

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios

TRABAJO DE PROYECTO DE GRADO DENOMINADA:

**FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MOSQUERA
TOURS 2012**

AUTORES:

**GERMAN ANDRES COLORADO VERA
JOHAM RICARDO SIERRA CARDENAS
RICARDO PEREZ CORONELL**

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos dado la vida y la oportunidad de compartir, soñar y realizar esta meta... nuestro título profesional como administradores de empresas.

Al profesor Jesús Farfán por ayudarnos y guiarnos en el desarrollo de este proyecto confiando en nosotros.

A la facultad de ciencias empresariales por brindarnos sus conocimientos y saberes a lo largo de nuestra carrera que siempre tienen como fin crear los mejores profesionales del país con un enfoque UNIMINUTO

A Mosquera Tours por habernos brindado mucha colaboración en la realización de este proyecto.

A nuestro grupo de trabajo por siempre estar unidos y dispuestos a colaborar.

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a nuestras madres, porque son las que nos apoyan y tienen el sueño de observarnos como hombres correctos, hechos y derechos. Porque han sido esa persona que se ha sacrificado para que podamos alcanzar esta meta, gracias por guiarnos, acompañarnos y apoyarnos en nuestros momentos difíciles.

A Dios todo poderoso por darnos la oportunidad de vivir, darnos fortaleza y sabiduría a lo largo de nuestras vidas y más para alcanzar esta meta que para nosotros y las personas que nos rodean son motivo de mucha alegría.

A la Universidad Minuto de Dios, que ha sido esa fuente de conocimientos que se ha dedicado siempre en formar profesionales y ciudadanos únicos para formar un futuro mejor.

A nuestro grupo de compañeros, que son aquellos con los que hemos podido contar para desarrollar nuestra carrera, pasar momentos agradables, disfrutar de toda esta etapa de estudios universitarios.

RESUMEN

El turismo en Colombia durante los últimos tiempos ha tenido un auge muy grande, que ha permitido la creación de una gran variedad de empresas en el sector, obligándolas a ser competitivas en un ámbito financiero y operativo. Para ello es necesario utilizar un sistema de control adecuado, el cual es el objetivo principal de este proyecto, el diseño de un control para mejorar el rendimiento de la empresa. Basados en investigaciones aplicadas, investigación de acción y investigación de campo para hacer el estudio lo más real posible. El resultado final de esta investigación nos permite concluir que al aplicar este sistema de control operativo y financiero permitirá a la empresa funcionar de manera eficiente.

ABSTRACT

Tourism in Colombia in recent times has had a big boom, which has allowed the creation of a variety of companies in the sector, forcing them to be competitive in a financial and operational level. This requires using a suitable control system, which is the main objective of this project, the design of a control to improve the performance of the company. Based on applied research, action research and field research for the study as real as possible. The end result of this investigation we conclude that applying this system operational and financial control will allow the company to operate efficiently.

INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	3
DEDICATORIA	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	5
INDICE DE CUADROS	9
INDICE DE GRÁFICOS.....	10
INDICE DE APENDICE.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
JUSTIFICACIÓN	14
RESEÑA HISTORICA.....	15
CAPITULO I.....	16
EL PROBLEMA	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
Pronóstico.....	16
Control del pronóstico.	16
Formulación del problema.	16
Sistematización del problema.....	16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	17
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.	17
1.2.2 OBJEIVOS ESPECÍFICOS.	17
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	18
1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
Práctica Teórica.....	19
Práctica Metodológica.....	19
Aspectos metodológicos.....	20
Universo o Población.....	20
2.1 BASES TEÓRICAS.	20
2.1.1 Diagnóstico Estratégico.....	20

2.1.1.1	Análisis del entorno	21
2.1.1.1.1	Variables Económicas	21
2.1.1.1.2	Variables Legales.....	33
2.1.1.1.3	Variables Demográficas.....	35
	Descripción Física:	35
	Límites del municipio:	35
2.1.1.1.4	Conclusiones del análisis del entorno.	36
2.1.1.2	Análisis Interno	37
2.1.1.2.1	Organización.....	37
2.1.1.2.2	Planeación.	41
2.1.1.2.3	Control.....	45
2.1.1.2.4	Personal.....	47
2.1.1.2.5	Dirección.	52
2.1.1.2.6	Diagnostico Organizacional.....	58
2.1.2	Análisis de sensibilidad de la tasa de crecimiento sostenible.....	63
	PLANEACION ESTRATEGICA	64
	ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	65
	Valores de Mosquera Tours:	65
	Ética de Mosquera Tours	65
2.1.3.8	Implantación del Modelo de Gestión Corporativo.....	81
2.1.4	Aplicación del Modelo de Gestión de Talento Humano.....	88
2.1.4.1	Reclutamiento de personal.	89
2.1.4.2	Selección de Personal.	90
2.1.4.3	Flujo grama del proceso de selección.	93
2.1.4.4	Capacitación de personal.....	94
2.1.4.5	Relaciones Laborales.....	97
2.1.4.6	Admisión de Empleados.....	98
2.1.4.7	Definición del Organigrama.....	98
	PROPUESTA DE CONTROL	101
3.1	Control Operativo.	101
3.1.1	Manual de inducción de reservas, atención al cliente, satisfacción del cliente, quejas y reclamos. Servicios no conformes y acción de mejora.	101
3.1.1.1	Formato de reservas aéreas nacionales.	105

3.1.1.2	Formato de satisfacción del cliente.	106
3.1.1.3	Formato de solicitud de acción de mejora.....	107
3.1.1.4	Formato de control de productos o servicios no conformes.	108
3.1.1.5	Formato de quejas, reclamos y sugerencias.....	109
3.1.1.7	Formato de evaluación de proveedores. (Ver Apéndice D)	110
3.2	Control Financiero.	111
3.2.1	Análisis Financiero.....	111
3.2.1.1.1	Activo Corriente.	112
3.2.1.1.2	Capital de trabajo.....	113
3.2.1.1.3	Deudores.....	113
3.2.1.1.4	Planta y Equipo.	113
3.2.1.1.5	Total Activos.	113
3.2.1.1.6	Pasivos.	113
3.2.1.2	Estado de resultados.....	114
3.2.1.2.1	Estado de ganancias y pérdidas consolidadas.....	115
3.2.1.3	Razones Financieras.....	115
3.2.2	Políticas de inversión.....	117
3.2.3	Políticas de Financiación.	118
3.2.5	Desarrollo de estrategias Financieras.....	119
CAPITULO IV	120
EVALUACION DE RESULTADOS	120
4.1	Análisis de las fortalezas y debilidades de las operaciones, control financiero y operativo de Mosquera Tours. S.A.S.	121
4.3	Diseño de un sistema de control operativo y financiero para Mosquera Tours S.A.S..	122
4.4	Matriz de evaluación de factores externos. (EFE).....	123
4.5	Matriz de impacto cruzado. (MIC).....	125
4.6	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones. (SPACE).....	126
4.7	Matriz de planeación estratégica cuantitativa. (MPEC).....	128
GLOSARIO	133
BIBLIOGRAFIAS	136

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Ficha técnica del Municipio de Mosquera.....	35
Cuadro N°2: DOFA de Mosquera Tours Diagnostico.....	43
Cuadro N°3: Índices de gestión de Mosquera Tours Antiguo.....	58
Cuadro N°4: Matriz DOFA Replanteada.....	68
Cuadro N°5: Matriz de Misión.....	72
Cuadro N°6: Matriz Boston Consulting Group.....	74
Cuadro N°7: Formulación de Estrategias.....	77
Cuadro N°8: Indicadores de Gestión.....	89
Cuadro N°9: Programación de Capacitaciones.....	96
Cuadro N°10: Formatos de control de Mosquera Tours.....	103
Cuadro N°11: Matriz EFI.....	122
Cuadro N°12: Matriz EFE.....	124
Cuadro N°13: Matriz MIC.....	126
Cuadro N°14: Matriz SPACE.....	128
Cuadro N°15: Matriz MPEC.....	130

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfica N°1: PIB de Colombia del periodo (IT 2005 – IT 2012).....	23
Gráfica N°2: PIB de Colombia por ramas de actividad económica.....	24
Gráfica N°3: Población ocupada en Colombia por los diferentes sectores	
Económicos.....	25
Gráfica N°4: Flujos de inversión Extranjera Directa.....	26
Gráfica N°5: Ingreso cuenta de viajes y transporte de pasajeros.....	27
Gráfica N°6: Llegadas de turistas en el mundo.....	27
Gráfica N°7: Ocupación hotelera en el mundo.....	28
Gráfica N°8: Turismo Receptor de llegadas por puntos de control migratorio.....	29
Gráfica N°9: Motivo de viaje de viajeros extranjeros no residentes a Colombia.....	30
Gráfica N°10: Principal ciudad de destino de los viajeros no residentes.....	30
Gráfica N°11: Prestadoras de servicios turísticos en Colombia.....	31
Gráfica N°12: Agencias de viajes Colombianas (<i>variación ingresos nominales y</i>	
<i>Personal ocupado</i>).....	32
Gráfica N°13: Organigrama actual de Mosquera Tours.....	38
Gráfica N°14: Mapa de procesos actual de Mosquera Tours.....	40
Gráfica N°15: Visión de Mosquera Tours.....	71
Gráfica N°16: Modelo de gestión de Mosquera Tours.....	79
Gráfica N°17: Implantación del modelo de gestión de Mosquera Tours.....	81
Gráfica N°18: Evaluación del modelo de gestión de Mosquera Tours.....	82
Gráfica N°19: Flujo grama del proceso de selección.....	93
Gráfica N°20: Organigrama propuesto a Mosquera Tours.....	100
Gráfica N°21: Distribución de planta.....	100
Gráfica N°22: Políticas de efectivo de Mosquera Tours.....	117
Gráfica N°23: Políticas de crédito de Mosquera Tours.....	117

INDICE DE APENDICE

Apéndice A: Norma Técnica Sectorial AV01

Apéndice B: Norma Técnica Sectorial AV02

Apéndice C: Formato A08

Apéndice D: Cámara de comercio

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas tienen la necesidad de tener un equilibrio en el ciclo del proceso administrativo en cuanto a planificar, ejecutar, controlar y dirigir. Para gestionar una organización se debe tener un control claramente definido para poder medirla y guiarla en el transcurso de su funcionamiento.

Para una organización es fundamental tener saludables sus finanzas y los procesos de operaciones para cumplir sus objetivos prioritarios, estos al ser ineficientes hacen que la empresa corra el riesgo malograr sus recursos y creando un reproceso que puede incrementar el costo de la producción o prestación de un servicio.

El fin de este proyecto es diseñar un control financiero y operativo que permita a la empresa ser más competitiva, organizada y que pueda cumplir con toda cabalidad sus compromisos sin ningún tipo de inconvenientes. Mediante esta investigación se permitirá medir la eficiencia y la eficacia en la gestión de la organización.

Esta investigación proporcionará a la empresa Mosquera Tours un mejor funcionamiento en su parte financiera y operativa en la cual tiene falencias por no tener aplicado un sistema de control. Para la realización de este proyecto se tuvo en cuenta lo siguiente:

Capítulo 1: Planteamiento del problema percibido por los autores en busca de una solución, sistematización del problema, los objetivos del trabajo, delimitaciones de la investigación, justificación y alcance de la investigación.

Capítulo 2: Desarrollo del marco teórico de la investigación, bases teóricas, aplicación de un diagnóstico estratégico haciendo un análisis del entorno y un análisis interno, aplicación de un modelo de gestión.

Capítulo 3: En este capítulo se desarrolla la propuesta de control operativo y financiero por medio de la aplicación de formatos de control como formato de reservas aéreas, satisfacción del cliente, acción de mejora, servicios no conformes, quejas y reclamos, fidelidad del cliente, evaluación de proveedores y razones financieras

Capítulo 4: Este capítulo desarrolla las conclusiones a las que se llegaron al finalizar el proyecto.

JUSTIFICACIÓN

Mosquera Tours ha tenido un excelente reconocimiento en su corto tiempo de funcionamiento, participando en el desarrollo del municipio de Mosquera / Cundinamarca, contribuyendo a fomentar el turismo local, nacional e internacional en este lugar.

Un diseño de un sistema de control financiero y operativo le permitirá a la empresa dirigir y controlar de manera eficiente las finanzas y los procesos de operación abriéndole las puertas a la calidad y al mejoramiento de los servicios prestados por la entidad.

Las debilidades percibidas por la empresa afectan el rendimiento por causa de errores y malas decisiones al tener ausente un control financiero y operativo dificultando la medición del desempeño de dichos aspectos. Al aplicar esta investigación permitirá a la empresa tener un monitoreo constante de sus procesos financieros y operativos y así facilitando la toma de decisiones, abriendo puertas a un trabajo más ordenado.

RESEÑA HISTORICA

MOSQUERA TOURS se estableció el 4 de junio del 2010, por medio de unas prácticas universitarias teniendo como resultado una idea de negocio viable con el fin de cumplir el sueño de ser empresarios independientes y así satisfacer las necesidades propias como de la comunidad. La persona más destacada por su mayor experiencia es Diana Coronell, fundadora de la empresa, con 25 años de experiencia en el sector.

MOSQUERA TOURS, se creó con el fin de ser una empresa integral del sector turístico miembro de la Asociación de Empresarios Sabana de Occidente, con registro nacional de turismo como Agencia de Viajes, Agencia OPC- Operador profesional de congresos, con certificado internacional de *Wedding & Event Planner* para Latinoamérica y España otorgado por el Instituto Iberoamericano Event Planner INIBEP.

Especializados en la planificación y organización de eventos exclusivos, con glamur y estilo, realizados de manera satisfactoria en el sector privado y de gobierno, con un abanico de proveedores de servicios calificados y comprometidos en el éxito de todo los proyectos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente se ha evidenciado falencias internas en la empresa Mosquera Tours. Debido a la carencia de un control operativo y control financiero, generando problemas de toma de decisiones a la hora de planificar actividades operativas y/o financieras, este problema se genera por la falta de la implementación del control de gestión, control operativo y sistemas de controles (financieros y gerenciales).

Pronóstico.

En un futuro se podrían presentar factores negativos en cuanto a la optimización de recursos de la organización, errores en los procesos, altercados en cuanto a temas legales y riesgos financieros que pueden llevar a la empresa a un punto de declive.

Control del pronóstico.

La solución más viable para contrarrestar esta falencia, es la creación de un plan de fortalecimiento organizacional con base a la implementación de un sistema de control junto a la elaboración de los parámetros básicos para aspirar a una certificación de normas técnicas sectoriales.

Formulación del problema.

¿Cuál es la factibilidad técnica y organizacional para implementar una planeación estratégica, logrando la obtención de los requisitos básicos de calidad, y aspirar a una certificación en normas técnicas sectoriales por medio del proyecto de fortalecimiento organizacional de Mosquera Tours?.

Sistematización del problema.

- ¿Qué variables del ambiente externo e interno incurren en la planeación de un sistema de fortalecimiento organizacional?

- ¿Cómo plantear la estructura organizacional para la implementación de un sistema de control?
- ¿Cuáles son las características principales para que la empresa comience un proceso de certificación en normas técnicas sectoriales?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Formular y evaluar la factibilidad técnica y organizacional para implementar una planeación estratégica, logrando la obtención de los requisitos básicos de calidad, y aspirar a una certificación en normas técnicas sectoriales por medio del proyecto de fortalecimiento organizacional de Mosquera Tours.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar variables del ambiente externo e interno que incurren en la planeación de un sistema de fortalecimiento organizacional.
2. Determinar las características principales que necesita la empresa para que comience un proceso de certificación en normas técnicas sectoriales.
3. Formular un modelo de gestión del talento humano, para la selección, reclutamiento de personal y programas de capacitación.
4. Plantear la estructura organizacional adecuada para la implementación de un sistema de gestión de control y financiero, para desarrollarla en su objeto social como ente económico.
5. Análisis de sensibilidad de la tasa de crecimiento sostenible.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación que lleva como título (*Fortalecimiento Organizacional de Mosquera Tours*), se realizó en un tiempo de ocho (8) meses en la empresa Mosquera Tours. Ubicada en la Cra 4 # 3 – 69 piso 1, Mosquera, Cundinamarca.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La empresa Mosquera Tours, es una empresa muy importante en el sector turístico, como agencia de viajes y operador profesional de congresos (OPC) en el municipio de Mosquera, Cundinamarca, además la empresa actualmente es miembro de la asociación de empresarios Sabana de Occidente. Contribuyendo de esta forma a reducir los índices de desempleo del municipio y trabajar en sinergia con las políticas y/o proyectos actuales del gobierno local.

Este trabajo de investigación que lleva como título (*Fortalecimiento Organizacional de Mosquera Tours*) le permite a la empresa un control operativo y financiero, que le va a aportar un mejoramiento continuo a cada departamento de la empresa, generando un panorama despejado a los directivos de la organización para la toma de decisiones. De esta forma apuntar a obtener las normas técnicas sectoriales, para fortalecer las políticas de calidad de Mosquera Tours.

En esta investigación logramos diseñar un plan de trabajo para poner en práctica y permitir solucionar los problemas ya identificados. De tal manera que las directivas de la empresa puedan obtener un control interno absoluto y un control moderado de los acontecimientos externos.

1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se trata del diseño de un sistema de control operativo y financiero para la empresa de Mosquera Tours, permitiendo fortalecer su estructura organizacional, apuntando a fortalecer sus políticas de calidad.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Práctica Teórica.

Mosquera Tours es una empresa creada con dos frentes de trabajo que se complementan una con otra siendo estas la de Agencia de Viajes y Operador Profesional de Congresos y Convenciones, afirmando que el área OPC es la más fuerte y de más experiencia por la empresa. Identificando que es una justificación práctica para el desarrollo de un proyecto de fortalecimiento que en su totalidad ayudara a la empresa a encaminarla en un plan organizacional para aplicar un conjunto de métodos que ayudaran a la organización a salvar guardar sus recursos. Por este motivo la empresa tiene pensado implantar un grupo de trabajo bajo su autoridad dedicada a este proyecto para obtener resultados de éxito.

Práctica Metodológica.

Con este proyecto buscamos resolver problemas prácticos por medio de una investigación aplicada, además generamos cambios en la realidad estudiada yendo más allá de solo conclusiones teóricas en una investigación de acción y acompaña por una investigación de campo para hacer el estudio lo más real posible.

Por medio del proyecto buscamos generar un crecimiento organizacional y así contribuir al desarrollo de la empresa para volverla más competitiva a nivel local y nacional.

La empresa está constituida en un entorno factible y estratégico pero con la necesidad de volverse mucho más competitiva y organizada, dado las condiciones internas, económicas y sociales.

Aspectos metodológicos.

Para este proyecto de fortalecimiento, se está realizando un diagnóstico para analizar la situación de la empresa en un ambiente externo e interno y así facilitar la determinación de puntos claves para enfocar el fortalecimiento basándonos en referencias establecidas por autores y revisión documental que contengan conocimiento de los temas tales como diagnóstico organizacional, sistemas de control, talento humano y parámetros a seguir por entes certificadores de calidad.

Universo o Población.

La población o universo en la cual se estudio fue conformada por 5 personas que son la totalidad que trabaja en Mosquera Tours. S.A.S. Como la población es realmente pequeña no se utilizaron métodos y procedimientos estadísticos para calcular muestras.

2.1 BASES TEÓRICAS.

2.1.1 Diagnóstico Estratégico.

En el diagnóstico estratégico analizamos la realidad externa e interna de la organización, validando todos aquellos acontecimientos políticos, jurídicos, económicos, tecnológicos, demográficos y socio-culturales, que podrían impactar a la empresa de una manera positiva o negativa en el futuro. Una vez examinado el poder de cada variable externa sobre nuestra organización, identificaremos las oportunidades y amenazas en el entorno. Luego se estudiara las actividades administrativas que realiza la empresa Mosquera Tours, para ejercer la planeación, la organización, la ejecución y el control de la misma, logrando evidenciar las debilidades y fortalezas internas de la empresa. Que nos dará como resultado buscar herramientas que nos permita diseñar estrategias para alcanzar la visión general de la administración estratégica de Mosquera tours. Que es; *“Para 2015 Mosquera Tours será posicionado como una empresa con sello de respeto, credibilidad, admiración y liderazgo. Como agencia de viajes y operador profesional de congresos a nivel nacional”*.

2.1.1.1 Análisis del entorno

En el análisis del entorno se monitoreará y se examinará los factores externos de la empresa Mosquera Tours, lo que permitirá evidenciar que cambios a través del tiempo nos beneficiaran o nos afectaran en el desempeño de la empresa. Logrando identificar las oportunidades y amenazas que el entorno nos ofrece, de esta forma, la organización podrá anticiparse y tomar las debidas decisiones, para minimizar riesgos y aprovechar los eventos favorables del entorno.

2.1.1.1.1 Variables Económicas

En esta variable estudiamos como las decisiones del estado, senado, congreso, bancos centrales y demás entidades, pueden beneficiar o afectar nuestra empresa. Mirando los efectos y causas que trae consigo la macroeconomía. Para así implementar las debidas estrategias que nos permita enfrentar estos fenómenos subyacentes, por los que no podemos controlar, ya que el objetivo de la empresa es proyectarse como una empresa exitosa, que de alguna manera podamos predecir el futuro, adquiriendo conocimientos y experiencias que nos permitan a llevar a cabo acciones adecuadas en el presente, y de esta manera estar preparados para el futuro.

Dado que en estos momentos nos estamos enfrentando a un entorno oscuro en cuanto al marco de la económica mundial, esto debido a la mala orientación de los grandes dirigentes de nuestros países y por supuesto de la obsesión de poder y riqueza que tienen los *empresarios-gerentes-accionistas-dueños* de las corporaciones. Provocando así un escenario de horror y miedo al que nos enfrentamos actualmente y que trae consigo muchos problemas como desempleo, pobreza, miseria, desigualdad, inseguridad, entre otros hechos que afectan a la nación.

En esta variable económica contamos con el apoyo de varios estudios económicos recientes, que han realizado las diferentes organizaciones a nivel local, nacional, regional y mundial. Centrándonos en los estudios del sector turismo, con el fin de analizar, cómo ha

contribuido el sector en el desarrollo de nuestro país, qué oportunidades y amenazas trae a nuestra empresa Mosquera Tours.

El ministerio de comercio, industria y turismo, ha venido realizando un seguimiento a su gestión administrativa durante estos años a través de estudios económicos realizados por organismos adscritos y vinculados al ministerio. Son estudios trimestrales que evidencian el comportamiento de los diferentes sectores económicos y en el que analizamos cómo está el sector turismo en Colombia.

Uno de los apartes del informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2012), unas cifras muy interesantes que son:

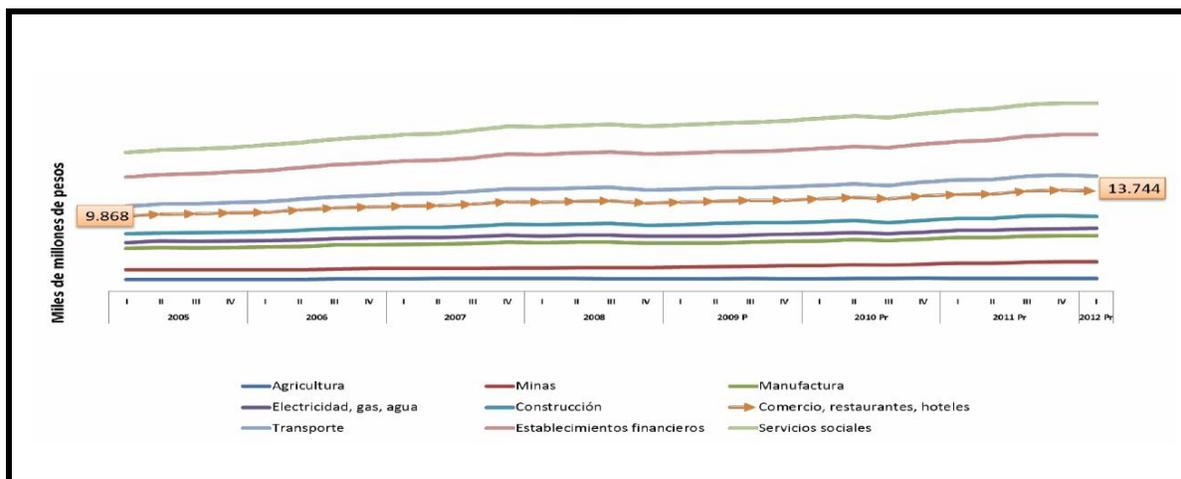
- Que en el primer trimestre de 2012 el crecimiento del PIB fue de 4,7%. Se destaca por encima de la media los crecimientos de los sectores de minas y canteras (12,4%), establecimientos financieros (6,7%), transporte (6,1%) y comercio (5,3%). Por debajo de la media estuvieron los sectores de electricidad (4,4%), reparación (4,3%), hoteles y restaurantes (3,7%) y servicios sociales (3,4%). No registraron crecimiento la industria manufacturera (-0,6%), agricultura (-0,4%) y construcción (-0,6%). En el primer trimestre de 2012 el crecimiento del sector de hoteles y restaurantes estuvo un punto porcentual por debajo del total nacional (3,7%) y, en relación con el trimestre inmediatamente anterior, registro una caída de -5,9%.
- Que en junio de 2012, de 20.778 (miles) de personas ocupadas en el país, el 26,9% correspondió al sector comercio, hoteles y restaurantes, lo que representó 6,4% más que el mismo período del año anterior y 1,1 puntos porcentuales por encima de la media nacional (5,3%).
- Que según cifras del Banco de la República, en 2011 del total de las exportaciones de bienes y servicios la cuenta de viajes y transporte representó el 6,1%. De los ingresos por estos conceptos alcanzaron la suma de US\$ 3.083 millones, con un crecimiento de 10,2% frente a 2010. Del total de las exportaciones de servicios, estos ingresos representaron el 78% de las exportaciones. Las importaciones por

estos mismos conceptos fueron de US\$ 2.837 millones, lo que representó un crecimiento de 19,6% frente al año anterior.

- En el primer trimestre de 2012 petróleo y derivados representó el 48,7% del total de las exportaciones, el sector industrial el 15,7%, el carbón 13,2% y viajes y transporte 5,9%. Dentro de las exportaciones de servicios, viajes y transporte representaron el 77% del total. En el primer trimestre de 2012 la cuenta de viajes registró un crecimiento del 4% y la de transporte no presentó incremento en los ingresos (-1,2%).

Los datos anteriores dejan entre dicho que la participación del sector turismo, ha sido constante en su crecimiento porcentual anualmente, sobrepasando obstáculos que han venido desalentando el dinamismo de la economía. Validando que el PIB en Colombia es de 4.7%, según estudios de la DANE. Ha confirmado el crecimiento económico en estos últimos años de Colombia, debido a los diversos tratados que ha firmado con los diferentes países del mundo, con el objeto de fortalecer todos los sectores económicos de nuestro país.

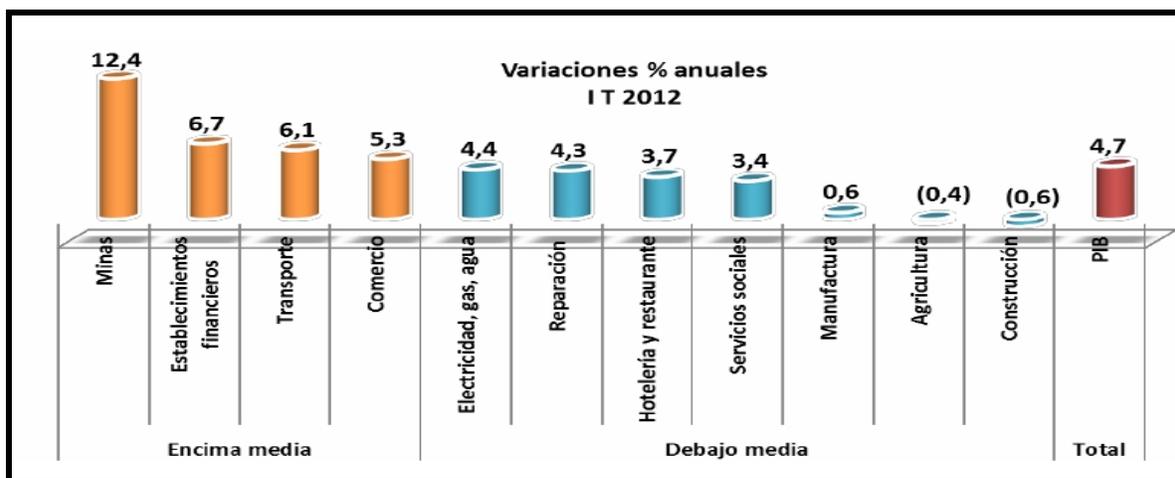
A continuación presentaremos algunas graficas que nos van ayudar a entender el entorno de nuestro sector. Al plan de desarrollo del gobierno 2010-2014 "Prosperidad para Todos" liderado por el Presidente Juan Manuel Santos.



Gráfica N° 1
PIB de Colombia del periodo (IT 2005 – IT 2012)

Fuente: Dane. Cálculos OEE - MCIT
 Precios constantes - Series desestacionalizadas
 P: cifras preliminares Pr: cifras provisionales

La gráfica N°1 nos describe el comportamiento del PIB de Colombia. Desde el primer trimestre del año de 2005 hasta el primer trimestre del año de 2012. Se evidencia que el sector de comercio, restaurantes y hoteles creció significativamente en la participación del PIB del país. Justificando así, que las políticas de seguridad, promoción comercial, financiación, asesoramiento y estrategias adoptadas del gobierno central a las pequeñas, medianas y grandes empresas de Colombia, han venido registrando resultados positivos, que hace que la economía Colombiana se afiance en indicadores como el desempleo, DANE (2012), que se encuentra actualmente en 9.9%, en el cual el sector del turismo ha contribuido a reducir esta problemática, ya que uno de los grandes objetivos del gobierno es reducir a un dígito el índice de desempleo, dado que determina el tamaño y la estructura de la fuerza laboral del país.



Gráfica N° 2

PIB de Colombia por ramas de actividad económica (IT 2012)

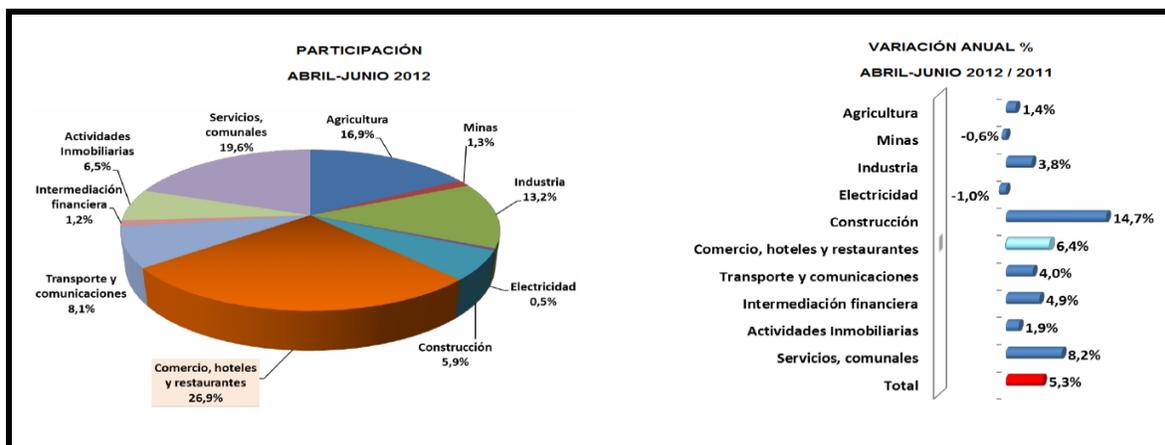
Fuente: Dane. Cálculos OEE - MCIT

Precios constantes - Series desestacionalizadas

P: cifras preliminares Pr: cifras provisionales Cifras revisadas junio 21 de 2012

La participación del sector de turismo dentro del PIB de Colombia es de 3,7 puntos porcentuales en el primer trimestre del año 2012, como lo evidenciamos en la grafica N°2 teniendo un comportamiento aceptable, puesto que su historial viene de forma ascendente, como se evidencia en la gráfica N° 1, pero dentro este contexto cabe identificar que el

comercio juega un papel importante, ya que su participación esta dentro de las cuatro ramas más prosperas de Colombia, con un desempeño de 5,3 puntos porcentuales, convirtiéndose así en uno de los sectores más sólidos de nuestro país.

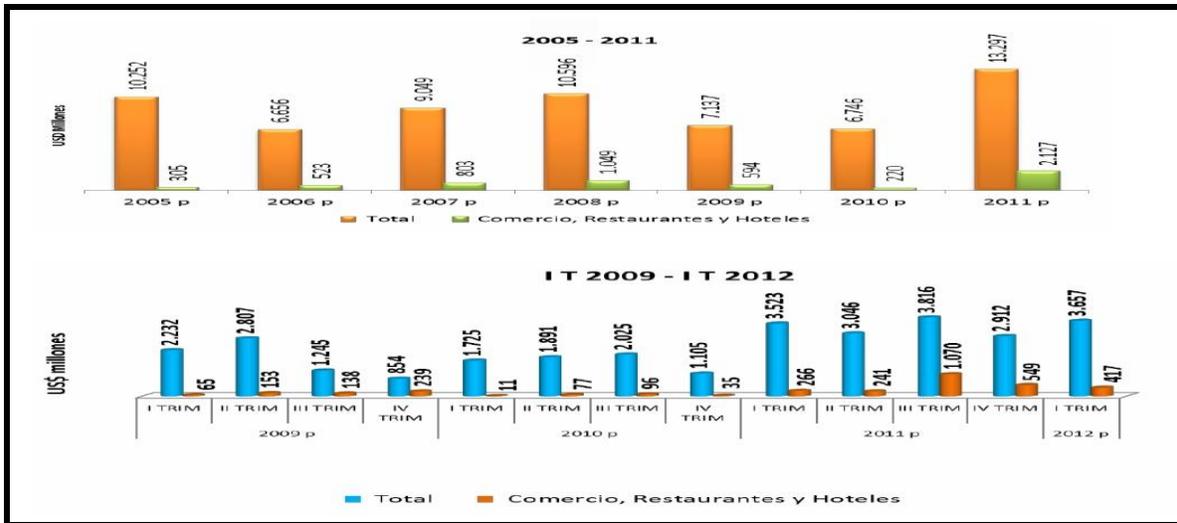


Gráfica N° 3

Población Ocupada en Colombia por los diferentes sectores económicos

Fuente: Dane. Cálculos OEE - MCIT

Como lo señalados anteriormente el Gobierno central está combatiendo el índice de desempleo que en este momento se encuentra en 9.9% DANE (2012). En la gráfica N°3 identificamos como los sectores económicos han contribuido a la generación de empleo en la población, identificando así, cómo el sector de comercio, hoteles y restaurantes, desempeña una participación 26,9% colaborando en la ocupación laboral de la población Colombiana, siendo una gran fuerza económica, debido a la atracción de inversionistas extranjeros en el sector hotelero y turístico de nuestro país.

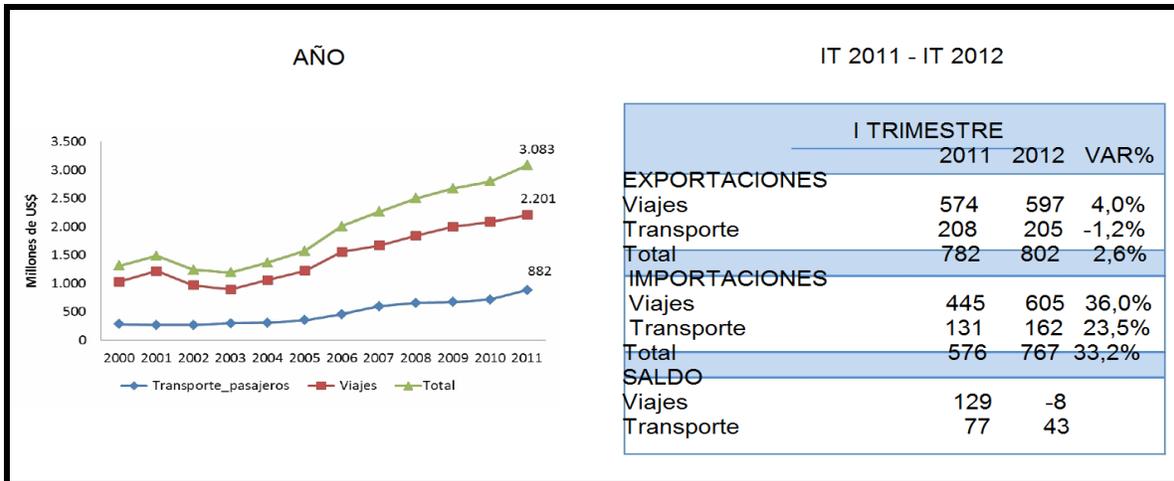


Gráfica N° 4

Flujos de Inversión extranjera directa

Fuente: Banco de la República. Cálculos OEE – MCIT

En la gráfica N°4 observamos que en el tercer trimestre del año de 2011, la inversión extranjera fue muy alta en el sector de comercio, restaurantes y hoteles, debido a la biodiversidad de nuestro país, su gente, riquezas naturales y seguridad en sus políticas públicas. De esta forma, genera un gran dinamismo y confianza en las grandes cadenas hoteleras del mundo en invertir en nuestro país. Abriendo un abanico enorme de posibles productos y/o servicios, como principales fuentes de inversión, como lo son; congresos, ferias, exposiciones, encuentros empresariales, entre otros. Permitiendo examinar y robustecer oportunidades de crecimiento, como lo es la generación de empleo, desarrollo en infraestructura, atracción de turistas, reconocimiento a nivel mundial de nuestro país. Pero las amenazas que estas grandes cadenas hoteleras traen, es de un escenario de incertidumbre en los pequeños y medianos hoteles, en cuanto al número de clientes, precios, planes turísticos y calidad a la hora de ofrecer los servicios hoteleros.



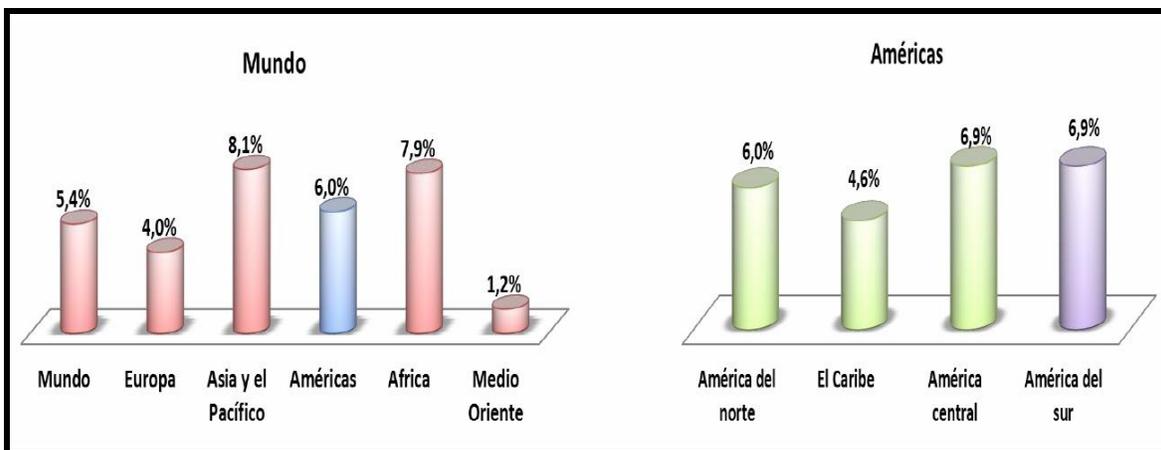
Gráfica N° 5

Ingreso Cuenta de viajes y transporte de pasajeros

Fuente: Banco de la República. Cálculos OEE – MCIT

Transporte: No incluye fletes y otros

En la gráfica N°5 examinamos los ingresos económicos de viajes y transporte de pasajeros en millones de dólares, correspondientes del primer trimestre del año 2011 al primer trimestre del año del 2012. En el que la variación porcentual fue positiva, ya que la tendencia en las importaciones de viajes y transporte en nuestra nación fue positiva con un crecimiento total de 33,2%. Y una reducción total de de 2,6% en cuanto las exportaciones de viajes y transporte. Dejando en la balanza comercial un índice favorable en nuestro país.



Gráfica N° 6

Llegadas de turistas en el mundo

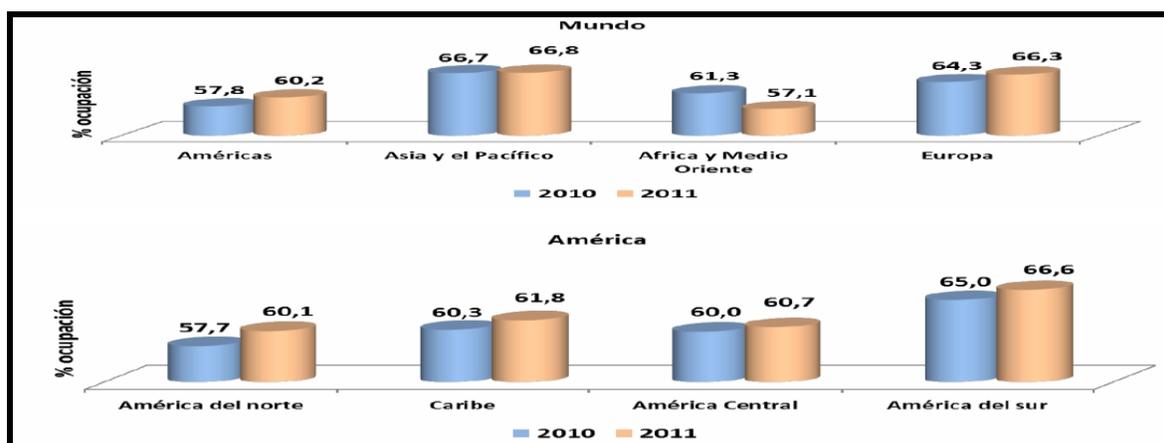
Fuente: OMT. Barómetro del Turismo Mundial. Cálculos OEE – MCIT

Cifras preliminares

En la gráfica N°6 trabajamos el comportamiento del índice de llegadas de turistas a los diferentes continentes del mundo. La tendencia de los turistas es Asia y el Pacífico, caracterizado por su gran avance en la tecnología, seguido por África debido a los zafarís que ofrecen para conocer los animales más feroces del mundo y en un tercer lugar encontramos las Américas, quienes son atractivas por su biodiversidad y calidez de la gente. A continuación resaltaremos algunos indicadores ofrecidos por la Organización Mundial de Turismo (2012), en el que se evalúa el crecimiento de pasajeros:

- Para 2012 la OMT destaca un crecimiento de las llegadas de turistas internacionales entre el 3 y 4 por ciento y para las Américas entre el 2 y el 4 por ciento. De enero a abril según cifras preliminares el crecimiento de las llegadas en el mundo fue de 5,4% y en América del sur de 6,9%.
- Según datos preliminares de la Organización Mundial del Turismo las llegadas de turistas internacionales en 2011 crecieron 4,4%, alcanzando la cifra de 980 millones de turistas. Europa (6,0%) y Asia y el Pacífico (5,6%) fueron las regiones con mayor crecimiento. Oriente Medio registró una caída de 7,9%.

Lo que deja los estudios de la Organización Mundial de Turismo, es un escenario muy positivo para el sector turismo de las Américas. Ya que deja en evidencia el crecimiento de la demanda de los turistas por viajar a diferentes países de las Américas.



Gráfica N° 7

Ocupación hotelera en el mundo

Fuente: OMT. Barómetro del Turismo Mundial. Cálculos OEE – MCIT

En la gráfica N°7 se estudia la ocupación hotelera en el mundo, en el que se destaca el crecimiento de América del sur en 1,6 puntos porcentuales de los consolidados del año 2010 al 2011. Esto es debido a la promoción comercial de planes turísticos que ha desarrollado varios países de Suramérica y por el atractivo cultural, geográfico que identifica cada país. Entre los que se encuentra Colombia que se destaca por la diversidad de paisajes, climas, culturas, costumbres y que le da un toque de magia para que el turista se sienta atraído por nuestro país.

A continuación vamos a identificar como está Colombia y sus regiones en cuanto al comportamiento de turismo.



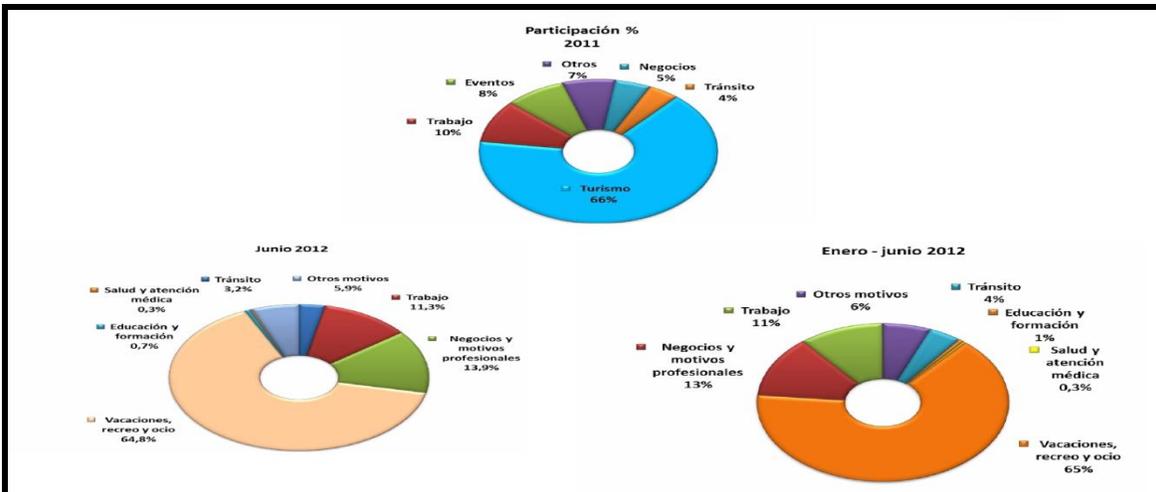
Gráfica N° 8

Turismo Receptor Llegadas por puntos de control migratorio (Enero-Junio 2012)

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MCIT

Sin especificar 790

En la gráfica N°8 se evalúa el comportamiento de turismo receptor de llegadas a Colombia por punto de control migratorio de enero-junio del año 2012, destacando que los países de América del norte, América central y América del sur, tienen gran concurrencia a nuestro país en un total de 605.978 visitantes lo que ratifica que es un atractivo turístico y de negocios. En un segundo escalón se encuentra Europa con una afluencia de 130.143 visitantes en medio año. Por tal motivo Colombia recibió cada 6 meses un promedio de 756.572 visitantes. A continuación vamos a analizar el motivo de visita a nuestro país.

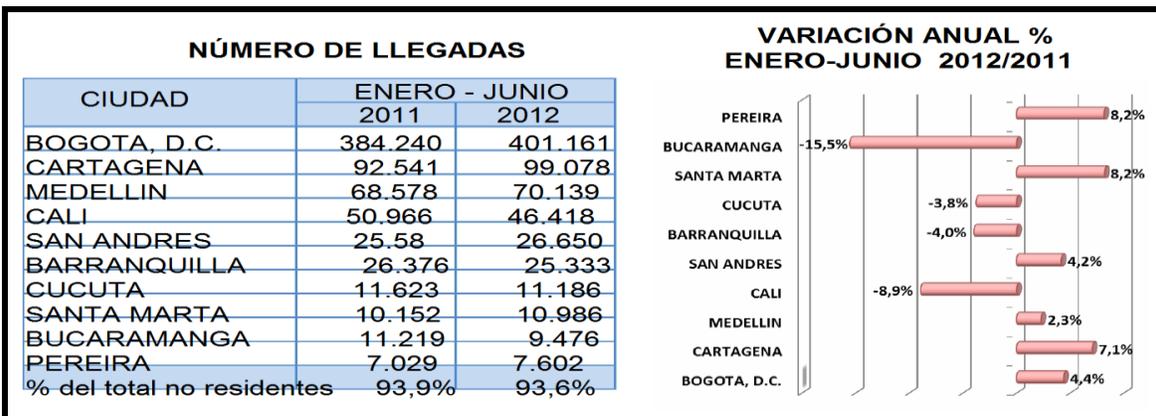


Gráfica N° 9

Motivo de viaje de viajeros extranjeros no residentes llegadas a Colombia

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MCIT

En la gráfica N°9 examinamos el motivo de viaje de viajeros extranjeros no residentes llegados a Colombia. Se analiza en el año de 2011 que el 66% de los visitantes extranjeros vienen a nuestro país por motivos de vacaciones. El 10 % de los visitantes extranjeros por motivos de trabajo y en un tercer lugar encontramos que el 8% de los visitantes extranjeros visitan a nuestro país por eventos internacionales. Dejando entre dicho que el sector turístico es de gran importancia para nuestro país, destacándose los meses de Enero y Junio como concurrentes, debido a que son temporada alta, ya que se presentan vacaciones de los estudiantes de primaria, secundaria y educación superior, lo que se mantiene constante en el año 2012.



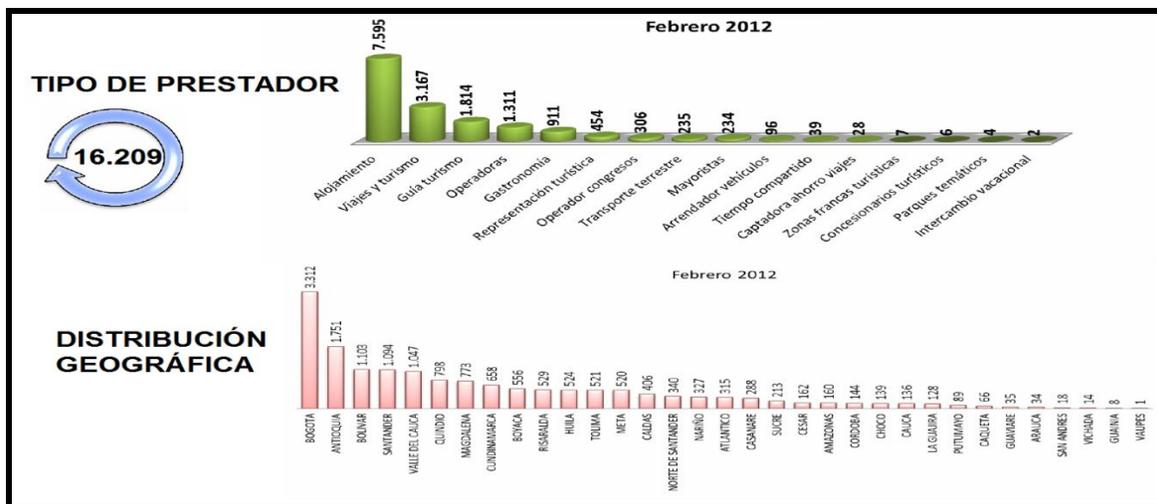
Gráfica N° 10

Principal ciudad de destino de los viajeros extranjeros no residentes

Fuente: Migración Colombia. Cálculos OEE – MCIT

En la gráfica N° 10 estudiamos las principales ciudades de destino de los viajeros extranjeros no residentes en Colombia. En el que para gran sorpresa de todo el destino más apetecido por los extranjeros es Bogotá D.C. Además la variación anual del año 2011 al 2012 aumento en 4,4%. Lo que es muy satisfactorio puesto que Bogotá no es una zona costera, pero si está llena de historia y con la magia de estar más cerca de las estrellas. En segundo escenario esta Cartagena de Indias con un crecimiento de 7.1% de visitantes, que es muy positivo porque la tendencia es alcista en número de visitantes extranjeros. Pero la ciudad de Bucaramanga ha venido decreciente muy fuerte con una variación de -15,5% en el periodo 2011-2012. Lo que es muy alarmante para la región de Santander, ya que los turistas extranjeros no la consideran como una ciudad potencial para hacer negocios, ni interesante.

Uno de los puntos más interesantes del estudio del entorno para Mosquera tours, es el de conocer el desempeño de la empresas prestadoras de servicios turísticos en Colombia, porque permite ver el crecimiento en números de empresas y su localización dentro del país.



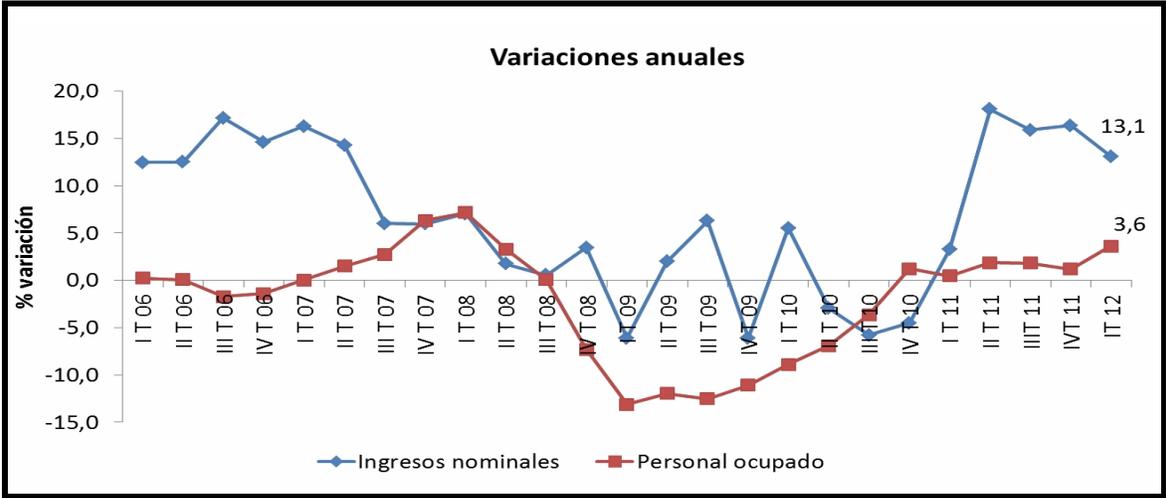
Gráfica N°11

Prestadoras de Servicios Turísticos en Colombia (Número de prestadoras de servicio activas)

Fuente: RNT. Cálculos OEE – MCIT

No incluye San Andrés

En la gráfica N°11 identificamos el número de prestadoras de servicios turísticos activas en Colombia. En el país existen un total de 16.209 empresas dedicadas al turismo, en donde las empresas de alojamiento “hoteles” son la de mayor dominancia con un total de 7.595 hoteles en todo el país. Seguida de la agencia de viajes con un número de 3.167 empresas en toda la extensión colombiana y las operadoras de congresos ocupan el sexto puesto con un total de 306 empresas en todo el territorio Colombiano. Lo cual deja en entre ver que la oferta de estos servicios turísticos es muy alta a nivel de Bogotá. Lo cual permite una competencia perfecta y un marco en el que hay que relucir la calidad del servicio y el posicionamiento de la empresa en el sector. A demás poder desarrollar alianzas que permite crear un portafolio diversificado de servicios que se acomoden al gusto del cliente.



Gráfica N°12
 Agencias de viajes Colombianas (variación de ingresos nominales y personal ocupado)
 Fuente: Dane. Cálculos OEE – MCIT

En la grafica N°13 se identifica la variación de ingresos nominales y personal ocupado que aportan las agencias de viajes a Colombia. En el gráfico podemos apreciar que desde el primer trimestre del año 2006 al primer trimestre de los años 2012, ha habido tanto caídas como subidas de los ingresos nominales y del personal ocupado que generan las agencias de viajes. Siendo en el primer trimestre del año 2009 el descenso mas fuerte sufrido para ambos indicadores, se justifica por la recesión económica que sufrió Estados Unidos y que dio coletazos muy fuertes en los países europeos, a lo que se refiere a los altos índices de desempleo y quiebras de compañías. La cual no fue ajena las empresas del

sector de turismo de Colombia. Pero actualmente el desempeño del indicador de ingresos nominales esta en 13.1 puntos porcentuales y el personal ocupado en 3,6 puntos porcentuales el cual está en un nivel aceptable en la participación de la economía nacional. Pero por tal motivo no hay que bajar la guardia, sino todo lo contrario, diseñar estrategias para sostener indicadores positivos y porque no, contribuir en una mayor generación de empleo en el sector de turismo de Colombia.

2.1.1.1.2 Variables Legales.

En la variable legal analizamos las leyes más recientes establecidas por el gobierno, que pueden fortalecer nuestras políticas internas y diseñar herramientas de gestión para el mejor desempeño de Mosquera Tours en el ámbito normativo.

Pero hay que partir del artículo 1 de la constitución política, ya que nos deja definido el marco en el que el ciudadano Colombiano puede trabajar.

“Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, Democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.”

Tomado de la Constitución Política de Colombia (1991).

Además destacamos las siguientes leyes establecidas por el Gobierno Colombiano. Como lo son;

- Ley 1558 de 2012. "Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones". (*Esta ley es un reconocimiento del Gobierno al turismo como industria para el desarrollo del país*).

- Ley 1340 de 2009. Por medio de la cual se dictan normas en materia de la Protección de la Competencia. (Esta ley protege la libre Competencia económica en el país).
- Ley 1231 de 2008. Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. (*Esta ley reconoce la factura como un título valor para efectos legales de responsabilidad tanto para el vendedor como para el comprador*).
- Ley 1101 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. (*Promoción de turismo*).
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. (*Promover el espíritu emprendedor en los colombianos*).
- Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. (*Dignidad humana y partiendo de eso proteger los derechos de los trabajadores*).
- Ley 1004 de 2005. Por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. (*Zonas francas en Colombia*).
- Ley 963 del 8 de julio de 2005. Por la cual se instaura una Ley de Estabilidad Jurídica para los inversionistas en Colombia. (Estabilidad jurídica para promover inversiones extranjeras en el país).

2.1.1.1.3 Variables Demográficas.

La empresa Mosquera Tours se encuentra ubicada en el Municipio de Mosquera Cundinamarca. A continuación identificaremos datos importantes a través de una ficha demográfica de Mosquera Cundinamarca.

N° de habitantes cabecera	60.242	Extensión Total	107 km² Km²
N° de habitantes zona rural	3.342	Extensión área urbana	7.67 Km² Km²
TOTAL HABITANTES	63.584	Extensión área rural	99.33 Km² Km²
Densidad de población	644 (Hab/KM²)	Temperatura media	entre 12 y 14°C° C
Tasa de crecimiento	8%	Distancia de referencia	p.e. a 10 Km de Bogotá D.C.

Cuadro N° 1

Ficha técnica de Mosquera

Fuente: (<http://mosquera-cundinamarca.gov.co/index.shtml>)

Las siguientes referencias geográficas son tomadas de la página web de Mosquera Cundinamarca. (<http://mosquera-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mIxx-1-&m=f#geografia>).

Descripción Física:

Mosquera se localiza en la Provincia de la Sabana Occidente, en el Departamento de Cundinamarca, tiene aproximadamente 30.000 habitantes, aunque en los últimos años ha llegado a los 45.000. Está a una altitud de 2516 Mts, con un clima entre 12 y 14°C. Fundado el 27 de Septiembre de 1861.

Límites del municipio:

- * Por Ley C. de 13 Febrero de 1865 se fijaron sus límites generales.
- * Por Ley C. de 16 Enero de 1866 se dijo que sus límites con Bojacá serán los mismos que existían antes de la Ley 13 de Febrero de 1865.

- * Por ordenanza de 16 de 1889 se fijaron con Madrid en conjunto con los demás municipios colindantes de este.
- * Por ordenanza 9 de 1914 se determinaron con Funza. Por ordenanza 35 de 1915 se derogó la anterior y se dijo que tales límites serán los mismos señalados por el artículo 3. De la Ley 13 de Febrero de 1865.
- * Por ordenanza 27 de 1932, artículo 8, se autorizó nombrar una comisión para definir los límites entre Mosquera, Bojacá y Soacha.

Los límites de Mosquera, dados por el instituto geográfico Agustín Codazzi, según el proyecto que presentara a la entidad respectiva para su ratificación legal, con base en las actas de deslinde levantadas técnicamente por sus comisiones topográficas entre 1941 y 1947; y tomados en las cartas aerofotogrametrías, de conformidad con lo dispuesto por la Ley 62 de 1939 y los derechos 803 de 1940 y 1751 de 1947, son los siguientes:

- A. Con Fontibón
- B. Con Bosa
- C. Con el Municipio de Soacha

2.1.1.1.4 Conclusiones del análisis del entorno.

- El gobierno central a través del Ministerio de industria, comercio y turismo ha fortalecido políticas de gestión, con el fin de que las empresas Colombianas sean competitivas a los retos que exige el mercado mundial.
- La economía Colombiana en estos últimos años ha venido fortaleciendo en índices como el desempleo, PIB, inflación, IPC, entre otros indicadores. Siendo nuestro país muy atractivo para los inversionistas extranjeros.

- Las leyes Colombianas han trabajado en brindar un escenario justo en aspectos de competencia justa, derechos de los trabajadores, legalidad de todos los títulos valores, consolidando un clima apropiado para los empresarios y trabajadores.
- Colombia es un país muy atractivo por su naturaleza, recursos naturales, geografía y por supuesto su gente. Permitiendo de esta forma, ser uno de los principales países del mundo con gran afluencia de turistas.
- Mosquera Tours en su línea de negocio como agencia de viajes, tiene un marco positivo en donde las oportunidades de negocio están a la orden del día. En el que debe apuntar a competir con calidad con las diferentes empresas del sector turístico y buscar aquellas alianzas estratégicas que le permitan desenvolverse en el rol de agencia de viajes a nivel nacional e internacional.
- Mosquera Tours en su línea de negocio como operador profesional de congresos, tiene oportunidades de filtrar empresas extranjeras que realizan sus eventos en Colombia y a la vez aportar al fortalecimiento del sector local para apoyar esos eventos de integración que realizan las organizaciones para un fin determinado.

2.1.1.2 Análisis Interno

En el análisis interno nos permite hacer un balance de las fortalezas y debilidades de Mosquera Tours. Evaluando actividades empresariales que están al alcance del control de la empresa como son las aéreas de contabilidad, finanzas, marketing, producción entre otras, determinando el estado de toda la estructura organizacional de la empresa.

2.1.1.2.1 Organización.

2.1.1.2.1.1 ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

La estructura de la organización se basa en un modelo mixto de ajuste mutuo y supervisión directa, Mosquera Tours es una empresa pequeña y esto es realizado con el fin

de lograr una coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal, dando así un control y poder sobre el individuo que realiza la actividad pero bajo una supervisión directa de un organismo superior.

2.1.1.2.1.2 ¿Existe un organigrama explicito?

El organigrama establecido en Mosquera Tours es el siguiente:



Gráfica N° 13

Organigrama actual de Mosquera Tours

Fuente: Mosquera Tours

2.1.1.2.1.3 ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?

El personal de Mosquera Tours conoce con claridad las funciones y responsabilidades de su cargo de trabajo y así mismo se encuentran establecidas en el manual de funciones de la empresa.

2.1.1.2.1.4 ¿Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?

Mosquera Tours no cuenta con un método uniforme para la realización de cada tarea en específico se le da la libertad al operario de utilizar el más adecuado y eficaz para su conveniencia pero sometido a controles informales y evaluaciones posteriores al finalizada la tarea.

2.1.1.2.1.5 ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?

La estructura organización en algunas funciones determinadas facilita la iniciativa personal en la realización de sus actividades como es en la comunicación informal y ajuste mutuo de las tareas.

2.1.1.2.1.6 ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?

La actual estructura organizacional no favorece el cumplimiento de objetivos individuales por motivo de que la empresa no ha fijado logros de este tipo, solo se ha enfocado en alcanzar metas y objetivos a nivel institucional.

2.1.1.2.1.7 ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?

Los rangos de control de los jefes de la organización están según su posición jerárquica en el organigrama de la empresa, aunque tienen voz y voto en la toma de decisiones de las otras áreas de Mosquera Tours.

2.1.1.2.1.8 ¿Esta agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad?

Los operarios de Mosquera Tours están posicionados según los perfiles requeridos donde ejecutan sus capacidades y habilidades respectivas para realizar sus funciones y actividades correspondientes.

2.1.1.2.1.9 ¿Se asigna un administrador por departamento?

Mosquera Tours establece un administrador por cada departamento capaz de cumplir sus objetivos dando la libertad de tener toda la autoridad necesaria para cumplir sus objetivos pero siempre supervisado por un órgano superior que en este caso es la gerencia general.

2.1.1.2.1.10 ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?

La empresa presta servicios integrales el cual la obliga a entrelazar sus funciones como empresa como lo muestra debidamente la estructura establecida actualmente.

2.1.1.2.1.11 ¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?

Se encuentran establecidos dentro del manual de funciones y por supuesto dentro del organigrama.

2.1.1.2.1.12 *¿Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?*

El organigrama de la empresa no establece un cargo staff en su estructura.

2.1.1.2.1.13 *¿Se han definido sistemas de control y evaluación?*

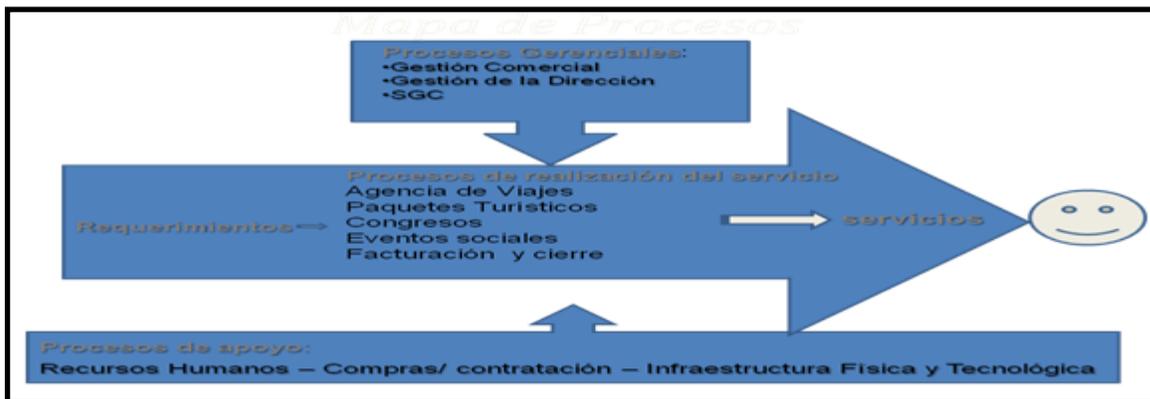
La empresa no cuenta con un sistema de control definido dentro de la organización.

2.1.1.2.1.14 *¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias? ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?*

La estructura de la empresa está expuesta con autorización de proponer nuevos modelos que la puedan volver más flexible y adaptarse a nuevas circunstancias, con la capacidad de responder a cambios internos.

2.1.1.2.1.15 *¿Son claros los procesos organizacionales?*

Mosquera Tours cuenta con un mapa de procesos ya establecido, pero presenta la información de una forma muy superficial de seguimiento de los procesos.



Gráfica N° 14

Mapa de procesos actual de Mosquera Tours

Fuente: Mosquera Tours

2.1.1.2.2 Planeación.

2.1.1.2.2.1 *¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?*

La empresa utiliza diferentes métodos con una característica informal y riesgosa, para la el alcance de resultados futuros partiendo de una situación del presente.

2.1.1.2.2.2 *¿La compañía utiliza enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?*

La compañía no utiliza un enfoque de gerencia estratégica en la toma de decisiones de la organización actualmente, por motivo del vencimiento de estas estrategias obligándola a necesitar un nuevo planteamiento para la elaboración de unas nuevas.

2.1.1.2.2.3 *¿Se ha analizado la cultura corporativa? ¿Se conocen los valores y creencias que regulan la organización?*

Mosquera Tours ha diseñado un *Código de Ética* que establece:

Que La ética es y ha sido un factor determinante en la cultura de MOSQUERA TOURS como una empresa íntegra e integral y que es altamente valorada por nuestros colaboradores, clientes, accionistas y público en general. Es considerada como una parte fundamental de nuestra gestión, dado que hace parte de la conciencia individual y colectiva. Lo anterior se hace evidente en la preferencia del público por nuestras marcas, productos y servicios y en la reputación e imagen construidas en estos años sobre dicho fundamento, lo que representa un activo estratégico de la compañía y, además, constituye un respaldo esencial en momentos de eventual dificultad.

Este código de ética hace parte integral del Sistema de Buen Gobierno Corporativo que ha adoptado MOSQUERA TOURS, el cual pretende entre otros aspectos, que la confianza y el valor percibidos por colaboradores, clientes, accionistas y demás grupos de interés aumenten y seamos reconocidos por la mayor percepción de transparencia en nuestra gestión.

En el código se enuncian algunas pautas básicas de conducta que deben ser cumplidas por los miembros de la Junta Directiva, Directivos, Funcionarios e Intermediarios. Pero es importante resaltar que se hace necesario siempre acudir al buen criterio, la responsabilidad y la prudencia a la hora de valorar una situación de posible conflicto ético.

Por último los invito a que nos familiaricemos también con los valores éticos de las empresas, las leyes y regulaciones aplicables, las políticas internas, y actuamos siempre en consecuencia, incluyendo la solicitud de consejo a las instancias pertinentes si hay duda sobre el curso apropiado de acción, o recurriendo a los jefes inmediatos ante una situación de conflicto de interés entre lo personal y lo empresarial.”

La organización ha establecido una creencia de ser íntegros e integrales.

2.1.1.2.2.4 *¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?*

No se han realizado auditorías internas en la organización.

2.1.1.2.2.5 *¿Se conoce a la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?*

Se tiene un conocimiento amplio y claro de la competencia y sus capacidades y estrategias en el campo de acción, Diana Coronell integrante de la empresa por experiencia las conoce muy bien dado que ha tenido vínculos con estas mismas.

2.1.1.2.2.6 *¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?*

La empresa observa y pronostica tendencias relevantes en el entorno tecnológico, político y legal y estando al tanto para adaptarse a posibles cambios, falta fortalecerle aspectos como el demográfico, geográfico y social.

2.1.1.2.2.7 *¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?*

Mediante estudios de mercado se analizan los clientes, la empresa consta con un registro de proveedores y distribuidores con sus respectivas clasificaciones de calidad y

rendimientos; Mosquera Tours vela por la buena relación y puntualidad con sus acreedores y empleados así evitar posibles sanciones e interés de mora en caso de bancos.

2.1.1.2.2.8 *¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca: la marca Mosquera Tours se ha puesto visible en el directorio empresarial y se ha posicionado como sinónimo de exquisitez y calidad en el servicio orientado al cliente de Mosquera Cundinamarca y sus alrededores y prontamente Bogotá. • Diversificación: la variedad de servicios que ofrece en un mercado geográfico de sabana de occidente y que atiende le confiere una gran estabilidad • Integral: Mosquera Tours tienen tres unidades de negocios que la hacen integrar para el cliente corporativo ya que se presenta como un asesor de Servicios de viajes y turismo tanto para individuales como para grupos. Organizador de eventos de todo tipo y Operador de turismo receptivo y transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia basada servicios de gran exquisitez y calidad : el mayor incentivo de la empresa son sus servicios bien estructurados con una buena asesoría a buenos precios; aunque estos han logrado su propósito, es posible que los clientes sean atraídos a otras agencias que provean mayores o mejores incentivos tales la captación de dineros a plazos. • Crecimiento: el crecimiento de la empresa, no es impresionante de acuerdo con las expectativas planteadas en su creación. • Promoción comercial: aunque se ha incursionado en todo el sector industrial y comercial para lograr nuevos clientes no ha habido mucha aceptación por el poco tiempo de antigüedad de la empresa. • Presupuesto: el corto presupuesto con que cuenta limita el campo de acción en la promoción y divulgación de la empresa y en el cumplimiento de unas obligaciones constantes
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Web: servicio de promoción en los buscadores que dan la oportunidad de ampliar el número de personas clientes. • Mercados internacionales: la oportunidad de incursionar en el mercado internacional en la organización de bodas para 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente competencia: el segmento turístico y de sociales evoluciona rápidamente en la zona y es altamente competido. Empresas como Sol y Arena y empresas de banquetes son amenazas a corto plazo

<p>extranjero y turismo medico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en Ferias: esta participación le da un reconocimiento ante proveedores y clientes y genera mayores y mejores relaciones para negocios. 	
---	--

Cuadro N° 2

DOFA de Mosquera Tours

Fuente: Mosquera Tours

2.1.1.2.2.9 *¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?*

La empresa tiene definida y divulgada la siguiente *Visión:*

“Crecer y buscar la posición de liderazgo en cada uno de nuestros negocios con un sello de distinción por el valor genuino que le ofrecemos a nuestros clientes al satisfacer sus necesidades.”

2.1.1.2.2.10 *¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?*

Mosquera Tours cuenta con la siguiente *Misión:*

“Tenemos el gran compromiso de prestar un servicio acorde con las necesidades del los clientes dentro de unos parámetros de buen gusto y calidad humana, para ser recordados y referenciados por siempre. Y poner a disposición de ellos una completa infraestructura de excelente calidad donde puedan encontrar y superar sus expectativas.

Con las competencias empresariales en:

- *Proyección social*
- *Integridad personal*
- *Pro actividad*
- *Habilidad personal.”*

2.1.1.2.2.11 *¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?*

Mosquera Tours no ha precisado objetivos y estrategias globales dado a que estas estrategias y objetivos ya se cumplieron al comenzar el año 2012 con la necesidad de replantear urgentemente unos nuevos.

2.1.1.2.2.12 *¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?*

Mosquera Tours no ha precisado objetivos y estrategias funcionales dado a que estas estrategias y objetivos ya se cumplieron al comenzar el año 2012 con la necesidad de replantear urgentemente unos nuevos.

2.1.1.2.2.13 *¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?*

La empresa carece de formulación de metas y políticas que se puedan ver reflejadas en un plan de acción, requiriendo de forma inmediata la elaboración de estas para el óptimo desempeño que la empresa ha tenido.

2.1.1.2.2.14 *¿El plan estratégico ha sido difundido ampliamente en la compañía?*

Parte del plan estratégico es visible en áreas estratégicas de la empresa y difundido mediante los equipos de cómputo de la organización.

2.1.1.2.2.15 *¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?*

La empresa no se ha dedicado a plasmar las estrategias y sus resultados para un control y seguimiento.

2.1.1.2.2.16 *¿Se han definido indicadores de gestión?*

La empresa estableció indicadores de gestión pero con vigencia hasta finales del año 2011.

2.1.1.2.3 Control.

2.1.1.2.3.1 *¿Se han definido los objetivos de control?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.2 *¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.3 *¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.4 *¿La empresa maneja sistemas de control operativo?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.5 *¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.6 *¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.7 *¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.8 *¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.9 *¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.10 *¿El control se adecua a la realidad organizacional?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.11 *¿Cuál es el costo de los sistemas de control?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.12 *¿Los sistemas de control son flexibles?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.3.13 *¿Tiene un sistema de control asistido por computador?*

No se ha realizado.

2.1.1.2.4 Personal.

2.1.1.2.4.1 *¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?*

La organización cuenta con un área de talento humano pero en su estructura organizacional no se encuentra descrita.

2.1.1.2.4.2 *¿Se utiliza un proceso para la selección del personal? ¿Existe un proceso de inducción de personal?*

- *Proceso:* Se envía un correo a la oficina de empleo de Mosquera/Cundinamarca, solicitando las hojas de vida de las personas cuyo perfil sea el acorde al que se quiere contratar.

- *Método:* Se realizara un examen con asuntos relacionados al cargo requerido, seguido de una entrevista personal para observar su fluidez verbal y apariencia.

- *Persona que realizara la inducción:* Luis Alberto Tarazona

- *Proceso de inducción que se seguirá:* Capacitación básica de las políticas generales de la organización (organigrama, valores, misión y visión), Inducción específica (Información detallada de contratación, horarios, días de descanso, días de pago, vacaciones etc. Reglamento interno de trabajo, método de medición de resultados).

- *Material que se utilizara en el proceso de inducción:* Diapositivas de presentación de la empresa, manual de funciones.

2.1.1.2.4.3 *¿El personal de la empresa está altamente motivado? ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?*

La empresa velara por la adecuación del lugar de trabajo del empleado con relación a la ergonomía y comodidad, espacios de descanso dentro del horario laboral, incentivos por cumplimiento y superación de metas, comités de trabajo para retroalimentación y apoyo, actividades extracurriculares de integración y esparcimiento tales como cumpleaños, almuerzos de trabajo, celebración de fechas especiales.

2.1.1.2.4.4 *¿Se ofrece capacitación al empleado?*

Mosquera Tours ofrece una inducción básica al empleado para su adecuado desenvolvimiento en su rol de trabajo y así darle a conocer mejor sus funciones.

2.1.1.2.4.5 *¿Es alta la satisfacción del trabajo?*

Por medio de la comunicación voz a voz generada en la organización se ha podido consultar con los integrantes de la organización la satisfacción del trabajo de cada uno y todos han estado a gusto en la realización de sus funciones.

2.1.1.2.4.6 *¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?*

La empresa no cuenta con un sistema de incentivos pero a su vez si aplica sanciones por el incumplimiento de parámetros establecidos por la organización.

2.1.1.2.4.7 *¿Son bajas las tasas de absentismo en la empresa?*

La empresa tiene una tasa de absentismo del 0% debido a que nunca se han presentado casos de absentismo desde su creación.

2.1.1.2.4.8 *¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la organización?*

No se han identificado grupos informales debido a que es una empresa con poco personal, los integrantes de la organización presentan un buen nivel de relación tanto laboral como personal.

2.1.1.2.4.9 *¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?*

¿Existe un plan de carrera?

La empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño.

2.1.1.2.4.10 *¿La organización cuenta con un código de ética?*

Mosquera tours cuenta con código de ética, como se explico anteriormente. Además tiene parámetros de compromiso para con los clientes, proveedores y todas aquellas personas y/o empresas que solicitan los servicios de la empresa. Como se evidencia en los siguientes compromisos.

COMO MIEMBROS DE MOSQUERA TOURS NOS COMPROMETEMOS A:

- Atender a todos los clientes, proveedores y demás grupos de interés conforme a principios de igualdad y oportunidad. Esto es tener por ellos el máximo respeto, cordialidad y tolerancia.
- Tratar sin discriminación (de raza, género, religión preferencia sexual o nacionalidad) a los clientes, proveedores, compañeros y al público en general.
- Honrar los compromisos, reuniones y entrega de resultados propios del cargo o posición que se desempeña.
- Explicar al cliente, de manera clara y precisa, los usos, beneficios y condiciones contractuales de los productos y servicios sin omitir intencionalmente alguna de sus características.
- Ser prudente en el lenguaje y en la manera de comportarnos.
- Hablar bien de la compañía a la que pertenecemos y promoverla, exaltando siempre la importancia que ésta representa en la buena imagen que nuestra Compañía debe tener en el sector al cual pertenece.
- Ser respetuoso con la competencia sus productos y sus funcionarios, de manera tal que no se atente contra su buen nombre.
- Enaltecer la imagen de la Empresa con un manejo impecable de las finanzas, endeudamiento y relaciones comerciales.

- Responder por el uso de las claves de acceso a los sistemas de información y mantenerlas de manera confidencial.
- Instalar solo los programas de computador que estén respaldados con licencias de protección de la propiedad intelectual y derecho de uso y explotación.
- Utilizar las oficinas, dependencias, sistemas de información, acceso a la red y demás elementos de trabajo de la Compañía únicamente para propósitos aprobados por la empresa
- Comunicar el grado de parentesco formal que tenga o establezca con otros funcionarios de la misma compañía o que sean candidatos para el ingreso a la misma.
- Guardar la debida reserva y confidencialidad sobre los documentos e información a los que tengo acceso con ocasión del trabajo.
- Cuidar los recursos y proteger el medio ambiente, reciclar todo el desperdicio generado en nuestro trabajo y promover activamente.
- Cumplir con las regulaciones de seguridad y salud.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Impacto Ambiente y Social

- Se fomenta el turismo regional especialmente el Sabana de Occidente y sus alrededores
- Se generara empleo directo e indirecto en la zona.
- Se incentiva y motiva la participación de la comunidad en la organización y realización de los eventos de Mosquera Tours.

Impacto Turístico

- Con un fin turístico, los viajes a diferentes áreas del mundo, especialmente los que se realizan con fines educativos, ofrecen la oportunidad de ver, observar y, pocas veces, participar en culturas y modos de vida extraños o iguales a los ojos del

turista. Es por lo anterior que estamos desarrollándonos con el firme propósito de cambiar esquemas de conceptualización hacia esta región.

- El desarrollo del sistema que soporta a estos nuevos viajeros, como ya hemos visto, viene acompañado por impactos tanto de carácter económico como físico o espacial, pero también otros, no menos importantes, sobre el entorno social y cultural que tienden, a través de esa actividad que es el turismo, a reestructurar la sociedad y homogeneizar la cultura como fenómeno urbano.

2.1.1.2.4.11 *¿Se promueve al empleado dentro de la organización?*

La empresa vela por crear un ambiente de motivación sobre el empleado para que se sienta cómodo al ejecutar su rol en el trabajo.

2.1.1.2.4.12 *¿Son adecuadas las situaciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?*

La organización cuenta con unas instalaciones con ambientación gráfica acorde con la imagen corporativa y todos los elementos que conforman la empresa están bajo los parámetros de seguridad industrial como por ejemplo: cables de equipos ocultos en canaletas (para evitar caídas), se cuenta con la suficiente iluminación y la ubicación del equipo de cómputo están ubicados para que el empleado y usuario este cómodo, las sillas son ergonómicas, la empresa está adecuadamente señalizada con un ambiente recomendado para evitar fatiga física, mental y visual además del estrés.

2.1.1.2.4.13 *¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?*

Mosquera Tours cuenta con un manual de funciones explícito de cada una de las funciones a ejecutar en el cargo.

2.1.1.2.4.14 *¿La empresa tiene un sistema de administración de salarios?*

La empresa no cuenta con un sistema de administración de salarios, estos son llevados de manera informal, que pueden causar debilidades en la empresa en un futuro.

2.1.1.2.4.15 *¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?*

No se ha establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos dentro de la organización.

2.1.1.2.4.16 *¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?*

No se han definido políticas disciplinarias dentro de la empresa.

2.1.1.2.4.17 *¿Son buenas las relaciones del sindicato con la empresa?*

La empresa no cuenta con un sindicato activo.

2.1.1.2.5 Dirección.

2.1.1.2.5.1 *¿Existe una clara definición de las funciones?*

Mosquera tours tiene un manual de funciones, donde están estipuladas aquellas responsabilidades y actividades que se deben ejecutar en cada cargo.

2.1.1.2.5.2 *¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?*

Las decisiones de la organización se toman de manera oportuna de acuerdo al objetivo que se quiere lograr, pero a la vez existe una debilidad causada por la falta de conservar la decisión de manera escrita y evidenciada en un seguimiento adecuado.

2.1.1.2.5.3 *¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?*

No existe un modelo de medición para el proceso de coordinación.

2.1.1.2.5.4 *¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?*

La organización en este momento no cuenta con los mecanismos para gestionar un control, últimamente se estaban utilizando indicadores de gestión pero estos se encuentran ya vencidos.

2.1.1.2.5.5 *¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?*

No existe un modelo de evaluación, por este motivo la empresa no puede divulgarlo dentro de la organización para su respectivo conocimiento.

2.1.1.2.5.6 ¿La organización cuenta con gerentes líderes? ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?

La organización cuenta con un gerente líder con nivel de empoderamiento alto, pero a su vez carece de falta de conocimientos gerenciales que tiene como consecuencia, una ejecución de procesos de una forma muy empírica.

2.1.1.2.5.7 ¿Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada?

Mosquera Tours es una organización centralizada, todo se hace de acuerdo a como la máxima autoridad designe, con la poca autorización de la toma de decisiones autónomas de las otras áreas de negocio.

2.1.1.2.5.8 ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento?

La organización es un ente familiar el cual permite que sus integrantes tengan un nivel de preocupación y empoderamiento alto dado a que la empresa es la generadora de ingresos.

2.1.1.2.5.9 ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?

Las responsabilidades están definidas dentro del manual de funciones de la empresa.

2.1.1.2.5.10 ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

Los procesos de comunicaciones son eficientes y efectivos, fluyen de manera ágilmente de arriba hacia abajo y viceversa, todo dentro de unos parámetros formales.

2.1.1.2.5.11 ¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?

No existe un sistema de auditoría de la comunicación.

2.1.1.2.5.12 ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

La Gerencia hace que sus empleados sean participativos, fomentando la escucha y la percepción por parte de los organismos superiores.

2.1.1.2.5.13 *¿Existen mecanismos de participación?*

La empresa utiliza mecanismos de participación verbal, realizadas por medio de reuniones de manera ordinaria o extraordinaria.

2.1.1.2.5.14 *¿Existen y se utilizan índices de gestión?*

Obj. Calif	Proceso	ID	Nombre	Descripción de Metas	Meta Anual	Responsable	Meta Anual por Objetivo
Satisfacción del cliente	Relación con los clientes	1	Quejas del servicio	Disminuir las quejas justificadas al máximo al finalizar el año 2011	80%	Diana Coronell	
		2	Grado de satisfacción de los clientes	Mantener la satisfacción del cliente en un 95% al finalizar el año 2011	85%	Diana Coronell	
		3	Fidelidad del cliente	Mantener el 95% de los clientes corporativos al finalizar el año 2011	85%	Diana Coronell	

	Congresos, grupos, incentivos eventos sociales transporte turismo FIT agencia de viajes paquetes turísticos documentación y tramite de visas	4	Servicios no conformes	Disminuir los servicios no conformes por causa directa de Mosquera Tours a 45% máximo al finalizar el año 2011	40%	Diana Coronell	9250%
	Facturación	5	Facturas correctas	Mantener la facturación correcta en un 90% mínimo al finalizar el año 2011	80%	Ricardo Antonio Pérez Coronell	
		6	Tiempo de facturación	Lograr mínimo que el 90% de las facturas se elaboren en los tiempos establecidos en el proceso de facturación del servicio.	80%	Ricardo Antonio Pérez Coronell	
		7	Recaudo FIT	Lograr el 100% de recaudos de las facturas	70%	Ricardo Antonio	

						Perez Coronell	
	Congresos, grupos, incentivos eventos sociales transporte turismo FIT agencia de viajes paquetes turísticos documentación y tramite de visas	8	Tiempo de respuesta	Lograr que los tiempos de respuesta por cada proceso cumplan en un 90% al finalizar el año 2011	80%	Diana Coronell	
Competencia del personal	Recursos Humanos	9	Competencia del personal	Lograr que la competencia del personal este en un 80% al finalizar el año 2011	70%	Diana Coronell	80%
Proveedores confiables	compras	10	Confiabilidad de proveedores	Contar con los proveedores confiables cuya calificación promedio no sea inferior a 90%	80%	Diana Coronell	90%
Infraestructura física institucional	Gestión de dirección	11	Cumplimiento estratégico	Lograr el cumplimiento del plan estratégico en el área empresa	80%	Diana Coronell	90%

				del 90% al finalizar el año 2011			
Certificaciones en calidad y mejoramiento continuo	Gestión de dirección	12	Cumplimiento plan estratégico factor empresa - certificación	Lograr un cumplimiento de las certificaciones planeadas en el años 2011 del 100%	100%	Diana Coronell	85.00%
	Gestión sistema de calidad	13	Cumplimiento del sistema de gestión de calidad	Lograr el cumplimiento de sistema de gestión de calidad en un 80% al finalizar el año 2011	70%	Diana Coronell	
		14	Eficacia de las acciones de mejora	Lograr que el 80% de las acciones de mejora planteadas sean eficaces	70%	Diana Coronell	
Participación en los mercados	Gestión comercial	15	Cumplimiento en participaciones en ferias	Cumplir con el 90% de asistencias en ferias programadas	80%	Diana Coronell	90%
		16	Cumplimiento de participación de cotizaciones	Cumplir con el 90% de las cotizaciones ganadas	80%	Ricardo Antonio Pérez Coronell	
		17	Cumplimiento de estrategia	Lograr el cumplimiento			

Mantenimiento alianzas comerciales	Gestión de dirección		factor mercadeo y ventas	de las alianzas estratégicas con empresas certificadas en un 100%	90%	Diana Coronell	100%
Infraestructura tecnológica avanzada	Gestión de dirección	18	Cumplimiento plan estratégico factor tecnologías	Lograr el cumplimiento de estrategias de implementación de tecnología en un 95% al finalizar el año 2011	85%	Diana Coronell	95%

Cuadro N° 3

Índices de gestión de Mosquera Tours

Fuente: Mosquera Tour

1.2.1.2.6 Diagnostico Organizacional.

1.2.1.2.6.1 *¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?*

La empresa cuenta con unas instalaciones, y se encuentra diseñada de acuerdo a las necesidades de la organización. Está ubicada en la carrera 4 # 3-69 local 1 piso1 en el municipio de Mosquera, Cundinamarca.

1.2.1.2.6.2 *¿Qué clase de sistema de producción utiliza la compañía?*

La organización trabaja bajo un sistema “por trabajo o bajo pedido”.

1.2.1.2.6.3 *¿Es eficiente el sistema de producción utilizado? ¿Cómo se mide esto?*

Es eficiente por que la empresa es prestadora de servicios y solo presta el servicio cuando es solicitado, muy diferente a una empresa de producción continua que por lo general son con productos tangibles y son empresas industriales.

1.2.1.2.6.4 *¿Son altos los costos de producción?*

No son altos los costos de producción de un servicio.

1.2.1.2.6.5 *¿Cuál es el costo de administración de planta?*

El costo de administración de planta de la organización es de seiscientos mil pesos m/cte.

1.2.1.2.6.6 *¿La empresa podría integrarse verticalmente?*

La empresa podría llegar a integrarse verticalmente pero cuando sea una organización estable y reconocida, pero en el momento no cuenta con el posicionamiento adecuado de sus frentes de trabajo.

1.2.1.2.6.7 *¿Existen recompensas y sanciones por productividad?*

La empresa todavía no cuenta con una política que maneje y controle las recompensas y sanciones por productividad.

1.2.1.2.6.8 *¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?*

Los puestos de trabajo estando debidamente ubicados y diseñados para hacer posible un óptimo desempeño del empleado.

1.2.1.2.6.9 *¿La fuerza de trabajo está suficientemente motivada?*

Los integrantes de la organización se encuentran motivados, en los años que la empresa lleva laborando no se ha presentado el primer caso de abandono por desinterés en el trabajo

1.2.1.2.6.10 *¿Las tasas de absentismo y rotación entre empleados de producción son bajas?*

Las tasas de absentismo y rotación son bajas se encuentran dentro de un 0%.

1.2.1.2.6.11 *¿Son los gerentes de producción líderes y efectivos?*

Los gerentes tienen un alto nivel de empoderamiento de sus actividades y aplican métodos efectivos para poder presentar buenos resultados.

1.2.1.2.6.12 *¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido? ¿Se ofrecen capacitaciones?*

La mano de obra está suficientemente capacitada y con experiencia en el campo de acción. Ofreciendo una capacitación básica de parte de la empresa para el óptimo desempeño del empleado.

1.2.1.2.6.13 *¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?*

No se ha elaborado un estudio de la fuerza de trabajo.

1.2.1.2.6.14 *¿Se cumplen los horarios de producción?*

La organización vela porque el horario de producción se cumpla tal y como esta impuesto, este va de 8am a 12:30pm y de 2:00pm a 6:00pm.

1.2.1.2.6.15 *¿Existe desuso de la mano de obra?*

No existe desuso de la mano de obra de la organización.

1.2.1.2.6.16 *¿Se realiza un pronóstico de la demanda?*

No se ha realizado un pronóstico de demanda.

1.2.1.2.6.17 *¿Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?*

La empresa no tiene uso de horas extra con el fin de aumentar la capacidad de producción por que después de las seis se cree que es un tiempo muerto para lo que corresponde a nuestra actividad económica.

1.2.1.2.6.18 *¿Se tiene un plan de producción?*

La empresa no maneja un plan de producción dado a que es una empresa prestadora de servicios.

1.2.1.2.6.19 *¿Existe una buena relación empresa/proveedores?*

La empresa siempre trata de mantener una buena relación con los proveedores, para generar un ambiente de respeto y confianza y así mantener una relación de trabajo duradera.

1.2.1.2.6.20 *¿Cómo se realiza el control de inventarios?*

La empresa no maneja inventarios de producción debido a que es una empresa prestadora de servicios.

1.2.1.2.6.21 *¿Se han analizado los costos por escasez?*

Mosquera Tours no ha elaborado un análisis de costos por escasez.

1.2.1.2.6.22 *¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la planta?*

El nivel tecnológico de la empresa es bueno, cuenta con tecnologías blandas como software dedicado al área de viajes, diseño, seguridad, contabilidad, y de trabajo entre otros. Y se cuentan con tecnologías duras, como equipos de cómputo y comunicación.

1.2.1.2.6.23 *¿Es superior a la competencia?*

La organización en el mercado local es superior a sus competidores. A nivel nacional existen competidores más fuertes y mejor posicionados debido a su grado de experiencia y duración en el sector.

1.2.1.2.6.24 *¿Se realiza un control de la calidad en forma eficiente y efectiva?*

La empresa se esfuerza siempre por que la prestación de sus servicios sea con la mejor calidad. Pero la empresa no se encuentra certificada por ningún ente calificador.

1.2.1.2.6.25 *¿Cuáles son los costos de prevención, apreciación, fallas internas y externas?*

No se han estimado costos por prevención, apreciación, fallas internas y externas. Estos costos se manejan como costos imprevistos cuando se presta un servicio y tiende a variar.

2.1.1.2.7 Conclusiones del análisis interno.

- Se identifica que la empresa Mosquera Tours, no posee un sistema de control financiero y operativo definido. La cual la hace muy vulnerable en sus procesos de gestión y no permite tener un panorama despejado a la hora de toma de decisiones por parte de la gerencia administrativa. La falta de un control en la organización causa que esta no pueda medir la eficiencia, productividad, coloca en riesgo la fiabilidad de la información financiera, dificultando así el alcance de los objetivos de manera óptima.
- Mediante el análisis interno se puede observar que en Mosquera Tours no existe un sistema de control en forma cualitativa y cuantitativa de cada proceso que permita el archivamiento y registro para futuros análisis y evaluaciones.
- La planeación estratégica de la empresa conformada por la visión, la misión, organigrama, los procesos de selección de personal, entre otros, se encuentra con inconsistencias lo que genera interrogantes a los trabajadores de Mosquera Tours en cuanto a dónde quiere llegar la organización en un futuro.

2.1.2 Análisis de sensibilidad de la tasa de crecimiento sostenible.

$G = (D/E) * (R'a - I) * P + (R'a * P)$ donde:

$R'a = (N + (I * D)) / A = \text{Rentabilidad del activo} = 0,54493535 = 54,4\%$

$N = \text{Utilidades netas} = 33'386.153$

$A = \text{Total del activo} = 61'862.119$

$P = \text{Tasa de retención} = 0.10 = 10\%$

$D = \text{Deuda total} = 1'342.300$

$E = \text{Patrimonio total} = 60'519.819$

$I = \text{Tasa promedio de interés sobre la deuda} = 0.2419 = 24,19\%$

$G = (D/E) * (R'a - I) * P + (R'a * P) = 0,05516565 = 5,5\%$

La sensibilidad de la tasa de crecimiento sostenible de la empresa de Mosquera Tours es 5.5% que si la comparamos con la cifras actuales de crecimiento del sector que es de 3,7%. Lo que indica que la empresa está por encima de la media lo cual hace muy satisfactorio a los miembros de la empresa, ya que se puede mantener en el sector económico, enfrentando indicadores desalentadores de quiebra de Mipymes en el país.

Además se contempla un escenario positivo y motivador a la empresa, dado que puede ser autosuficiente y puede combatir las amenazas que se evidencian en el sector económico del país.

PLANEACION ESTRATEGICA

Estamos en un mundo lleno de constantes cambios e incertidumbres, debido a la apertura de mercados, la globalización de la económica, las nuevas tecnologías, las telecomunicaciones, entre otras, son un gran reto para la dirección de la organizaciones, dado esto, por medio de la planeación estratégica, se debe tener un enfoque en clientes, innovación, calidad de los servicios para generar ventajas competitivas, buscando un posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Gracias a la Planeación estratégica respondemos a preguntas tales como:

¿Dónde estamos?

¿A dónde queremos ir?

¿Y cómo?

La planeación estratégica tiene 6 componentes fundamentales que son:

1. Los estrategas
2. El direccionamiento
3. El diagnostico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

Para realizar la creación del modelo de planeación estratégica, con el objetivo de generar una mayor competitividad de la empresa Mosquera Tours en el sector, se tomó como referencia el libro “Gerencia Estratégica” de Humberto Serna, el cual describe esta serie de etapas:

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

1. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el conjunto de valores y creencias que regulan la vida de una organización. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de vida organizacional, estos son los principios corporativos de Mosquera Tours:

Principios de Mosquera Tours.

- Respeto por la vida.
- Respeto por la naturaleza.
- Respeto a la dignidad de la persona.
- Igualdad
- Oportunidad

Valores de Mosquera Tours:

- Espíritu de servicio.
- Trabajamos en equipo.
- Excelencia en el logro de objetivos.
- Puntualidad.
- Disciplina.
- Honestidad.

Ética de Mosquera Tours

COMO MIEMBROS DE MOSQUERA TOURS NOS COMPROMETEMOS A:

- Atender a todos los clientes, proveedores y demás grupos de interés conforme a principios de igualdad y oportunidad. Esto es tener por ellos el máximo respeto, cordialidad y tolerancia.
- Tratar sin discriminación (de raza, género, religión preferencia sexual o nacionalidad) a los clientes, proveedores, compañeros y al público en general.

- Honrar los compromisos, reuniones y entrega de resultados propios del cargo o posición que se desempeña.
- Explicar al cliente, de manera clara y precisa, los usos, beneficios y condiciones contractuales de los productos y servicios sin omitir intencionalmente alguna de sus características.
- Ser prudente en el lenguaje y en la manera de comportarnos.
- Hablar bien de la compañía a la que pertenecemos y promoverla, exaltando siempre la importancia que ésta representa en la buena imagen que nuestra Compañía debe tener en el sector al cual pertenece.
- Ser respetuoso con la competencia sus productos y sus funcionarios, de manera tal que no se atente contra su buen nombre.
- Enaltecer la imagen de la Empresa con un manejo impecable de las finanzas, endeudamiento y relaciones comerciales.
- Responder por el uso de las claves de acceso a los sistemas de información y mantenerlas de manera confidencial.
- Instalar solo los programas de computador que estén respaldados con licencias de protección de la propiedad intelectual y derecho de uso y explotación.
- Utilizar las oficinas, dependencias, sistemas de información, acceso a la red y demás elementos de trabajo de la Compañía únicamente para propósitos aprobados por la empresa
- Comunicar el grado de parentesco formal que tenga o establezca con otros funcionarios de la misma compañía o que sean candidatos para el ingreso a la misma.
- Guardar la debida reserva y confidencialidad sobre los documentos e información a los que tengo acceso con ocasión del trabajo.
- Cuidar los recursos y proteger el medio ambiente, reciclar todo el desperdicio generado en nuestro trabajo y promover activamente.
- Cumplir con las regulaciones de seguridad y salud.

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO -¿DONDE ESTABAMOS?-¿DONDE ESTAMOS HOY?

MATRIZ DOFA

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento de marca 2. Integral 3. Diversidad de proveedores 4. Excelentes relaciones comerciales 5. Conocimiento y experiencia en el sector 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Poca inversión en publicidad. 7. No existe mecanismo de control financieros, ni operativos. 8. Desactualización del plan estratégico 9. Recarga de trabajo en las funciones de la empresa sobre un mismo empleado. 10. No se cuentan con políticas de crédito (cartera de la empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 11. Servicios Web. 12. Mercados internacionales. 13. Participación en Ferias. 14. Inversión extranjera. 15. Aporte del sector, al PIB del país. 16. A través de múltiples reconocimientos, existe una creciente relevancia de Colombia como destino Turístico de Clase Mundial. 17. Aumento en la llegada de personas no residentes a las Américas. 18. Zona de localización cuenta un mercado en crecimiento, con empresas importantes en el sector. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad, para darse a conocer al mercado local, nacional, mediante servicios web y participación en ferias, generando mayores relaciones labores, promocionando nuestros productos y/o servicios. • Exigir a los proveedores estándares de calidad, para prestar un mejor servicio y aspirar a tener clientes de mayor calibre. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una planeación estratégica, para crear una estructura organizacional acorde, de tal forma que se generen las estrategias necesarias, para conseguir la visión dela empresa. • Implementar una política de efectivo (flujo de caja), seguida de la implementación de políticas de crédito (plazos para el pago de nuestros clientes), con el fin de abarcar un mayor share. • Implementar política de financiación y de operación en la organización.
<ol style="list-style-type: none"> 19. Creciente competencia. 20. Que nuestros clientes nos exijan certificaciones de calidad. 21. Inseguridad, delincuencia común, corrupción. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La diversificación de los productos que se ofrecen y su complementariedad (es un valor agregado a Mosquera Tours), y es un factor clave para posicionarse en el mercado. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la inversión en publicidad • Implementar un sistema de control operativo, para la aspiración de las NTS. • Implementar un sistema de control financiero, para la medición del desempeño de la organización.

<p>22. Pésima Infraestructura vial territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de control operativo, para tener los requerimientos básicos de calidad, con el fin de aspirar a la certificación de las NTS. 	
---	--	--

Cuadro N° 4

Matriz DOFA

Fuente: Libro Mosquera Tours

CONCLUSION

Fortalezas:

Mosquera Tours a pesar de su poca inversión en publicidad, ha tenido un gran reconocimiento de marca, ya que se ha puesto visible en el directorio empresarial y se ha posicionado como sinónimo de exquisitez y calidad en el servicio orientado al cliente de Mosquera Cundinamarca, sus alrededores y prontamente Bogotá.

La empresa tiene dos unidades de negocio, que la hacen integral para el cliente corporativo, dado que se presenta como un asesor de Servicios de viajes y turismo tanto para individuales como para grupos, y Operador profesional de Congresos y Convenciones (siendo este último producto el más fuerte de la organización).

La diversidad de proveedores (de excelente calidad) con que cuenta Mosquera Tours y las excelentes relaciones comerciales, hacen que la compañía sea muy competitiva en el mercado, dado que cuentan con un posicionamiento de marca y gran calidad en sus servicios (pero con una falencia al no estar certificadas por entes reguladores), empresas importantes como lo son Bavaria, Ecopetrol, ANH, entre otras, quienes son los principales generadores de ingresos.

Debilidades:

De otro lado es indispensable invertir en publicidad con el objetivo de incursionar en gran parte del sector industrial y comercial para lograr nuevos clientes. Ya que no ha habido mucha aceptación por el poco tiempo de antigüedad de la empresa.

Es necesario implementar un sistema de control financiero y operativo, para volver a la empresa más competitiva, aspirando a los requerimientos básicos, para la aspiración de las NTS.

Actualización constante del plan estratégico de Mosquera Tours, con el fin de trazar la senda hacia dónde queremos ir (después de haber cumplido a cabalidad la presente propuesta).

Controlar las funciones a realizar por cada colaborador (de acuerdo con el manual de funciones), con el fin de no recargar de trabajo al talento humano.

Implementar modelos de políticas de crédito, de financiación, de efectivo y de operaciones, por medio de las “BFMT”, con el fin de mejorar la gestión de la empresa.

Oportunidades:

Por medio de servicios web, promocionar a Mosquera Tours en los buscadores, para ampliar el número de clientes potenciales; incursionar en el mercado internacional en la organización de bodas para extranjeros y turismo.

Por medio de la inversión en publicidad, promover la participación en ferias dándole un mayor reconocimiento ante proveedores y clientes, generando mejores relaciones para realizar negocios.

Debido a la buena gestión del presidente Santos, Colombia ha tenido una cara muy favorable entre las economías emergentes, aumentando año a año la inversión extranjera

directa. Gracias al PNST (Plan Nacional Sectorial de Turismo), se quiere tener a Colombia como destino turístico de clase mundial y por medio de entes como proexport que incentivan el desarrollo empresarial y su nuevo eslogan “El único riesgo es que te quieras quedar”, jalonan y promueven la inversión, las exportaciones y el turismo.

De igual forma a aumento la llegada de personas no residentes a las Américas, en aproximadamente un 6% del total de las llegadas de turistas en el mundo.

El aporte del sector hotelero, comercio y restaurantes fue de 3,7%, al total del PIB nacional, siendo uno de los grandes gestores de crecimiento y desarrollo.

Amenazas:

El sector turístico evoluciona rápidamente en la zona, y es altamente competido; Empresas como Sol y Arena y empresas de banquetes son amenazas a corto plazo.

Los clientes exigen certificaciones de calidad, debido a que les genera mayor confianza, credibilidad y prestigio, asegurando de esta forma un servicio que cumpla sus requerimientos.

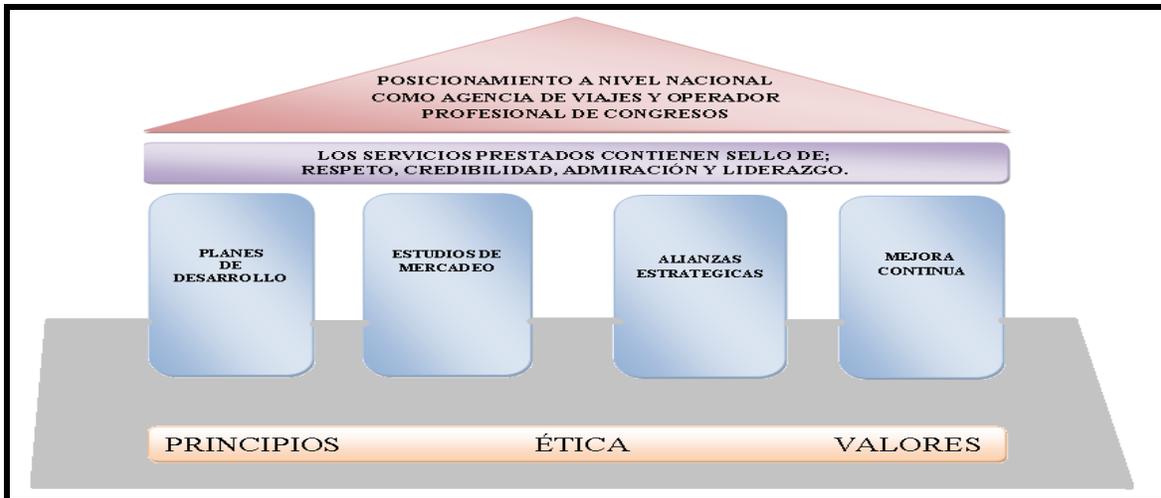
La inseguridad, delincuencia común, corrupción y pésima Infraestructura vial territorial, es una amenaza latente para amilantar los deseos de inversión extranjera.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

VISION

Propuesta de Visión

“Para 2015 Mosquera Tours será posicionado como una empresa con sello de respeto, credibilidad, admiración y liderazgo. Como agencia de viajes y operador profesional de congresos a nivel Nacional”.



Gráfica N° 15

Visión de Mosquera Tours

Fuente: Modelo de Gestión Corporativo de MONDRA

MISION

MOSQUERA TOURS SAS es una empresa integral que presta servicios de Agencia de Viajes y Turismo, y Operación profesional de congresos y convenciones, tiene el compromiso de prestar un servicio acorde a las necesidades de los clientes dentro de unos parámetros de buen gusto y calidad humana, para ser recordados y referenciados por siempre. Y poner a disposición de ellos una completa infraestructura de excelente calidad, con el mejor talento humano, donde puedan encontrar y superar sus expectativas como agencia de viajes y operador profesional de congresos. De esta forma afianzarse en el mercado local y nacional. Asegurar el crecimiento organizacional con rentabilidad y resultados superiores para los inversionistas.

Con las competencias empresariales en:

- Proyección social
- Integridad personal
- Pro actividad
- Habilidad personal.

ORGANIZACIÓN	Cientes	Productos / servicios	Mercados	Tecnología	Preocupación por supervivencia el crecimiento y la rentabilidad	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por su imagen de pública	Preocupación por los empleados
Mosquera Tours SAS	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI

Cuadro N° 5

Matriz de evaluación de la declaración de la misión

Fuente: Libro "Conceptos de la administración estratégica"

4. PROYECCION ESTRATEGICA – AREAS ESTRATEGICAS – PROYECTOS ESTRATEGICOS

¿COMO LO VAMOS A LOGRAR?

OPCIONES ESTRATEGICAS

- Vectores de su comportamiento futuro en el mercado
- Analizar el comportamiento de su portafolio de productos
- Definir los objetivos globales de la compañía
- Determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión

PRODUCTOS:

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP





PRODUCTO dilema

SERVICIOS ONLINE, LA COMPRA Y VENTA A TRAVES DEL WEB SITE.

Seguidor rápido

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

- Clientes nuevos (alcaldías Pymes y multinacionales).
- Amplio portafolio de SERVICIOS.

ESTRATEGIA

- Planeación estratégica del portafolio de servicios ofrecidos a estos entes.



PRODUCTO VACA LECHERA

AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO

SEGUIDOR RAPIDO

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

- SERVICIOS MUY COMUNES Y ATRACTIVOS PARA NUESTROS CLIENTES QUE SE PRESENTAN EN CIERTAS EPOCAS DEL AÑO.

ESTRATEGIA

- MANEJO DE PRESUPUESTOS DISEÑANDO Y PLANIFICANDO CADA DETALLE DE MANERA CUIDADOSA.

	
PRODUCTO PERRO HUESO <u>EVENTOS SOCIALES</u> SEGUIDOR LENTO	
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO <ul style="list-style-type: none"> - PRECIOS, DESARROLLO Y PENETRACIÓN DE MERCADO 	ESTRATEGIA HACER UNA REINGENIERÍA DE ESTE MERCADO PARA IMPLANTAR PRECIOS Y SERVICIOS RENTABLES.

Cuadro N° 6

Matriz Boston Consulting Group

Fuente: Libro "Conceptos de la administración estratégica"

Mosquera Tours cuenta con dos frentes de negocio, Agencia de viajes y turismo y Operador Profesional de Congresos y Convenciones.

El producto estrella y el cual genera mayores ingresos, es el OPC, ya que cuenta con precios competitivos, planes promocionales y debido al excelente servicio que se ofrece, genera una gran confianza. Se mantiene un alto índice de ventas y en la actualidad, es la única empresa que presta este tipo de servicios en Mosquera, pero cuenta con una gran competencia en zonas aledañas. Dado esto, por medio de la implementación de los formatos básicos de control de calidad, se quiere aspirar a certificarnos con las NTS, creando una ventaja competitiva y logrando posicionarnos en el mercado.

El producto dilema es la compra y venta de servicios online a través de la web site, debido a que se busca incursionar en clientes potenciales como, alcaldías, Pymes y multinacionales, ofreciéndole por medio de la plataforma un gran portafolio de productos; pero es muy variable el consumo de nuestros productos por medio de la web site, creando un ambiente de incertidumbre, de igual forma es primordial seguir invirtiendo en tener

habilitada esta página web para darnos a conocer y llegar por medio de la internet a más clientes potenciales.

El producto vaca lechera, es la agencia de viajes y turismo, donde se presta servicios comunes y atractivos para nuestros clientes. Tiene mayor auge en los 4 periodos importantes del año, considerados como temporada alta (Semana santa, mitad de año, semana de octubre y temporada de fin y comienzo de año). Cuenta con precios competitivos y este producto es el que se vende con mayor frecuencia, siendo el pequeño combustible de la empresa.

Y por último el producto perro hueso, son los eventos sociales (quince años, primeras comuniones, entre otras), este producto cuenta con mucha competencia, los precios son competitivos, pero no se cuenta con la experiencia necesaria para ejecutarlos, además no se tiene un nivel de ganancias deseable para un evento que tiene una gestión compleja. Por ende se deben ajustar los precios para incrementar el porcentaje de ganancias frente a este tipo de eventos.

OBJETIVOS GLOBALES DE MOSQUERA TOURS

- Disminuir las quejas justificadas al máximo al finalizar el año 2015
- Mantener la satisfacción del cliente en un 95% al finalizar el año 2015
- Mantener el 95% de los clientes corporativos al finalizar el año 2015
- Disminuir los servicios no conformes por causa directa de Mosquera Tours a 45% máximo al finalizar el año 2015
- Lograr que los tiempos de respuesta por cada proceso cumplan en un 90% al finalizar el año 2015
- Lograr que la competencia del personal este en un 80% al finalizar el año 2015
- Contar con los proveedores confiables cuya calificación promedio no sea inferior a 90%
- Lograr el cumplimiento del plan estratégico en la empresa del 90% al finalizar el año 2015

- Lograr un cumplimiento de las certificaciones planeadas en el años 2015 del 100%
- Lograr el cumplimiento de sistema de gestión de calidad en un 80% al finalizar el año 2015
- Lograr que el 80% de las acciones de mejora planteadas sean eficaces
- Cumplir con el 90% de asistencias en ferias programadas
- Cumplir con el 90% de las cotizaciones ganadas
- Lograr el cumplimiento de las alianzas estratégicas con empresas certificadas en un 100%
- Lograr el cumplimiento de estrategias de implementación de tecnología en un 95% al finalizar el año 2015

ESTRATEGIAS GLOBALES

- Realizar una planeación estratégica, para crear una estructura organizacional acorde, de tal forma que se generen las estrategias necesarias, para conseguir la visión de la empresa.
- Invertir en publicidad, para darse a conocer al mercado local, nacional, mediante servicios web y participación en ferias, generando mayores relaciones labores, promocionando nuestros productos y/o servicios.
- Exigir a los proveedores estándares de calidad, para prestar un mejor servicio y aspirar a tener clientes de mayor calibre.
- Implementar una política de efectivo (flujo de caja), seguida de la implementación de políticas de crédito (plazos para el pago de nuestros clientes), con el fin de abarcar un mayor share.
- La diversificación de los productos que se ofrecen y su complementariedad (es un valor agregado a Mosquera Tours), es un factor clave para posicionarse en el mercado.
- Implementar un sistema de control operativo, para la aspiración de las NTS.
- Implementar un sistema de control financiero, para la medición del desempeño de la organización.

- Implementar política de financiación y de operación en la organización.

FORMULACION ESTRATEGICA

Es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como definir planes de acción concretos.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Estrategias	ACTIVIDADES	Meta	Responsable
Implementar un sistema de control operativo, para la aspiración de las NTS. Implementar un sistema de control financiero, para la medición del desempeño de la organización.	Seguimiento de la alta dirección, con respecto al diligenciamiento de los formatos de control, con el fin de tener las normas básicas para la aspiración de las NTS	Mantener la satisfacción del cliente en un 95% al finalizar el año 2015	DIANA CORONELL
		Disminuir los servicios no conformes por causa directa de Mosquera Tours a 45% máximo al finalizar el año 2015	DIANA CORONELL
		Lograr que los tiempos de respuesta por cada proceso cumplan en un 90% al finalizar el año 2015	DIANA CORONELL
		Lograr un cumplimiento de las certificaciones planeadas en el años 2015 del 100%	DIANA CORONELL
		Lograr el cumplimiento de sistema de gestión de calidad en un 80% al finalizar el año 2015	DIANA CORONELL
		Lograr que el 80% de las acciones de mejora planteadas sean eficaces	DIANA CORONELL
		Disminuir las quejas justificadas al máximo al finalizar el año 2015	DIANA CORONELL
	Implementar el sistema de control financiero BFMT (Bases Financieras de Mosquera Tours).	Evaluar la gestión de la empresa comparando el crecimiento de la misma, por medio del análisis de	DIANA CORONELL

		los estados financieros	
Invertir en publicidad, para darse a conocer al mercado local, nacional, mediante servicios web y participación en ferias, generando mayores relaciones labores, promocionando nuestros productos y/o servicios.	Por medio del análisis de los estados de resultados, implementar una política de financiación, de operación, de efectivo y de créditos (BFMT).	Cumplir con el 90% de asistencias en ferias programadas	DIANA CORONELL
		Cumplir con el 90% de las cotizaciones ganadas	RICARDO ANTONIO PEREZ CORONELL
		Mantener el 95% de los clientes corporativos al finalizar el año 2015	DIANA CORONELL
Exigir a los proveedores estándares de calidad, para prestar un mejor servicio y aspirar a tener clientes de mayor calibre.	Calificar la gestión de los proveedores (por medio de los formatos) y realizar alianzas estratégicas con empresas con altos estándares de calidad.	Contar con los proveedores confiables cuya calificación promedio no sea inferior a 90%	DIANA CORONELL
		Lograr el cumplimiento de las alianzas estratégicas con empresas certificadas en un 100%	DIANA CORONELL

Cuadro N° 7

Formulación de Estrategia

Fuente: Mosquera Tours

5. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO - PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA EN CASCADA

Hace la planeación estratégica un proceso dinámico, flexible, ágil y ampliamente participativo

DIFUSION Y ALINEACION DE ESTRATEGIAS

Modelo de Gestión Corporativo.



Gráfica N° 16

Modelo de Gestión Corporativo de Mosquera Tours

Fuente: Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON

En la gráfica N°16 identifica el modelo de gestión corporativo de Mosquera Tours, el cual se basó en el modelo SGC de MONDRAGON. En el que se hace énfasis en la dinámica e interrelación que debe existir en los colaboradores de la organización, basándose en los principios personales establecidos por la empresa. A continuaciones analizamos el trasfondo de cada uno de los componentes del SGC de Mosquera Tours.

a) Principios Básicos de Mosquera Tours son:

- Respeto por la vida.
- Respeto por la naturaleza.
- Respeto a la dignidad de la persona.
- Igualdad.
- Oportunidad.

b) Personas en cooperación deben promover:

- Sentimiento colectivo
- Desarrollo integral
- Comportamientos de compromisos
- Lideres

c) Proyecto compartido en aspectos como:

- Misión, visión y valores.
- Planteamiento estratégico.
- Despliegue.

d) Organización participativa. Debe desarrollar:

- Comunicación.
- Autogestión.
- Desarrollo societario.

e) Resultados excelentes que proporcionen:

- Innovación.
- Orientación al cliente.
- Alianzas.
- Implicación en el entorno.
- Procesos.

f) Resultados empresariales generadora de cinco estrategias que son:

- Innovación.
- Certificaciones de calidad sectoriales.
- Posicionamiento.
- Compromiso empresarial con el desarrollo económico del país.
- Alianzas nacionales e internacionales.

2.1.3.8 Implantación del Modelo de Gestión Corporativo.



Gráfica N° 17

Implantación del Modelo de Gestión Corporativo de Mosquera Tours

Fuente: Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON

Con el modelo de gestión corporativo de Mosquera tours, pretende cubrir todas las áreas de gestión empresarial brindando un plan de actuación, enfoque particular y conocimiento en cada uno de los colaboradores de la empresa. Logrando combatir todas las barreras que se presenten en la implementación del SGC. Para ello se deben regir bajo tres parámetros que son:

a). Conocimiento del Modelo de Gestión Corporativo que se basa en:

- Educación.
- Interiorización de los mensajes.
- Análisis de la situación partida.

b). Enfoque particular del Modelo de Gestión Corporativo se basa en:

- Priorizar las áreas a desarrollar.
- Definir el alcance de la aplicación.
- Evaluar diferentes alternativas.

- Seleccionar el enfoque de la evaluación.
- c). Plan de actuación del Modelo de Gestión Corporativo se basa en:
- Concretar acciones a desarrollar.
 - Definir los protagonistas en la aplicación y el seguimiento.
 - Establecer mecanismos de revisión y mejora.

2.1.3.9 Evaluación del Modelo de Gestión Corporativo.



Gráfica N° 18

Evaluación del Modelo de Gestión Corporativo de Mosquera Tours

Fuente: Modelo de Gestión Corporativo de MONDRAGON

En la evaluación del modelo de gestión corporativo de Mosquera tours, es necesario tener mecanismos de medición, para que nos confirme el progreso del SGC. Se hace necesario de la aplicación de elementos como la autoevaluación, plan de mejora y herramientas de medición, que nos permitan diseñar estrategias de gestión empresarial a corto, mediano y largo plazo, como no lo señalan estos tres componentes.

a). Herramientas de medición son:

- Selección de indicadores.
- Análisis de datos históricos.

- Aspectos mínimos de influencia.
- Fases de evolución

b). Autoevaluación en:

- Conocimiento de las herramientas de medición de Mosquera Tours.
- Concretar a las personas que participen en la autoevaluación.
- Contemplar la posibilidad de realizar un contraste externo.

c). Plan de mejora consiste en:

- Identificar áreas de mejora.
- Priorización de las acciones correspondientes.

El talento humano necesario, mediante un sistema adecuado de reclutamiento y selección.

6. PLAN OPERATIVO – TAREAS QUE DEBEMOS REALIZAR PARA ALCANZAR LA VISION

Se debe efectuar el diligenciamiento de los formatos de control operativo, con el fin de tener información veraz para determinar las falencias y factores claves de éxito, que permitan gestionar acciones de mejora para satisfacer los requerimientos de los clientes, volviendo de esta forma, más competitiva a la organización, ya que se van a tener argumentos de peso para la toma de decisiones, en cuanto al rumbo y las estrategias para no perder el foco de la visión corporativa.

7. MONITORIA ESTRATEGICA - INDICES DE GESTION - ¿CUAL ES EL NIVEL DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL? ¿CUALES SON LOS LOGROS DEL PROCESO?

Obj. Calif	Proceso	ID	Nombre	Descripción de Metas	Meta Anual	Responsable	Meta Anual por Objetivo
Satisfacción del cliente	Relación con los clientes	1	Quejas del servicio	Disminuir las quejas justificadas al máximo al finalizar el año 2015	90%	Diana Coronell	9250%
		2	Grado de satisfacción de los clientes	Mantener la satisfacción del cliente en un 95% al finalizar el año 2015	95%	Diana Coronell	
		3	Fidelidad del cliente	Mantener el 95% de los clientes corporativos al finalizar el año 2015	95%	Diana Coronell	
	4	Servicios no conformes	Disminuir los servicios no conformes por causa directa de Mosquera Tours a 45% máximo al finalizar el año 2015	45%	Diana Coronell		
	Congresos, grupos, incentivos eventos sociales transporte turismo FIT agencia de						

	viajes paquetes turísticos documentación y tramite de visas						
Facturación		5	Facturas correctas	Mantener la facturación correcta en un 90% mínimo al finalizar el año 2015	90%	Ricardo Antonio Pérez Coronell	
		6	Tiempo de facturación	Lograr mínimo que el 90% de las facturas se elaboren en los tiempos establecidos en el proceso de facturación del servicio.	90%	Ricardo Antonio Pérez Coronell	
		7	Recaudo FIT	Lograr el 100% de recaudos de las facturas	80%	Ricardo Antonio Perez Coronell	
	Congresos, grupos, incentivos eventos sociales transporte	8	Tiempo de respuesta	Lograr que los tiempos de respuesta por cada proceso cumplan en un 90% al finalizar el año	90%	Diana Coronell	

	turismo FIT agencia de viajes paquetes turísticos documentación y tramite de visas			2015			
Competencia del personal	Recursos Humanos	9	Competencia del personal	Lograr que la competencia del personal este en un 80% al finalizar el año 2015	80%	Diana Coronell	80%
Proveedores confiables	Compras	10	Confiabilidad de proveedores	Contar con los proveedores confiables cuya calificación promedio no sea inferior a 90%	90%	Diana Coronell	90%
Infraestructura física institucional	Gestión de dirección	11	Cumplimiento estratégico	Lograr el cumplimiento del plan estratégico en el área empresa del 90% al finalizar el año 2015	90%	Diana Coronell	90%
Certificaciones en calidad y mejoramiento	Gestión de dirección	12	Cumplimiento plan estratégico factor empresa - certificación	Lograr un cumplimiento de las certificaciones planeadas en el años 2015 del	100%	Diana Coronell	

continuo				100%			85.00%
	Gestión sistema de calidad	13	Cumplimiento del sistema de gestión de calidad	Lograr el cumplimiento de sistema de gestión de calidad en un 80% al finalizar el año 2015	80%	Diana Coronell	
		14	Eficacia de las acciones de mejora	Lograr que el 80% de las acciones de mejora planteadas sean eficaces	80%	Diana Coronell	
Participación en los mercados	Gestión comercial	15	Cumplimiento en participaciones en ferias	Cumplir con el 90% de asistencias en ferias programadas	90%	Diana Coronell	90%
		16	Cumplimiento de participación de cotizaciones	Cumplir con el 90% de las cotizaciones ganadas	90%	Ricardo Antonio Pérez Coronell	
Mantenimiento alianzas comerciales	Gestión de dirección	17	Cumplimiento de estrategia factor mercadeo y ventas	Lograr el cumplimiento de las alianzas estratégicas con empresas certificadas en un 100%	100%	Diana Coronell	100%
Infraestructura tecnológica	Gestión de dirección	18	Cumplimiento plan estratégico factor	Lograr el cumplimiento de estrategias de		Diana Coronell	

avanzada		tecnologías	implementación de tecnología en un 95% al finalizar el año 2015	95%		95%
----------	--	-------------	---	-----	--	-----

Cuadro N° 8

Índices de Gestión

Fuente: Mosquera Tours

CONCLUSIONES

Por medio de la planeación estratégica se busca enfocar el engranaje adecuado para que cada proceso, actividad, tarea, función y gestión de la organización, este siempre dirigida a cumplir los objetivos globales y la visión corporativa.

Realizando un diagnostico estratégico, se identificaron cuáles eran las oportunidades y amenazas del sector, y las debilidades y fortalezas de la organización, con el fin de definir estrategias y planes de acción, que se conseguirán por medio de actividades y objetivos funcionales que cumplirán con el objetivo corporativo, que siempre apunta a la visión de la empresa, siendo la planeación estratégica la respuesta a preguntas tales como ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? y ¿Y cómo?

2.1.4 Aplicación del Modelo de Gestión de Talento Humano.

Teniendo como base el libro “Iniciación a la administración de personal” de Idalberto Chiavenato, lo que se busca es definir funciones y objetivos de la administración del personal, con el fin de abastecer a la empresa los recursos humanos para su funcionamiento, de igual forma, proporcionar a los empleados un ambiente adecuado, de tal manera que se sientan motivados y trabajen con dedicación y esmero, ajustar los objetivos de la empresa y con los del personal.

Para crear estas condiciones de trabajo amenas en la organización, se debe mantener el talento humano necesario, mediante un sistema adecuado de reclutamiento y selección del personal, incentivando a los colaboradores por medio de remuneraciones, beneficios sociales, seguridad laboral y excelentes instalaciones, por otro lado la empresa debe crecer y desarrollarse por medio de la capacitación de los empleados afianzando sus conocimientos.

Lo que se busca es mejorar la calidad de vida de los empleados dentro de la organización, aumentando la satisfacción y motivación frente a sus objetivos personales y los de la organización.

En Mosquera Tours S.A.S al ser una microempresa, cuenta con pocas divisiones o departamentos, por ende este proceso de administración del personal lo realiza el nivel jerárquico más alto o el director general, pero hay que tener en cuenta que esta organización al tener una prospectiva de crecimiento alta, el crecimiento se va evidenciar, por eso lo importante que debe ser tener el talento humano necesario y capacitado para el reclutamiento y selección del personal.

2.1.4.1 Reclutamiento de personal.

Mosquera Tours, dentro del programa de responsabilidad social de AESO (Asociación de Empresarios de Sabana de Occidente) de la cual es miembro, trabajan en conjunto con la Alcaldía de Mosquera, y la implementación del plan local de empleo para reducir los niveles de desempleo y generar oportunidades tanto a los habitantes del municipio como a los empresarios, quienes también se ven y verán beneficiados con incentivos tributarios que les permitirán abrir más plazas de trabajo en sus empresas.

Generando un impacto sobre la calidad de vida y dignidad humana de los ciudadanos. A través de la oficina de la bolsa de empleo de la Alcaldía, se piden las hojas de vida de acuerdo con el perfil de la vacante que se desea convocar de manera gratuita.

De igual forma, se cree conveniente definir un proceso con las siguientes especificaciones, para contar con el mejor personal dentro de la organización. Lo que se propone es que este proceso, cuente con tres fases:

- *Análisis de las fuentes de reclutamiento:* Se analiza en dónde encontrar los futuros postulados al cargo. Dado que es una microempresa, puede darse la posibilidad de, o por un lado, que el colaborador que se encuentra en la empresa se postule al cargo (incentivando al profesionalismo de las personas que conforman la organización) y compita con el candidatos externos, o que solo se de este reclutamiento con personal externo. Es la mejor opción para tener el recurso humano más capacitado.
- *Elección de las técnicas de reclutamiento:* Una vez identificados los postulados al cargo, se debe buscar la forma de informarles sobre la vacante, ya sea por medio de, clasificados en el periódico, cuñas radiales, letreros en tiendas aledañas al sector geográfico de la empresa, mostrando la información del cargo en la página web de la organización, por medio de bases de datos de candidatos anteriormente no tenidos en cuenta, entre otros.
- *Elección del contenido del reclutamiento:* Es el detallado de los beneficios y de los aspectos relacionados al cargo, si llegasen a ser seleccionados para el cargo.

2.1.4.2 Selección de Personal.

La selección del personal es una comparación y análisis de las características del cargo, con las calificaciones o cualidades de un aspirante, con el fin de escoger el mejor candidato.

Mosquera Tours al ser una empresa prestadora de servicios, lo que busca en el perfil de sus funcionarios, es amabilidad, pro actividad y conocimiento del mercado, con el fin de tener un desenvolvimiento adecuado en el cargo.

El método que se utiliza es, enviar un correo a la oficina de empleo de Mosquera/Cundinamarca, solicitando las hojas de vida de las personas cuyo perfil sea el acorde al que se quiere contratar. Luego, se realizara un examen con asuntos relacionados al cargo requerido, seguido de una entrevista personal para observar su fluidez verbal y apariencia.

Las técnicas de selección del personal que se pretenden utilizar en la organización son:

- a) *Entrevista de selección:* Ya se tiene un modelo de preguntas previas en las cuales se evalúa y se conoce más a fondo al candidato, de esta forma se validan y verifican los conocimientos y experiencias del aspirante al cargo.

Este es el modelo de entrevista donde de Mosquera Tours para la primera fase de selección de personal:

En primera instancia se le expresará la información del cargo y las condiciones de trabajo, seguidamente se comprobaran los datos personales, edad, domicilio, contacto en la empresa, estudios profesionales etc.

Después de hablar brevemente con el postulante, se realizan una serie de preguntas personales, sobre su formación, sobre su experiencia laboral y sobre el puesto del trabajo, como lo son:

- ¿Hábleme un poco de usted?
- ¿Cómo cree que es percibido por los demás?
- ¿Cómo es su modo de relación con los demás?
- ¿Cómo se enfrenta usted a las adversidades y problemas?
- ¿Le gusta trabajar en equipo o sólo?
- ¿Considera que tiene capacidad de liderazgo?
- ¿Cuál es su proyecto de vida?

Sobre formación:

- ¿Por qué decidió estudiar determinada carrera?
- ¿Su decisión al escoger esa carrera fue acertada?
- ¿Qué fue lo que más le gusto o su fuerte?
- ¿Qué fue lo que menos le gusto y por qué?
- ¿Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado
- ¿Fue provechoso el curso que hizo (si tiene otros seminarios o cursos de cualquier índole)?

Sobre experiencia laboral:

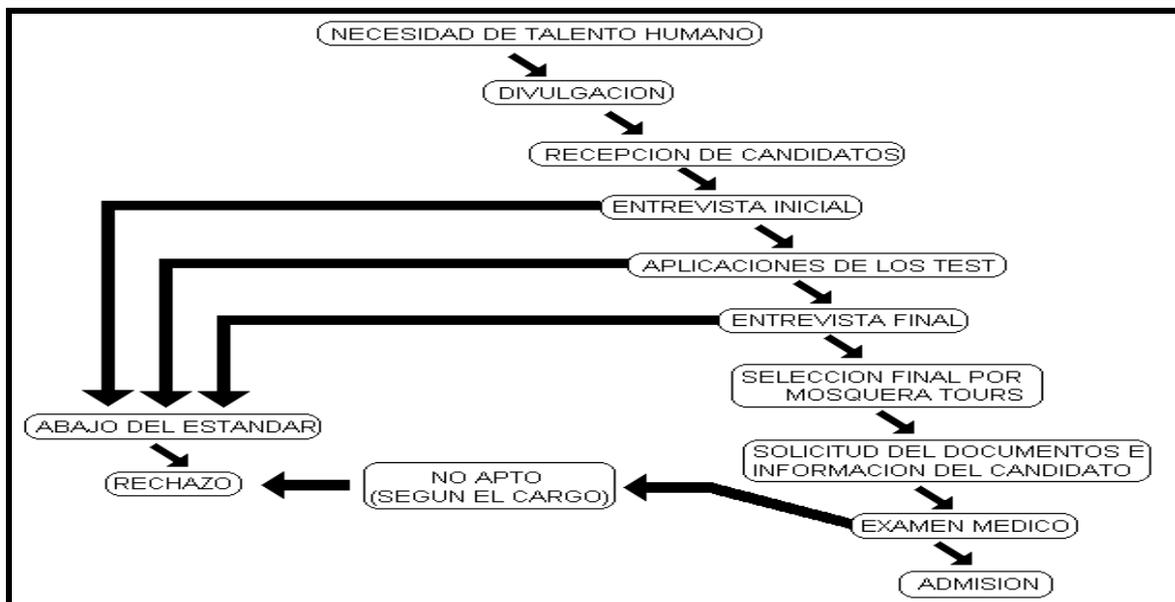
- ¿Cuál fue el cargo que desempeñó por el paso de su anterior empresa?
- ¿Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores?
- ¿Qué opinión tiene del ambiente laboral de la misma?
- ¿Por qué decidió irse de la empresa?

Sobre el Puesto de Trabajo:

- ¿Qué conoce de nuestra empresa?
- ¿Qué lo llevó a postularse para este cargo?
- ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
- ¿Confía en su capacidad para desempeñar éste puesto?
- ¿Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo?
- ¿Cuál es su aspiración frente al cargo?
- ¿Cuál es su distintivo de los demás candidatos?
- ¿Cuál es el salario al que aspira?
- ¿Cuáles son sus expectativas de futuro?
- ¿Para usted, que es lo más importante en un empleo?
-

- b) *Aplicación de los test:* Después de realizada la entrevista, el candidato procede a resolver las pruebas psicotécnicas, las cuales constan de Aptitudes verbales, Numéricos o matemáticos, Figuras y retención o fatiga visual. Estas pruebas son diseñadas para evaluar las capacidades intelectuales relacionadas con determinado puesto de trabajo (anexos).
- c) *Visita domiciliaria:* Por medio de una visita al hogar del aspirante (que lo ideal es que su familia se encuentre en el momento de la entrevista), se conoce el entorno familiar, se habla no solo con el candidato al cargo, si no con sus familiares, de esta forma se tiene una mayor certeza de varios aspectos tanto personales, como generales del postulante; se debe hacer sentir en confianza para que surja amena la conversación. De igual forma teniendo la información suministrada en la hoja de vida, con las referencias del aspirante, se realiza las llamadas pertinentes para tener certeza de sus antecedentes.
- d) *Entrevista Final:* Donde se validan las calificaciones (de los test), con las especificaciones del puesto.

2.1.4.3 Flujo grama del proceso de selección.



Gráfica N° 19

Flujo Grama del proceso de selección

Fuente: “Libro Chiaveato iniciación a la administración del personal pg. 56 editorial Mc Graw hill”.

El realizar una adecuada selección de personal, a pesar de sus costos, en realidad se considera como una inversión, debido a que permite la adaptación del hombre al cargo, permite una mayor estabilidad y reducción en la rotación del personal, aumenta el rendimiento y la productividad, por otro lado disminuye el ausentismo.

2.1.4.4 Capacitación de personal.

Capacitación básica de las políticas generales de la organización (organigrama, valores, misión y visión), Inducción específica (Información detallada de contratación, horarios, días de descanso, días de pago, vacaciones etc. Reglamento interno de trabajo, método de medición de resultados). Diapositivas de presentación de la empresa, manual de funciones.

Mosquera Tours se enfatiza en este proceso, ya que de la capacitación del personal, depende el funcionamiento del cargo; es en este proceso donde se forma y prepara a las personas. Esta es la secuencia de capacitación para los empleados nuevos en la compañía y se presenta en las siguientes fases:

- a) *Transformación de informaciones y conocimientos:* Es básicamente donde se informa sobre el cargo que ocupará, la empresa, los servicios y productos que se ofrecen, la estructura organizacional, las políticas, la misión y visión de la empresa, el reglamento interno de trabajo, entre otros. Este tipo de información cimentara las bases para el buen desempeño y desenvolvimiento en el cargo.
- b) *Desarrollo de habilidades:* Se debe desarrollar habilidades y destrezas relacionadas con el puesto, ya sea para realizar las reservas en línea de tiquetes, reservas de hoteles, el manejo de bases de datos, entre otras actividades, esto dependiendo del cargo el cual vaya a desempeñar.

c) *Desarrollo de actitudes:* Se hace referencia al actitudes positivas y favorables que evidencian a diario en la organización, como lo son, el buen servicio que se le debe prestar al cliente, la buena comunicación con el cliente interno, el cómo solucionar la dificultades negativas del cliente, en general es dar soporte de cómo se debe comportar el colaborador frente a las situaciones que se le pueden llegar a presentar. Cuando se va a realizar una capacitación para todos los empleados, se sigue el siguiente ciclo compuesto por cuatro fases:

a. *Determinación de las necesidades de capacitación:* Mosquera Tours realiza un diagnostico, en donde evidencia la deficiencia en el desempeño del cargo, que en algunos casos se presentan por que la exigencia del cargo es mucho mayor que la capacidad del desempeño del ocupante; se puede detectar esta necesidad de capacitación por medio de problemas que se presenten a diario, como la baja calidad del trabajo, poca sinergia entre los colaboradores, comunicaciones deficientes, baja productividad del talento humano.

Por otro lado, también se presenta otra necesidad de capacitación del talento humano, cuando se realizan cambios internos, es decir, modificación en los procesos, en lo métodos de realización de determinada actividad, expansión de la empresa, implantación de nuevas tecnologías, herramientas, aplicativos, plataformas y equipos, entre otros. Este es el primer paso para determinar si se debe o no capacitar al personal.

b. *Programación de la capacitación:* Después de establecer las necesidades de capacitación se realiza el programa donde se determinará:

➤ Quien debe ser capacitado	Aprendices, empleados	Clase, grupo
➤ Cual debe ser el contenido de la capacitación	Contenido de la capacitación	Manual, libro
➤ Como se debe capacitar	Técnicas de capacitación	Sala, demostración

➤ Cuando se capacitará	Época de la capacitación	Fecha, horarios
➤ Donde capacitará	Ubicación del lugar de la capacitación	En el lugar del trabajo, auditorio
➤ Quien lo capacitará	Instructor	Jefe, especialista

Cuadro N° 9

Programación de capacitación

Fuente: “Libro Chiavenato iniciación a la administración del personal”

De esta forma se tiene como base un formato donde se explica cada una de las actividades a seguir dentro del programa de capacitación, los responsables de esta, el lugar donde se realizara y la importancia que tiene hacer esta capacitación.

- c. *Ejecución de la capacitación:* En esta fase, se pueden utilizar diversas técnicas como lo son.
 - *Clases magistrales:* Que es una de las más utilizadas en Mosquera Tours y en la mayoría de organizaciones, ya que se transmiten los conocimientos por medio de recursos audiovisuales (como video ven para la proyección de diapositivas, tablero, entre otros).
 - *Lectura programada:* Esta técnica es muy económica (la utiliza poco Mosquera Tours, ya que en la mayoría de cargos, se aprende por medio de la práctica, pero cabe la pena resaltar que por medio de esta técnica se reducirían los costos de capacitación), debido a que el aprendiz, realiza esta lectura según textos y libros preestablecidos. Pero de igual forma el instructor debe resolverle cada una de las dudas que tenga el aprendiz. Al finalizar estas lecturas debe evaluarse el conocimiento adquirido.
 - *Dramatización:* Esta técnica no se ha implementado en Mosquera Tours, pero es un método en el cual al aprendiz se le asignan diversas circunstancias que se presentan en el día a día dentro de la organización, y él debe buscar la mejor manera de gestionar la solución del trámite.

- d. *Evaluación de los resultados:* Esta es la etapa final de la capacitación, siendo la más importante, porque es donde se evidencian los resultados esperados.
- *Evaluación frente a los conocimientos transmitidos al talento humano que ingresa a la organización:* Esto se realiza por medio de una evaluación escrita frente a los temas tratados, con el fin de observar que la adquisición de los conocimientos frente a los temas referentes a Mosquera Tours y al cargo, fueron digeridos y que se tiene las bases para cimentar en ellos la responsabilidad de su nuevo cargo.
- *Evaluación de la capacitación para los funcionarios de la organización, frente a la necesidad latente de los conocimientos de nuevos temas:* Por medio de la evaluación de este tipo de conocimientos transmitidos para la mayor productividad y eficacia de los temas, se logra ver, por un lado, un diagnóstico veraz, donde se identifica si la necesidad de capacitación planteada era la correcta, y por otro lado, si en el paso del tiempo, los resultados obtenidos se ven reflejados en la mayor eficacia del procedimiento o en la mejor gestión de determinado proceso (según la capacitación impartida).

2.1.4.5 Relaciones Laborales.

Mosquera Tours como empleador, asume obligaciones legales frente a los colaboradores, teniendo como base el código sustantivo del trabajo; en donde se destacan premisas como, unas condiciones propicias del ambiente de trabajo (instalaciones), con el fin de no ofrecer riesgos potenciales a la integridad física del colaborador. La remuneración del empleado debe ir conforme en el contrato estipulado, en Mosquera Tours solo se tienen 4 empleados por planta, es decir que son vinculados directamente por la empresa y a quienes se les paga todos lo reglamentado por ley (aportes a parafiscales, prestaciones sociales, entre otras), pero existe otro tipo de contrato para los funcionarios del contact

center, que es por prestación de servicios, pero que de igual forma se rige por lo que concierne en el código de civil. Esta remuneración debe ir conforme a la legislación laboral (y en caso de los colaboradores contratados directamente por Mosquera Tours), en lo que es referente a la jornada de trabajo, reposo semanal, adeudos adicionales (horas extras, prima dominical, etc).

De igual forma a los funcionarios, se les propicia las condiciones para gozar de vacaciones anuales y demás derechos adquiridos por el trabajador.

2.1.4.6 Admisión de Empleados.

El proceso de admisión de un empleado en Mosquera Tours, se realiza por medio de un contrato individual de trabajo, donde establece una relación entre el Contratante y el colaborador, donde se fija la duración de este y los beneficios a los que puede acceder, el salario, entre otros (en Mosquera Tour se realiza contrato a termino indefinido y por prestación de servicios). A continuación se evidencia el contrato de prestación de servicios implementado en la organización.

2.1.4.7 Definición del Organigrama.

Se ha decidido cambiar el organigrama de Mosquera Tours dado a que el anterior se encontraba muy incompleto, imposibilitando observar detalladamente el orden jerárquico que tiene originalmente la empresa en la realización de sus procesos. Además se está incorporando un nuevo departamento dedicado a la auditoría interna de la empresa siendo esta la encargada de velar por el control interno de la empresa en cada una de sus áreas.

Justificación de las funciones de cada área de la empresa

Junta Directiva: Revisar periódicamente la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Auditoría Interna: Verificar la efectividad del control interno de la empresa y que

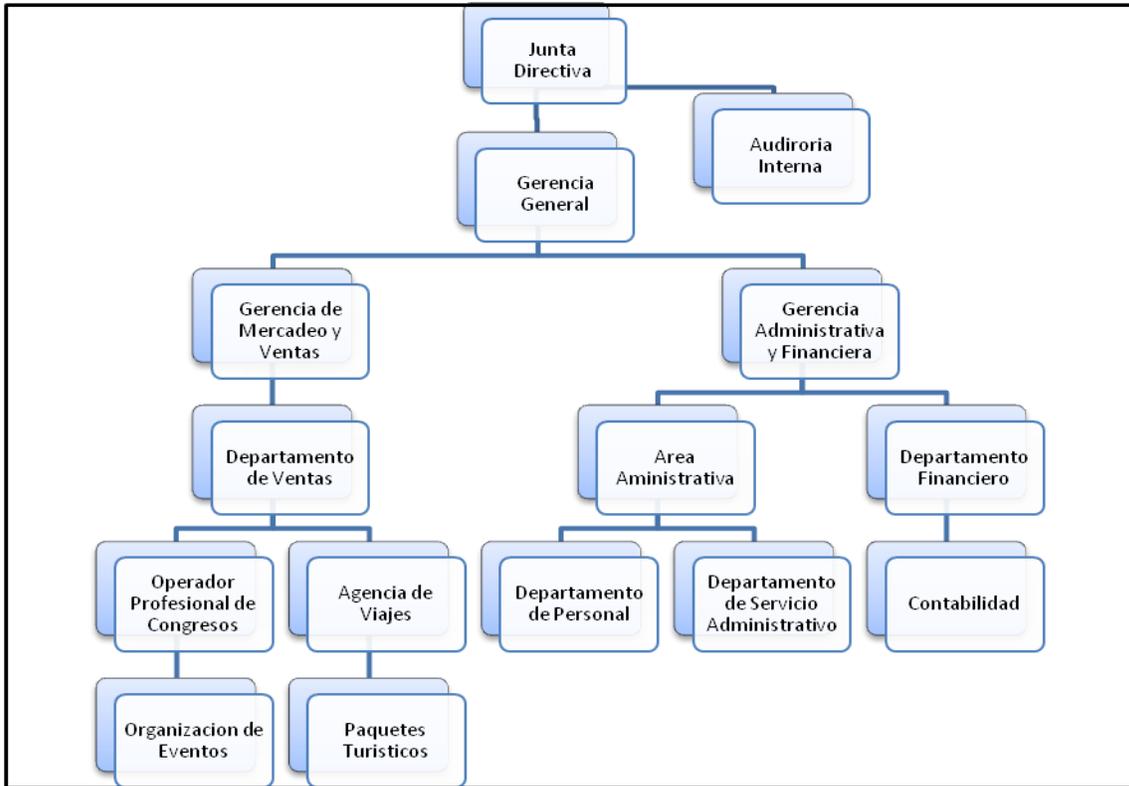
todas las operaciones se hayan registrado de acuerdo a las políticas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

Gerencia General: Establecer metas y objetivos en coordinación con las unidades gerenciales a su cargo, esta gerencia se encargará de emitir un informe a la Presidencia de la Sociedad, y con base a las metas y objetivos establecidos evaluará el desempeño de las gerencias que están bajo su responsabilidad.

Gerencia Administrativa: Es la encargada de velar por el desarrollo de las actividades administrativas y además de informar a la gerencia general, aquellos aspectos que tengan que ver con recursos humanos y servicios generales.

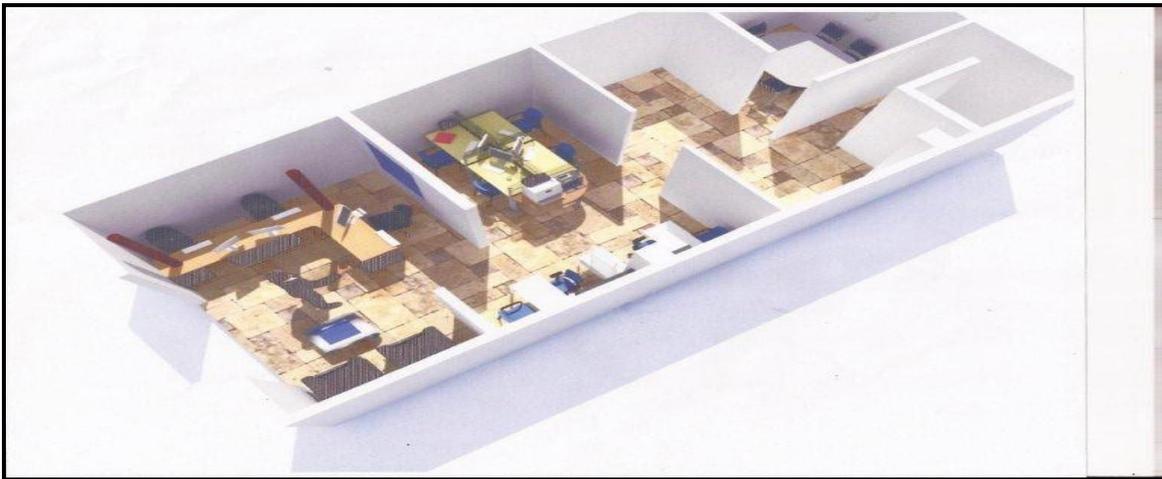
Gerencia Financiera: Dará lineamientos a los departamentos a su cargo para que lo provean de información financiera, que le permita realizar el análisis de la situación financiera y económica de la empresa, proponiendo medidas correctivas según sean las circunstancias.

Gerencia de Mercadeo y Ventas: Informar a la gerencia general la información que se solicite, así como proveer información sobre el funcionamiento de las ventas, servicios y mercado enfocados que se pretenden realizar.



Gráfica N° 20
Organigrama propuesto a Mosquera Tours
Fuente: Mosquera Tours

2.1.4.8 Distribución de planta.



Gráfica N° 21
Distribución de planta
Fuente: Mosquera Tours

Esta grafica aplica a las adecuaciones de la NTS Av-003 relaciona a infraestructura.

CAPITULO III

PROPUESTA DE CONTROL

3.1 Control Operativo.

3.1.1 Manual de inducción de reservas, atención al cliente, satisfacción del cliente, quejas y reclamos. Servicios no conformes y acción de mejora.

- OBJETO

Este procedimiento tiene como objeto establecer las directrices para realizar la aplicación de los formatos dentro de los parámetros de calidad establecidos para la satisfacción de los clientes y su fidelización.

- ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las actividades pertinentes del proceso de reserva, atención al cliente, satisfacción del cliente, quejas y reclamos, servicios no conformes y acción de mejora; incluye la participación directa de la dirección de administrativa y financiera. Además toda el área de ventas de la Agencia de viajes.

Estrategia	Tipos de Formatos	Nombre del formato
Aplicación de formatos como herramientas para el control de los procesos operativos de la Mosquera Tours	Formato A1	Formato de reservas aéreas nacionales
	Formato A2	Formato de satisfacción del cliente
	Formato A3	Formato de solicitud de acción de mejora
	Formato A4	Formato de control de productos o servicios no conformes
	Formato A5	Formato de quejas reclamos y sugerencias
	Formato A6	Formato de control de fidelidad del cliente
	Formato A7	Evaluación de proveedores

	Formato A8	Formato de razones financieras
--	-------------------	--------------------------------

Cuadro N° 10

Formatos de Control de Mosquera Tours

Fuente: Mosquera Tours

- **DEFINICIONES**

INDUCCIÓN: método usado para dar a conocer la información básica del proceso de reservas y atención al cliente en Mosquera Tours

RESERVA: proceso por el cual una agencia de viajes recibe la solicitud del cliente y tramita y confirma la prestación de un servicio a un cliente, directamente ó a través de un proveedor de la siguiente manera

Cliente ↔ **Agencia** ↔ **Proveedor**

- **FORMATOS:** documentos donde se registra la información necesaria para tener el control que los planes de una excelente atención al cliente tenga éxito y tener unos indicadores del proceso. A continuación definimos cada formato

FORMATO DE RESERVAS AEREAS NACIONALES: Es un formato que registro los datos indispensables para la realización de una reserva, de acuerdo con los requerimientos y condiciones de los proveedores, y sirve para medir los tiempos de respuesta tanto de los proveedores a la agencia como de la Agencia a los clientes.

FORMATO DE SATISFACCION DEL CLIENTE: es un formato que nos muestra el indicador de satisfacción al cliente junto con el formato de quejas y reclamos. En este formato el cliente califica dentro de unos rangos la calidad de servicio prestado por la agencia de viajes, a través de del asesor que le atendió.

Philip Kotler (2003) *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.

"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas

FORMATO DE QUEJAS Y RECLAMOS: es el formato que nos permitirá mejorar el servicio ofrecido a nuestros clientes. Indica si su opinión se refiere a queja, reclamo o sugerencia de acuerdo con las definiciones que se relacionan a continuación:

- **QUEJA:** Expresión de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o a la deficiente o inoportuna atención de una solicitud.
- **RECLAMO:** Expresión de insatisfacción en relación con la conducta o la acción de los asesores de viajes ó proveedores involucrados en el servicio en el desarrollo de sus funciones.
- **SUGERENCIA:** Proposición o idea que ofrece un cliente para mejorar un proceso relacionado con la prestación del servicio o el desempeño del prestador del mismo.

FORMATO DE CONTROL DE PRODUCTOS O SERVICIOS NO

CONFORME: este formato sirve para asegurarnos que el producto ó servicio que no se conforme con los requisitos o características deseadas, no sea usado o prestado inadvertidamente. Sirve para tomar acción para eliminar la no conformidad detectada, para mejorar ó para impedir que sea utilizado nuevamente y reevaluar que las cosas se hagan bien.

FORMATO DE SOLICITUD DE ACCION DE MEJORA: este formato sirve para documentar acciones de mejora correctivas ó preventivas, definiendo la causa del problema ó posible problema, con un plan de acciones a realizar para conseguir los objetivos establecidos y documentar los resultados fruto de su seguimiento.

FORMATO DE CONTROL FIDELIDAD DEL CLIENTE:

Luis Fernando Botero (2010) Cómo se mide la lealtad de los clientes. *Revista Dinero* 25-05-2010

“La lealtad de los clientes a su proveedor se puede medir de manera simple y a partir de ella, se pueden generar procesos diferenciadores en el mercado”

Este formato genera un indicador para conocer la fidelidad de los clientes, de acuerdo a la frecuencia de sus compras mensuales, sirva para tomar acciones que cada vez mejoren la relación Cliente-Proveedor.

3.1.1.1 Formato de reservas aéreas nacionales.

	MOSQUERA TOURS SAS					
	FORMATO DE RESERVAS AEREAS NACIONALES					
	VERSION 01	A1		VIGENCIA 31/12/13	PAGINA 1 DE 1	
	Día	Mes	Año			
Fecha de solicitud del cliente						
Fecha de respuesta al cliente						
Fecha de solicitud al proveedor						
Fecha de respuesta del proveedor						
DATOS DEL CLIENTE						
Nombres y apellidos del cliente:						
Dirección:						
Teléfono fijo:						
Teléfono móvil:						
Pin BlackBerry ó dirección de MSN:						
Fecha de nacimiento (aa-mm-dd):						
Número de identificación::						
Correo electrónico:						
INFORMACION REQUERIMIENTOS AEREOS						
Origen	Destino	Aerolínea	Clase	Fecha de viaje	Hora salida	Hora llegada
CODIGO DE LA RESERVA:						
NUMERO ADULTOS:						
NUMERO DE VIAJERO FRECUENTE						
REQUIERE DE ASISTENCIA MEDICA						
REQUIERE DE TRANSPORTE						

3.1.1.2 Formato de satisfacción del cliente.

	MOSQUERA TOURS SAS						
	FORMATO DE SATISFACCION DEL CLIENTE						
	VERSION 01	A2	VIGENCIA 31/12/13	PAGINA 1 DE 1			
DATOS DEL CLIENTE							
Nombres y apellidos del cliente:							
Dirección:							
Teléfono fijo:		Teléfono móvil:					
Correo electrónico:							
Nombre Empresa:							
DESCRIPCION DEL SERVICIO				E	B	R	M
La planeación estratégica fue...							
El tiempo de respuesta de la atención de sus requerimientos de viaje.							
El asesor de viajes que le atendió se expresaba de forma cortés, clara y fácil de entender.							
Entendimiento de todos los requerimientos de viaje del cliente							
La respuesta fue presentada de manera profesional y completa.							
Por favor valore nuestro servicio de atención al cliente.							

Observaciones:

3.1.1.3 Formato de solicitud de acción de mejora.

	MOSQUERA TOURS SAS		
	FORMATO DE SOLICITUD DE ACCIÓN DE MEJORA		
	VERSION 01	A3	VIGENCIA 31/12/13

Correctiva	Preventiva	Fecha: // //	No.
ORIGEN			
Requisitos del sistema	Cliente- Queja	Encuesta	Indicadores
DESCRIPCION DE LA NO CONFORMIDAD (NC)			
Requisito que no se cumplió			
REVISION DE LA NO CONFORMIDAD			
Proceso:		Nombre y firma:	
		Causa - Raíz / Clasificación	
		Carencia de RH	
		Competencia de RH	
		Falta de infraestructura	
		Estado de infraestructura	
		Documento soporte	
		Método inadecuado	
		Falta de controles	
		Otros	
ACCIONES PARA ASEGURAR QUE LA NC NO VUELVA A OCURRIR		RESPONSABLE	FECHA:
RESULTADOS DE LA ACCIONES TOMADAS		RESPONSABLE	FECHA:
REVISION DE LAS ACCIONES TOMADAS			
Definir la circunstancia o índice mediante el cual se evaluara que las acciones implementadas han sido eficaces			Fecha programada de cierre // //
Fecha cierre // // //			Firma:

3.1.1.4 Formato de control de productos o servicios no conformes.

	MOSQUERA TOURS SAS			
	FORMATO DE CONTROL DE PRODUCTOS O SERVICIOS NO CONFORME			
	VERSION 01	A4	VIGENCIA 31/12/13	PAGINA 1 DE 1

FECHA: _____ CONSECUTIVO: _____

PROCESO: _____

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO NO CONFORME.

NOMBRE Y CARGO DE QUIEN REPORTA EL SERVICIO NO CONFORME: -----

ACCIÓN A IMPLEMENTAR

CORRECCION CONCESION:

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN (TRATAMIENTO):

FECHA A REALIZAR: _____ RESPONSABLE: _____

RESULTADOS DE LA VERIFICACIÓN DE LA CORRECCIÓN: _____

FECHA DE VERIFICACIÓN DE LA CORRECCIÓN: _____

RESPONSABLE DE LA VERIFICACIÓN: _____

REQUIERE ACCIÓN CORRECTIVA SI__ NO__

3.1.1.6 Formato de control-fidelidad de cliente.

	MOSQUERA TOURS SAS			
	FORMATO DE CONTROL-FIDELIDAD DEL CLIENTE			
	VERSION 01	A6	VIGENCIA 31/12/13	PAGINA 1 DE 1

NUMERO DE CLIENTES/FRECUENCIA/VALOR

¿Con que frecuencia compran los clientes en la Agencia?

NOMBRE CLIENTE	E N E	F B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E P	O C T	N O V	D I C
ACERO Y ALUMINIOS					X	X	X	X	X	X		
INTEREXPO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
SOCIEDAD DEL CORAZON					X	X	X	X	X	X		
CONALCAR		X										
INDUVAN	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
CIELOS ABIERTOS		X										
MARIA OLIER SAS		X			X			X		X		

Notas del análisis:

3.1.1.7 Formato de evaluación de proveedores. (Ver Apéndice D)

3.2 Control Financiero.

Al realizar el diagnóstico de la empresa de Mosquera tours. Evidenciamos que no existe un control financiero, generando una barrera a la hora de tomar decisiones de tipo financiero. Que de forma directa y/o indirecta se va a transmitir a toda la estructura organizacional de la empresa, provocando un escenario de incertidumbre en todos los jefes de áreas de las empresas. Debido a que no existe unas políticas de inversión, de financiación y mucho menos políticas de operación.

Por tal motivo hemos diseñado un modelo de control financiero para Mosquera Tours. Que hemos denominado BFMT “*Bases Financieras de Mosquera Tours*”. El cual consiste en 5 herramientas.

- e. Análisis financiero.
- f. Políticas de inversión.
- g. Políticas de financiación.
- h. Políticas de operación de la empresa.
- i. Desarrollo de estrategias financieras.

3.2.1 Análisis Financiero

Esta herramienta de análisis financiero se hace muy útil para tener un panorama claro de la situación actual en la que se encuentra la empresa. Realizando un análisis detallado de cada decisión tomada por la junta directiva, evidenciándose en los estados financieros de la empresa. Como lo define la norma internacional de contabilidad (NIC 1) en el párrafo número siete (7).

“Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la empresa. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se le han confiado...”

3.2.1.1 Balance General

**MOSQUERA TOURS
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y
2011**

	2010	ANÁLISIS VERTICAL (%)	2011	ANÁLISIS VERTICAL (%)	ANÁLISIS HORIZONTAL	
					ABSOLUTA (\$)	RELATIVA (%)
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLES	10.837.150	26,46	4.956.800	8,01	-5.880.350	-54,26
DEUDORES	12.524.000	30,57	26.428.900	42,72	13.904.900	111,03
ANTICIPOS Y AVANCES	1.642.368	4,01	8.653.800	13,99	7.011.432	426,91
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.003.518	61,04	40.039.500	64,72	15.035.982	60,14
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	15.960.619	38,96	21.822.619	35,28	5.862.000	36,73
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	15.960.619	38,96	21.822.619	35,28	5.862.000	36,73
TOTAL ACTIVO	40.964.137	100	61.862.119	100	20.897.982	51,02
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES	11.578.600	28,27	986.800	1,60	-10.591.800	-91,48
IMPUESTOS	640.000	1,56	235.000	0,38	-405.000	-63,28
OTROS PASIVOS	100.000	0,24	120.500	0,19	20.500	20,50
TOTAL PASIVOS	12.318.600	30,07	1.342.300	2,17	-10.976.300	-89,10
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	28.645.537	69,93	60.519.819	97,83	31.874.282	111,27
TOTAL PATRIMONIO	28.645.537	69,93	60.519.819	97,83	31.874.282	111,27
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	40.964.137	100	61.862.119	100	20.897.982	51,02

3.2.1.1.1 Activo Corriente.

A diciembre 31 de 2011, el valor de los activos corrientes de la empresa era de de \$40.039.500 millones, un 60,14% superiores a las del cierre del año 2010. De estos activos, \$4.956.800 millones, corresponderían a efectivo disponibles. Esto representa una

disminución en 54,26% con respecto a diciembre del año 2010. En el cabe anotar que la empresa Mosquera Tours no tiene ninguna inversión.

3.2.1.1.2 Capital de trabajo.

El capital de trabajo corresponde al excedente de los activos corrientes sobre los pasivos a corto plazo, cantidad que permite llevar a cabo las operaciones nominales de negocio. El caso para el año de 2011 el capital de trabajo fue de \$38.697.200 millones, el que permitió que para el año 2012 un dinamismo en el concepto de mejores instalaciones físicas para la empresa y crear nuevas líneas de negocio.

3.2.1.1.3 Deudores.

El total de cuentas por cobrar a corto plazo que tenía la empresa al finalizar el año 2011 era de \$26.428.900 millones, que corresponden a anticipos de impuestos y cuentas por cobrar a clientes de Mosquera Tours.

3.2.1.1.4 Planta y Equipo.

El costo de este rubro para el año de 2011 es de \$21.822.619 millones, cumpliendo con las disposiciones legales exigidas.

3.2.1.1.5 Total Activos.

Los activos totales de la empresa para 2011 ascendieron a \$20.897.982 millones, un 51,02% superiores a los del año 2010.

3.2.1.1.6 Pasivos.

A 31 de diciembre del 2011 los pasivos corrientes descendieron a \$10.976.300 millones de los que se cancelaron en un 91,48% las obligaciones financieras adquiridas por Mosquera Tours.

3.2.1.2 Estado de resultados.

**MOSQUERA TOURS
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y
2011**

	2010	2011	ANÁLISIS HORIZONTAL	
			ABSOLUTA (\$)	RELATIVA (%)
INGRESOS OPERACIONALES				
INGRESOS OPERACIONALES	39.458.440	119.386.510	79.928.070	202,56
INGRESOS NO OPERACIONALES	12.500	25.620	13.120	104,96
TOTAL INGRESOS	39.470.940	119.412.130	79.941.190	202,53
COSTOS Y GASTOS				
COSTOS DE VENTAS	21.693.079	70.300.889	48.607.810	224,07
TOTAL COSTOS Y GASTOS	21.693.079	70.300.889	48.607.810	224,07
UTILIDAD OPERACIONAL	17.777.861	49.111.241	31.333.380	176,25
GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS DE PRESENTACIÓN	125.000	650.000	525.000	420,00
HONORARIOS	300.000	1.200.000	900.000	300,00
ARRIENDOS	600.000	7.200.000	6.600.000	1100,00
SERVICIOS	724.493	3.932.893	3.208.400	442,85
LEGALES	41.300	185.090	143.790	348,16
ADECUACIONES	401.010	532.210	131.200	32,72
IMPUESTOS	0	125.600	125.600	
DIVERSOS	346.919	1.266.979	920.060	265,21
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	2.538.722	15.092.772	12.554.050	494,50
GASTOS NO OPERACIONALES				
FINANCIEROS	217.700	652.316	434.616	199,64
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	217.700	652.316	434.616	199,64
UTILIDAD DEL EJERCICIO	15.021.439	33.366.153	18.344.714	122,12

3.2.1.2.1 Estado de ganancias y pérdidas consolidadas.

Los ingresos operacionales consolidados en el 2011 ascendieron a \$79.908.070 millones, un 202,50% mayores a los del año 2010. Lo cual refleja una recuperación importante en términos reales.

El costo de ventas represento un 224,07% más que en el año 2010, reflejando por la alta demanda de servicios como agencia de viajes y operador profesional de congresos. Los gastos operacionales consolidados ascendieron a 12.554.050 millones, un 494,50% superiores al del año 2010.

A pesar de la perdida de margen mencionada, la combinación de un crecimiento importante en ingresos y bajo en gastos hizo que la utilidad operacional, ascendiera a \$31.333.380 millones, mayor a la obtenida en 2010.

3.2.1.3 Razones Financieras.

Las razones de liquidez mide la capacidad que tiene la empresa Mosquera Tours para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Lo que significa que la empresa por cada peso que debe tiene 29,83 veces para respaldar su deuda. Ratificando que le capital de trabajo que dispone la empresa es de \$38.697.200 millones, después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo.

Las razones de apalancamiento determinan como se está financiando la empresa. Por cada peso que la empresa a deuda tiene 2,17% que corresponden a obligaciones financieras y el 97,83% restante es propiedad de los socios y accionistas dentro de los activos de la empresa.

Las razones de rentabilidad mide la efectividad de la administración de la empresa para generar utilidades, en donde por cada peso vendido genero el 27.94% centavos de

utilidad neta. Además por cada peso vendido se reporto un 41,13% centavos de utilidad operacional.

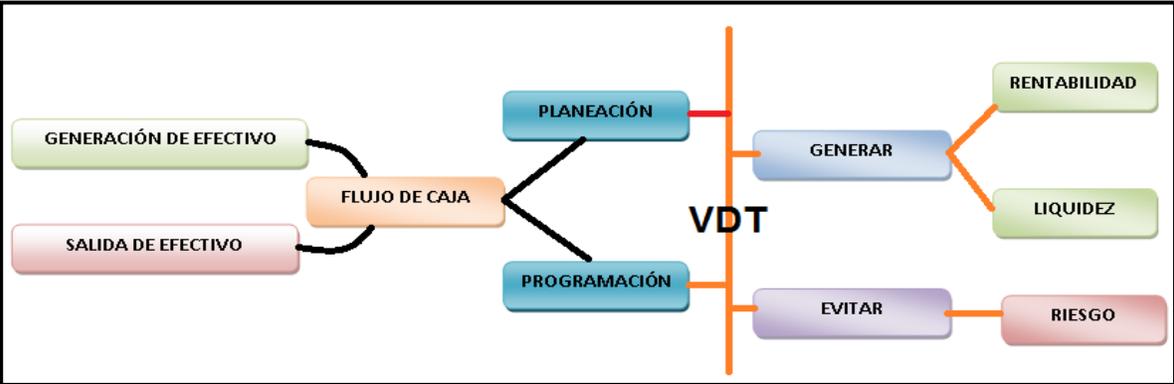
							MOSQUERA TOURS SAS			
RAZONES FINANCIERAS										
VERSION	A8	VIGENCIA	PAGINA							
01		31/12/13	1 DE 1							
AÑO	2011	2012	2015	2014	2015	Unidad				
Razones de liquidez										
Razón corriente o circulante	29,83					N° de veces				
Prueba o razón ácida	29,83					N° de veces				
Solidez	40,58					N° de veces				
Capital de trabajo neto	38.697.200					Und \$				
Razones de actividad										
Rotación de capital de trabajo	3,09					N° de veces				
Rotación de activo corriente	0,34					N° de veces				
Rotación de activo total	1,93					N° de veces				
Razones de apalancamiento										
Índice de endeudamiento total	2,17%					%				
Índice de participación patrimonial	97,83%					%				
Razones de costos										
Índice de costos de ventas	58,87%					%				
Índice de gastos operativos	12,64%					%				
Índice de costos financieros	0,55%					%				
Razones de rentabilidad										
Margen de utilidad operacional	41,13					%				
Margen de utilidad neta	27,94					%				
Rendimiento de los activos	53,94					%				
Rendimiento sobre el patrimonio	55,13					%				

Las razones de actividad miden que tan rápido las cuentas por cobrar de la empresa se convierten en efectivo. En el que la rotación de capital de trabajo es de 3,09 veces, la rotación de activo corriente es de 0,43 veces y la rotación del activo total tarda 1,93 veces en convertirse en efectivo.

3.2.2 Políticas de inversión.

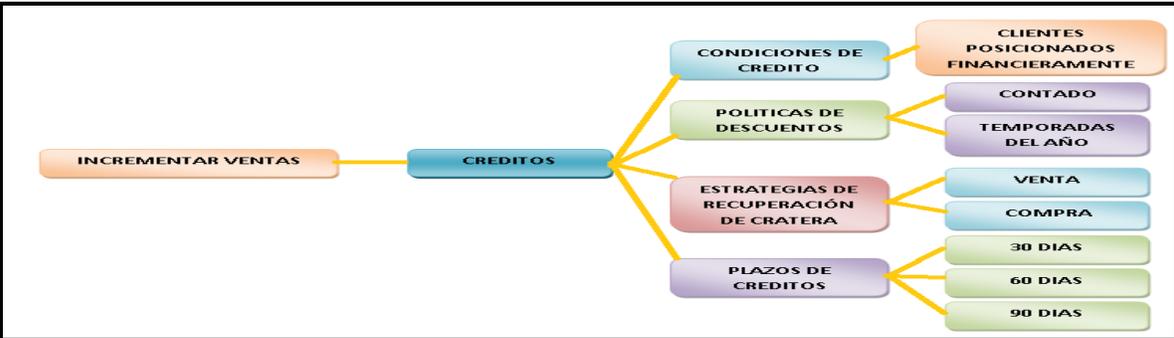
La política de inversión debe hacer énfasis en que las inversiones van a desarrollarse en los activo. Ya que pueden contribuir o perjudicar directamente la operación de la empresa. Por lo que es importante evaluar los siguientes conceptos.

3.2.2.1 Políticas de efectivo de la empresa. (Gráfica N°22)



Gráfica N° 22
 Políticas de efectivo de Mosquera Tours
 Fuente: Mosquera Tours

3.2.2.2 Políticas de crédito: Cartera de la empresa. (Gráfica N°23)



Gráfica N° 23
 Políticas de crédito de Mosquera Tours
 Fuente: Mosquera Tours

3.2.2.3 Políticas de inversión permanente.

Actualmente la empresa Mosquera Tours no tiene actualmente ninguna inversión en ningún sector económico. Pero si en algún momento tomara la decisión de invertir en títulos valores o algún otro tipo de negocios. Debe de tener en cuenta tres aspectos antes de invertir que son:

- Política de compra.
- Política de manejo, custodia y seguridad.
- Política de venta y enajenación.

Con el fin de prever los riesgos económicos-legales de tipo jurídico, de solvencia y comportamiento del mercado a nivel mundial.

3.2.3 Políticas de Financiación.

Las políticas de financiación hacen relación a cuanto es la capacidad de endeudamiento a la que está dispuesta en asumir la empresa. Teniendo muy en claro que las fuentes de financiación a las que recurrimos tienen costo. Lo que nos permite determinar, si la estructura de la organización está preparada para asumir retos de índole financiero.

Para poder financiarnos podemos contar con cinco herramientas muy puntuales que nos ofrecen la empresa y el entorno. La cual debemos analizar de forma detallada a la hora de recurrir a un préstamo. Las herramientas son.

- Financiación con terceros. (Proveedores, gobierno, banqueros...).
- Financiación con recursos propios. (dividendos de accionistas).
- El costo promedio ponderado de capital. (intereses, comisiones, plazos...).
- Apalancamiento financiero y la generación de valor.
- Estructura optima de capital.

3.2.4 Políticas de operación de la empresa.

Las políticas de operación de la empresa están ligadas a cuanto los ingresos que ofrece la empresa y en cuanto disminuye sus costos en las operaciones empresariales. La cual se debe diseñar de forma conjunta el departamento financiero, administrativo y de ventas, estrategias en estos dos conceptos:

- Generación de ingresos.
- Control y disminución de costos.

Permitiendo realizar y evaluar constantemente la gestión operacional, de esta forma obtendríamos procesos de mejora continua con la retroalimentación que cada uno de los colaboradores de la empresa nos informan con el fin de fortalecer el sistema organizacional de la empresa.

3.2.5 Desarrollo de estrategias Financieras.

En la empresa Mosquera Tours actualmente carece de mecanismos para desarrollar estrategias de índole operativa y financiera. Por tal motivo hemos desarrollado a lo largo de este documento un modelo de fortalecimiento organizacional con el fin de que cada área de la empresa tenga un panorama amplio a la hora de tomar decisiones y diseñar estrategias.

Por lo que en este punto se dejara la propuesta de desarrollar el "Balanced Scorecard" y/o "El Sistema Balanceado de Indicadores de Gestión". Ya que es definida por los grandes gurú empresariales como un "Sistema integrado, balanceado y estratégico de medición en aspectos financieros, de clientes, procesos internos y aprendizajes corporativos".

Esta herramienta de gestión va hacer bien acoplado a la empresa Mosquera Tours, una vez aplique el control en Todos sus procesos empresariales propuestos en este documento.

CAPITULO IV

EVALUACION DE RESULTADOS

Agrupada y analizada toda la información se puede constatar que la empresa realiza sus actividades de acuerdo a lo descrito en este documento.

4.1 Especificaciones de las operaciones, control financiero y operativo de Mosquera Tours. S.A.S.

Mosquera Tours es una empresa dedicada a la realización de eventos empresariales, culturales, sociales entre otros, además de dedicarse a la venta de paquetes turísticos en su rol de agencia de viajes. Para la realización de la contratación de manera directa o por invitación, la empresa realiza una cotización elaborada por la gerencia donde se presenta la oferta para la prestación del servicio junto a los tiempos de ejecución y requerimientos del evento.

Al ser aceptados como organizadores para la realización del evento, se legaliza el contrato pactando la forma de trabajo por cada una de las partes, además de llegar al acuerdo de las formas de pago por si se entregaran anticipos o se paga el valor total del contrato al finalizar el evento. Con esta información la empresa se adecuara internamente a los costos de la realización del contrato.

Mosquera Tours después de aceptado como organizador, comienza la selección del personal de apoyo logístico y proveedores de servicios del evento a realizar. Observa la necesidad de adquirir créditos financieros para poder cumplir con las obligaciones anticipadas y para después de finalizado el evento o si solo necesita recurrir a su propio capital de trabajo.

Al finalizar el contrato, el cliente hace un pedido del informe final del evento para observar los resultados obtenidos, y entrega un veredicto del nivel satisfacción de ellos para con Mosquera Tours.

4.1 Análisis de las fortalezas y debilidades de las operaciones, control financiero y operativo de Mosquera Tours. S.A.S.

Según la información descrita sobre la empresa se hallaron fortalezas y debilidades en el proceso de operaciones, control financiero y operativo.

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Salda sus pagos y obligaciones de manera puntual.	0.2	4	0.8
Cuenta con planta y equipo, adecuado y actualizado para la prestación de servicios	0.2	3	0.6
Diversidad de proveedores	0.1	4	0.4
Debilidades			
Falta de conocimientos de las herramientas disponibles para tener un control de la operación.	0.05	2	0.1
Recarga de trabajo en las funciones de la empresa sobre un mismo empleado.	0.05	2	0.1
Deficiencia en el control del presupuesto del capital de trabajo.	0.2	3	0.6
Desactualización del plan estratégico	0.2	4	0.8
TOTAL	1		3.4

Cuadro N° 11

Matriz EFI

Fuente: Mosquera Tours

La información presentada anteriormente nos arroja unas fortalezas y debilidades que presenta Mosquera Tours en su operación, con base a esos resultados se pueden generar propuestas viables para contrarrestar las debilidades descritas.

A la hora de ponderar cada fortaleza y debilidad en la matriz de evaluación de factores internos (EFI), el resultado obtenido de la respectiva ponderación es de 3,4 puntos.

Si Mosquera Tours. S.A.S. incorpora el diseño planteado en este trabajo de investigación basado en un sistema de control financiero y operativo, lograra volver fortalezas aquellas debilidades descritas anteriormente. Llevando la empresa a un nuevo cambio en pos a un desarrollo, permitiéndole mejorar toda la parte de control interno y así volviéndose más organizada, fiable, productiva y generando calidad en cuanto a la prestación de sus servicios.

4.3 Diseño de un sistema de control operativo y financiero para Mosquera Tours S.A.S.

Mediante este documento se propone la implantación de un nuevo planeamiento estratégico mas específico, real y comprensible al actual. Incorporando un modelo de gestión que permita la flexibilidad para definir las actividades que se deben realizar, para ello la empresa podrá disponer de las herramientas de control propuestas en este documento.

Los formatos descritos en el proyecto, permiten mejorar la organización de la información con respecto a reservas, satisfacción del cliente, quejas y reclamos, servicios no conformes, acción de mejora, fidelidad del cliente, evaluación de proveedores y control financiero. Al aplicar estas herramientas la empresa puede gestionar de manera optima él cuando hacer las actividades, que medios son los necesarios y cuales están disponibles.

4.4 Matriz de evaluación de factores externos. (EFE)

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
Desarrollo de estrategias que estimulan el turismo receptivo en la ciudad por parte de las entidades públicas y privadas.	0.1	3	0.3
Zona de localización cuenta un mercado en crecimiento, con empresas importantes en el sector.	0.2	3	0.6
Nuevas tendencias para realizar viajes y eventos	0.05	2	0.1
Aprovechamiento de la oferta institucional público - privada tanto a nivel departamental como nacional que tiene presencia en la región	0.1	3	0.3
Amenazas			
Seguridad del Sector de localización	0.3	4	1.2
Las estrategias de nuestra competencia	0.1	3	0.3
Disminución de los ingresos	0.1	3	0.3
Inestabilidad actual de la economía mundial	0.05	2	0.1
TOTAL	1		3.2

Cuadro N° 12

Formatos EFE

Fuente: Mosquera Tours

Análisis

- Desarrollo de estrategias que estimulan el turismo receptivo en la ciudad por parte de las entidades públicas y privadas. Es una gran oportunidad que la empresa ha identificado ya que factores como la devaluación del dólar frente al peso Colombiano ha generado un gran dinamismo de viajeros del interior del país a diferentes destinos turísticos nacionales e internacionales.
- Zona de localización cuenta un mercado en crecimiento, con empresas importantes en el sector. Las empresas que están ubicadas en Bogotá han tenido que desplazarse a la sabana por cuestiones ambientales, políticas, económicas entre otros factores. Lo cual muchas de estas empresas han llegado a Mosquera lo cual nos permite una mayor cercanía para con estas empresas ofrecer nuestros servicios.
- Nuevas tendencias para realizar viajes y eventos. La empresa Mosquera Tours ha logrado ampliar su portafolio de servicio gracias a las nuevas tecnologías.
- Aprovechamiento de la oferta institucional público - privada tanto a nivel departamental como nacional que tiene presencia en la región. Desarrollar nuevos servicios de portafolio que busquen satisfacer las necesidades de estas instituciones.
- Seguridad del Sector de localización. Es una de las amenazas latente puesto que se enfrenta muchos problemas de carácter público.
- Las estrategias de nuestra competencia. Es un concepto del cual la empresa debe estar alerta ya que está generando en la competencia muchos servicios idénticos a los que ofrece Mosquera Tours a precios bajos.

- Disminución de los ingresos. Es una gran falencia ya que muchas de las organizaciones a las que le ofrecemos nuestros servicios han reducido sus actividades de congresos, asambleas y demás.
- Inestabilidad actual de la economía mundial. Es una amenaza a la cual todas las empresas nacionales e internacionales nos estamos enfrentando por la inestabilidad del comportamiento de las políticas que va a aplicar cada organización.
- A la hora de ponderar cada oportunidad y amenaza en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), evidenciamos que resultado que nos arroja es de 3,2 puntos. Lo cual nos indica que la empresa se ha mantenido en una estabilidad en cuanto a las decisiones que ha tenido que asumir en estos últimos años para lograr el balance en todas las áreas de la empresa.

4.5 Matriz de impacto cruzado. (MIC)

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO						
EVENTOS	PESO	PESO				
		1	2	3	4	5
1. Proveedores	0.33		44%	41.25%	37.5%	36.66%
2. Utilidad	0.25	37.31%		31.25%	28.40%	27.77%
3. Disminución de precios	0.20	29.85%	26.66%		22.72%	22.23%
4. Disminución de costos	0.12	17.91%	16%	15%		13.34%
5. Disminución de liquidez	0.10	14.92%	13.34%	12.5%	11.36%	
	1					

Cuadro N° 13

Matriz MIC

Fuente: Mosquera Tours

El nivel de ocurrencia de los proveedores en cuanto la utilidad es muy buena ya que permite genera una gran rentabilidad en la empresa. Puesto que la empresa cuenta con un listado amplio en cuanto nuestros proveedores ya que son trascendentales con los eventos que ofrecemos a nuestros clientes.

El nivel de ocurrencia de los proveedores en cuanto la disminución de precios es una forma de generar rentabilidad, ya que cuando se presenta descuentos en cuanto los servicios prestados la empresa los clientes aprovechan los descuentos.

La disminución de costos en cuanto los proveedores son una herramienta clave para la empresa, puesto que comentamos anteriormente contamos con un listado amplio de proveedores lo cual nos permite escoger el portafolio más cómodo cuanto precio –calidad, según el servicio que se vaya a presentar.

Contamos con una liquidez muy pequeña la empresa no maneja créditos pero todo el dinero que entra es usado para saldar deudas con los distintos proveedores y obligaciones de la empresa.

La utilidad que generamos en cuanto la disminución de precios es una política de la empresa ofrecer a nuestros clientes calidad y precios. Cómodos en cuantos eventos y viajes lo cual lo hace ser una de las empresas de servicios muy rentable en cuanto sus estados financieros.

4.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones. (SPACE)

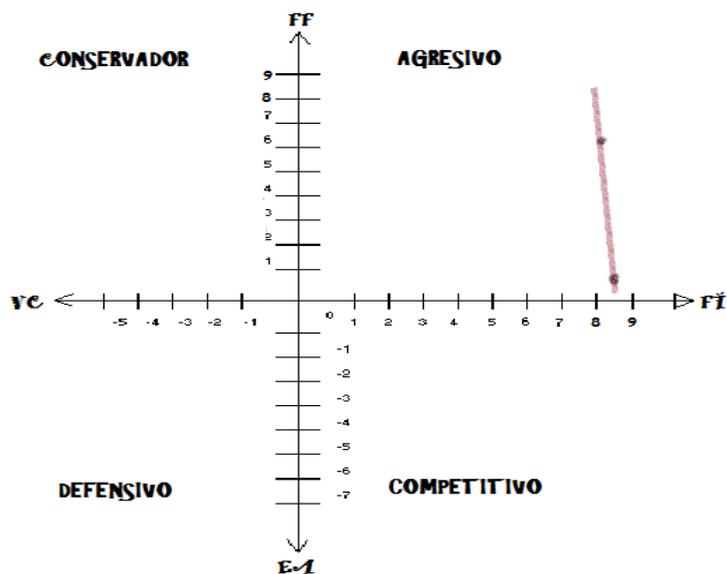
FORTALEZA FINANCIERA	PUNTUACIONES
Acuerdos de prestación de servicios con Multinacionales	4
Capacidad financiera para cumplir con obligaciones a corto plazo	4
Políticas crediticias de la empresa Mosquera TOURS	3
Gestión empresarial-económica por parte de Mosquera TOURS	4
	15
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	
Gobierno corporativo fuerte.	4
Variedad de servicios y productos de alta confianza.	4
	8
ESTABILIDAD AMBIENTAL	

Crisis en la zona euro.	-3
Nuevos jugadores y competidores en el mercado que intenten competir con la empresa.	-3
Inestabilidad económica.	-2
	-8
VENTAJA COMPETITIVA	
Cobertura a nivel Nacional en las principales ciudades del país.	-4
Cuenta con aliados estratégicos.	-5
Gran variedad de portafolio de productos para inversión.	-5
	-14
CONCLUSION	
Promedio de la fortaleza financiera (FF)	3,75
Promedio de la fortaleza de la industria (FI)	4
Promedio de la estabilidad ambiental (EA)	2,67
Ventaja competitiva (VC)	4,67
CORDENADAS DEL VECTOR DIRRECCIONAL; EJE X	8,67
CORDENADAS DEL VECTOR DIRRECCIONAL; EJE Y	6,42

Cuadro N° 14

Matriz SPACE

Fuente: Mosquera Tours



Cuadro N° 15

Matriz SPACE

Fuente: Mosquera Tours

Las estrategias que en el año 2011 implemento Mosquera Tours fue desarrollar la gestión empresarial, para lograr generar a la empresa acuerdos de servicios con empresas grandes, que se tradujeron en \$119.412.130 (pesos colombianos) por motivo de ingresos. A pesar de contar un muy limitada corto presupuesto, desarrollo algunos acuerdos económicos que permitieran que el servicio de calidad de Mosquera Tours no se viera comprometida en las prestación de sus servicios, por tal motivo se evidencio que la tenacidad por parte de la administración de la empresa y con un buen direccionamiento en la toma de decisiones.

4.7 Matriz de planeación estratégica cuantitativa. (MPEC)

FACTORES CLAVE	PONDERACION	Implementar el servicio de Contact Center		Crear una nueva oficina en Bogotá (AV Dorado)	
		PA	PTA	PA	PTA
1. Desarrollo de estrategias que estimulan el turismo receptivo en la ciudad por parte de las entidades públicas y privadas.	0.05	3	0.15	2	0.10
2. Zona de localización cuenta un mercado en crecimiento, con empresas importantes en el sector.	0.03	2	0.06	2	0.06
3. Nuevas tendencias para realizar viajes y eventos	0.06	1	0.06	1	0.06
4. Aprovechamiento de la oferta institucional público - privada tanto a nivel departamental como nacional que tiene presencia en la región	0.09	4	0.36	2	0.18
5. Servicios Web; servicio de promoción en los buscadores que dan la oportunidad de ampliar el número de personas clientes.	0.06	4	0.24	2	0.12

	0.02		0.02	3	0.06
6. Seguridad del Sector de localización		1			
	0.06		0.18	3	0.18
7. Las estrategias de nuestra competencia	0.08	3	0.32	2	0.16
		4			
8. Disminución de los ingresos	0.04		0.12	3	0.12
		3			
9. Inestabilidad actual de la economía mundial	0.04		0.08	2	0.08
		2			
10. Creciente competencia en el segmento turístico y de sociales evoluciona rápidamente en la zona y es altamente competido.					
	0.04	4	0.16	3	0.12
	0.06	4	0.24	3	0.18
11. Precios accesibles y altamente competitivos.		4			
12. Valor agregado de los servicios.	0.05	1	0.05	4	0.20
13. Oferta de paquetes turísticos y operación de eventos de alta calidad.					
	0.07	3	0.21	1	0.07
14. Mosquera Tours es integral ya que tienen tres unidades de negocios que la hacen integrar para el cliente corporativo ya que se presenta como un asesor de Servicios de viajes y turismo tanto para individuales como para grupos. Organizador de eventos de todo tipo y Operador de turismo receptivo y transporte.	0.04	2	0.08	1	0.04
15. La marca de Mosquera Tours se ha puesto visible en el directorio empresarial y se ha posicionado como sinónimo de exquisitez y calidad en el servicio orientado al cliente de Mosquera Cundinamarca y sus alrededores y prontamente Bogotá.	0.03		0.09	3	0.09
		3			
16. Alta competencia entre las empresas existentes en el sector debido a la baja diferenciación de los productos ofertados	0.06		0.24	4	0.24
17. Falta de Infraestructura para realizar óptimamente la operación		4			
	0.02		0.04	3	0.06
18. Área de localización de la empresa	0.03	2	0.09	3	0.09
19. Promoción comercial; se ha incursionado en todo el sector industrial y comercial para lograr nuevos clientes, pero no ha habido mucha aceptación por el poco tiempo de antigüedad de la empresa.		3			
	0.07		0.28	3	0.21

<p>20. El corto presupuesto con que cuenta limita el campo de acción en la promoción y divulgación de la empresa y en el cumplimiento de unas obligaciones constantes.</p>		4			
SUMA TOTAL	1.00		3,07		2,42

Cuadro N° 16
 Matriz MPEC
 Fuente: Mosquera Tours

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Por medio de una planeación estratégica bien definida, analizando el entorno de la organización y realizando un diagnostico interno, se obtuvieron las bases para cimentar la estrategia de fortalecimiento organizacional, ya que se evaluaron las principales fallas y falencias en las cuales incurría habitualmente la organización. Al evaluar estos puntos débiles, se evidenció que no existía un control interno para la medición de su desempeño.

Se planteó un modelo de gestión corporativo, que pretende cubrir todas las áreas de gestión de la empresa, brindando un plan de actuación, un enfoque particular y un conocimiento en cada uno de los colaboradores de la empresa, basándose en los principios y valores organizacionales, ya que estos son las bases que cimentan las estructura de la empresa.

Este trabajo de grado, plantea un esquema muy importante que debe implementar la empresa para evaluar la gestión de sus operaciones, por medio de los formatos establecidos para realizar un seguimiento y tabular los resultados de la información obtenida, de esta

forma, se tomarán las acciones de mejora continua pertinentes para satisfacer las necesidades de los clientes, identificando el tiempo de respuesta de atención en cuanto a sus requerimientos de viaje, la fluidez de la información recibida, la amabilidad, profesionalismo y claridad al atender las expectativas, ponderando de esta manera la prestación del servicio, y obteniendo la información necesaria para contrarrestar las falencias.

Por medio del diagnóstico interno realizado, se evidencio que Mosquera Tours no contaba con un modelo de control financiero, por ende se incurrió en la elaboración de un modelo llamado por los autores como *BFMT*, “Bases Financieras de Mosquera Tours”, el cual se estructuraba con cinco herramientas como lo son, el análisis financiero, el cual evalúa la situación actual de la organización, detallando las consecuencias obtenidas por cada una de las decisiones tomadas por la dirección, evidenciado en los estados financieros, de esta forma se evaluó el desempeño de la empresa, obteniendo que hubo un constante crecimiento desde el inicio de sus operaciones, a pesar de su corta existencia, adicionalmente se estructuro una plantilla de la razones financieras, para llevar un control anual y medir el desempeño y evolución de la organización. De otro lado en el BMT, se agregaron dos esquemas los cuales fueron, las políticas de efectivo que la empresa debe tener para evaluar su flujo de caja y las políticas de crédito (ventas a crédito) que la organización debería implementar, para abarcar una mayor cantidad de mercado, ya que en la actualidad no cuenta con este tipo de ventas.

También se plantea una política de inversión permanente para generar una rentabilidad por medio de la compra de títulos valores, de manejo de custodia y seguridad, evaluando los riesgos de tipo jurídico, de solvencia y del mercado a nivel mundial, para tomar decisiones eficaces frente a posibles situaciones tanto internas como externas. Por otro lado, se plantea evaluar una política de financiación que evalué la capacidad de endeudamiento a la que está dispuesta a asumir la empresa, de esta forma se tiene en claro las fuentes de financiación a las que puede recurrir la organización y los costos que se pueden presentar, permitiendo determinar, si la estructura de la organización está preparada para asumir retos de índole financiero.

Y por último, es necesario implementar una política de operación, que esté ligada a la cantidad de los ingresos que genera la empresa y en la disminución o reducción de los costos en las operaciones empresariales. De esta forma se debe diseñar en forma conjunta con el departamento financiero, administrativo y de ventas, estrategias en estos dos conceptos, generación de ingresos y control y disminución de costos, obteniendo procesos de mejora continua, gracias al feed back de los colaboradores de la organización, fortaleciendo el sistema organizacional.

La tasa de crecimiento sostenible es un factor clave, el cual representa para la empresa un nivel de rentabilidad positivo, demostrado en el resultado del estudio realizado anteriormente. El cual se puede concluir que la empresa tiene un crecimiento un poco mayor de lo normal de manera positiva, manteniendo su participación en el mercado al ritmo en que la demanda tiende a aumentar. Este crecimiento puede generar una amenaza para la empresa si esta no puede controlarlo, por ende es necesario implementar los sistemas de control.

Mosquera Tours actualmente carece de mecanismos para desarrollar estrategias de índole operativa y financiera. Por tal motivo hemos desarrollado a lo largo de este documento un modelo de fortalecimiento organizacional con el fin de que cada área de la empresa tenga un panorama amplio a la hora de tomar decisiones y diseñar estrategias.

Se recomienda que Mosquera Tours. S.A.S. lo más pronto posible cree sistema de control que le permita llevar un monitoreo y una supervisión de sus actividades. Si la empresa incorpora el diseño planteado en este trabajo de investigación basado en un sistema de control financiero y operativo, Llevara a la empresa a un nuevo cambio en pos a un desarrollo, permitiéndole mejorar toda la parte de control interno y así volviéndose más organizada, fiable, productiva y generando calidad en cuanto a la prestación de sus servicios.

GLOSARIO

Ambiente Externo: es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización.

Ambiente Interno: son aquellos elementos que influyen en el interior de la organización de manera directa, cayendo en responsabilidad del gerente.

Congresos: un congreso es una reunión o conferencia, generalmente periódica, donde los miembros de un cuerpo u organismo se reúnen para debatir cuestiones de diversas índoles.

Control: es el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas previamente para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

Control interno: es el ejercicio del Control dentro de los procesos de la entidad, practicado por todos los servidores en el desarrollo de sus actividades.

Convenciones: una convención es un evento de vocación privada, generalmente organizado por una sola empresa, con una duración mínima de dos días y al menos cincuenta participantes. Las convenciones están orientadas a la generación de negocio y lo habitual es que tan solo asistan miembros de la empresa o empresas organizadoras.

Diagnostico estratégico: se orienta a precisar las Fuerzas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales; este es el objetivo del Diagnóstico Interno. También permite estimar la importancia de dichas Fuerzas y Debilidades a través de las Amenazas y Oportunidades que provienen del entorno, para esto se realiza el Diagnóstico Externo.

Finanzas: las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero entre individuos, empresas, o Estados y el análisis de estas actividades como especialidad de la economía y la administración.

Formato: un formato es un archivo elaborado de forma particular con el fin de codificar información para su almacenamiento o recopilación.

Fortalecimiento: se enfoca a inducir las condiciones suficientes y necesarias para que una organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su continuidad existencial y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.

Método: modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Operador profesional de congresos (OPC): son las personas naturales o jurídicas legalmente constituidas que se dediquen a la organización de certámenes, congresos, convenciones, ferias, seminarios y reuniones similares en sus etapas de gerenciamiento, planeación, promoción realización, así como a la asesoría y/o producción de estos certámenes en forma total o parcial.

Operativo: se trata de un dispositivo o un plan que se lleva a cabo para desarrollar una acción y conseguir un objetivo.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Reservas: la acción de destinar una cosa o un lugar para un uso exclusivo o para una persona determinada.

Turismo: comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Sistema: Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Satisfacción del cliente: Correspondencia entre la experiencia que origina un producto corresponde a las expectativas o las supera.

Wedding Planner: Un Wedding Planner brinda un servicio de planificación, organización y supervisión de bodas o eventos, para que estos sean del disfrute de todos los presentes a la fiesta, incluso los anfitriones. Un Wedding Planner asume responsabilidades y obligaciones del evento.

BIBLIOGRAFÍAS

Muñiz Luis. Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Ediciones gestión 2000 S.A.

Serna G. Humberto. Gerencia Estratégica: Guía para el diagnóstico estratégico. 3 Editores – Bogotá D.C.

Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la investigación. Editorial MC GRAWHILL

Maurera R. Evelin C. Diseño de un sistema de control financiero y de operaciones para la empresa construcciones y servicios HAEFE, C.A. Universidad de Oriente.

Idalberto Chiavenato. Iniciación a la administración de personal. Editorial Mc Graw Hill.

Rodrigo Estupiñan Gaitán, Orlando Estupiñan Gaitán. Análisis Financiero y de Gestión. Ecoe Ediciones, Bogotá D.C, 2006.

Guillermo Baca Currea. Ingeniería Económica. Fondo educativo Panamericano, Colombia, 2002.

Javier A. Carvalho B. Estados Financieros. Normas para su preparación y presentación. Ecoe Ediciones, 2009.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernandes Collado, Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación. Tercera Edición. McGraw-Hill Interamericana.

Rafael Méndez Lozano. Formulación y Evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. Quinta Edición. Bogotá D.C, 2008.

R Charles Moyer, James R, McGuigan, William J, Kretlon. Administración Financiera Contemporánea. Novena Edición. International Thomsom Editores S.A, 2005.

International Accounting Standars Committe. Normas Internacionales de Contabilidad 2001. Cisspraxis, Madrid, 2001.

Página web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.
(<https://www.mincomercio.gov.co/>).

Página web de la Organización Mundial de Turismo OMT.
(<http://www2.unwto.org/es>).

Página web del Departamento Administrativo Nacional Estadístico, DANE.
(http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4).

Página web de Proexport Colombia. (<http://www.proexport.com.co/>).

Página web del Banco de la República de Colombia. (<http://www.banrep.gov.co/>).

Industria y Turismo. A cargo del señor Sergio Díaz-Granados. *Guía Turismo 2012*
(pdf) realizado por Ministerio de Comercio, Bogotá D.C, 2012.

Página web del Municipio de Mosquera Cundinamarca. (<http://mosquera-cundinamarca.gov.co/index.shtml>).

Página web de Cooperativa Mondragón. (www.mondragon-corporation.com)

Página web www.gerencie.com

Página web www.google.com

Página web www.puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993/estados-financieros

Página web
www.sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/html/indices/financiero.htm

Página web
www.asesolutions.com/buscador/banco/COMO%20SE%20EJERCE%20EL%20CONTROL%20FINANCIERO%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf

Página web
www.inosanchez.com/files/mda/af/TOPICO03_RAZONES_FINANCIERAS.pdf

APENDICE

APENDICE A

RESERVAS EN AGENCIAS DE VIAJES



E: RESERVATIONS IN TRAVEL AGENCIES

CORRESPONDENCIA:

DESCRIPTORES: agencia de viajes; servicio de reserva; reserva de viajes



I.C.S.: 03.200.00; 03.080.30

Editada Apartado	por 14237	el 14237	Instituto Bogotá,	Colombiano D.C.	de -	Normas Tel.	Técnicas 3150377	y -	Certificación Fax	(ICONTEC) 2221435
---------------------	--------------	-------------	----------------------	--------------------	---------	----------------	---------------------	--------	----------------------	----------------------

RESERVAS EN AGENCIAS DE VIAJES

1. OBJETO

Esta Norma Técnica Sectorial establece los requerimientos mínimos para la prestación del servicio de reservas.

2. ALCANCE

Esta norma aplica para agencias de viajes.

3. DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma, aplica:

3.1 Reserva: proceso por el cual una agencia de viajes recibe la solicitud de un cliente y tramita y confirma la prestación de un servicio a un cliente, directamente o a través de un proveedor de la siguiente manera:

Cliente  agencia  proveedor

4. REQUISITOS

4.1 DOCUMENTACIÓN

La agencia de viajes debe definir y documentar los procesos relacionados con las reservas en los que se deben considerar los requisitos establecidos en esta norma.

4.2 MEDIOS PARA HACER LA RESERVA

4.2.1 La agencia de viajes debe disponer y controlar, los medios por los cuales se realizan las reservas y su relación con el cliente y el proveedor.

4.2.2 Los equipos y facilidades con que cuenta la agencia de viajes dependerán del sistema de reservas que contrate o elija, así como de su disponibilidad, del volumen y tipo de respuesta requerida tanto para con el cliente, como para con el proveedor

4.3 INFORMACIÓN Y RESPUESTA AL CLIENTE

La agencia de viajes debe asegurarse de conocer los requerimientos generales de los proveedores en cuanto a información que deba suministrarse al cliente para la reserva.

Se debe informar y asesorar a los clientes sobre las condiciones de sus reservas.

El personal encargado de las reservas, debe asegurar que los servicios y programas de los proveedores y otros prestadores de servicios turísticos, se reserven en forma oportuna y dentro de las condiciones convenidas con el cliente.

Se debe dar respuesta a la solicitud del cliente dando cumplimiento a sus requerimientos y a los del proveedor.

La confirmación de la prestación de un servicio por parte del proveedor a la agencia de viajes es una condición indispensable para la expedición del documento de viaje u orden de servicio.

El cliente debe obtener de la agencia de viajes, la confirmación de la reserva requerida dentro de los términos solicitados y acordados durante la reserva. Dichos términos deben estar asociados con las características específicas de los productos y servicios y las condiciones particulares de operación del proveedor. La agencia debe exigir, una vez confirmado el servicio y sus características, el cumplimiento por parte del proveedor. La confirmación incluye la indicación con precisión de los datos relacionados con la prestación del servicio reservado.

En caso de que la reserva sea negada, la agencia informará de manera inmediata al cliente.

4.4 ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO

La agencia de viajes debe establecer y documentar, un sistema de indicadores de la gestión realizada dentro de los procesos del servicio de reservas, donde se midan los siguientes aspectos:

- La accesibilidad a los medios de reservas y su tiempo de respuesta
- El tiempo de respuesta a la solicitud del cliente
- Diseño e implementación de registros para medir la satisfacción del cliente

4.5 RESERVA CON EL PROVEEDOR

Dentro del proceso de reserva con el proveedor, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Establecer con claridad el tipo de proveedor con el que se realizará la reserva. En caso de proveedores de servicios turísticos, estos deben ser reconocidos. (Nota 1)

Nota 1. La agencia de viajes diseñará un mecanismo para verificar que el proveedor del sector turístico nacional cumple con los requisitos legales.

- Definir, documentar y verificar la información del cliente y del proceso, antes de comunicarse con el proveedor. Esta información debe ser registrada durante el proceso de reserva.
- Suministrar al proveedor la información necesaria para garantizar una reserva correcta, acorde con las condiciones del proveedor y encaminada a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Establecer una comunicación clara con el proveedor, lo que incluye la identificación del personal con el que se realiza la reserva.
- Determinar el estado en que queda la solicitud (confirmada o rechazada) durante su realización
- Verificar la reserva según procedimientos documentados y dentro de los plazos pactados con el cliente
- Verificar requisitos especiales como plazos para pagos y condiciones de cancelación

4.6 CONFIRMACIÓN DE LA RESERVA

La reserva debe confirmarse dentro de los plazos y garantías establecidas con el proveedor y el cliente. En la confirmación se debe verificar la información de la reserva confrontando los datos consignados en la reserva del proveedor con los registrados por la agencia.

4.7 CANCELACIÓN DE RESERVAS

La cancelación de reservas se debe realizar considerando los requisitos del proveedor (plazos y soportes de cancelación). El cliente debe conocer las condiciones de cancelación de las reservas.

4.8 ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE RESERVAS

La agencia debe establecer programas de entrenamiento del personal de reservas encaminados a estimular actitudes y alcanzar los tiempos de respuesta que exige la operación y desarrollar las habilidades, aptitudes y destrezas conforme a los procedimientos establecidos.

5. DOCUMENTOS DE CONSULTA

ALBRECHT KARL, LAWRENCE J. BRADFORD, La Excelencia en el Servicio, Legis Fondo Editorial, Bogotá, 1990.

Anexo (Informativo)

La siguiente es la lista de normas legales que tienen relación con el presente documento.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 300 de 1996-Ley General de Turismo.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Decreto 53 del 18 de enero de 2002. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de las agencias de viajes y se dictan otras disposiciones.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Decreto 502 del 28 de febrero de 1997. Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada una de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la ley 300 de 1996.

PRÓLOGO

La Unidad Sectorial de Normalización para el Subsector de Agencias de Viajes - USNAV es una entidad reconocida por el Organismo Nacional de Normalización que tiene como función la preparación de normas técnicas propias del subsector de agencias de viajes (NTSAV) dentro de los parámetros internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas al proceso de adopción y publicación de la Norma Técnica Colombiana (NTC) o Guía Técnica Colombiana (GTC).

La representación de todos los sectores involucrados en el proceso de Normalización Técnica está garantizada por:

El comité técnico de calidad del servicio, el cual es un conjunto interdisciplinario de profesionales, integrado por representantes de las agencias de viajes del país, consumidores e interesados en general, que mediante consenso establecen parámetros fundamentales que rigen la normalización de productos, procedimientos o servicios en el subsector de agencias de viajes.

El período de consulta pública, caracterizado por la participación de todos los interesados.

La NTSAV 01 fue aprobada por el Consejo Directivo de la USNAV el 2002-02-05

Esta norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales.

A continuación se relacionan las empresas que colaboraron en el estudio de esta norma a través de su participación en el Comité Técnico de calidad del servicio:

AVIATUR	DE LA UNIVERSIDAD EXTERNADO DE
DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO	COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE	GEMA TOUR LTDA
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS	SENA

Además de las anteriores, en consulta pública el proyecto se puso en consideración de las siguientes entidades:

C. CIBELES REPRESENTACIONES TURÍSTICAS LTDA
CAPITAL
CASA DANN CARLTON
CASA DEL TURISMO DE BOGOTA
CASA MEDINA
CENTENARIO
CONEXIONES TURÍSTICAS E.U.
COSMOS 100
DOLAR TOUR LTDA
DON JAIME
EL EDEN
EXCURSIONES BARRANQUILLA Y CIA LTDA
HOSTAL EL DORADO
LA FONTANA
MAYORISTA DE TURISMO ALFREDO REINA B.
MELIA CONFORT CHICAMOCHA
PUERTA DEL SOL
SAUCES DEL ESTADIO
SERNICH VIAJES Y TURISMO DE CALI LTDA

TRAVEL CLUB LTDA BTI COLOMBIA	
VERDE MAR	
VIAJES Y TURISMO DON QUIJOTE LTDA.	
VIESCO	
ZUANA BEACH RESORT	
OFICINA DE TURISMO	VILLA DE LEYVA
OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO	POPAYÁN
OFICINA DE FOMENTO Y TURISMO	PEREIRA
OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO	SAN GIL, SANTANDER
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO	CÚCUTA
OFICINA DE CULTURA Y TURISMO	BARICHARA, SANTANDER
ASOCIACIÓN TERRITORIAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA	LETICIA
OFICINA DE CULTURA Y TURISMO	HONDA, TOLIMA
ETURSA	SANTA MARTA
OFICINA DE TURISMO Y CULTURA	NUQUÍ, CHOCÓ
CORPORACIÓN CARTAGENA DE INDIAS	CARTAGENA, BOLÍVAR
SECRETARÍA DE TURISMO	MOMPOX, BOLÍVAR
ALCALDÍA MUNICIPAL	MELGAR, TOLIMA
CORPORACIÓN DE TURISMO	GIRARDOT, CUNDINAMARCA
OFICINA DE TURISMO	ARMENIA
SECRETARÍA DE TURISMO	SAN ANDRÉS ISLAS
GRUPO DE CULTURA Y TURISMO	BUCARAMANGA
OFICINA DEPARTAMENTAL DE TURISMO	SINCELEJO, SUCRE
SOCIEDAD DE INVERSIONES TURÍSTICAS DEL HUILA - INTURHUILA -	NEIVA, HUILA
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO	RIOHACHA, GUAJIRA
INSTITUTO DE TURISMO DEL META	VILLAVICENCIO
OFICINA ASESORA DE TURISMO	SANTA MARTA
SUBSECRETARÍA DE TURISMO DE BOYACÁ	TUNJA
GOBERNACIÓN DE CALDAS	MANIZALES
UNIDAD ADMINISTRATIVA Y ESPECIAL DE CULTURA Y TURISMO	VALLEDUPAR
INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE TURISMO	BOGOTÁ
INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO	MANIZALES
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO	GIRÓN, SANTANDER
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	CALI
INSTITUTO DE CULTURA, TURISMO Y RECREACIÓN	SOCORRO, SANTANDER
INSTITUTO DE TURISMO DE PAIPA	PAIPA, BOYACÁ
OFICINA DE TURISMO	MEDELLÍN
OFICINA DE TURISMO	CALI
INSTITUTO DISTRITAL DE CULTURA Y TURISMO	BOGOTÁ

El **ICONTEC** cuenta con un Centro de Información que pone a disposición de los interesados normas internacionales, regionales y nacionales.

DIRECCIÓN DE NORMALIZACIÓN

APENDICE B

**NORMA TÉCNICA
SECTORIAL**

**NTS
AV02**

2002-02-05

ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGENCIAS DE VIAJE

E: CUSTOMER SERVICE IN TRAVEL AGENCIES



CORRESPONDENCIA:

DESCRIPTORES: agencia de viajes; atención al cliente; servicio al cliente.



ATENCIÓN AL CLIENTE EN AGENCIAS DE VIAJES

1. OBJETO

Esta Norma Técnica Sectorial establece los requisitos que deben cumplir las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente en las etapas de la prestación de servicio propias de la agencia de viajes.

2. ALCANCE

Aplica a las agencias de viajes y sus procesos.

3. DEFINICIONES

Para los propósitos de esta norma, aplican:

3.1 MOMENTO DE VERDAD

Instante preciso en el que el cliente se pone en contacto con la agencia y, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad del servicio y virtualmente la calidad del producto.

3.2 AUDITORIA DE SERVICIO

Proceso sistemático e independiente de verificación de las actividades relacionadas con la prestación de un servicio, con el fin de determinar si sus resultados satisfacen las disposiciones establecidas.

3.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Canales por los cuales la información se intercambia entre un cliente y un proveedor.

4. REQUISITOS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS AGENCIAS DE VIAJES

La agencia de viajes debe definir y documentar los procesos relacionados con la atención al cliente, destacando los aspectos de planeación, realización, evaluación y corrección de dicho servicio.

4.1 COMPROMISO DIRECTIVO

La dirección de la agencia de viajes debe establecer políticas y objetivos de atención al cliente, con el fin de garantizar un compromiso de la organización orientado a la satisfacción de sus expectativas. Las políticas deben corresponder al tipo de agencia, su tamaño y grado de cobertura de sus servicios.

Se debe definir la responsabilidad y la autoridad para todo el personal cuyas actividades se relacionen con la atención al cliente.

4.2 PLANIFICACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

La agencia debe definir y documentar los procesos, estándares y requisitos del servicio e identificar los momentos de verdad, las necesidades y expectativas del cliente, así como determinar los medios requeridos para ello, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La confiabilidad y veracidad en la información suministrada al cliente
- La capacidad de respuesta, disponibilidad y flexibilidad en la atención
- El profesionalismo, habilidades y destrezas del personal a cargo (véase el numeral 4.7)
- La accesibilidad
- La comprensión y conocimiento del cliente.

4.3 EJECUCIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE

La ejecución de los procesos debe estar controlada por medio de procedimientos documentados. Esta ejecución debe evaluarse contra los requisitos especificados (véase numeral 4.4).

La dirección de la agencia debe proveer los recursos necesarios para lograr la realización y control de las actividades relacionadas con la atención a clientes.

En los casos donde la atención al cliente se preste a través de un proveedor, la agencia debe establecer los requisitos que éste debe cumplir para garantizar la prestación del servicio.

4.4 EVALUACIÓN DEL SERVICIO Y ACCIONES CORRECTIVAS

4.4.1 Evaluación del servicio por parte del cliente

4.4.1.1 La agencia debe disponer de los recursos para que el cliente exprese su evaluación con respecto al servicio recibido.

4.4.1.2 La agencia debe estructurar esta evaluación conforme a sus políticas.

4.4.1.3 Esta evaluación debe ofrecer como resultado, índices de satisfacción al cliente.

4.4.2 Auditorias internas de servicio

La agencia debe establecer y mantener actualizados procedimientos documentados para la planificación e implementación de auditorias internas para la evaluación de la atención al cliente, con el fin de verificar si las actividades resultado de los procesos son conformes con las medidas tomadas para el cumplimiento de las políticas de la agencia.

La auditoria interna debe evaluar el cumplimiento de los procesos de planificación, ejecución y evaluación, así como la definición de acciones correctivas y eficacia de la aplicación de las mismas.

Los encargados de planear y realizar las auditorias internas de servicio deben tener la responsabilidad y autoridad necesarias para su realización, así como el entrenamiento apropiado (véase el numeral 4.7).

4.5 MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

La agencia de viajes debe identificar permanentemente oportunidades para mejorar la forma como se satisfacen las necesidades de los clientes. La agencia debe implementar un sistema que cubra los siguientes aspectos:

- La recolección de la información pertinente a dicha identificación
- El análisis de dicha información
- La formulación de programas de mejoramiento según el análisis.

4.6 REQUISITOS DE PERSONAL

De acuerdo con su tipo, tamaño y políticas, la agencia debe establecer y documentar los perfiles requeridos para la atención al cliente.

4.7 ENTRENAMIENTO

La agencia debe establecer programas de entrenamiento de todo el personal relacionado con la atención al cliente. El entrenamiento debe ser evaluado para garantizar que el empleado esté capacitado para responder a las necesidades de atención del cliente (véase el numeral 3.2).

5. DOCUMENTOS DE CONSULTA

ALBRECHT KARL, LAWRENCE J. BRADFORD, La Excelencia en el Servicio, Legis Fondo Editorial, Bogotá, 1990.

Anexo informativo

La siguiente es la lista de normas legales que tienen relación con el presente documento.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 300 de 1996-Ley General de Turismo.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Decreto 53 del 18 de enero de 2002. Por el cual se dictan unas disposiciones relacionadas con la actividad de las agencias de viajes y se dictan otras disposiciones.

MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO. Decreto 502 del 28 de febrero de 1997. Por el cual se definen la naturaleza y funciones de cada una de los tipos de agencias de viajes de que trata el artículo 85 de la ley 300 de 1996.

PRÓLOGO

La Unidad Sectorial de Normalización para el Subsector de Agencias de Viajes - USNAV es una entidad reconocida por el Organismo Nacional de Normalización que tiene como función la preparación de normas técnicas propias del subsector de agencias de viajes (NTSAV) dentro de los parámetros internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas al proceso de adopción y publicación de la Norma Técnica Colombiana (NTC) o Guía Técnica Colombiana (GTC).

La representación de todos los sectores involucrados en el proceso de Normalización Técnica está garantizada por:

El comité técnico de calidad del servicio, el cual es un conjunto interdisciplinario de profesionales, integrado por representantes de las agencias de viajes del país, consumidores e interesados en general, que mediante consenso establecen parámetros fundamentales que rigen la normalización de productos, procedimientos o servicios en el subsector de agencias de viajes.

El periodo de consulta pública, caracterizado por la participación de todos los interesados.

La NTSAV 02 fue aprobada por el Consejo Directivo de la USNAV el 2002-02-05

Esta norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales.

A continuación se relacionan las empresas que colaboraron en el estudio de esta norma a través de su participación en el comité técnico de calidad del servicio:

AVIATUR DIRECCIÓN GENERAL DE TURISMO	GEMA TOUR LTDA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS DE LA UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	ICONTEC SENA

Además de las anteriores, en Consulta Pública el Proyecto se puso a consideración de las siguientes empresas:

CAPITAL	LA FONTANA
CASA DANN CARLTON	MELIA CONFORT CHICAMOCHA
CASA MEDINA	PUERTA DEL SOL
CENTENARIO	SAUCES DEL ESTADIO
COSMOS 100	SORATAMA
DON JAIME	TEQUENDAMA INTER – CONTINENTAL
EL EDEN	VERDE MAR
HOSTAL EL DORADO	ZUANA BEACH RESORT

C. CIBELES REPRESENTACIONES
TURÍSTICAS LTDA

CASA DEL TURISMO DE BOGOTA

CONEXIONES TURÍSTICAS E.U.

DOLAR TOUR LTDA
Excursiones Barranquilla Y Cia Ltda

MAYORISTA DE TURISMO ALFREDO
REINA B.

SERNICH VIAJES Y TURISMO DE CALI
LTDA

TRAVEL CLUB LTDA BTI COLOMBIA

VIAJES Y TURISMO DON QUIJOTE LTDA

VIESCO

OFICINA DE TURISMO	VILLA DE LEYVA
OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO	POPAYÁN
OFICINA DE FOMENTO Y TURISMO	PEREIRA
OFICINA MUNICIPAL DE TURISMO	SAN GIL, SANTANDER
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO	CÚCUTA
OFICINA DE CULTURA Y TURISMO	BARICHARA, SANTANDER
ASOCIACIÓN TERRITORIAL DE PROMOCIÓN TURÍSTICA	LETICIA
OFICINA DE CULTURA Y TURISMO	HONDA, TOLIMA
ETURSA	SANTA MARTA
OFICINA DE TURISMO Y CULTURA	NUQUÍ, CHOCÓ
CORPORACIÓN CARTAGENA DE INDIAS	CARTAGENA, BOLÍVAR
SECRETARÍA DE TURISMO	MOMPOX, BOLÍVAR
ALCALDÍA MUNICIPAL	MELGAR, TOLIMA
CORPORACIÓN DE TURISMO	GIRARDOT, CUNDINAMARCA
OFICINA DE TURISMO	ARMENIA
SECRETARÍA DE TURISMO	SAN ANDRÉS ISLAS
GRUPO DE CULTURA Y TURISMO	BUCARAMANGA
OFICINA DEPARTAMENTAL DE TURISMO	SINCELEJO, SUCRE
SOCIEDAD DE INVERSIONES TURÍSTICAS DEL HUILA - INTURHUILA -	NEIVA, HUILA
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO	RIOHACHA, GUAJIRA
INSTITUTO DE TURISMO DEL META	VILLAVICENCIO
OFICINA ASESORA DE TURISMO	SANTA MARTA
SUBSECRETARÍA DE TURISMO DE BOYACÁ	TUNJA
GOBERNACIÓN DE CALDAS	MANIZALES
UNIDAD ADMINISTRATIVA Y ESPECIAL DE CULTURA Y TURISMO	VALLEDUPAR

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE TURISMO	BOGOTÁ
INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO	MANIZALES
SECRETARÍA DE CULTURA Y TURISMO	GIRÓN, SANTANDER
GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA	CALI
INSTITUTO DE CULTURA, TURISMO Y RECREACIÓN	SOCORRO, SANTANDER
INSTITUTO DE TURISMO DE PAIPA	PAIPA, BOYACÁ
OFICINA DE TURISMO	MEDELLÍN
OFICINA DE TURISMO	CALI
INSTITUTO DISTRITAL DE CULTURA Y TURISMO	BOGOTÁ

El **ICONTEC** cuenta con un Centro de Información que pone a disposición de los interesados normas internacionales, regionales y nacionales.

DIRECCIÓN DE NORMALIZACIÓN

APENDICE C



EVALUCION DE PROVEEDORES

Página 1-20

Versión 1.0

A8

Vigencia
31/12/13

HOTELES

NOMBRE DEL HOTEL _____

FECHA DE EVALUACION _____

UBICACIÓN

E B R M

CATEGORIA

DE LUJO PRIMERA TURISTA SUPERIOR

SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

RESTAURANTES CAFETERIA BARES

SERVICIO DE BANQUETES OUTSIDE CATERING

BED & BREAKFAST

CALIDAD DEL SERVICIO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS

	E	B	R	M
CALIDAD DE LOS ALIMENTOS				
PRESENTACION DE LOS PLATOS				
ATENCION AL CLIENTE				
TAMANO DE LAS PORCIONES				
UTILERIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS				
UTILERIA DE BAQUETES				

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 2-20
	Versión 1.0 A8	Vigencia 31/12/13

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

PISCINA	SI	NO	JACCUSI	SI	NO
TURCO			GIMNASIO		
LAVANDERIA			TELEVISION X CABLE		
INTERNET			INTERNET COMUNITARIO		
AGENCIA DE VIAJES			GALERIA COMERCIAL		
BABY SITTER			HANDICAPS FACILITIES		
SAFETY BOX EN LA HABITACION			SAFETY BOX EN RECEPCION		
ROOM SERVICES					

SALONES DE REUNIONES

CANTIDAD	1-3		1-6		1-9	
AREA						

CENTRO DE CONVENCIONES DENTRO DEL HOTEL

CAPACIDAD	
INFRESTRUCTURA	
EQUIPOS	
SERVICIO	

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 3-20
	Versión 1.0 A8	Vigencia 31/12/13

RESTAURANTES Y CASAS DE BANQUETES

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

UBICACIÓN	E	B	R	M
CAPACIDAD	E	B	R	M
AMBIENTACION	E	B	R	M
CALIDAD DEL SERVICIO	E	B	R	M

PRESENTACION ALIMENTOS	E	B	R	M
TAMAÑO DE LAS PORCIONES		GRANDE	NORMAL	PEQUEÑO
UTILERIA	E	B	R	M
MUSICA EN VIVO			SI	NO

	Versión 1.0	
	A8	Vigencia 31/12/13

GRUPOS DE DANZA

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____
FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___
SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

COREOGRAFIA	E	B	R	M
DISFRACES	E	B	R	M
MAQUILLAJE	E	B	R	M
INNOVACION	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M

	Versión 1.0	
	A8	Vigencia 31/12/13

GRUPOS MUSICALES

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____
--

EQUIPO DE SONIDO Y AMPLIFICACION	E	B	R	M
UNIFORMES	E	B	R	M
REPERTORIO	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M

	Versión 1.0	
	A8	Vigencia 31/12/13

MONTAJE DE ESCENOGRAFIA

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____
FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___
SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

CAPACIDAD CREATIVA	E	B	R	M
INFRAESTRUCTURA FISICA	E	B	R	M
PERSONAL TECNICO	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO EN LOS TIEMPOS DE ENTREGA	E	B	R	M
PERSONAL TECNICO	E	B	R	M

	Versión 1.0	
	A8	Vigencia 31/12/13

MODELOS

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____
--

PRESENTACION PERSONAL	E	B	R	M
VESTUARIO DE PERSONAJES	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M

PRESENTADORAS

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____
--

	E	B	R	M
MANEJO DEL MICROFONO				
CALIDAD DE LA VOZ				
PRESENTACION PERSONAL				
PUNTUALIDAD				

	Versión 1.0	
	A8	Vigencia 31/12/13

TRADUCTORAS SIMULTÁNEAS

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____
--

TARJETA PROFESIONAL	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO	E	B	R	M

RELACIONISTAS

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____

DISPOSICION DE SER	E	B	R	M
PRESENTACION PERSONAL	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M
VOCACION Y DISPOSICION DE SERVICIO PERMANENTE	E	B	R	M
BILINGUES	E	B	R	M

	Versión 1.0	
	A8	Vigencia 31/12/13

GUIAS DE TURISMO

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____
FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___
SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

CARNET DE GUIA	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M
BILIGUE	E	B	R	M
PRESENTACION PERSONAL	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 12-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

CENTROS DE CONVENCIONES

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____
FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA___ REGULAR___ MALA___
SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____

CAPACIDAD	E	B	R	M
INFRAESTRUCTURA	E	B	R	M
ALIMENTOS Y BEBIDAS	E	B	R	M
EQUIPOS	E	B	R	M
SERVICIO	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 13-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

FLORISTERIAS

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____

CALIDAD DE LAS FLORES	E	B	R	M
CREATIVIDAD Y DISENOS	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 14-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

EQUIPOS DE CÓMPUTO

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

EQUIPOS ACTUALIZADOS	E	B	R	M
SERVICIO TECNICO	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 15-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

FUEGOS ARTIFICIALES

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____
FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___
SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

CALIDAD DE LA POLVORA	E	B	R	M
CREATIVIDAD DE LAS PIEZAS DE FUEGO	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 16-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

PROVEEDORES DE LICORES

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGAS	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 17-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13
	A8	

EXCURSIONES Y TOURS

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

CALIDAD DE LOS LUGARES VISITADOS	E	B	R	M
CALIDAD DE LOS VEHICULOS O NAVES	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 18-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

MATERIAL PROMOCIONAL

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____

CALIDAD DE LA IMPRESIÓN	E	B	R	M
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	E	B	R	M
CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 19-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

VEHICULOS DE TRANSPORTE PUBLICO

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA ___ REGULAR ___ MALA ___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE _____

ASEO DEL VEHICULO Y PRESENTACION DEL VEHICULO	E	B	R	M
AIRE ACONDICIONADO	E	B	R	M
MICROFONO	E	B	R	M
CONDUCTOR UNIFORMADO	E	B	R	M
PUNTUALIDAD	E	B	R	M

	EVALUCION DE PROVEEDORES	Página 20-20
	Versión 1.0	Vigencia 31/12/13

A8

AUTOMOVILES PARTICULARES

NOMBRE DEL PROVEEDOR _____ FECHA DE EVALUACION _____

RELACION COMERCIAL: EXCELENTE ___ BUENA___ REGULAR___ MALA___ SERIEDAD DE LA OFERTA: CONFIABLE _____ NO CONFIABLE_____

MODELO 2.003 EN ADELANTE	E	B	R	M
ASEO Y PRESENTACION DEL VEHICULO	E	B	R	M
AIRE ACONDICIONADO	E	B	R	M
CONDUCTOR UNIFORMADO	E	B	R	M

APENDICE D



Cámara de Comercio de Facatativá

Nº: 060.522.136-3

**CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
MOSQUERA TOURS S.A.S**

Número de operación:04AL10822067 Fecha: 20110822 Hora: 14:35:04 Pagina : 1

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE FACATATIVA , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :

NOMBRE : MOSQUERA TOURS S.A.S
N.I.T.:0900361798-1
DIRECCION COMERCIAL:CL 15 N 2 16 LC 1
DOMICILIO : MOSQUERA
TELEFONO COMERCIAL 1: 8079764
TELEFONO COMERCIAL 2: 8277181
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CL 15 N 2 16 LC 1
MUNICIPIO JUDICIAL: MOSQUERA
E-MAIL COMERCIAL:gerente@mosqueratours.com.co
E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:mosqueratours@gmail.com
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 80799764
FAX NOTIFICACION JUDICIAL:

CERTIFICA :

MATRICULA NO. 00066066
FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 4 DE JUNIO DE 2010
RENOVO EL AÑO 2011 . EL 26 DE ABRIL DE 2011

CERTIFICA :

CONSTITUCION : QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE CONSTITUCION POR DOCUMENTO PRIVADO DE MOSQUERA DEL 26 DE MAYO DE 2010 , INSCRITA EL 4 DE JUNIO DE 2010 BAJO EL NUMERO 00016145 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: MOSQUERA TOURS S.A.S

CERTIFICA :

REFORMAS:
DOCUMENTO FECHA ORIGEN CIUDAD INSCRIPCION FECHA
0000002 2010/10/25 ASAMBLEA GENERAL EXTMOS 00016956 2010/11/17

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA PERSONA JURIDICA ES INDEFINIDO

CERTIFICA :

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ POR OBJETO, EL DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: A.) AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO B) VENTA DE PASAJES TERRESTRES, C) VENTA DE TQUETES AÉREOS DE AEROLÍNEAS NACIONALES E INTERNACIONALES, D) PRESTACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS YA SEA MEDIANTE LA PROMOCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE VIAJES Y EXCURSIONES TURÍSTICAS, COMERCIALES, ACADÉMICAS, CIENTÍFICAS, ECOLÓGICAS, DEPORTE EXTREMO PARA VIAJEROS DE CARÁCTER INDIVIDUAL Y GRUPOS DENTRO Y FUERA DEL TERRITORIO NACIONAL. E) ORGANIZAR, ADMINISTRAR Y OPERAR CONGRESOS, CONVENCIONES, FERIAS Y EVENTOS SOCIALES DE CARÁCTER PRIVADO Y PÚBLICO Y TODO TIPO DE EVENTOS ESPECIALES EN EL TERRITORIO NACIONAL Y EL EXTRANJERO INCLUIDA LA DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES Y SERVICIOS PUBLICITARIOS, QUE TENGAN RELACIÓN CON EL TURISMO NACIONAL Y EXTRANJERO TANTO PARA EVENTOS ACADÉMICOS COMO SOCIALES, TAMBIÉN EL SUMINISTROS, COMPRA Y VENTA DE EQUIPOS TECNOLÓGICOS Y AUDIOVISUALES, PERSONAL DE APOYO LOGÍSTICO Y DE PROTOCOLO, CONVOCATORIA DE PÚBLICO PARTICIPANTE Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y PRENSA Y TELEVISIÓN, CONTRATACIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS Y DE SEGURIDAD PARA EVENTOS, CONTRATACIÓN DE TRADUCTORES Ó INTERPRETES SIMULTÁNEOS, ARTISTAS, CONFERENCISTAS DE TALLA NACIONAL E INTERNACIONAL DE CUALQUIER ESPECIALIDAD, SUMINISTRO COMPRA Y VENTA DEL SOFTWARE DE REGISTRO DE PARTICIPANTES EN LOS EVENTOS, SUMINISTRO, CONTRATACIÓN COMPRA Y VENTA DE ALIMENTOS PARA EVENTOS SEGÚN SU TIPO, SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS EVENTOS, CONSECUCIÓN, CONTRATACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SEDES, CENTROS DE CONVENCIONES Y SALONES PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS DE TODA ÍNDOLE F) LA SOCIEDAD PODRÁ DESARROLLAR TODO LO QUE ABARCA E INCLUYE EL CAMPO DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO G) EN DESARROLLO DE ESTE OBJETO LA SOCIEDAD PODRÁ ADQUIRIR, ENAJENAR, EXPLOTAR, Y ADMINISTRAR TODA CLASE DE BIENES E INMUEBLES, URBANOS O RURALES, CELEBRAR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO O DE MANDATO CIVIL COMERCIAL, ESTABLECER AGENCIAS COMERCIALES Y REALIZAR CUALQUIER TIPO DE CONTRATO MERCANTIL Y ASUMIR LA REPRESENTACIÓN DE PERSONAS, EMPRESAS O AEROLÍNEAS NACIONALES Y EXTRANJERAS H) PODRÁ ESTABLECER AGENCIAS SOCURSALES DE MOSQUERA TOURS SAS, EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL Y EN EL EXTRANJERO I) PODRÁ EFECTUAR NEGOCIOS Y OPERACIONES QUE SE RELACIONEN TALES COMO IMPORTACIÓN, EXPORTACIÓN CONSIGNACIÓN, ALMACENAJE, MAQUILACIÓN, Y DISTRIBUCIÓN DE TODO TIPO DE ARTÍCULOS, SONIDO PROFESIONAL, VEHÍCULOS TERRESTRES, ACUÁTICOS Y AÉREOS, SUS REPUESTOS Y ACCESORIOS, IGUALMENTE MATERIALES Y BIENES, MUEBLES E INMUEBLES EN GENERAL AFECTOS AL COMERCIO; J) FORMAR PARTE ESPECÍFICAMENTE DE EMPRESAS CUYO OBJETO SOCIAL SEA LA EXPLOTACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO, QUE FUNCIONEN COMO CASAS DE CAMBIO, SIEMPRE Y CUANDO QUE ESTAS OPEREN DE CONFORMIDAD CON LAS LEYES QUE REGULAN LA MATERIA, K) REGISTRAR ADQUIRIR O EXPLOTAR COMO CONCESSIONARIAS Y A CUALQUIER TÍTULO INVERSIONES INDUSTRIALES, O MARCAS DE FABRICO O



Cámara de Comercio de Facatativá

Nº: 860.522.136-3

Número de operación: 04AL10822067 Fecha: 20110822 Hora: 14:35:04 Pagina: 3

DE COMERCIO, DIBUJOS Y MODELOS INDUSTRIALES, NOMBRES COMERCIALES, Y CUALQUIER OTRO BIEN RELACIONADO CON LA PROPIEDAD INDUSTRIAL, L) OBTENER LA HABILITACIÓN DE LA AUTORIDAD COMPETENTE PARA PRESTAR SERVICIO PÚBLICOS DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR DE PASAJEROS POR CARRETERA EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL, EL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE INDIVIDUAL DE PASAJEROS EN VEHÍCULO TIPO TAXI, EL SERVICIO PÚBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE ESPECIAL, EL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR MIXTO, LA SOCIEDAD PODRÁ OBTENER LOS PERMISOS REQUERIDOS PARA PRESTAR, EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO EN LOS DIFERENTES CUERPOS DE AGUA DONDE APLIQUE ESTE SERVICIO, CON VEHÍCULOS ACUÁTICOS, PARA CUMPLIR ESTE TIPO DE PROPÓSITOS. LA SOCIEDAD PODRÁ OBTENER LOS PERMISOS REQUERIDOS PARA PRESTAR EL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO EN LOS DIFERENTES ESPACIOS AÉREOS DONDE APLIQUE ESTE SERVICIO, CON AERONAVES PARA CUMPLIR ESTE TIPO DE PROPÓSITOS. PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ANTERIORES OBJETIVOS LA EMPRESA PODRÁ REPRESENTAR DIRECTAMENTE O A TRAVÉS DE UNIONES TEMPORALES, IMPORTAR LAS UNIDADES REQUERIDAS, PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS ANTERIORES. LL) LA EMPRESA PODRÁ CONCURSAR DIRECTAMENTE O EN UNIONES TEMPORALES O CONSORCIOS EN TODAS LAS LICITACIONES QUE SE ABRAN PARA CUMPLIR TODOS LOS OBJETOS AQUÍ DESCRITOS. M) LA INVERSIÓN EN SOCIEDADES DE CUALQUIER TIPO YA SEA COMO FUNDADORA O POR ADQUISICIÓN A CUALQUIER TÍTULO DE DERECHOS, CUOTAS O ACCIONES, ASÍ COMO LA INVERSIÓN EN TÍTULOS VALORES, TÍTULOS DE DEUDA PÚBLICA O PRIVADA, BONOS, CEDULAS, LETRAS DE CAMBIO, PAGARÉS, Y EN GENERAL CUALQUIER TIPO DE INSTRUMENTOS NEGOCIABLES: N) SUSCRIBIR CAPITAL O CONCURRIR CON SU INDUSTRIA A LA FORMACIÓN O DESARROLLO DE ACTIVIDADES COMERCIALES, IGUALES O SIMILARES, AL OBJETO SOCIAL AQUÍ PREVISTO; DAR O RECIBIR DINERO U OTROS VALORES A TÍTULO DE MUTUO CON O SIN INTERÉS, CON O SIN GARANTÍAS LEGALES PRENDARIAS O PERSONALES, CELEBRAR CONTRATOS BANCARIOS, GIROS, ACEPTAR, ADQUIRIR, PROTESTAR, CANCELAR, PAGAR Y RECIBIR PAGOS EN INSTRUMENTOS NEGOCIABLES U OTROS VALORES Y EN GENERAL, REALIZAR EN CUALQUIER PARTE DEL PAÍS O DEL EXTERIOR TODA CLASE DE OPERACIONES CIVILES O COMERCIALES QUE TENGAN RELACIÓN DIRECTA CON EL OBJETO SOCIAL Y CON EL ARREGLO DE LA LEY. TODAS LAS DEMÁS INHERENTES AL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL.

CERTIFICA :

CAPITAL:

** CAPITAL AUTORIZADO **

VALOR :\$3.000.000.00

NO. DE ACCIONES:5.000.00

VALOR NOMINAL :\$1.000.00

** CAPITAL SUSCRITO **

VALOR :\$5.000.000.00

NO. DE ACCIONES:5.000.00

VALOR NOMINAL :\$1.000.00

**** CAPITAL PAGADO ****

VALOR :\$5,000,000.00
NO. DE ACCIONES:9,000.00
VALOR NOMINAL :-\$1,000.00

CERTIFICA :

**** NOMBRAMIENTOS : ****

QUE POR ACTA NO. 0000003 DE ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DEL 26 DE ABRIL DE 2011 , INSCRITA EL 5 DE MAYO DE 2011 BAJO EL NUMERO 00017906 DEL LIBRO IX , FUE(RON) NOMBRADO(S) :

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE PEREZ CORONELL RICARDO ANTONIO DE JESUS	C.C.01018441109

CERTIFICA :

00066066130 0

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: EL GERENTE SERÁ EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD, PODRÁ ACTUAR VÁLIDAMENTE DE OBJETO, MATERIA Y O CUANTÍA DEL ARTÍCULO ANTERIOR; TENIENDO LAS SIGUIENTES FACULTADES ADMINISTRATIVAS Y DISPOSITIVAS, TALES COMO: EJECUTAR LAS DECISIONES DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD; CONVOCAR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, Y EN CONSECUENCIA ESTÁ FACULTADO PARA OTORGAR LA REPRESENTACIÓN JUDICIAL GIRAR CHEQUES, LETRAS, PAGARÉS Y EN GENERAL TÍTULOS VALORES Y NEGOCIAR CON ELLOS; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, HIPOTECAR, PRENDAR, PERMUTAR, DAR O RECIBIR EN MUTUO O COMODATO; LLEVAR EN GENERAL LA REPRESENTACIÓN DE LA SOCIEDAD; NOMBRAR APODERADOS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES; NOMBRAR ÁRBITROS, RECIBIR, DESISTIR, TRANSIGIR Y SUSTITUIR; NOMBRAR EMPLEADOS QUE CONSIDERE NECESARIOS Y REMOVERLOS Y REVISAR SUS FUNCIONES; CELEBRAR LOS CONTRATOS DEL TRABAJO A QUE HAYA LUGAR; VELAR PORQUE LOS EMPLEADOS SUBALTERNOS, CUMPLAN CON SUS OBLIGACIONES LABORALES, DE LEALTAD A LA EMPRESA, VELAR POR EL RECAUDO E INTERVENCIÓN DE LOS DINEROS Y VALORES DE LA COMPAÑÍA, PRESENTAR UN INFORME SOBRE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS, O LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS; COMO LOS TÍTULOS DE LAS ACCIONES QUE SE EXPIDAN; GARANTIZAR CON LOS BIENES DE LA COMPAÑÍA LAS OBLIGACIONES DE ESTA; LLEVAR A CABO LA LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD, EL GERENTE PODRÁ DESIGNAR UN APODERADO GENERAL DE LA COMPAÑÍA QUIEN PODRÁ TENER REPRESENTACIÓN LEGAL HASTA CON LAS MISMAS FACULTADES DEL GERENTE, IGUALMENTE PODRÁ DELEGAR A TERCEROS PARA QUE ESTOS PUEDAN EN SU REEMPLAZO ASISTIR A LAS AUDIENCIAS DE CONCILIACIÓN, DELIBERAR Y TRANSIGIR DERECHOS DE LA SOCIEDAD. EL SUBGERENTE SERÁ



Cámara de Comercio de Facativá

Nit: 860.522.136-3

Número de operación: 04AL10822067 Fecha: 20110822 Hora: 14:35:04 Pagina : 5

EL REPRESENTANTE LEGAL EN AUSENCIA DEL GERENTE O POR DELEGACIÓN DEL GERENTE Y LAS FACULTADES SERÁN LAS MISMAS QUE ESTÁN ESTABLECIDAS EN ESTE DOCUMENTO.

CERTIFICA :

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : MOSQUERA TOURS
 MATRICULA NO. 00066081
 RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 26 DE ABRIL DE 2011
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2011

CERTIFICA :

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

DE CONFORMIDAD CON LO CONCEPTUADO POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, LOS ACTOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME CINCO (5) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE PUBLICACION EN EL BOLETIN DEL REGISTRO DE LA CORRESPONDIENTE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS EN LA VIA GUBERNATIVA

VALOR DEL CERTIFICADO : \$3700

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES

Superintendente