



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE
VIAJES TRAVELERS & TOURS SG, C.A. EN
VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Rodríguez R. Luis Reinaldo

C.I. 15.201.071

Sánchez E. Héctor Leonardo

C.I. 17.607.594

Tutor:

Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre 2017



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Ysabel Pantoja, portador de la cédula de identidad N° V-11.807.313, en mi carácter de tutor del trabajo especial de grado presentado por los ciudadanos Luis Reinaldo Rodríguez Riera y Héctor Leonardo Sánchez Echenique, portadores de las cédulas de identidad N° V-15.201.071 y V-17.607.594 respectivamente, titulado **OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE VIAJES TRAVELERS & TOURS SG, C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los nueve (09) días del mes de Septiembre del año dos mil diecisiete.

Lcda. Ysabel Pantoja

CI V-11.807.313

INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS	V
RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Formulación del Problema	8
1.3 Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 Justificación de la Investigación	9
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes de la Investigación	11
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Estrategias Gerenciales	15
2.2.2 Desempeño Laboral	16
2.2.3 Liderazgo	18
2.2.4 Planificación	19
2.2.5 Factores presentes en el Desempeño Laboral	20
2.2.6 Comunicación	21
2.2.7 Cohesión	22
2.2.8 Acciones para la Formulación de Estrategias para mejorar desempeño Laboral	23
2.2.9 Investigación	24
2.2.10 Análisis	25
2.2.11 Toma de decisiones	26

2.3 Definición de Términos Básicos	27
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	29
3.1 Tipo de Investigación	29
3.2. Diseño de la Investigación	30
3.3. Fases de la Investigación	32
3.4.1 Fase I.	32
3.4.2 Fase II	33
3.4.3 Fase III	35
3.4. Tècnica de Anàlisis de los Datos	36
CAPÍTULO VI	
RESULTADOS	37
4.1. Diagnostico de la situación actual de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.	37
4.2. Descripción del perfil, competencia y capacidades de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.	40
4.3. Diseño de estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa Travelers & Tours SG C.A.	41
	42
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS	49
ANEXOS	

INDICE DE CUADROS

1. Población	34
2. Lista de Chequeo	38
3. Perfil del Agente de Viaje Free Lance	40
4. Plan de Acción Estratégico	43



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE VIAJES TRAVELERS & TOURS SG, C.A. EN VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores: Rodríguez R, Luis Reinaldo y Sánchez E., Héctor Leonardo
Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja
Septiembre 2017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, estuvo dirigido a proponer estrategias para la optimización del proceso administrativo de la agencia de viajes Travelers & Tours SG. C.A. Esta investigación se caracterizó por ser del tipo descriptiva, proyecto factible, bajo la modalidad de investigación de campo, con un diseño no experimental transeccional descriptivo. La población quedó conformada por 18 sujetos, aplicando el coeficiente de Alfa Cronbach para determinar la confiabilidad, dando como resultado 0.94, considerado muy altamente confiable. Los datos obtenidos fueron procesados bajo estadísticas descriptivas, mediante la distribución de frecuencias absolutas y relativas, utilizando medidas de tendencia central, cuyo valor fue ubicado en un baremo de interpretación de resultados, igualmente en los factores presentes como tamaño del equipo, por otra parte, se tiene la planificación y ejecución de los proyectos afectando el desempeño de los equipos de trabajo. No obstante, se recomienda la aplicación de estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de los agentes de viajes durante la ejecución de las estrategias mencionadas en el trabajo, que permiten incrementar de forma eficaz y eficiente el desarrollo de las actividades por parte de los agentes de viajes de la empresa produciéndose en consecuencia ahorro de tiempo, satisfacción del cliente, calidad en el servicio, considerando profundamente como elegir el mejor camino según las diferentes alternativas con un alto grado de certidumbre garantizando el éxito de cada acción que lleve a cabo la agencia de viajes.

Descriptor: Optimización, Planificación Estratégica, Agencias de Viajes, Servicios Turísticos, Mejoramiento, Desempeño Laboral.

INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades más antiguas de la humanidad, ya que desde el tiempo de las cavernas se pudo observar que los individuos se trasladaban de un lugar a otro, descubriendo nuevos destinos y apoderándose de las tierras. Luego vino la época de las colonizaciones, estos viajaron a otros continentes para conquistar nuevos lugares. Por todo este tiempo el turismo siempre ha estado allí, agarrando fuerza mediante el tiempo. Hoy en día un autor venezolano Camacaro (2008) cataloga como “turistas” a las personas que se trasladan de su espacio habitual, a otro punto geográfico, pasando un tiempo superior a un día y realizando una pernocta.

Actualmente, el mercado turístico se encuentra segmentado por el motivo de viaje, según Cardenas (1990), se ha clasificado según sus corrientes e intereses, como ejemplo, turismo: de aventura, de negocios, cultural, gastronómico, estudiantil, religioso, ecológico, entre otros. Es así como estas corrientes han permitido al turismo ser de gran utilidad para los prestadores de servicios turísticos y los turistas, ofreciéndoles a los clientes justamente lo que está buscando. Es decir, hoy en día el turismo especializado es una tendencia muy común, de esta forma, la visión en el negocio de las agencias de viajes es abarcar todas las corrientes y poseer todos los conocimientos para ofrecer a los clientes servicios integrales y de calidad.

Es por ello, que en esta investigación se pretende realizar un plan que brinde las estrategias para optimizar los procesos administrativos en la agencia de viajes Travelers & Tours SG C.A., para así denotar posibles fallas que poseen y luego ser mejoradas con la ejecución de correcciones en los procesos administrativos, lo cual permitirá cubrir la demanda insatisfecha, resolviendo el o los problemas encontrados en el proceso de ofrecimiento de los servicios que sean objeto de estudio de esta investigación.

La presente investigación se desarrolla en cuatro (4) capítulos los cuales se explican a continuación:

El capítulo I, explica de qué trata la investigación, justifica el problema, los objetivos y la delimitación de la misma.

El capítulo II, está representado por el Marco teórico con antecedentes de trabajos de investigación similares, conceptos básicos y necesarios para desarrollar el entendimiento de la investigación.

El capítulo III, el Marco Metodológico, contiene el tipo y diseño de la investigación del estudio: técnicas e instrumentos de recolección de datos así como el procedimiento seguido para el logro de las mismas y el desarrollo de las fases metodológicas.

Para el capítulo IV, resultados después de aplicarse las fases metodológicas se reflejan en este capítulo los resultados que arrojaron, junto al análisis de los mismos.

Por último el capítulo V, se presenta la propuesta y su desarrollo como tal, para luego plasmar las conclusiones y recomendaciones arrojadas en esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El escenario de la economía global, se encuentra caracterizado por constantes cambios, su competitividad, y sobre todo donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, por lo cual corresponde a los encargados de la gerencia y de la planificación estratégica estar atentos con respecto a cómo debe desempeñarse el comportamiento organizacional de la empresa para en momentos de crisis salir a flote y seguir en curso. Presentando este escenario, es un requisito sine qua non mantener siempre un buen desempeño laboral por parte de toda la fuerza de trabajo, que conlleve a optimizar la calidad, productividad, identificación y desarrollo de nuevos proyectos y nuevos objetivos para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional.

Mosley, Megginson y Pietri (2005), plantea que: un equipo es un conglomerado de personas que deben dar paso a la cooperación y responsabilidad de sus otros miembros para experimentar el mayor éxito posible y alcanzar sus metas, estos autores mencionan que la experiencia en estudios de equipos, ha demostrado que los equipos de proyectos exitosos tienen las facultades para establecer la totalidad o algunas de las metas del equipo, tomar decisiones con relación a la manera de lograr estas metas, emprender las tareas que se requieran para lograrlas y hacerse mutuamente responsables por los resultados. En la actualidad todas las organizaciones líderes en desarrollar proyectos buscan mantener engranados de manera satisfactoria los equipos de trabajo y que les permita mantener o elevar el nivel de competitividad en el mercado y así alcanzar las metas establecidas. Según Urbina (2008), los proyectos son consecuencia de la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, asignando un determinado monto de

capital se podrá producir un bien o un servicio, útil a la humanidad, o a la sociedad en general, con lo cual las organizaciones pueden ser más competitivas en los diferentes mercados y mantenerse a través del tiempo.

El Project Management Institute PMBOK (2010), define un proyecto como un esfuerzo temporal que es llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los mismos establece un inicio y un final definidos. De igual forma explica, los proyectos son utilizados para desarrollar un nuevo producto o servicio, implementar cambios en la empresa, y proveer procesos o negocios, entre otros. También, requieren de medios importantes para su desarrollo, estos pueden involucrar una persona, una unidad o fuerzas de trabajo como también recursos materiales, económicos y financieros, lo cual constituye en algunos casos uno de los elementos con más dificultad para la administración de los mismos.

Por esto, la importancia del capital humano dentro de todas las organizaciones, para las mismas ninguna causa es más ventajosa que la existencia de equipos de trabajo comprometidos, con muy alto desempeño, que se capaz de ejecutar las actividades requeridas de forma eficiente y con la calidad adecuada; pues ellos son quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, con el objetivo donde la empresa opere de forma exitosa. Sin capital humano no existe la organización, de las personas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la empresa.

Katzenbach y Smith (2000), definen un equipo de trabajo como un número de personas reducido con habilidades complementarias, quienes están comprometidas para desarrollar un objetivo común, al cumplimiento de las metas y proximidad entre ellos por lo cual se sostiene como mutuamente responsable. Así como también, aseguran que las empresas con mayor productividad dependen de equipos de trabajos sólidos y semiautónomos, comprometidos con los objetivos a cumplir y a su vez se sienten totalmente identificados con la misma.

Es como así, resulta fácil y habitual que las empresas manifiestan una tendencia de trabajar en equipo, más aún, de obtener un buen desempeño, por lo tanto

los líderes de proyectos se comprometen a un grupo de personas a formar los grupos de trabajo, los cuales son la columna vertebral de los proyectos, de los mismos grupos depende en gran manera su éxito o fracaso, por tal deben mantener un grado de compromiso, estar motivados para lograr los objetivos, cumpliendo con cada una de las actividades involucradas, así como también requieren de diferentes actitudes, destrezas, experiencias, y conocimientos donde el líder o gerente de proyecto se encarga de orientarlos hacia el mismo horizonte o meta, superando los muros y tomando las medidas que sean necesarias para lograr que todo se desarrolle de acuerdo a lo establecido.

Sin embargo, esto es complicado, cuando los miembros de los equipos manifiestan sus capacidades individuales, y no se lleva a cabo una adecuada interacción entre los miembros, lo cual genera conflictos, a su vez, relaciones que terminan socavando el objetivo, en vez de lograr una sinergia. La ejecución de proyectos en las empresas genera conflictos de diferente índole organizacional, profesional, interpersonal, entre otros, afectando el desempeño laboral de los trabajadores como también el desarrollo del proyecto y hasta la organización, poniendo en riesgo la realización del mismo si no se cuenta con las estrategias para coordinar, dirigir y controlar los problemas presentes.

De igual forma, el desempeño del talento humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de un miembro a otro, así también de circunstancia en circunstancia, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen de forma significativa en cada persona y dependiendo de las mismas el individuo evaluará de acuerdo al beneficio los aportes obtenidos brindados de distintas formas: conocimientos, aptitudes, acciones, entre otros para desarrollar con más empeño sus labores con el propósito de elevar la satisfacción e interés en el trabajo.

En el municipio Valencia, Estado Carabobo, las agencias de viajes son líderes en el mercado emisor de boletería aérea nacional e internacional, diferenciándose del mercado receptor el cual tiene un fuerte auge en otros países de Latinoamérica. La

administración de estas organizaciones son las encargadas de la planificación, ejecución, diseño, construcción de planes estratégicos asociados a la visión de negocio de la organización, con el fin de abastecer dicho mercado del país. Así mismo, las agencias de viajes se han caracterizado por ser altamente eficientes en sus actividades y competitivas de igual forma dentro del mercado laboral, por tal razón, la importancia de mantener un relevante desempeño laboral de los grupos de trabajo dedicados a la asesoría y venta de productos que son ofertados por las mismas.

Travelers & Tours SG C.A es una agencia de viajes que abrió sus puertas al mercado en el Estado Carabobo el día 03 de Julio del año 2013, con el fin de facilitar permanentemente todos los servicios solicitados por cualquier cliente, sin segmentaciones específicas, incrementando paulatinamente ha incrementado el volumen de ventas de boletos aéreos y paquetes turísticos a pesar de la situación que vive el país, producto de una buena negociación logrando importantes acuerdos con mayoristas de turismo a nivel nacional e internacional para finales del año 2015.

Cuenta con un personal altamente capacitado para dar respuestas inmediatas y adaptadas a los clientes, para el año 2017, cuenta con un capital humano capacitado, distribuido entre gerencial, administrativo y ventas ubicados mayoritariamente en el área de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo, contando también con vendedores free lance en los estados Anzoátegui, Apure, Aragua, Zulia y en el área metropolitana de Caracas. Poco a poco se viene cumpliendo un plan de expansión, con el cuál Travelers & Tours SG C.A. no deja a un lado su concepto primario de ofrecer calidad y excelencia en sus productos y servicio. Su slogan es “Elige tu destino, Nosotros lo hacemos posible” para alcanzar siempre la máxima satisfacción entre sus clientes.

Sin embargo, en la actualidad en la empresa estudiada se evidencia en los equipos de trabajo poco desarrollo de habilidades y técnicas para afrontar los retos propios, solucionar los problemas, tomar decisiones, y buscar los mejores caminos para avanzar en el desarrollo y la ejecución de los canales de ventas. Así mismo, se observa ausencia de liderazgo e incumplimiento de las actividades planificadas, originando una pérdida de interés por parte de los clientes en los servicios ofertados

al igual que una pérdida de fidelización de la venta, debido a la poca motivación e interés existente por parte de las personas al momento de desarrollar la misma.

Igualmente, afecta la asignación de responsabilidades sin evaluar las fortalezas y debilidades de cada trabajador, ocasionando fallas y retrasos, lo que dificulta el éxito de los objetivos de manera eficiente y eficaz. Por otra parte, se percibe la ausencia de una comunicación efectiva entre los integrantes de un grupo de trabajo, factor de suma importancia al momento de tomar decisiones y sincronizar las actividades que corresponden a los proyectos para así lograr mejoras continuas y evitar los fracasos de los mismos. También se puede notar, el incumplimiento de las normas establecidas en los miembros de la organización además de la falta de cohesión entre los individuos al momento de desarrollar las actividades.

De persistir esta situación antes descrita, la ejecución del proceso de ventas de servicios por parte de la agencia de viajes se verá afectada, acarreado como consecuencia, baja en la calidad de los servicios ofertados, retrasos en procesos de conciliación de ventas, desaprovechamiento en avances tecnológicos, retrasos en la finalización de un proceso de venta. Aunado a esto, ocasionaría consecuencias negativas en el desarrollo del plan de negocios de la agencia de viajes, el cual afectaría los ingresos que se percibe.

Por esto, es de vital importancia formular estrategias para el mejoramiento del desempeño de la fuerza laboral durante la ejecución de un plan estratégico, lo que permitirá un desarrollo exitoso de todas las actividades involucradas dentro del proceso de ventas de manera eficaz y eficientemente. Además proporcionará una herramienta de gran valor para encontrar un clima organizacional acorde para satisfacer las necesidades de la empresa y a su vez satisfacer profesionalmente al capital humano.

1.2. Formulación Del Problema

De acuerdo con lo antes expuesto y conocido el objeto en estudio se formula la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias necesarias para consolidar el proceso administrativo de la agencia de viajes Travelers & Tours SG C.A., en Valencia, Estado Carabobo?

1.3. Objetivos De La Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo, a través de la consolidación de los agentes de viaje free lance de la empresa Travelers & Tours SG C.A.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.

Describir el perfil, competencia y capacidades de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.

Diseñar estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa Travelers & Tours SG C.A.

1.4. Justificación de la Investigación.

Según la Asociación Venezolana de Agencias de Viajes y Turismo (AVAVIT) para el año 2016 se encuentran inscritas aproximadamente 1250 Agencias, de las cuales un 35% se encuentran ubicadas en la región central del país, en Venezuela las agencias de viaje solo cuentan con dos (2) clasificaciones: mayoristas y minoristas. En los últimos tiempos el desarrollo de estas empresas dedicadas al sector turismo en el estado Carabobo se ha incrementado de manera insostenible, representando gran importancia para el desarrollo del país, debido a que son empresas líderes en

desarrollar y promocionar el turismo tanto emisor como receptor, los cuales a su vez van generando un gran aporte en la rama industrial turística a nivel global.

Por tal razón, se busca mejorar el desempeño laboral de los equipos de trabajo dedicados a la promoción de servicios turísticos para sostener una dirección, planificación y desarrollo exitoso y así cumplir a cabalidad con los objetivos planteados dentro de la organización. Por esto, dicha investigación representa un aporte académico al integrar la fundamentación teórica de la gerencia estratégica y el contexto sobre desempeño laboral de equipos de trabajo, a través del análisis y confrontación de autores en el área estratégica. De igual manera, se consultaron fuentes como revistas especializadas y páginas electrónicas que generan información en el área.

Así mismo, hace un gran aporte práctico a la organización debido a que fortalece los equipos de trabajo con alto desempeño, con gran potencial exigido para el desarrollo de responsabilidades y tareas permitiendo lograr los objetivos planteados en la dirección establecida en el plan de negocios de la agencia de viajes, manteniendo la mejora continua de los mismos, además de la eficiencia y eficacia características a través de un excelente e intachable desempeño laboral.

Adicionalmente, genera estrategias para el mejoramiento de los equipos de trabajo en el desarrollo del servicio hacia los clientes, extendibles a dicha industria a nivel nacional y fuera de las fronteras venezolanas, logrando alcanzar éxitos en sus actividades obteniendo a gran escala mejores resultados. Al mismo tiempo, se permite disponer de un mecanismo que podrá ser utilizado por otras organizaciones con similares problemáticas, logrando alcanzar, el nivel de productividad, rendimiento, y calidad adecuada, como también puede ser utilizado como guía para investigaciones similares.

Por otro lado, la investigación es un aporte metodológico por cuanto presentará un instrumento de recolección de información validado por expertos en el área para medir de manera eficiente y eficaz la variable objeto y dar respuesta a la interrogante planteada inicialmente en la investigación con que podrá servir de referencia y guía a futuros investigadores en su enfoque en el área en estudio.

Finalmente, tiene relevancia desde el punto vista social porque esta investigación facilitaría y generaría técnicas valiosas a otras agencias de viajes, para mejorar la eficiencia y el desarrollo de ejecución de los servicios prestados, disminuyendo costos e incorporando nuevas estrategias, fortaleciendo la cultura de los trabajadores de la organización para el mejoramiento constante y lograr así metas altamente retadoras.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se hace una revisión documental, para sustentar teóricamente el estudio. Adicionalmente, es importante resaltar que estos antecedentes deben ser comparados, valorados e integrados para de esta manera caracterizar el efecto a modificar y permitiendo de esta forma la ampliación de las ideas, dirigiéndolas hacia el nuevo objeto de investigación, proporcionando de esta manera, valor agregado a la misma. Es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría utilizados directamente en el desarrollo de la investigación, incluyendo las relaciones más significativas dadas entre esos elementos teóricos.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

A continuación se presentan algunos de los estudios en forma cronológica presentados con anterioridad, los cuales de alguna manera por sus alcances y contenidos están relacionados con las variables y el objeto en estudio aportando información importante y un valor agregado a dicha investigación.

Rodríguez (2014), realizó una acreditación de Trabajo Especial de Grado titulado: **“Optimización en el servicio de atención al cliente basado en las estrategias de Kender para maximizar la rentabilidad de la empresa Coyserca en el departamentos de administración ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo”** presentado en la Universidad José Antonio Páez para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, con la misma, propuso estrategias con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, aumentar la eficiencia de los procesos, la calidad de los productos y servicios, para de

esa manera ser más competitivos y poder posicionarse como empresa líder en el ramo inmobiliario.

Este antecedente fue de gran utilidad para la investigación planteada por cuanto presenta una solución viable a la situación de atención al cliente, brindando una guía para el abordaje de los conceptos de atención al cliente, factor predominante en las operaciones de las Agencias de Viajes.

Así mismo, López (2013), en su informe de pasantías titulado: **“Plan Estratégico para la Optimización del Proceso de Pago a acreedores en la Gerencia de Finanzas de la Empresa Petroquímica de Venezuela, S.A.”** presentado en la Universidad José Antonio Páez para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas abarcó el análisis, elaboración e implementación de un plan estratégico con el cual logró cubrir aspectos importantes puntuales relacionados con el control de tiempo utilizados en cada fase del proceso de pago de facturas a proveedores, el seguimiento de la programación sobre los procesos de pagos semanalmente y la disminución en el volumen de devoluciones y retrasos en los pagos a diferentes acreedores.

Este trabajo representó un elemento de orientación para el desarrollo de la actual investigación al aportar pautas para el desarrollo del plan estratégico para la optimización de los procesos administrativos de la empresa Travelers and Tour SG, C.A., tomándose como referencia la estructura de la propuesta por éste planteado.

De igual forma, García (2013), presentó el Trabajo Especial de Grado con el título: **“Estrategias Gerenciales que mejoren la Atención al Cliente en el Banco Occidental De Descuento”** presentado en la Universidad José Antonio Páez para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas. En el mismo abordó el tema de la calidad de servicio por el hecho de ser una base fundamental para el logro de la visión, misión y objetivos organizacionales, tuvo también como finalidad analizar el departamento de crédito de la entidad bancaria, desde la

perspectiva de los clientes externos, con el propósito de mejorar la atención hacia sus clientes y conocer la realidad de la gestión del servicio.

Por otra parte; Silva y Sevilla (2013), realizaron el Trabajo Especial de Grado titulado **“Propuesta de un Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Sisalma Sistemas Integrales C.A. ubicada en el estado Miranda, Venezuela”**, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, estado Carabobo, Venezuela.

Tuvo como finalidad mejorar la gestión de las cuentas por cobrar de la mencionada empresa, donde se evidenció que la facturación a crédito presenta retraso en su cobro, lo que ha repercutido negativamente en el flujo de caja,. Para alcanzar los objetivos propuestos, se seleccionó una población constituida por 5 personas que laboran en el área contable de la organización. Se seleccionó como técnica de recolección de datos a la encuesta basada en un cuestionario como instrumento, se concluyó que al personal de cuentas por cobrar le hacen falta procedimientos y los formatos que les ayude a mejorar la contribución de este departamento, situación que fue solventada con los objetivos estratégicos propuestos.

El aporte de este estudio a la presente investigación, es que propone estrategias para mejorar el manejo y control de la gestión de cuentas por cobrar permitiendo a la empresa adoptar cambios que contribuyen a la superación de las debilidades que optimicen la organización y control de todo lo relacionado con el área de cobranzas.

Quintero (2013), en su trabajo de grado titulado **“Plan de Acción orientado a la optimización de los procesos operativos y administrativos del departamento de ventas del concesionario MG Motores Valencia, C.A.”** de la universidad José Antonio Páez, plantea la necesidad de establecer mecanismos efectivos de control de sus actividades rutinarias y estratégicas, con el fin de obtener retroalimentación y realinear el sistema que controla, orientado a la optimización de los procesos operativos y administrativos del departamento de ventas del concesionario MG

Motores ubicado en Valencia, Edo. Carabobo. Esta investigación representa una guía para el desarrollo de la propuesta para la optimización de las operaciones de la empresa en estudio.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Estrategias gerenciales.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Estas estrategias deben evaluarse antes de hacer una elección, para considerarlos de acuerdo con los riesgos implicados, así como también es importante para la elección de las estrategias considerar la oportunidad.

Por estrategias gerenciales se entiende como el conjunto de acciones combinadas que emprende la dirección y qué pretende para lograr los objetivos financieros -estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga va a ayudar a cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. Por otro lado, David (2008:67), define las estrategias gerenciales como “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización el logro de sus objetivos”. Las diferentes estrategias gerenciales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, liquidación, asociaciones, o la combinación de algunas de estas acciones.

En cuanto a la formulación de estrategias, es importante considerar tres (3) aspectos: investigación, análisis y toma de decisiones, en donde las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y cuidando las amenazas externas, convirtiéndolas así en una organización altamente competitiva.

Para el presente estudio, las estrategias gerenciales son el medio utilizados por los gerentes o el personal encargado de la toma de decisiones para el pensamiento intuitivo o creativo, que les permita evaluar la situación presente en la empresa, considerando que la intuición en ciertas oportunidades revela factores subjetivos los cuales deben ser tomados en cuenta, así como su nivel de decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro, otorgándole suma importancia al conocimiento de estrategias gerenciales, porque permitirá tener un enfoque hacia lo positivo de cómo lograr los objetivos planteados y finalizar con éxitos la promoción de servicios turísticos.

2.2.2. Desempeño laboral.

En toda organización el desempeño laboral de los equipos de trabajo es el resultado de la combinación de varias características que posee el trabajador para responder a los requerimientos del cargo y así a los objetivos de la empresa. Si los miembros del equipo no son capaces y no se comprometen a desempeñar su trabajo no hay manera de funcionar correctamente. Chiavenato (2006:55), explica que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. Es por lo que debe entenderse el desempeño laboral como la manera en que los miembros de la organización trabajan eficazmente para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad, en consecuencia, es el potencial de desarrollo de un individuo en el cargo ocupante. De esta forma, el desempeño corresponde a

todas aquellas actividades ejecutadas por los individuos en un cargo, donde demuestran sus habilidades, capacidades, y percepción a través del esfuerzo personal.

En los equipo de trabajo todas las personas involucradas están orientadas hacia una meta común, logrando la sinergia que les permitirá llegar más rápido y mejor, a diferencia si cada uno se reparte un segmento del trabajo. Es decir, la motivación y habilidades son requisitos fundamentales para el trabajo en equipo. Cuando se tiene la actitud para trabajar en equipo, es cuando verdaderamente se tiene la capacidad de crear valor ya sea para la organización, para la sociedad o para algún proyecto como meta común. Por esto, para la actual investigación se analizan las características más resaltantes que deben estar presentes en el desempeño laboral de los equipos de trabajo y proporcionan una visión de la situación actual del desempeño a efecto de lograr con éxito el cumplimiento de las metas organizacionales y aumentar la productividad.

2.2.3. Liderazgo

En líneas generales, cuando se trata de definir el liderazgo surgen diversos puntos de vista entre los especialistas de la materia, en tanto este vocablo se ha incorporado a la terminología técnica de una disciplina científica. El liderazgo es el proceso en el que interactúan dos partes a saber, guía y seguidores, a través del cual se logran el cumplimiento de las metas. Sin embargo, se puede encontrar un elevado número de definiciones al respecto, Según Krause (2000: 23), el liderazgo podría definirse como “la voluntad de controlar los sucesos teniendo la comprensión necesaria para marcar su rumbo y poder llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las capacidades y habilidades de otras personas”.

Madrigal (2002:17), define el liderazgo como “la influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación”. En consecuencia, el liderazgo intenta deliberadamente acciones en las personas para realizar de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder. Además logra la acción de influir en los demás, las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar,

motivar, integrar, vincular, optimizar el quehacer de las personas y equipos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder al promover el desarrollo de sus integrantes.

Se puede apreciar entonces, el liderazgo es un proceso entre líder y seguidor, siendo el primero quien dirige, influye y guía al segundo, teniendo como principal finalidad el logro de los objetivos propuestos. Se debe tomar en consideración las habilidades y necesidades que poseen de los seguidores para lograr los objetivos lo cual pone de manifiesto un compromiso entre las partes, generándose una actitud de trabajo en conjunto.

Seguidamente, todo equipo de trabajo se encuentra relacionado directamente con un líder, el cual forma parte del mismo. Es el líder el encargado de dirigir y de establecer la visión del equipo y, si es necesario, lo representa ante el resto de la organización. De igual manera, tiene la responsabilidad general del equipo, sin una dirección que los apoye el equipo tiene pocas probabilidades de triunfar, siendo entonces el líder del equipo un poderoso determinante en el éxito del equipo.

Por otro lado, Gelvan (2007:48), define el líder como “ la persona guía o mostrador del camino, antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos organizacionales”. Es así, el líder es uno de los protagonistas en el proceso de liderazgo y es realmente la figura personificada para influenciar en quienes lo siguen para lograr las ideas, metas u objetivos planteados. Para efecto del presente trabajo se entenderá por líder al gerente del equipo de trabajo, dado que es quien funge como inmediato superior y se presume su influencia en quienes dependen jerárquicamente de él para el logro de las metas grupales y organizacionales.

Por lo que el liderazgo es una herramienta, orientada a la planificación, la motivación, a propiciar el trabajo en equipo, a fortalecer el proceso comunicacional. Las jerarquías de la estructura organizacional son funcionales, permitiendo que quienes lideren un proyecto, guíen a sus colaboradores e incentiven a trabajar en armonía y con responsabilidad.

Dada la importancia de este proceso de influir en otros para el logro de las metas grupales y de la existencia de seguidores en busca de satisfacción de necesidades, se hace necesario en los líderes generar conciencia como pueden, favorecer o entorpecer su objetivo, en consecuencia del ambiente organizacional creado por ello. De forma que influir en forma constructiva, pueden cambiar positivamente el punto de vista de los trabajadores sobre sus rendimientos y actitudes para lograr un mejor desempeño en sus empresas.

Para el desarrollo de la investigación, el liderazgo es un aspecto relevante que influye en el desempeño laboral de los trabajadores por tal es necesario un buen líder de equipo para identificar cuáles serán las habilidades necesarias en el futuro y preparar a los miembros para retos presentes, garantizando la ejecución de prácticas necesarias para desempeñar un papel determinado, y así poder consolidar sus conocimientos y adquieran experiencias; permitir realizar nuevas funciones donde todos desarrollen nuevas habilidades.

2.2.4. Planificación

Según Palomo (2010:25), “es el proceso para determinar en forma exacta el procedimiento aplicado por la organización para alcanzar sus objetivos”. Por otro lado, Cartay (2010:31), “la planificación es la fase del proceso administrativo a través de la cual se pretende sistematizar por adelantado las actividades a ejecutarse por la empresa u organización, es una metodología para la toma de decisiones”. La tarea de la planificación es exactamente minimizar los riesgos y a su vez obtener las mejores ventajas de las oportunidades, por otra parte, contribuye en forma positiva al cumplimiento de los objetivos empresariales o de la organización.

Seguidamente se describe la planificación como un medio importante para organizar el trabajo del proyecto, decidir quién, qué, cuándo, cómo, por qué se realiza cada trabajo, determinar los recursos requeridos y asignarlo en el tiempo, para definir responsabilidades, integrar los trabajos de todas las áreas involucradas en la realización de un proyecto, establecer sistemas de comunicación, coordinar las

actividades, estimar tiempos de iniciación, terminación, como también manejar sucesos y cambios inesperados.

Posteriormente, una vez establecido el plan de proyecto, se tiene que poner en práctica. Esto significa realizar el trabajo según lo planeado y controlarlo en forma tal de lograr el alcance del proyecto dentro del presupuesto planificado y el tiempo establecido. Una vez iniciado el proyecto, es necesario supervisar el avance para asegurarse de que todo vaya de acuerdo al plan. Esto incluye medir el avance real y compararlo con el planeado. Si en algún momento el proyecto no se está desarrollando como se espera, se debe llevar a cabo una acción correctiva y hacer de nuevo el plan.

2.2.5. Factores presentes en el desempeño laboral de los equipos de trabajo.

Para lograr un buen desempeño en el trabajo se requiere tener en cuenta diversos factores que lo pueden afectar de forma negativa o positiva, el equipo de proyectos de una organización, necesita tener buen ambiente organizacional, una buena formación de personal, fuerte apoyo de la organización a través de beneficios laborales, compensaciones, motivación, cumplimiento de normativas, entre otros.

De igual forma los sistemas de comunicación juegan un papel clave en el éxito de la toma de decisiones oportunas sobre determinadas situaciones durante el desarrollo de proyecto. Así como también la organización de proyecto cuente con las herramientas adecuadas y procedimientos de ejecución claros y comprendidos por el persona. Por tal motivo, mejorar el desempeño significa mejorar los factores que lo afectan.

Según González (2011), señala, que

El desempeño se puede definir como el estilo observado que muestran los individuos que laboran dentro de una organización, para la consecución de las metas propuestas, acciones, conducta y comportamiento, para la gestión de los resultados que son relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, el mejoramiento del desempeño en el trabajo, significa lograr que los empleados produzcan resultados más efectivos, con mayor eficiencia, con menos errores y menos frustración. (p.211).

Así mismo, Hayes (2009:17), indica que “construir un equipo exitoso significa converger el compromiso de cada individuo en un compromiso colectivo para alcanzar metas específicas”. La eficacia en construir un equipo exitoso requiere planear, desarrollar y promover actividades para fortalecer las relaciones entre los integrantes y mejorar su desempeño. Por otro lado, se destaca la existencia de factores que afectan el desarrollo o mejoramiento de un equipo de trabajo como pueden ser la satisfacción personal y laboral, el logro de las metas y la productividad lo cual viene ligado con el tamaño del equipo, la integridad, el rol y la cohesión del grupo.

2.2.6. Comunicación

Para Cardona (2008:28), “la comunicación es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva empleando procedimientos formales e informales, y proporcionando datos concretos para respaldar las observaciones y conclusiones”. El director debe tener como competencia la comunicación aunada con la escucha activa, para que se pueda dar una interacción efectiva.

Por esto, la comunicación es vital en una organización y más aún en un equipo de trabajo; es la actividad siempre presente por la cual las personas se relacionan entre sí. En un equipo de trabajo es importante para perpetuar la salud del mismo, si no hay comunicación el personal no puede saber lo que sus compañeros están haciendo, y la gerente del proyecto no puede dar órdenes. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones de la institución.

Ahora bien, se plantea que la interacción entre los miembros del equipo que desarrolla proyectos, se centra en una acción mutua o de reciprocidad conseguida a través de la comunicación y las relaciones interpersonales. Al hablar de comunicación nos referimos a la exposición de ideas de una persona a otra, de una persona a un grupo, donde la finalidad es culminar con eficiencia un intercambio de ideas. Solo se recibirá esta eficiencia si la persona ha recibido bien el mensaje lo ha comprendido y lo ha aceptado, lo que sin duda se manifiesta en el interés demostrado por el receptor.

En todo proceso de comunicación se deben contar con los siguientes elementos: Emisor, es la persona que abre el proceso y debe contar con una fuente de información. Receptor, es el destinatario del mensaje. Contenido, es el mensaje que se quiere transmitir. Codificador, son las distintas formas y estilos con que el emisor transmite el mensaje. Feedback, es la variable que permite medir la eficiencia y la eficacia del proceso comunicacional. Si el receptor responde es que la comunicación ha sido efectiva; en ese momento es cuando el emisor pasa a ser receptor y viceversa.

Es así, como la comunicación ayuda a los miembros de un equipo de trabajo a alcanzar metas generales e individuales, iniciar y responder a cambios, coordinar sus actividades, conducirse de todas las maneras pertinentes para el logro de los objetivos. Considerando los planteamientos anteriores se infiere, la comunicación como competencia desarrolla la capacidad de transmitir un mensaje eficazmente, basándose en los pilares básicos de la expresión: claridad, precisión y adecuación a su contexto y objetivo, es decir, informar, formar o persuadir. Por tales razones, los equipos de trabajo encargados de ejecutar proyectos no solo deben mantener y desarrollar una buena comunicación entre los integrantes, sino también una serie de habilidades personales que garanticen el éxito del proyecto.

Según lo afirma Hayes (2009),

Una comunicación eficaz siempre va acompañada de lenguaje corporal, así como de la elección de las palabras y de las metáforas, por esto todos los miembros de un equipo de trabajo tienen aptitudes, profesiones, responsabilidades e incluso estatus diferentes, donde se busca unir y coordinar todas estas diferencias para llevar a cabo una tarea con eficacia.(p.98).

Lo importante es que cada miembro comprenda perfectamente como contribuye cada uno de los esfuerzos del equipo en conjunto y, para ello, es necesario una buena comunicación. Todos estos autores coinciden en la importancia de las comunicaciones como factor clave en el buen funcionamiento de los equipos de trabajo desarrolladores de proyectos concluyendo que la comunicación no son las palabras sino la comprensión de la información y del trabajo el cual se desea alcanzar. Una comunicación es efectiva cuando se escucha y comprende de forma activa, el no

hacerlo puede ocasionar una ruptura en ese proceso, trayendo como consecuencia barreras comunicacionales impactando negativamente el desarrollo de las actividades del proyecto.

2.2.7. Cohesión

La Cohesión es considerada por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004), como la fuerza de los deseos de los miembros del equipo de trabajo para permanecer en él y su compromiso hacia la misión del equipo. Estos autores consideran esas fuerzas mayores que aquellas donde puedan intentar alejar a los miembros del equipo. De acuerdo con estos puntos de vista, la cohesión permite a los integrantes de un equipo el desarrollo de un sentido de pertenencia y un sentido moral.

Así mismo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2004), sostiene son varias las fuerzas que pueden atraer a las personas a conformar equipos de trabajo, tales como: la compatibilidad, claridad de las metas del equipo con las metas de los miembros, el estilo de liderazgo, el carisma dentro del equipo, la reputación del equipo donde se indica un nivel de cumplimiento exitoso de las tareas, el equipo es suficientemente pequeño por lo tanto son escuchadas y evaluadas las opiniones de sus miembros, los miembros resultan atractivos apoyándose entre ellos, se ayudan para superar obstáculos y las barreras presenten en el crecimiento y desarrollo personal.

En el campo organizacional, la alta cohesión en los equipos de trabajo es un arma poderosa porque se podrían conformar equipos de trabajo con esta característica y así asegurar el rendimiento y la productividad que están en la razón de ser de las empresas. Por otro lado, Mosley, Megginson y Pietri (2005), definen la cohesión como la vinculación mutua y el sentimiento en el equipo, generado entre las personas integrantes. La cohesión permite una comunicación sobre las metas y actividades a cumplir explicando los procesos y planes para alcanzarlos. Así mismo, mantener la cohesión en un equipo de trabajo disminuye la posibilidad de presentarse equipos disfuncionales, las luchas internas por el poder y la incapacidad de alcanzar los

objetivos. Es por ello, la característica más importante dada en la cohesión de un equipo de trabajo es la capacidad para escuchar, apoyar y diferir.

Así mismo, Robbins (2005), explica que es el grado de atracción existente entre los miembros del equipo, aumentando a su vez la alineación de las metas del equipo con la alineación de las metas individuales de los miembros, logrando la efectividad del mismo. Entre mayor cohesión tenga el equipo, mas proseguirán sus miembros hacia las metas, es decir, alta productividad, trabajo de calidad. Es por esto, la cohesión dentro de la investigación juega un papel importante a la hora de evaluar la integridad del personal dentro del equipo de trabajo y la identificación social que presente con el mismo, a su vez identificar la relación y apoyo existente entre los miembros para alcanzar las metas grupales e individuales propuestas, entre mayor sea el nivel de cohesión mayor será la efectividad y productividad del grupo.

2.2.8. Acciones para la formulación de estrategias para mejorar el desempeño laboral de equipos de trabajo.

Según Johnson y Scholes (2001), la elección estratégica se basa en la comprensión de la influencia del entorno, de las competencias de la organización, de la influencia de la cultura, y esto resume en la siguiente acotación de los autores “la elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de alguna de ellas”. Estos autores plantean una serie de acciones para la formulación de estrategias que dependen de las amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades de la organización.

Por otro lado, la gerencia estratégica es definida por David (2008), como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten en una organización el logro de sus objetivos. De este concepto se deduce, la formulación de estrategias gerenciales constituye un proceso debidamente planificado, en el cual se toman un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una

estrategia eficaz para una organización o empresa. Igualmente, plantea tres actividades importantes para el logro de la formulación de estrategias: Investigación con el objetivo de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis comparando factores internos y externos y tomando decisiones sobre los objetivos y estrategias para la empresa.

Así mismo, Daft (2007) describe la formulación de estrategias como el proceso que traduce a la definición de la misión y visión de la organización, al análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades de la organización. Su característica esencial es la de realizar un pronóstico del mundo futuro, o por lo menos, pronóstico de aquellas partes del entorno teniendo un impacto significativo en los éxitos y fracasos de la organización.

Por lo tanto, todos los autores coinciden y se enfocan de la misma manera a la conceptualización de la formulación de estrategias por lo tanto se debe establecer una investigación para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades presentes en la organización, un análisis para abordar las áreas más críticas y tomar decisiones más adecuadas e idóneas para formular las estrategias que logren resultados positivos sobre los equipos de trabajo de la organización.

2.2.9. Investigación

Según David (2008), la investigación se refiere a las actividades de recolección de datos, llevada a cabo en dos frentes: auditoría interna y auditoría externa. La auditoría interna se utiliza para determinar fortalezas, debilidades de la organización tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo. Estos factores claves se pueden establecer aplicando varios tipos de encuesta, así examinar los factores internos que influyen tales como el estado de ánimo o motivación de los trabajadores, la eficiencia en la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los consumidores.

La auditoría externa identifica amenazas y oportunidades para la organización. Externamente se requiere la investigación con el objeto de verificar o explorar la

cantidad de información que se publica semanalmente. Las fuentes de publicación de información estratégica incluyen publicaciones periódicas, diarios, índices, periódicos, publicaciones de comercio e informes gubernamentales. Las fuentes inéditas están conformadas por proveedores, distribuidores, clientes, acreedores competidores y accionistas.

2.2.10. Análisis

El análisis como segunda actividad que se requiere en la formulación de estrategias puede considerarse como etapa inicial de diseño y desarrollo del plan estratégico de negocio. Básicamente consiste en realizar un ejercicio de exploración estratégica del ambiente externo que condiciona la ejecución de proyectos y de entender los factores internos inmersos en la organización, el objetivo es determinar los factores de naturaleza exógena y endógena que pueden sumar o restar viabilidad al proceso de ejecución de proyectos para lo cual se deben aplicar distintas herramientas que permitan la captura de esta información para su posterior análisis.

Según David (2008), requiere de técnicas analíticas como la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (matriz PEEA), la matriz de portafolio de gran estrategia, la matriz del grupo consultor de Boston GCB, los cuales son instrumentos útiles para la creación o evaluación de estrategias alternativas. En este aspecto, la comparación o enfrentamiento de las debilidades y fortalezas de la organización con las oportunidades y amenazas externas significan realizar un parangón entre factores internos - externos con el objetivo de formular estrategias factibles.

Cabe señalar que la matriz FODA, propuesta por Thomson en 1998 anteriormente, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, ya que ella realiza una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y las amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva

general de la situación estratégica de una organización o equipo de trabajo determinada.

Según Aceves (2005), en el análisis de estrategias se hace necesario realizar preguntas pertinentes para conocer la raíz del problema, ayudando a centrar las estrategias fundamentales de la organización y evitar las desviaciones. Así mismo Sallenave (2002), plantea el análisis es una actividad que debe ser desarrollada por personas conocedoras en la materia y del proyecto a ejecutar, porque la eficiencia de la misma garantiza el éxito de una estrategia.

Para efecto de la presente investigación, se definirá el análisis como todas aquellas técnicas analíticas que se requieren en la formulación de estrategias, como matrices que permiten comparar las debilidades y fortalezas internas de una organización como las oportunidades y amenazas externas, así mismo el análisis permite determinar la capacidad que tiene una organización para competir en un mercado específico por sus recursos técnicos y económicos.

2.2.11. Toma de decisiones

Finalmente, la toma de decisiones según David (2008), consiste en tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir, resaltando no existente alguna organización que presente recursos limitados por lo cual el gerente debe elegir entre varias alternativas dando lugar a mejores resultados, entre ellas la matriz cuantitativa de planificación estratégica (Matriz CPE).

Por otro lado, Daft (2007), plantea la forma de tomar decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto, El proceso de la toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, o más específicamente, una discrepancia entre la situación existente y otra deseada. Una vez identificado el proceso que necesita atención se deben identificar los criterios de decisión más importantes para resolver el problema.

Posteriormente, el siguiente paso sería donde la toma de decisiones enumere y valore las alternativas factibles que pudiesen resolver, con la finalidad de elegir la

alternativa con la mayor puntuación, mientras el proceso de selección termina, la decisión aún puede fallar si no se implanta apropiadamente, la implantación incluye comunicar el resultado de la decisión a los afectados y lograr de los mismos el compromiso con ella. La responsabilidad más importante de los gerentes, es la toma de decisiones, por tal motivo las decisiones son el motor de los procesos de una organización o equipo de trabajo.

En consecuencia, la toma de decisiones que viene como resultado de la investigación y análisis que permitan realizar la mejor elección de alternativas enfocadas en los objetivos de las organizaciones o equipos de trabajo. Desde el punto de vista del investigador, determina que la formulación de estrategias es un proceso conducente al logro del objetivo general, es decir, una decisión conlleva al acto y el proceso de seleccionar un curso de acción que conduzca con los objetivos y las metas deseadas para el cual se debe realizar un análisis del entorno de forma externa e interna permitiendo tener a través de la investigación basamentos, fundamentos y una visión más amplia sobre la situación actual de la misma para analizar cómo pueden ser mejoradas las debilidades encontradas, los cuales conllevan a establecer la toma de decisiones más adecuada para el mejoramiento del desempeño laboral de los agentes de viaje free lance de la agencia de viajes Travelers & Tours SG C.A.

2.3. Definición de Términos Básicos.

Agencias de Viajes: según el Reglamento de Agencias de Viajes (1999), se consideran como Agencias de Viajes a todas las personas jurídicas que se dediquen a la organización, promoción y comercialización de servicios turísticos bien sea de forma directa o como intermediarios.

Agente: es quien tiene una oficina (agencia) para prestar ciertos servicios o para gestionar asuntos ajenos. Es habitual que el agente, seas también conocido como corredor, sea el intermediario entre un vendedor y un comprador, cobrando una

comisión en cada operación. Es posible hablar de agente de la bolsa, agente de seguros, agente de viajes, entre otros.

Free Lance: Es un término Inglés, adaptado por las sociedades para describir a aquel trabajador por su propia cuenta.

Optimización: Es la acción y efecto de optimizar. Hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Paquete Turístico: Referencia a una oferta de servicios turísticos que, además del transporte, incluye otros adicionales, tales como hotel, alquiler de auto, excursiones, otros.

Turismo: Conjunto de viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales, profesionales u otros análogos y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está relacionado al trabajo metodológico de este estudio, identificando el tipo de investigación al que se refiere, el diseño adoptado, las técnicas e instrumento utilizado para la recolección de datos, así como la validez y confiabilidad del mismo y el análisis de la información.

3.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al objetivo de ésta investigación; proponer estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo, a través de la consolidación de los agentes de viaje free lance de la empresa Travelers & Tours SG C.A., y en función de sus objetivos planteados la presente investigación se clasifica por su propósito como un Proyecto Factible, ya que está orientada a brindar solución a la problemática presente en la referida empresa. Al respecto, afirma Balestrini (2006: 22), que “los proyectos factibles tienen como fin resolver un problema en un periodo corto de tiempo”.

Así mismo, Arias (2006: 53), señala que “un proyecto factible se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”. De igual manera, se caracterizó por ser descriptiva, ya que se describió la situación actual presente en el desempeño laboral de los equipos de trabajo durante la ejecución de proyectos y, por cuanto se destaca en establecer estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de los equipos de trabajo, en agencias de viajes y en particular en la empresa estudiada.

De acuerdo con Méndez (2008:29), “este tipo de estudio identifica características del universo de investigación, señala formas de conductas, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociaciones entre variables de investigación”. Una investigación de tipo descriptiva permite analizar el entorno donde se desarrollará la investigación, percibir las características, situaciones, y elementos asociados al estudio, a su vez se muestra la relación entre las variables y los objetivos de la investigación.

Igualmente, cabe destacar que la presente investigación, se clasificó como proyectista, dada la finalidad de la misma, la cual fue proponer estrategias gerenciales para solventar una situación que presentan los equipos de trabajo que desarrollan sus labores en las agencias de viaje. Al respecto, Hurtado (2012), señala la investigación proyectiva intenta proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación, implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambios, mas no necesariamente ejecutar la propuesta.

Por otro lado, Según Tamayo (2011), la investigación proyectiva o proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación representa la estrategia general que el investigador se propone en busca de resolver los objetivos del estudio; en atención a esto, la investigación se clasifica de campo no experimental transeccional. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010), consideran que la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la

realidad donde ocurren los hechos. En líneas generales, el desempeño laboral de los equipos de trabajo se detecta verazmente en el lugar donde ocurren los hechos.

Por esta razón es considerada una investigación de campo, debido a que los hechos no fueron aislados de su contexto, es decir, se recopilaron los datos en el ambiente de las agencias de viaje del Municipio Valencia. Por otra parte, esta investigación presentó una modalidad de campo, en correspondencia con el criterio manejado por Tamayo y Tamayo (2011), en cuanto asevera que este tipo investigación es aquella en donde los datos se recogen directamente de la realidad y su valor radica en que permite conocer más a fondo el problema y cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos.

En este orden de ideas, la actual propuesta es un diseño no experimental de campo se ajusta en la de tipo transeccional, ya que la información se recopila en un momento y tiempo único determinado según Hernández, Fernández y Baptista (2010). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Así mismo, Arias (2006), señala que la modalidad transeccional descriptiva consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción. En tal sentido, se aplicó el instrumento a la población del estudio en un solo momento y en el sitio donde se realizó el estudio.

Igualmente, se considera dentro de las investigaciones de campo, como un diseño no experimental tal como lo plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010), se realiza sin manipular las variables a estudiar, y en los que solo se observan los fenómenos tal y como se presentan en el contexto natural para después analizarlos.

Por otro lado, según Bernal (2006), la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente la variable. Es decir, es la investigación en donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. En un estudio no experimental no se construyen situaciones, sino que se observan las ya existentes, no provocadas por el investigador; es por esto que la misma se considera

no experimental ya que el propósito es establecer estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de los equipos de trabajo durante la ejecución de sus labores en las agencias de viaje del municipio Valencia, sin alterar bajo ningún aspecto la manipulación en términos prácticos, para luego construir la propuesta.

3.3. Fases de la Investigación:

3.3.1. Diagnostico de la situación actual de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.

Una vez identificado los sujetos que conforman esta investigación, es necesario describir la técnica de recolección de datos para construir el documento que permitirá recopilar la información necesaria para establecer estrategias para el mejoramiento de los equipos de trabajos durante la ejecución laboral en agencias de turismo del Municipio Valencia.

Según, Bavaresco (2008), consideran las técnicas para la recolección de datos como las diferentes formas o manera de obtener información y los instrumentos son los medios y recursos auxiliares que conducen a la verificación del problema planteado. De esta misma manera, Hernández, Fernández y Baptista (2010), lo consideran como la herramienta con la que se va a recoger, filtrar y codificar la información.

Bajo esta perspectiva, para la fase I del diagnóstico se estableció como técnica la observación directa, la cual según Sabino (1992:124) consiste en el uso de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar, a través de ellos el hombre capta la realidad que lo rodea y que luego organiza intelectualmente. Se diseño una lista de chequeo como instrumento para la recolección de los datos y se basa en una serie de aspectos necesarios a evaluar en la empresa de caso estudio, como sustento de esto Arias (2006:70) establece que:

También denominada lista de control o verificación; es un instrumento en que se indica la presencia o ausencia de de un aspecto o conducta a ser

observada. Su estructura conlleva 3 aspectos, columna izquierda, columna central y columna derecha. Por lo tanto le permite al investigador, estudiar detalladamente los aspectos importantes dentro de la empresa en estudio, a través de un cuestionario sobre el funcionamiento de variables, enmarcadas bajo una dimensión llamada requerimientos.

Esta herramienta está sujeta a preguntas de tipo cerradas con respuestas de selección simple y dicotómica, a variables descritas como: Contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación y evaluación de los procesos (Ver anexo A).

3.3.2. Descripción del perfil, competencia y capacidades de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.

Este objetivo se alcanzó a través de la investigación documental, necesaria para conocer en primer lugar los indicadores o rasgos estándares de los agentes de viajes free lance en cualquier empresa de turismo y, por otra parte clasificar de los datos obtenidos a través de la consulta realizada a las empresas del ramo seleccionadas y así poder establecer un perfil para la empresa Travelers & Tour SG, C.A. Los resultados se plasmaron en cuadros analíticos que permiten visualizar las brechas y mejoras a realizar.

En el caso de la presente investigación, la población estuvo representada por las agencias de viaje que desarrollan paquetes de viaje y ventas de pasajes aéreos y marítimos, en el sector turismo, dentro del municipio Valencia, Estado Carabobo, bajo una serie de criterios los cuales serán utilizados para su delimitación. Estos criterios son los siguientes:

- a) Ubicadas en el Municipio Valencia.
- b) Inscritas y actualizadas en el Registro Turístico Nacional (RTN).
- c) Actividad comercial catalogada como Servicios Profesionales.

- d) Con más de diez (10) años de experiencia en actividades de la industria del Turismo en el país.
- e) Por consiguiente, la población de estudio contempla una totalidad de tres (3) empresas que ejercen actividades de operadores turísticos, basados en los datos obtenidos del Registro Turístico Nacional (RTN). Las empresas seleccionadas son:
- Over las Olas S.A. P.R.A.S
 - DINAS Viajes y Turismo C.A.
 - ROTOURVAL C.A.

Dentro de esta perspectiva, la población para esta investigación se considera finita, accesible y objetiva, estuvo constituida por dieciochos (18) analistas y supervisores de las agencias de turismo seleccionadas, quienes deben poseer un mínimo de tres (03) años de experiencia en el cargo, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Población

Empresas	Cargo	Nº de sujetos
Over las Olas S.A. P.R.A.S	Supervisores o analistas	6
DINAS Viajes y Turismo C.A.	Supervisores o analistas	6
ROTOURVAL C.A.	Supervisores o analistas	6
TOTAL		18

Fuente: Rodríguez y Sánchez (2017)

Considerando el tamaño de la población luego de seleccionado e identificado al personal en cada una de las empresas, no es necesario establecer una muestra, debido a que representa la totalidad de la población, por esta razón fue necesario realizar un censo poblacional que permite recolectar datos e información pertinentes a la investigación.

De esto, surge el término de censo poblacional puesto que se levantó la información de todas las personas involucradas en el contexto de estudio. En este sentido Tamayo y Tamayo (2011), definen el censo poblacional como el recuento de todos los elementos de la población. Mientras que Sabino (2002), lo define como el análisis de toda y cada una de las unidades y elementos que conforman la población de estudio.

Seguidamente, Tamayo y Tamayo (2011), señala que el censo poblacional se utiliza en poblaciones accesibles y finitas, y no necesitan determinar datos numéricos, ni aplicación de formatos para calcular el total de los sujetos de una población, ya que haciendo uso del mismo medio de trabajo se pudo acceder a la población y verificar la información necesaria para poder analizar el caso de estudio.

Así mismo, Arias (2006), una población finita es aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador, y define una población accesible es la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa. El tamaño de la población accesible depende del tiempo y de los recursos del investigador.

3.3.3. Diseño de estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa Travelers & Tours SG C.A.

Para el cumplimiento de esta fase se estableció una estructura para la propuesta, conformada por los siguientes apartados:

- Presentación de la Propuesta
- Justificación.
- Objetivo General.
- Objetivos Específicos.
- Desarrollo de las Estrategias.

3.4. Técnicas de Análisis de Datos

Basado en lo explicado por Chávez (2007), el análisis de datos se deriva de las frecuentes comparaciones que se producen entre los resultados de mayor y menor puntaje, para esto puede aplicarse la estadística descriptiva, que consiste en la presentación de datos en forma de tablas y gráficos, la cual comprende cualquier actividad relacionada con los datos, diseñada para resumirlos o describirlos sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos vistos como tales.

Para el análisis de la información recolectada, obtenida de la aplicación de la observación directa y al análisis comparativo de la población seleccionada, se procedió a la tabulación de los datos a través de la elaboración de cuadros conformados por los aspectos que describen a las variables, las dimensiones, los indicadores, e ítems que conformaron la lista de chequeo y el cuadro resumen del perfil y competencias de los Agentes de Viajes Free Lance.

CAPITULO IV

RESULTADOS

El análisis de datos obtenidos de las variables, corresponde a uno de los pasos más notables en la gestión de un proyecto de investigación, considerándose base de la misma, siendo parte fundamental del desarrollo de propuestas o soluciones que puedan satisfacer la situación presentada. Según Díaz (2009:40), establece la importancia del análisis como: “el fin en esta primera fase de análisis es obtener un conocimiento detallado de cada una de las variables utilizadas en la investigación”.

Lo mencionado por Díaz, plantea la importancia del analizar de datos, siendo el objetivo principal del presente capítulo, correspondiendo al diagnóstico e interpretación de información para generar conocimientos básicos en el desarrollo de las partes posteriores.

4.1. Diagnostico de la situación actual de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.

4.1.1. Lista de Chequeo.

Por medio de observación del proceso administrativo de la Agencia de Viajes Travelers & Tours SG C.A. durante el mes de agosto de 2017, se pudieron recoger datos relacionados al desarrollo de las actividades administrativas y operativas dentro de la empresa y de cómo afecta la participación de los Agentes de Viajes Free Lance.

La lista de chequeo se estructuró por aspectos observados y los resultados de la observación realizada por los investigadores durante el periodo señalado, se presenta en el cuadro número 2:

Cuadro No. 2 Lista de Chequeo

Objetivo. Diagnosticar la situación actual de los agentes de viajes free lance, a fin de relacionarlo con la optimización del proceso administrativo de Travelers & Tours SG C.A			
PERIODO DE OBSERVACIÓN. AGOSTO 2017			
ITEM	ASPECTO OBSERVADO	SI	NO
1	Cumplimiento de la planificación de actividades	X	
2	Coordinación entre la casa principal y los vendedores Free Lance ubicados en diferentes regiones		X
3	La relación contractual de los agentes free lance esta formalizada.		X
4	Existen políticas, normas y procedimientos para regularizar las funciones de los agentes Free Lance.		X
5	Uso efectivo de redes sociales como canal de ventas.		X
6	Suficientes agentes de viajes Free Lance para la atención de las demandas de sus segmentos de mercado.		X
7	Liderazgo efectivo integrador de los equipos de ventas free lance		X
8	Clima organizacional que impulse la motivación del personal		X
9	Existencia de perfiles del personal free lance		X
10	Manejo de Indicadores de Gestión para la toma de decisiones.		X

Fuente: Rodríguez y Sánchez (2017)

Del análisis de la observación se desprende que la empresa en estudio presenta fallas en su estructura organizativa como es la carencia de manuales de normas y procedimientos, donde se establezcan claramente la descripciones y perfiles de cargos en función al organigrama, la falta del nivel supervisorio para los agentes free lance, la débil planificación corporativa y que a su vez sean comunicados a todos los miembros de la organización las estrategias.

Así mismo se determinó la carencia de contratos para los agentes de viajes free lance distribuidos en los diferentes estados hasta donde en los actuales momentos se desarrolla la empresa. El equipo investigador percibió un clima organizacional desfavorable, posiblemente producto de la falta de claridad en la visión, que conlleva a la no fijación de metas alcanzables, el poco incentivo para el personal de ventas, entre otros aspectos a considerar.

Aun cuando la empresa posee la figura de Agentes Free Lance para las zonas distantes de la ciudad de Valencia, como son los Estados Zulia, Aragua, Apure y Distrito Capital, se pudo determinar que la atención de estas localidades es deficiente, un solo agente por zona, presentándose por un lado quejas de clientes, disminución de la fidelidad de clientes, lo que se traduce en pérdida de ventas.

Respecto al uso de las redes sociales para impulsar las ventas se observó un débil aprovechamiento de la tecnología en este particular, aunado al deficiente perfil de los agentes de viajes free lance en cuanto al uso y manejo de la tecnología como es el caso de las redes sociales. Si bien la empresa debe explotar la estrategia de comunicación y publicidad a través de la internet, un agente de viaje independiente bien motivado y con claridad en la visión compartida haría un sano aprovechamiento de tales herramientas.

Todo lo anteriormente señalado y contrastado con un mercado cada día más competitivo, dónde las empresas del sector turismo ya no solo funcionan de manera física sino también de manera digital a través de la tecnología, pone en seria desventaja a Travelers & Tours SG C.A.

4.2. Descripción del perfil, competencia y capacidades de los agentes de viajes free lance de Travelers & Tours SG C.A.

De la investigación documental realizada, así como de la revisión a los perfiles de los Agentes de Viajes Free Lance de la muestra de empresa en turismo seleccionadas, se pudo elaborar el siguiente cuadro analítico donde se describe las competencias y capacidades de los Agentes de Viajes Free Lance para la empresa Travelers & Tour SG, C.A., Haciendo énfasis en las brechas encontradas con la actual situación de los agentes.

Cuadro No. 3

PERFIL DEL AGENTE DE VIAJES FREE LANCE		
COMPONENTE	REQUERIDO	ACTUAL
Estudios Académicos	T.S.U. Turismo	Sólo 1 Agente cumple el requisito, la mayoría con estudio en carrera a fin.
Experiencia en el área de Turismo	Más de 5 años	Todos los agentes cumplen éste requisito.
Manejo de redes sociales	Facebook, Instagram, Twiter	Débil conocimiento de uso y manejo de redes sociales
Capacidad para trabajar en equipo	Trabajo bajo presión y trabajo en equipo	Se evidencian conflictos con el orden jerárquico.
Dominio de otros idiomas	Además del Español Inglés	Sólo dominio del Español.
Habilidad para la atención del público	Empatía y cortesía para la atención del público	Aceptable en los Agentes de la empresa
Equipos	Vehículo, teléfono inteligente, equipo de computación y acceso a internet	Sólo 1 agente con vehículo, fallas en el internet

Fuente: Rodríguez y Sánchez (2017)

3.4.3. Diseño de estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa Travelers & Tours SG C.A.

3.4.3.1. Presentación de la Propuesta.

La planificación estratégica es una herramienta de la gerencia para el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Las estrategias de los negocios definen un plan de acción y establecen el cumplimiento de compromisos y metas, que harán óptimo el proceso administrativo de la empresa. De allí que el objetivo de la propuesta sea proponer estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la Empresa Travelers & Tours SG, C.A.

Por otra parte observar el proceso administrativo como un todo, integrado con la fuerza de ventas y en particular con los Agentes de Viajes Free Lance viene a cubrir la gran diferencia en la gestión eficiente de la empresa que los puede llevar al logro de sus objetivos.

3.4.3.2. Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa Travelers & Tour SG, C.A., a través del impulso de los Agentes de Viajes Free Lance.

3.4.3.3. Objetivos específicos

1. Elaborar un plan de acción estratégico para la correcta incorporación de la figura de Agente de Viaje Free Lance para la empresa Travelers & Tour SG, C.A.
2. Analizar la factibilidad técnica, económica y operativa de aplicación del Plan de Acción.

3.4.3.4. Justificación

La incorporación de Agentes de Viajes Free Lance como fuerza de ventas supone para la empresa Travelers & Tour SG, C.A. a través de un plan de acción basado en estrategias gerenciales supone una oportunidad para ejecutar correctivos en la forma como se viene conduciendo la empresa.

Significando con ello un aporte a la empresa, ya que el entorno actual donde se desenvuelven las organizaciones demanda una gran cantidad de cambios que afectan directamente sus operaciones, obligándolas a realizar ajustes y adoptar nuevas herramientas que les permitan mantenerse al ritmo de la innovación dentro de un mercado competitivo. Además, se busca brindar al cliente calidad de servicio y eficiencia en la empresa objeto de estudio.

3.4.3.5. Desarrollo de la Propuesta

Las acciones a desarrollar se derivan del análisis efectuado recogen estrategias gerenciales orientadas a solventar las debilidades encontradas. Se abordan a través de acciones estratégicas los aspectos de Liderazgo, amplitud del tramo de control, fortalecimiento del perfil y competencias del agente, aspectos normativos y contractuales.

Se definen las acciones a realizar, estableciendo responsables y tiempo para la ejecución de las mismas. El producto de este objetivo se presenta en el cuadro No. 5.

Cuadro 4.**Plan de Acción estratégico para la optimización del proceso administrativo de Travelers & Tour SG, C.A.**

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO
Desarrollo de Liderazgo Efectivo y consolidación de la fuerza de ventas Free Lance	<ul style="list-style-type: none">- Incorporación de acuerdo al perfil por competencias de mayores Agentes de Viajes Free Lance en las zonas en desarrollo para consolidar equipos de trabajo, (2 por zona).- Nombramiento de un Supervisor para Free Lance extraído de la misma estructura organizativa.- Establecimiento de canales de comunicación efectiva y esquema de trabajo.- Establecimiento de Objetivos y Metas mensuales con sus respectivos indicadores de gestión.	Gerencia	2 meses
Fortalecimiento y desarrollo de competencias de los Agentes de Viajes Free Lance	<ul style="list-style-type: none">- Programar talleres de formación en Uso y Manejo de Redes Sociales.- Programa de identidad Corporativa para la mejora del clima organizacional dirigido a los Agentes de Viajes Free Lance.- Incentivo hacia el estudio del Idioma Inglés.- Taller de reforzamiento de conocimientos en materia de turismo.	Gerencia y Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los agentes de Viajes Free Lance	6 meses

Fuente: Rodríguez y Sánchez (2017)

Continuación Cuadro 4.

Plan de Acción estratégico para la optimización del proceso administrativo de Travelers & Tour SG, C.A.

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO
Fortalecimiento de la Estructura Organizativa y documentación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los ajustes en la Estructura Organizativa correspondientes a la designación de un supervisor para los agentes de Viajes Free Lance. - Elaborar el Manual de Organización y Manual de Políticas, Normas y Procedimientos. - Elaborar Contratos de Relación Comercial con los Agentes de Viajes Free Lance para garantizar exclusividad y establecimiento del régimen de comisiones sobre ventas. 	Gerencia	2 meses
Apoyo en comunicaciones y publicidad en Redes Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Afianzar la estrategia de comunicaciones y publicidad en Redes Sociales a través de la incorporación de un Community Management que lleve las cuentas de la empresa en Redes Sociales. 	Gerencia	6 meses

Fuente: Rodríguez y Sánchez (2017)

Análisis de Factibilidad

El diseño de este plan de acción para optimizar los procesos administrativos de la empresa, traerá como beneficio el mejoramiento de la competitividad y productividad, además de desarrollar la ejecución de los procesos en pro del logro de sus objetivos.

Factibilidad Técnica

La empresa cuenta con los equipos necesarios para la aplicación de las estrategias para la optimización del proceso a través de la incorporación de los agentes de viajes free lance, debido a que posee la estructura, la tecnología, soporte técnico, entre otros, por lo tanto es factible la aplicación de este diseño, ya que no presenta ningún inconveniente en relación a estos recursos y son los agentes los que deben poseer vehículo y equipos de computación, teléfono inteligente operativos.

Factibilidad Operativa

La propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en la empresa. En este aspecto, se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente, ya que se dispone tanto del talento humano, así como también de la infraestructura necesaria para la implementación. Además con la elaboración de los Manuales de Organización y de Políticas, Normas y Procedimientos se subsanan las debilidades encontradas en los procesos administrativos, dando orden claro en la ejecución de las tareas.

Factibilidad Económica

La propuesta se considera económicamente factible, ya que los cambios propuestos en la estructura son reubicaciones de personal y no repercuten en desembolso de recursos adicionales, por otro lado los agentes de viajes free lance su régimen de honorarios es por comisiones sobre ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo se realizó con la finalidad de de proponer estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa caso estudio, es decir, una vez realizadas las fases de la investigación se diagnosticó a través de la técnica de la observación directa la situación problemática, destacándose las debilidades en la estructura organizativa, la falta de personal de ventas free lance, falta de organización y liderazgo por lo que atendiendo al objetivo específico dos, a través de la investigación documental apoyado en las tres (3) empresas del ramo de la ciudad de Valencia, haciendo un análisis comparativo se determinó el perfil y competencias de los agentes de viajes free lance.

Seguidamente, con los datos recolectados y posterior al análisis se diseñaron estrategias gerenciales para la optimización del proceso administrativo de la empresa Travelers & Tour SG, C.A. enfocándose en dos principales objetivos, el establecimiento de acciones estratégicas en los aspectos evaluados como deficientes; liderazgo, perfil y competencias, estructura organizativa y documentación, arrojando una serie de acciones a ejecutar, definiendo responsables y tiempo para la ejecución y por otra parte se realizó el análisis de factibilidad técnica, operativa y económica, donde se demuestra la viabilidad de la aplicación de la propuesta.

RECOMENDACIONES

- Aplicar la propuesta diseñada en este trabajo especial de grado.
- Realizar actualizaciones periódicas de los perfiles y manuales organizativos de la empresa.
- Brindar capacitación a los trabajadores sobre el mejor uso de las herramientas tecnológicas disponibles, así como a los Agentes de Viajes Free Lance.
- Mantenerse actualizado en cuanto al uso y manejo de las Redes Sociales como medio de comunicación y publicidad.
- Aplicar mediciones e indicadores de gestión para la toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, Victor Daniel. (2005). **Dirección Estratégica**. México. Editorial McGraw Hill.
- Balestrini, Miriam. (2006). **Metodología: Diseño y Desarrollo del proceso de investigación**. España. Editorial Spersing
- Bavaresco, Aura Marina. (2008). **Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación**. 8va Edición. Maracaibo, Venezuela. Ediluz
- Cardona, Pablo. (2008). **Dirección por misiones: Como generar empresas de alto desempeño**. España. Editorial Duesto.
- Cartay, Iván. (2010). **Gestión de Proyectos un enfoque PDVSA. Planificación y Control de Proyectos**. Editorial Torococo. Mérida, Venezuela.
- Chávez, Nilda. (2007). **Introducción a la investigación educativa**. 4ta Edición. Taller de Artes Gráfico, S.A. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela
- Chiavenato, Idalberto. (2006). **Gestión del Talento humano**. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Daft, Richard. (2007). **Teoría y diseño organizacional**. 9na Edición. Cengage Learning Editores.
- David, Fred. (2008). **La Gerencia Estratégica**. Fondo editorial Legis. Colombia
- Finol, Mineira. y Camacho, Hermelinda. (2008). **El proceso de investigación científica**. 2da Edición. Ediluz.
- Gelvan, Silvia. (2007). **Liderazgo y Formación de Lideres**. Revista Mexicana de orientación educativa.
- Hayes, Nicky. (2009). **Dirección de Equipos de Trabajo**. Caracas, Venezuela. Editorial Ramville
- Hernández, Roberto.; Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2010). **Metodología de la investigación**. 5ta Edición. McGraw Hill.

- Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2012). **Metodología de la investigación, una comprensión holística**. 4ta Edición. Caracas, Ediciones Quirón, Sypal.
- Ivancevich, John. (2004). **Psicología organizacional**. Chile. Editorial McGraw Hill
- Johnson, Gerry. y Scholes, Kevan. (2001). **Exploring Strategy**. 9na Edición. Editorial Practice Hall
- Katzenbach, Jon. y Smith, Douglas. (2000). **Sabiduría de los equipos**. Díaz de Santos.
- Krause, Donald. (2000). **El camino del Líder**. Madrid. Editorial EDAF.
- Madrigal, Berta. (2002). **Habilidades Directivas**. México. Editorial McGraw Hill
- Méndez, Carlos Eduardo. (2008). **Metodología**. 4ta Edición. México. Editorial Limusa
- Mosley, Donald;, Megginson, Leon; y Pietri, Paul;. (2005). **Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. México. Thomson
- Palomo, María Teresa. (2010). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. España. ESIC Editorial
- PMBOK, Project Management Institute, (2010). **Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos**. 5ta Edición. Project Management Institute.
- Robbins, Stephens. (2005). **Comportamiento organizacional**. 10ma. Edición. México. Naucalpan Pearson Educación, S.A.
- Sabino, Carlos. (2002). **El Proceso de Investigación**. Caracas, Panapo
- Sallenave, Jean Paul. (2002). **Gerencia y Planificación Estratégica**. Colombia. Editorial Norma
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2011). **El Proceso de la Investigación científica**. México. Editorial Limusa

ANEXO

ANEXO A

Lista de Chequeo

Objetivo. Diagnosticar la situación actual de los agentes de viajes free lance, a fin de relacionarlo con la optimización del proceso administrativo de Travelers & Tours SG C.A			
PERIODO DE OBSERVACIÓN:			
ITEM	ASPECTO OBSERVADO	SI	NO
1	Cumplimiento de la planificación de actividades		
2	Coordinación entre la casa principal y los vendedores Free Lance ubicados en diferentes regiones		
3	La relación contractual de los agentes free lance esta formalizada.		
4	Existen políticas, normas y procedimientos para regularizar las funciones de los agentes Free Lance.		
5	Uso efectivo de redes sociales como canal de ventas.		
6	Suficientes agentes de viajes Free Lance para la atención de las demandas de sus segmentos de mercado.		
7	Liderazgo efectivo integrador de los equipos de ventas free lance		
8	Clima organizacional que impulse la motivación del personal		
9	Existencia de perfiles del personal free lance		
10	Manejo de Indicadores de Gestión para la toma de decisiones.		

Fuente: Rodríguez y Sánchez (2017)