

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

INVERSIONES ACOPACIFIC S.A. DE C.V.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO

POR:

Rosa Ana Ivett Escalante Erazo.

Daysi Lisette Marinero Quintanilla.

Luis Ernesto Lopez Velasquez.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

SR. EDUARDO ANTONIO RIVAS HIDALGO

PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA

PRIMER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

SEGUNDO VOCAL

ING. CARLOS ROMERO CAÑADAS

TERCER VOCAL

AGOSTO, 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE APROBACIÓN

 **Universidad Tecnológica de El Salvador**
Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

DR. EDUARDO ANTONIO RIVAS HIDALGO, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LICDA. MODESTA FIDELIA CORADO Y ING. CARLOS ROMERO CAÑADAS A LAS DIECISÉIS HORAS Y LUGAR DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: DAYSI LISBETTE MARINERO QUINTANILLA, ROSA RINA LISBETTE ENCARNANTE BRAZO Y LUIS ENRIQUE LÓPEZ VELÁSQUEZ

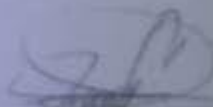
QUE ENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSTRUCTORA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "ACOPACH, S.A. DE C.V."

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Y DESPUÉS DE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO _____ YA QUE _____ CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, DOS DE JULIO DE DOS MIL QUINCE.

 PRESIDENTE DEL JURADO DR. EDUARDO ANTONIO RIVAS HIDALGO	 PRIMER VOCAL LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
 SEGUNDO VOCAL LICDA. MODESTA FIDELIA CORADO	 TERCER VOCAL ING. CARLOS ROMERO CAÑADAS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por darme siempre las fuerzas, la salud para continuar en lo adverso, por guiarme, iluminarme y darme sabiduría en las situaciones difíciles y poder haber culminado este gran sueño. Y la dedico especialmente a mi *madre* Rosa Lidia Erazo Rivera por darme la vida y luchar día a día para que lograra escalar y conquistar este peldaño más en la vida, por su dedicación, apoyo constante y amor incondicional a mi *hermano* Walter Nelson Escalante Erazo por ser siempre ese ejemplo de constancia y logros realizados que me inspiran a seguir haciendo realidad mis sueños, a mi *novio* Guillermo Javier López Herrera por su paciencia y compañía en este largo proceso de mi formación y a mi Tía Antonieta Erazo por creer en mí y brindarme de su valioso apoyo aun en la distancia.

A mis maestros y asesor por compartir de sus experiencias y conocimientos a lo largo de la carrera, mis compañeros de estudios con los que compartimos este camino y finalmente al excelente equipo de Consultoría que logramos.

A cada uno de ellos se los agradezco y hago esta dedicatoria.

Rosa Ana Ivett Escalante Erazo

A mi Padre Dios por permitirme iniciar este proyecto, permanecer y terminar, y por cuidarme siempre con tanto amor. A mamita María por interceder siempre por mí, incluso cuando no entendía o no sabía qué hacer, gracias por siempre llevarme bajo su

manto. A mi Mamita Linda y mi Papito Lindo por enseñarme con su ejemplo que siempre vale la pena esforzarse y tratar cada día de ser mejor, gracias por cuidarme y tenerme tanta paciencia. A mi Hermanito Marvin por acompañarme y motivarme en todos mis sueños y enseñarme que todo es posible con fe en Dios y con Nuestro esfuerzo, y que despacio sin detenerse se puede llegar a la meta, gracias por ser mi segundo papa. A mi Hermanita Sonia por ser mi amiga con la que peleo y lloro, por darme ánimos y cuidarme siempre como si fuera mi hermana mayor. A mí cuñada Virginia por no cansarse de enseñarme el camino del Señor, recordarme lo que es correcto, siempre llevarme en sus oraciones, gracias por ser como una hermana. A mis Sobrinitos Gaby, Ana María, Cesarito, Franky y Ami por alegrar mi vida con sus sonrisas por ser así como dice su tía Toto: inteligentes, llorones, traviesos, llenos de argumentos, un poco enojones, llenos de energía inagotable, pero sobre todo muy buenos, por ser las cositas más lindas que he visto en mi vida, gracias por comprender todos estos años que pase en la U y que por estar haciendo tareas no les prestaba toda la atención que se merecen. A mi equipo de consultoría y todas las personas que de una u otra forma me han apoyado, brindado su amistad y cariño haciendo muy agradables todos estos años de maestría.

Daysi Lissette Marinero Quintanilla

Esta maestría se la dedico a mi Dios todo poderoso quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi

carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mi esposa por su comprensión, paciencia, por su bondad y sacrificio me ha inspirado a ser mejor, gracias por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas. A mi hija que posiblemente en este momento no entienda mis palabras, pero para cuando seas capaz quiero que te des cuenta lo que significas para mí, eres la razón de que me levante cada día esforzándome por el presente y el mañana, has sido mi principal motivación. A mis hermanos, a mis suegros por estar siempre presentes en mis logros personales. A mis compañeras de grupo con las que realice la consultoría para poder terminar este proceso de maestría. A todos los profesores de las distintas especialidades.

A todos ustedes mil gracias desde lo más profundo de mi corazón.

Luis Ernesto López.

ÍNDICE

	Pág.
I. Resumen Ejecutivo	i
II. Introducción	iii
III. Información básica de la Empresa	1
IV. Diagnóstico del equipo consultor	2
V. Análisis de la Información:	18
V.1 Áreas de Fortaleza	21
V.2 Áreas de Oportunidad	25
VI. Recomendaciones Generales	28
VII. Acciones a realizar de Manera Inmediata	30
Acciones Clave de Éxito:	
VII.1 Gestión Estratégica	31
a. Marco Estratégico	32
b. Plan para la transición	38
VII.2 Mercadeo	51
2.1. Base de datos para Alianzas	52
2.2. Análisis del mercado de Tour Operadores	61
2.3. Guía de productos para Tour Operador	68
VII.3 Estrategia Operacional:	78
Manual de Organización	79
VII.4 Recursos Humanos:	111

Política de Recompensas	112
VIII. Conclusiones	121
IX. Referencias Bibliográficas	123
X. Anexos	125

RESUMEN EJECUTIVO

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Inversiones ACOPACIFIC S.A. de C.V., empresa dedicada a los servicios de transporte terrestre. Utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría en la que la empresa desea agregar a sus servicios de transporte terrestre, los servicios de transporte turístico y tours operador, consiste en un proceso de varias etapas:

1. Diagnóstico Integral: se usaron varias técnicas como entrevistas, observación directa con visitas a la empresa y análisis de documentos. En esta etapa se identificaron aspectos puntuales en doce áreas de gestión y sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió detectar las principales Fortalezas y Áreas de Oportunidad, las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.
2. Establecimiento de las acciones clave de éxito: A partir de la información recopilada en el diagnóstico, se realizó un análisis en el cual, se determinaron cuatro áreas y sub-áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad.

Las áreas son:

- I. Gestión Estratégica – Misión, Visión, Valores, Metas y Objetivos.
- II. Mercadeo y Ventas – Mercado y Alianzas.
- III. Estrategia Operacional – División del trabajo.
- IV. Recursos Humanos – Política de Personal y Prestaciones de ley.

3. Informes: Durante el proceso se fueron elaborando los correspondientes informes parciales, cuya información se fue presentando a validación y aprobación del empresario. Finalmente se realizó la presentación del informe final, para su revisión y aprobación definitiva.

Durante todo el proceso de la consultoría, interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos, lo cual fue clave para la realización de la misma.

INTRODUCCIÓN

El presente informe muestra los resultados del “Diagnóstico Integral” realizado para Inversiones ACOPACIFIC, S.A. DE C.V., empresa que brinda servicios de transporte terrestre, el cual permite evaluar el nivel de competitividad de la empresa.

El presente informe consta en su inicio, de la información básica de la empresa ACOPACIFIC, S.A. DE C.V., seguida del “Diagnóstico Integral” realizado, para el cual se utilizó la metodología desarrollada por la Universidad Tecnológica de El Salvador.

La metodología para construir el “Diagnóstico Integral” exige el pleno involucramiento del cliente en cada una de sus etapas. Es así como el proceso se inició haciendo una presentación del plan de trabajo al empresario, en el que se agendaron fechas para el desarrollo de las diferentes actividades a ser realizadas por el equipo consultor.

Seguidamente, se realizaron entrevistas a los representantes de la Junta Directiva de Inversiones ACOPACIFIC, S.A. de C.V, en las instalaciones de su oficina Ubicada en el Aeropuerto Oscar Arnulfo Romero, lo que permitió observar aspectos no susceptibles de evaluar, en una entrevista.

Una vez recolectada la información (entrevistas más verificación visual), se procedió a comparar las respuestas obtenidas con los parámetros dados, ponderando esta información y a su vez, extrayendo de ella los cinco menores puntajes. Estos puntajes corresponden a las principales áreas de oportunidad, en la que se recomienda que la institución mejore a fin de alcanzar su éxito empresarial tanto en los servicios actuales que brindan como en los nuevos que desean implementar, es decir, los de Transporte Turístico y Tours Operador.

El equipo consultor presentó el caso y los hallazgos encontrados en su diagnóstico al empresario, para determinar conjuntamente la acción clave de éxito a elaborar.

Finalmente, el proceso se culmina con la redacción y presentación del informe final a los propietarios, donde se incluyen las conclusiones del diagnóstico, las áreas de fortaleza y áreas de oportunidad consideradas como “Críticas” para la competitividad de la institución, a fin de tomar decisiones para revertir la situación identificada y planteada en el diagnóstico.

III. DATOS DE LA EMPRESA

Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Eduardo Antonio Rivas Hidalgo
2	Cargo	Presidente
3	Razón Social Empresa	Inversiones ACOPACIFIC, S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	
5	Giro Empresa	Transporte turístico
7	Sector	Transporte
8	N° Empleados Jefes	53
9	N° Empleados Administrativos	0
10	N° Empleados Operarios	0
11	N° Operarios Permanentes	0
12	N° Operarios Temporales	0
13	Dirección	Aeropuerto Internacional Monseñor Oscar Arnulfo Romero.
14	Ciudad / País	Comalapa
15	Teléfonos	2339 9360
17	E-mail	acopacificsv@hotmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	2,002
19	Número de Productos	1
20	Principal Producto / Servicio 1	Transporte de pasajeros para destinos turísticos.
28	Exportación Directa (SI/NO)	N/A
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	N/A
30	Exporataciones Totales Ultimo año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A

32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
----	--	-----

IV. DIAGNÓSTICO DEL EQUIPO CONSULTOR

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la Empresa, en la evaluación de las Áreas de Gestión realizada por el Equipo Consultor.

AREA	RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO
GESTION ESTRATÉGICA	El negocio de ACOPACIFIC es vender destinos turísticos y brindar transporte de microbuses. El valor agregado es tener una flota de microbuses nuevos, personal calificado debidamente identificado, trabajando bajo permisos reglamentarios, horarios según la necesidad del cliente y con precios competitivos. La cobertura geográfica es a nivel nacional y a nivel internacional, en países como Honduras, Nicaragua y Guatemala. Los valores importantes para los socios y dueños son honestidad, respeto, confianza y discreción, los que están por escrito pero no divulgadas. No se ha escrito ni transmitido la misión de la empresa a sus empleados. La empresa fue fundada inicialmente por tres socios, como una

	fuelle de auto-empleo e ingreso para cada socio. Solo dos socios cuentan con familiares dentro del negocio. La definici3n de los objetivos es responsabilidad de la Junta Directiva; sin embargo, no dan seguimiento a dichos objetivos y no est1n por escrito. No cuentan con planes de acci3n para el cumplimiento de los objetivos. La consistencia entre la operaci3n y los objetivos estrat3gicos no los tienen por escrito. La consistencia entre los objetivos estrat3gicos y la estructura de la empresa, tendrían que tenerlos por escrito para su debida aplicaci3n.
DIRECCION Y LIDERAZGO	Respecto al estilo de liderazgo gerencial, las decisiones son tomadas por los Directivos, los cuales son cinco socios, todos participan y se involucran en las decisiones. Los criterios de asignaci3n de la autoridad, los realizan en Asambleas para la asignaci3n de responsabilidades y funciones. Los cargos se asignan a los mismos socios o accionistas. El rendimiento lo evalúan semanalmente con gr1ficas y con informaci3n diaria. Existen socios que tienen m1s familiares dentro de la asociaci3n. El tiempo de cada socio

	dentro de la empresa está entre 5 a 3 años. El nivel de autonomía en la decisiones, son tomadas en forma consensada por sus asociados en asambleas. Las instituciones que pueden intervenir en determinado momento en las decisiones son CEPA que es la actual concesionaria y el Hotel Decamerón con quien tienen un contrato de servicios. La autonomía de decisión de los cargos ejecutivos son tomados también en forma consensada por los accionistas. Se responden a ellos mismos de las decisiones tomadas en general. No realizan estudios económicos. La información administrativa y financiera se presenta, se discute y acuerda en Asambleas.
--	---

ANALISIS DEL ENTORNO	Dentro del conocimiento de normativas que influyen en la acción de la empresa, las regulaciones que pueden afectar serían las impuestas por CEPA y alguna modificación en el contrato que realice Hotel Decamerón. Las instituciones públicas y privadas que influyen en la accionar de la empresa según la junta directiva son: el Viceministerio de transporte, la PNC; y de las que encuentran beneficios están, FOMILENIO y CENTRO MyPE. Las variables macroeconómicas que influyen negativamente en la empresa, son: delincuencia y el poco crecimiento económico. Dentro de las prácticas que utiliza la empresa para conocer el entorno se mencionan monitoreo en el precio del combustible, estadísticas de turismo, competencia. La relación estratégica en la actualidad es la alianza con el Hotel de Decamerón, siendo importante porque expanden sus servicios y adquieren más clientes. Los nuevos negocios que desean desarrollar están enfocados al Turismo. No han logrado obtener los permisos para brindar transporte de tránsito, servicio enfocado a pasajeros del aeropuerto que les toca esperar de 24 a 48 horas otro vuelo.
------------------------------------	---

MERCADEO	Cada socio tiene su propia cartera de clientes y base de datos, los cuales no son compartidos con los demás miembros de la empresa. Al momento de hacer ruta cada uno cuenta con un orden de salida y al llegar de un nuevo cliente el cual pasa a formar parte de su cartera. Sus clientes están formados por los pasajeros del aeropuerto y clientes externos. Por lo tanto sus clientes principales son del aeropuerto y del Hotel Decamerón. Los atributos que sus clientes valoran son que la flota de microbuses es reciente, bien equipada, amplia, segura, en buen estado, calidad de servicio así como que conozcan algo de historia del lugar hacia donde los transportan; pero desconocen que cosas les pueden disgustar a esos mismos clientes de sus servicios. Las quejas se reciben personalmente o vía teléfono. No cuentan con responsable de atención Post venta. Se responde a las quejas dependiendo la gravedad y existe un fondo para cubrir y subsanar el error. Las acciones que realizan para mejorar la identidad y servicio es andar presentables, uniformados e identificados, con
------------------------	---

	unidades recientes y en buen estado. El único marketing que realizan es a través de la página de Facebook. Las ideas son generadas por los Directivos y las opiniones de los motoristas o empleados no son tomadas en cuenta. Los principales costos de la empresa son el combustible, el salario de los motoristas, la depreciación de los vehículos y el impuesto 13.20% pagado a CEPA. De estos los costos fijos son: El impuesto y el salario de los motoristas y los costos variables son: El combustible y la depreciación de los vehículos. Los principales competidores de la empresa son ACACIA, ACOBAN y los transportes Piratas. Los precios entre ellos y la competencia son similares pero en ocasiones la competencia baja los precios a conveniencia. Los factores externos a considerar para la fijación de precios son la competencia y el precio de la gasolina. La tendencia de precios en el mercado está disminuyendo. La flota de microbuses recientes se constituye en una de las principales diferencias con respecto a la competencia la cual
--	--

	ofrece únicamente servicio en taxis. Además Acopacific ofrece una tarifa de precios permanente. La importancia de la fuerza de ventas y el responsable de esta no aplica ya que Acopacific no tiene área de ventas. Para llevar el registro de información de ventas se cuenta con un contador externo; el análisis y control se hace por medio de cuadros y gráficos donde se muestra el comportamiento de las ventas o viajes realizados al mes por cada una de las unidades que componen la sociedad, siendo la junta directiva la responsable de esta gestión. La cuota de ventas o cantidad de viajes se define en base a datos históricos de ventas realizadas en comparación a la misma fecha del año anterior. El reclamo y mejoramiento del servicio se canaliza por medio de la junta directiva. No se dispone de un programa de entrenamiento y capacitación para la fuerza de ventas. Los materiales de apoyo que se utilizan para las ventas son Banner, tarjetas de presentación, anunciarse en la Cámara de Comercio y pagina de ACOPACIFIC en Facebook. La política de promoción de los productos no aplica por carecerse de la
--	---

	misma. El plan comunicacional de la empresa, opera solamente por vía telefónica, y debido a que este no se encuentra definido se hace según las oportunidades que van surgiendo, por lo que los elementos de promoción no llevan una misma línea. El presupuesto comunicacional no se encuentra definido así como el presupuesto para elementos promocionales, por lo que toda la inversión que se haga en esto se realiza en base a las necesidades que se van dando. No aplican los contratos con distribuidores, debido al tipo de servicio que se presta, el cual se hace directamente con los vehículos de cada socio.
GESTION OPERATIVA	No se cuenta con una estructura organizacional definida, y no existen personas o departamentos especializados por lo que las tareas y responsabilidades no están claramente definidas y formalizadas. El establecimiento de las reglas sobre los procedimientos lo hacen a través de un Reglamento disciplinario por escrito. Las decisiones son tomadas por la junta directiva, quien no

	delega ninguna decisión. Siendo esta la encargada o responsable de todo lo concerniente a ventas o servicios, finanzas, RRHH y todo lo relativo a decisiones que afecten a la sociedad. En lo que se refiere a presupuestos no se tienen establecidos como tal, mucho menos en forma independiente. La Junta directiva es quien decide sobre inversiones, procesos de trabajo, etc.; Siendo en Asamblea general de socios donde se realiza la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo por medio de votación. El personal no participa en las tomas de decisiones, siendo únicamente los socios quienes pueden tomar decisiones.
FINANZAS	En relación a los registros contables legales que se llevan se encuentran Renta e IVA. Sin embargo, es importante mencionar que cuando los actuales socios adquirieron la empresa, estos compromisos tributarios estaban atrasados, razón por la cual la administración actual realizó esfuerzos extraordinarios para que en la actualidad estén al día. Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un control de presupuestos; sin embargo, se espera que al cierre

	de 2015 se inicie con un análisis comparativo que les permita definir una política de inversiones. Con respecto al control de flujo de efectivo, las cuentas que se llevan únicamente son de ingresos y egresos; sin embargo, se está trabajando con el despacho contable para desarrollar un sistema donde se definan las cuentas que mejor apliquen a la empresa. En cuanto a los registros de costos solo se manejan a nivel de costos variables y fijos, sin embargo, no se tiene claramente definida esta estructura de costos. Los registros legales que tiene la empresa son: Estatutos y la Escritura Pública. Sin embargo es importante mencionar que la escritura no ha podido ser legalizada de acuerdo a la nueva conformación de la sociedad. Respecto a los libros de contabilidad, estos se encuentran actualizados hasta este momento; al igual las tributaciones, ya que éstas se retomaron con la nueva administración. La planificación tributaria y el pago de impuestos se hacen por medio de un despacho contable, que también se encarga de llevar el respectivo control y seguimiento. El registro de cuentas por pagar y cobrar lo llevan en un archivo
--	--

	de Excel; utilizando esta información para tomar decisiones en cuanto al manejo del capital de trabajo. En el caso de las proyecciones de salidas e ingreso de efectivo, el control de los mismos lo hacen por medio de cuadros donde colocan la programación de gastos que tienen que realizar, por lo que este registro se hace cada mes. El control de costos lo lleva el Presidente de la compañía, en base a los datos que brinda el contador externo, el cual se preocupa de la reducción de los mismos y expone a la junta directiva las propuestas para la disminución de los mismos, todo se hace mediante votación en junta de socios. Actualmente la empresa no cuenta con recursos económicos que le permita definir una política de inversiones. No cuentan con análisis financieros claramente definidos, los indicadores que se utilizan son estadísticas de cantidad de servicios ofrecidos y flujos de efectivo generado por los mismos.
--	--

RECURSOS HUMANOS	El tipo de personal calificado que requieren para las tareas de la empresa es con vocación de servicio, conocimiento geográfico del país, que tenga buenas prácticas de conducir y manejo básico del idioma ingles. Siendo el factor económico un limitante para disponer de todo el personal calificado que se requiere. El nivel académico mínimo de los motoristas es bachillerato, las tareas son asignadas de acuerdo al conocimiento que cada uno posee. En lo que se refiere a la rotación del personal esto se da muy frecuentemente. Al personal nuevo se le da información como generalidades de la empresa, su forma de operar y se les presenta los miembros de la junta directiva. Actualmente no existen políticas de promoción interna, para obtener un trabajo más importante dentro de la empresa. En este momento, la empresa no tiene planeado programar capacitaciones ni cuenta con una planeación estratégica de personal. El personal de Acopacific se incentiva mediante la entrega de vales canjeables por alimentación, cuando superan la cantidad
--	--

	de viajes asignados en el día. Las sanciones a las cuales son sometidos los empleados son suspensiones parciales sin goce de sueldo. La forma más común con la que se motiva al personal es cuando se le asignan unidades en excelentes condiciones. El rendimiento del personal es medido por la cantidad de viajes que realiza al día, así como también por los reclamos que puedan generar los clientes. La remuneración es de acuerdo al rendimiento (número de viajes), donde gana una comisión en cada viaje. El grado de identificación se ve medido por la forma en que realizan su trabajo y la pasión por el servicio que brindan, el cual se ve reflejado en los resultados diarios de cada trabajador. Algunos trabajadores se sienten orgullosos por pertenecer a esta empresa, donde participan activamente en actividades extra programadas. Son muchos los colaboradores que expresan satisfacción por la remuneración económica, particularmente los que logran el cumplimiento de sus metas diarias. Los incentivos que poseen es por cumplimiento de metas lo cual se premia al final de mes
--	---

	donde se reconoce, mediante vales canjeables por alimentos. El sueldo que reciben los trabajadores se encuentra en el promedio del sector. No existe una política de participación para los empleados en la que puedan dar a conocer sus ideas, cualquier tipo de iniciativa se da únicamente por parte de la directiva.
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	La tecnología que posee la competencia es Red Wifi en los microbuses de la línea ejecutiva. ACOPACIFIC también cuenta con red wifi tanto en las unidades como en la base de operaciones. Actualmente no se cuenta con actividades de búsqueda de nuevas tecnologías por lo tanto no se posee presupuesto para la misma. La tecnología utilizada por la competencia tiene características similares. En los últimos dos años la empresa no ha introducido ni desarrollado nuevos productos ni servicios. No existe una política de seguimiento post servicio. Las demandas más recurrentes de los clientes son: que las unidades sean modernas y atención personalizada de parte del operador de la unidad de transporte. Se puede mencionar que se ha modernizado la flota de microbuses adquiriendo unidades

	nuevas e incorporando redes de conexión inalámbricas. La empresa no cuenta con presupuesto orientado a la capacitación en temas de tecnología, del personal. Tampoco existe presupuesto para desarrollar e introducir cambios tecnológicos, no existe participación de los empleados en este rubro. Actualmente existe relación con la universidad Tecnológica, sin embargo, esta relación no es para desarrollo tecnológico, si no, en apoyo y asistencia técnica. El análisis de la calidad de servicio es realizado únicamente por la junta directiva, el control de la calidad del servicio se lleva únicamente por las quejas o reclamos recibidos directamente por parte de los clientes.
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	No existen personas o departamentos especializados en áreas relacionadas con Operaciones, por lo que las tareas y responsabilidades no están claramente definidas y formalizadas. Las decisiones son tomadas por la junta directiva, la cual no delega ninguna decisión. Siendo esta junta la encargada o responsable de todo lo concerniente a ventas o servicios,

	finanzas, RRHH y todo lo relativo a decisiones que afecten a la sociedad. En lo que se refiere a presupuestos no se tienen establecidos como tal, mucho menos en forma independiente. Las acciones de mejoramiento están enfocadas tanto en la calidad de servicio como en la disminución de costos. Los estándares de calidad no están formalmente establecidos y se manejan mediante comunicación verbal; existe un reglamento disciplinario al cual se deben someter los trabajadores para poder brindar un mejor servicio.
GESTIÓN AMBIENTAL	La empresa contrata los servicios de mantenimiento, cambio de aceites, emisión de gases a una empresa particular. No cuentan con ningún tipo de control ambiental.

V. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se detallan los resultados de las doce áreas evaluadas en la consultoría, las cuales son:

- | | |
|---|---|
| ☐ Gestión Estratégica | ☐ Recursos Humanos |
| ☐ Dirección y Liderazgo | ☐ Gestión de Información |
| ☐ Análisis del Entorno | ☐ Gestión de Calidad |
| ☐ Mercadeo | ☐ Innovación Tecnológica |
| ☐ Estrategia Operacional | ☐ Producción y Operaciones |
| ☐ Finanzas | ☐ Gestión Ambiental |

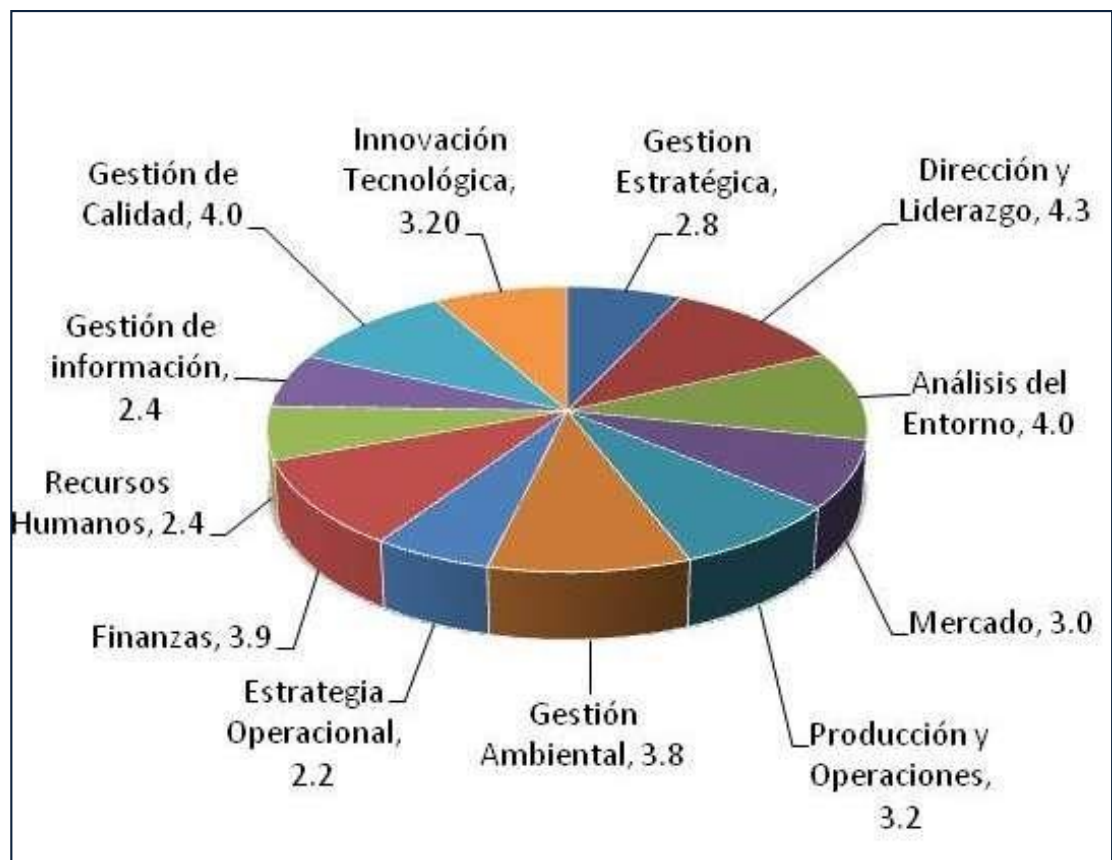
El método de ponderación que se utilizó es el siguiente:

En base a una serie de preguntas y de acuerdo a las respuestas provenientes de las entrevistas y verificación de la información, se calificó en un rango del 1 al 5 (Ver anexo 1), donde:

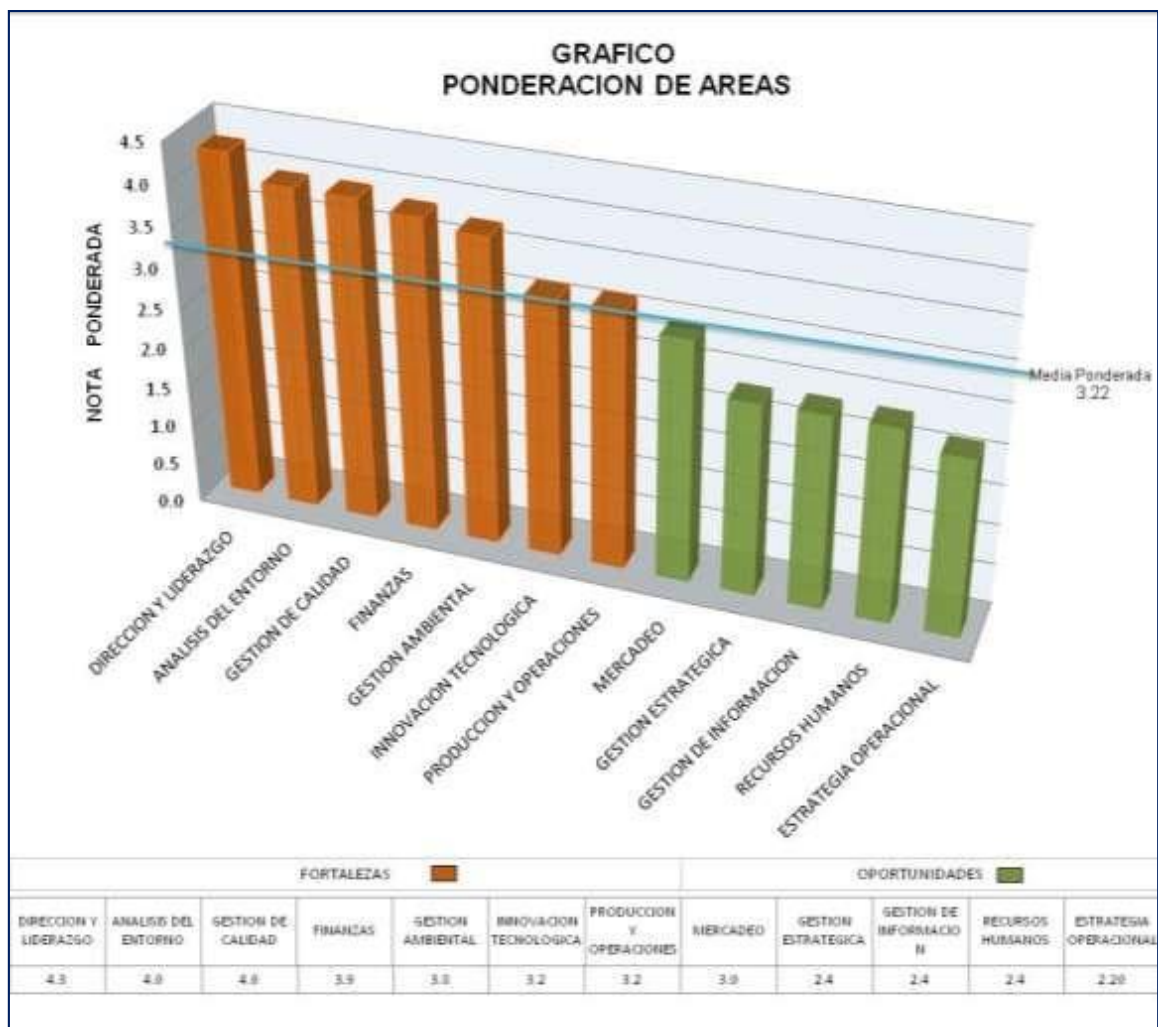
- 1 = Deficiente
- 2 = Insuficiente
- 3 = Suficiente
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

La calificación obtenida, permitió establecer las áreas de Fortaleza y las Áreas de Oportunidad.

El siguiente gráfico muestra la puntuación y distribución de cada una de las áreas analizadas.

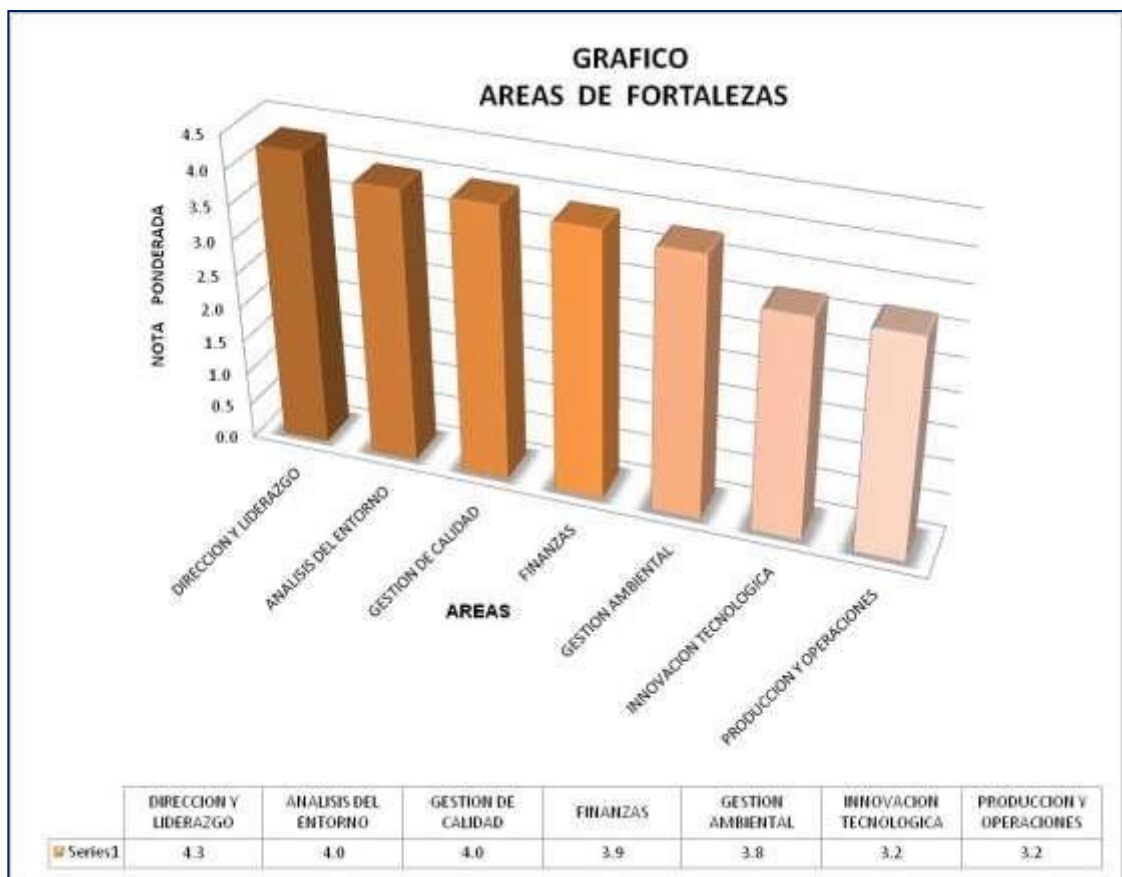


En el siguiente gráfico, se puede observar que la empresa, tiene siete áreas de fortaleza y cinco de oportunidad. Las áreas de fortaleza están sobre la media ponderada de 3.22 puntos con un rango de puntuación que va de 4.3 a 3.2 puntos, siendo el área de Dirección y Liderazgo la que mejor puntaje obtuvo. Por otra parte, las áreas de oportunidad están bajo la media ponderada con un rango de puntuación que va de 3.0 a 2.2 puntos, siendo Estrategia Operacional la de menor puntaje.



V.1. ÁREAS DE FORTALEZA

A continuación se presenta la representación gráfica de las áreas de fortaleza identificadas donde puede verse como se distribuyen según el nivel de puntuación alcanzado de mayor a menor.



Conocer estas áreas fuertes, permitirá a la empresa enfocarse en sus áreas de oportunidad, sin perder de vista que debe mantener sus fortalezas para no perder competitividad.

En la siguiente tabla, se presenta algunas ventajas que ACOPACIFIC recibe si mantiene las áreas de fortalezas identificadas, especialmente en su proceso de realizar la transición a Tour Operador.

AREAS	FUNDAMENTACION AL MANTENER LAS AREAS DE FORTALEZA
-------	---

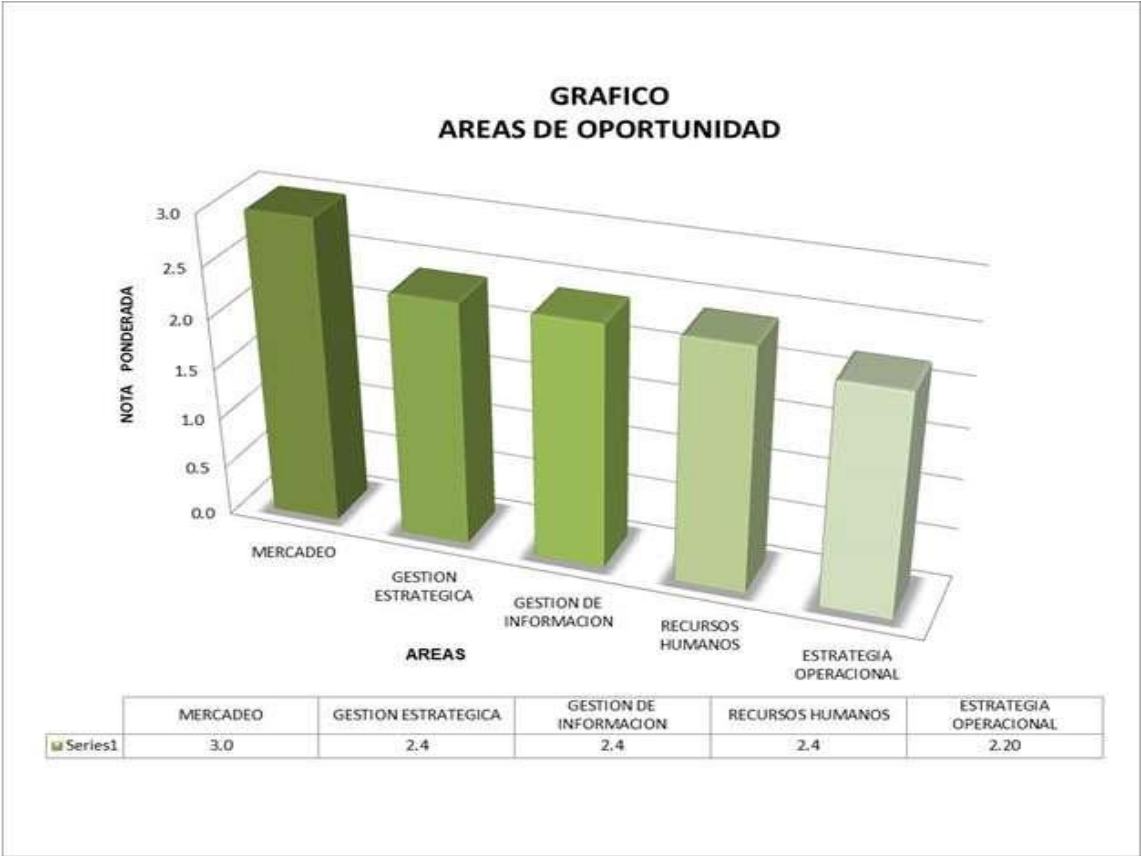
DIRECCION Y LIDERAZGO	• Se mantendrá un orden dentro de la empresa, al continuar siendo tomadas las decisiones en consenso, así como la delegación de actividades de cada socio en las reuniones de junta directiva.
ANALISIS DEL ENTORNO	• Pueden aprovechar las oportunidades que el sector turismo les presenta, al mantenerse siempre informados de los eventos y noticias que se dan en las instituciones y empresas relacionadas con este. • Las actuales Alianzas que poseen con CEPA y el hotel Decamerón, les brindan una imagen y reputación en el sector transporte el cual también puede ser aprovechado en el nuevo rubro donde quieren incursionar.

GESTION DE CALIDAD	• La empresa se responsabiliza de los reclamos que los clientes presentan ya sea vía telefónica o en las instalaciones que tienen en el Aeropuerto. • Tienen una política de calidad (Amabilidad, confidencialidad en el servicio y agilidad en el transporte.) no establecida por escrito, pero si aceptada por convicción.
FINANZAS	• Mayor disponibilidad para invertir en esta transición ya que se cómo empresa se encuentran al día con sus compromisos tributarios.
GESTION AMBIENTAL	• Unidades de transporte con debido mantenimiento preventivo y correctivo, lo cual disminuye la emisión de gases contaminantes. • No se da contaminación del ambiente, por derrames de aceites u otros químicos, por realizarse el cambio de los mismos y las reparaciones, en talleres externos.

INNOVACION TECNOLOGICA	• La iniciativa por parte de los socios de implementar tecnología como Wifi tecnologías en las unidades de transporte, debe continuarse por parte de toda la empresa como un valor agregado en todos los servicios actuales y nuevos para sus clientes.
PRODUCCION Y OPERACIONES	• El contar con un Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo, les permite tener sus unidades en buenas condiciones, brindar seguridad y comodidad a sus clientes y conductores y evitar contaminar el medio ambiente.

V.2. AREAS DE OPORTUNIDAD

En el siguiente gráfico, se muestran las áreas de oportunidad de mejora identificadas, donde puede verse como se distribuyen según el nivel de puntuación alcanzado de mayor a menor. Como puede observarse, el área de Estrategia Operacional es la que tiene el puntaje más bajo, con 2.2 seguida de Recursos Humanos Gestión de Información y Gestión estratégica con 2.4 y Mercadeo con 3. Estas áreas son importantes especialmente en épocas de crecimiento o cambio de la empresa.



A continuación, se presentan los aspectos prioritarios a intervenir, en base a los resultados del análisis de la información por área, recopilada en el Diagnóstico Integral, específicamente en las áreas de oportunidad:

Áreas Analizadas	Fundamentos/Consecuencias al superar la debilidad
------------------	---

Gestión Estratégica	Fundamentación: No cuentan con Misión, Visión, Valores, Metas y Objetivos Estratégicos claramente definidos. Consecuencias al superar la debilidad: Sentido claro de quienes son, que hacen, que ofrecen y a quien se lo ofrecen. Podrán pasar exitosamente de ser una empresa de transporte a un tour operador.
Mercadeo	Fundamentación: La empresa no tiene información del mercado de tour operadores Solo cuentan con dos alianzas corporativas: "Hotel Decamerón y CEPA". Consecuencias al superar la debilidad: Mayores Ingresos Crecimiento ordenado basado en un Plan Estratégico.
Estrategia Operacional	Fundamentación: No existe una estructura organizacional definida, ni funciones claramente establecidas. Consecuencias al superar la debilidad: Cadena de mandos bien establecida, lo que evita dualidad de mandos.

Recursos Humanos	Política de personal Fundamentación: No poseen política de contratación de personal Consecuencias al superar la debilidad: Tener empleados competentes que permitan lograr sus objetivos y metas.
	Prestaciones de Ley Fundamentación: El personal no está escrito en el Seguro Social y AFP. Consecuencias al superar la debilidad: Evitar problemas legales de naturaleza penal Bienestar de sus empleados Participación en Licitaciones Gubernamentales

VI. RECOMENDACIONES GENERALES

En el siguiente cuadro, se presentan algunas recomendaciones generales para algunas áreas y sub-áreas en las cuales la empresa podría trabajar a futuro; dichas recomendaciones no se desarrollarán como parte de esta consultoría, pero se dejan planteadas pues podrían ayudar a la empresa a obtener mejores resultados.

Áreas Analizadas	Fundamentos/Consecuencias al implementar
-------------------------	---

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	☐ Que la Junta Directiva reciba asesoría legal y financiera para tener claridad sobre las implicaciones legales de la integración servicios: transporte y tours operador de turismo; de igual manera, la asesoría financiera les permitirá identificar y acceder a las mejores fuentes de financiamiento, que sean sostenibles en el tiempo.
FINANZAS	☐ Implementar un programa tecnológico que facilite el ingreso de la información. ☐ Unificar los ingresos de los socios.
OPERACIONES	☐ Llevar un Control de consumo de gasolina en rutas a cubrir. ☐ Negociar la compra de vales de gasolina.
GESTION AMBIENTAL	☐ Llevar Control de los desechos y emisión de gases.

VII. ACCIONES A REALIZAR DE MANERA INMEDIATA

Las siguientes acciones son las que, en conjunto el equipo consultor y el empresario, decidieron trabajar en esta consultoría, las cuales están referidas a las áreas de oportunidad: Gestión Estratégica, Mercadeo, Estrategia Operacional y Recursos Humanos.

ACCIONES CLAVE A DESARROLLAR POR EL EQUIPO CONSULTOR

1. Gestión Estratégica:

- 1.1. Elaborar el marco estratégico de ACOPACIFIC
- 1.2. Diseñar un plan para la transición de una empresa de transporte a Tour Operador.

2. Mercadeo:

- 2.1. Propuesta de base de datos de organizaciones con los que se recomienda que ACOPACIFIC realice alianzas estratégicas.
- 2.2. Análisis del mercado potencial de los Tours operadores.
- 2.3. Guía de productos para Tour Operador

3. Estrategia Operacional: Diseñar la Estructura Organizacional

4. Recursos Humanos: Elaborar la Política de Recompensas

VII. 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Lo que se pretende con este entregable, es brindar a la organización un horizonte claro y definido que les permita evolucionar e integrar el servicio de transportes turístico con el servicio de tours operador.

Igualmente para que la empresa pueda trabajar con una visión clara de dónde están y hacia dónde quieren llegar, que tengan definida su Misión, es decir su razón de ser, así como su Visión, Valores, Metas y Objetivos estratégicos, acordes a la nueva oferta de servicios.

Para tal efecto se propone también a ACOPACIFIC, S.A. de C.V., una hoja de ruta, pasos y tiempos definidos, para lograr la transición de una empresa de transporte, independientemente conformada, a una empresa Operadora de Tours, verticalmente integrada con los servicios de transporte.



VII. 1.1.

MARCO ESTRATÉGICO DE ACOPACIFIC

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015



MISIÓN

Brindar la mejor experiencia de transporte y turismo - receptivo a cada uno de nuestros clientes, ofreciendo paseos innovadores y servicios de alta calidad en forma consistente, consintiendo a cada uno mejor que todos nuestros competidores.



VISIÓN

Hacer de ACOPACIFIC la empresa la líder en la promoción y prestación de servicios de transporte y turismo-receptivo con mejor imagen, alta calidad, modelo de liderazgo y crecimiento a nivel regional.

VALORES

Ya que los valores son principios éticos sobre los que se asentará la cultura de la empresa y permitirán las pautas de comportamiento, no pueden ser solo una expresión de deseo por

parte de sus dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad y lo que como empresa se quiere lograr.

Se ha incluido valores que estén acorde a la misión, los cuales, a su vez ayudarán al logro de la visión, las metas y objetivos planteados.

Los valores propuestos son:

- **INTEGRIDAD**
- **RESPECTO**
- **COMPROMISO**

▣ RESPONSABILIDAD

▣ **CALIDAD**

El significado de cada valor, se propone en el siguiente afiche:



VALORES

▣ **INTEGRIDAD:**

Actuar con intachable rectitud, ser correctos en el aspecto moral y personal.

□ **RESPETO:**

Actitud positiva al brindar los servicios siendo el reflejo de la empresa a cada momento.

□ **COMPROMISO:**

Obligación adquirida y conciencia en la importancia de cumplir con el buen desarrollo del trabajo dentro del plazo estipulado.

• **RESPONSABILIDAD:** Toma de conciencia en valorar, afrontar y asumir

las decisiones tomadas por nuestro personal de la manera más positiva e integral.

• **CALIDAD:** Satisfacer las necesidades y expectativas de

nuestros clientes con los servicios inherentes brindados.



METAS

- Posicionar a la Empresa como una de las de las empresas tours operador más confiable a corto plazo y ampliar nuestra cobertura de servicios en todo el país.
- Consolidar una empresa formal y rentable.

Integrar los servicios de transporte y tours, para pasar de una empresa de transporte turístico a operador de turismo.



VII. 1.2.

PLAN PARA LA TRANSICIÓN DE EMPRESA DE TRANSPORTE A TOUR OPERADOR

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015

Introducción

Inversiones ACOPÁCIFIC, S.A. DE C.V., es una empresa que brinda servicios de transporte turístico y como empresa que conoce el mercado en el que se desenvuelve, tiene como objetivo realizar la transición y diversificarse en el mercado, mediante la conversión de entregar a sus clientes solo servicios de transporte a servicios de Tours Operador.

La empresa cuenta con un equipo de transporte moderno para cubrir la demanda que ameritara la transición que planean realizar.

El plan incluye cuatro partes:

- 1.2.1. Plan de socialización del Marco Estratégico
- 1.2.2. Integración de la Junta Directiva
- 1.2.3. Análisis de inversión para la transición
- 1.2.4. Cronograma para el primer año de operación

1.2.1. PLAN DE SOCIALIZACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

El Plan de orientación y socialización tiene por objeto que el Socio y los empleados, asimilen de manera intensiva y rápida la cultura de la nueva organización, para que su actuar sea coherente con la misma, fortaleciendo su sentido de pertenencia a la empresa.

1.1.1.1. Objetivos:

Los objetivos a alcanzar son los siguientes:

- Darles a los nuevos Socios y empleados una visión global de la historia de la empresa y su posición actual.
- Descripción del marco estratégico - filosófico de la empresa, sus metas y objetivos.
- Descripción de las funciones generales de la empresa.

- Explicar la estructura organizacional.
- Sensibilización a cada Socio y empleado, para alcanzar las metas de la empresa.

1.1.1.2. Programa de Socialización:

Los elementos que incluye el Programa de socialización, son:

1. Misión, Visión y Valores
2. Metas y objetivos de la empresa.
3. Políticas de la empresa.
4. Estructura organizacional de la empresa
5. Productos y servicios que ofrece la empresa.
6. Normas y procedimientos internos.

1.1.1.3. Actividades a realizar:

Las actividades a desarrollar para lograr la socialización son:

- 1. Capacitación a los Socios en la importancia de la formación e integración** que les permita unificar criterios.
- 2. Orientación para la interacción continua de la dirección de la empresa** inculcando los valores de la empresa en el proceso formativo, así como el resto de elementos que forman el área e gestión estratégica,
- 3. Importancia de maximizar el conocimiento de la empresa** y toda su cadena de valor.
- 4. Lograr un mayor involucramiento** en la relación de todos los Socios.
- 5. Desarrollo de contenidos propios para la empresa,** como trabajar en equipo hacia un mismo fin.

6. Reuniones de socialización con los empleados para darles a conocer el marco

estratégico.

1.2.2. INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

1.2.2.1 Acerca de la Junta Directiva:

Una de las necesidades básicas para el buen funcionamiento de la empresa es la existencia de un órgano colegiado, que se reúna con mucha mayor periodicidad que la Asamblea General de Accionistas y con unas funciones indelegables suficientemente definidas. Esta es la Junta Directiva, y es igualmente deseable que la conformación de la Junta refleje la estructura accionaria de la compañía.

En términos amplios, la Junta debe servir de enlace entre la compañía y sus accionistas e inversionistas, garantizar el trato equitativo a todos éstos, garantizar la calidad de la información que la compañía revela al mercado, y verificar que se satisfagan los requerimientos de gobierno corporativo exigidos en las normas legales o aquellos que se adopten voluntariamente por la compañía.

1.2.2.2 Tamaño, Conformación y Funcionamiento:

Del tamaño y la periodicidad de las reuniones, depende que la Junta pueda evacuar satisfactoriamente sus funciones. En ciertos casos, según la complejidad de las operaciones del emisor y de los comités que se conformen, el mínimo legal de miembros podría no ser suficiente.

La existencia de un Reglamento Interno de Funcionamiento de la Junta Directiva es un elemento de vital importancia para la transparencia de sus reuniones.

Los miembros de Junta Directiva deberán ser idóneos para el desempeño del cargo, por lo que se requiere que quienes se postulen para el cargo cuenten con el perfil que les permita desarrollar adecuadamente sus funciones.

1.2.2.3 Deberes y derechos del miembro de Junta Directiva

Sin la información necesaria, no es posible determinar objetivamente la existencia de situaciones generadoras de conflictos de interés. El miembro de Junta Directiva debe contar oportunamente con los instrumentos, tanto de información como de asesoría, que le permitan afrontar de manera informada las diferentes decisiones que se someten a su consideración.

Asimismo, y dada su responsabilidad como administrador, debe contar con la posibilidad de dejar constancia del sentido de su voto y de las razones del mismo.

1.2.2.4 Funciones de la Junta Directiva

Existe un amplio número de temas en los cuales la participación de la Junta es decisiva. Los principales objetivos de la Junta Directiva son de una parte, concebir la estrategia que regirá el curso del emisor y de otra, controlar la ejecución de la misma, convirtiéndose en el supervisor de las actividades de la alta gerencia y de la protección de los derechos de los accionistas.

Con el fin de desarrollar sus objetivos, la Junta Directiva tiene como funciones, además de aquellas establecidas en la ley o los estatutos, las siguientes funciones:

- (i) Planeación y finanzas, que le permiten establecer la visión estratégica del emisor.
- (ii) Identificación de riesgos y establecimiento de las políticas asociadas a su mitigación.
- (iii) Fijar y modificar las políticas contables del emisor de acuerdo con la normatividad contable aplicable.
- (iv) Disponer de la información que se deba presentar a los accionistas, en adición a la que por obligación legal o reglamentaria se debe entregar.

Para cumplir de manera satisfactoria con sus funciones, resulta deseable que la Junta Directiva se apoye en comités que traten temas particulares de interés de la empresa, sin que ello se traduzca en la delegación de su responsabilidad ni la de sus miembros.

Deberá tenerse claridad acerca de las funciones y alcances de cada comité, por lo que es recomendable que éstos y sus regulaciones, sean incluidos en el Reglamento Interno de Funcionamiento de la Junta Directiva.

1.2.3. ANÁLISIS DE INVERSIÓN PARA LA TRANSICIÓN

La inversión que se realizará para materializar la integración de servicios de transporte y tour operador de turismo será pequeña, gracias a que Inversiones ACOPACIFIC, ya cuenta con una base importante de recursos, particularmente 22 unidades de transporte, que por el tipo de negocio en el que se encuentran, representa la más alta inversión.

Esto genera que la inversión inicial se minimice considerablemente, tomando en cuenta que este recurso es el más costoso.

El total de inversión incremental requerida es de \$ 16,263, la cual se distribuye entre equipo de oficina, página web, equipo de transporte y gastos de puesta en marcha. El desglose de la inversión incremental es la siguiente:

EQUIPO DE OFICINA					
Detalle	Cantidad	Proveedor	Teléfono	Costo Unitario	Total
Computadora HP	2	Office Depot	2260-4111	\$ 400	\$ 800
Impresora Multifuncional Epson	1			\$ 80	\$ 80
Camara digital Sony	3			\$ 85	\$ 255
Escritorios	2			\$ 100	\$ 200
Sillas	6			\$ 36	\$ 216
Pantalla LCD	1	Almacenes Prado	2212-1100	\$ 350	\$ 350
Decoración	2	Decora	2130-1298	\$ 451	\$ 902
Sub-Total					\$ 2.803
PÁGINA WEB					

Detalle	Cantidad	Proveedor	Teléfono	Costo Unitario	Total
Diseño de página Web	1	CompuGlobal	2229-9692	\$ 700	\$ 700
Sub-Total					\$ 700
EQUIPO DE TRANSPORTE					
Detalle	Cantidad	Proveedor	Teléfono	Costo Unitario	Total
Vehiculo Sedan	2	Grupo Q	2248-6400	\$ 1.200	\$ 2.400
Vehiculo 4X4	1			\$ 1.500	\$ 3.000
Vehiculo Coaster	2			\$ 3.000	\$ 6.000
Sub-Total					\$ 11.400
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA					
Gastos Legales					\$ 1.200
Inscripción Ministerio de Hacienda					\$ 75
Inscripción en ASOTUR (Membresía y Mensualidad)					\$ 85
Sub-Total					\$ 1.360

RESUMEN DE INVERSION	
Equipo de Oficina	\$ 2.803
Diseño página web	\$ 700
Equipo de Transporte	\$ 11.400
Gastos de puesta en marcha	\$ 1.360
Total Inversión	\$ 16.263

1.2.4. MAPA DE RUTA PARA LA TRANSICIÓN

a) CRONOGRAMA DEL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN (Ver anexo 2)

Matricula de Comercio Relacionada con Servicio Turístico

Documentos Representante legal (DUI, NIT, Credencial)

Documentos de Personería Jurídica: Escritura de Constitución, tarjeta de IVA y

NIT

Activo conforme declaración jurada por notario

Comprobante pago derechos de inscripción (monto según el activo)*

Carta de Alianzas actuales con Agencias de viaje y otras empresas) Presentar paquetes turísticos que tienen actualmente (precio, que incluye, vigencia y condiciones para su modificación)

Pago de Inscripción de empresa y titular (ver tabla de tarifas) Renovación cada dos años \$ 50.00

Tabla tarifas Inscripción Tour Operador MITUR:

Tipo	De acuerdo a Activos totales hasta	Valor a Pagar
Inscripción de Empresas Turísticas, de acuerdo a sus activos totales	\$12,000	\$15
	\$ 12,001 a \$ 25,000	\$25
	\$ 25,001 a \$ 50,000	\$50
	\$ 50,001 a \$ 200,000	\$100
	\$ 200,001 en adelante	\$200
Inscripción de Titular		\$25
Renovación cada dos años		\$50
Modificación, traspaso o cancelación		\$50

c) REQUISITOS PARA EL INGRESO A LA ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE

OPERADORES DE TURISMO DE EL SALVADOR **1

Matricula de Comercio Relacionada con Servicios Turísticos Receptivos

Documentos Representante legal (DUI y Credencial)

Documentos de Personería Jurídica: Escritura de Constitución, tarjeta de IVA y NIT
Dirección página Web y Correo electrónico

Contar con dirección física del establecimiento

Inscripción Registro Nacional de Turismo de MITUR / CORSATUR

Contar con productos y servicios turísticos comprobables

Experiencia de 1 año en sector Turismo

Pago de membresía \$ 50 y mensualidad \$ 35

Es de hacer notar, que los tiempos planteado, son suponiendo que ya se tiene toda la documentación necesaria para cada tramite, no se incluyen tiempos de adicionales tramites como son agregar el giro de Operador de Turismo a la Matricula de Comercio en el CNR el cual tarda 15 días, o modificación de giro en escritura en caso de requerirse.

VII.2. MERCADEO

En el área de Mercadeo, se presentan tres acciones clave de éxito, que permitirán a ACOPACIFIC, superar debilidades relacionadas por una parte, con las relaciones de la Empresa con otros actores al realizar alianzas estratégicas; y por otra parte, con el conocimiento del mercado potencial al que la empresa está incursionando, para lo cual se presenta un análisis de dicho mercado.

Igualmente y debido a los cambios interno que está propuesta realizar la empresa, al convertirse en Operador de Turismo, se ha incluido una Guía de productos con los cuales la Empresa podría iniciar su cambio.

A continuación se presentan las acciones clave mencionadas.

- 2.1. Propuesta de base de datos de organizaciones con los que se recomienda que ACOPACIFIC realice alianzas estratégicas.
- 2.2. Análisis del mercado potencial de los Tours operadores.
- 2.3. Guía de productos para Tour Operador



VII. 2.1.

BASE DE DATOS PARA

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015

Como se ha mencionado a lo largo de este documento, actualmente

ACOPACIFIC cuenta con dos grandes Alianzas con el Hotel Decamerón y CEPA, debiendo ampliar su mercado, ya que si bien esto aporta muy buenas referencias para la empresa, la coloca en una situación vulnerable en caso de retirarse de la Alianza cualquiera de estas dos empresas.

Es indispensable buscar nuevas alianzas dentro del sector con empresas del tipo hotelero y restaurantes que ofrezcan los mejores servicios en su categoría, a fin de generarles una mejor demanda a éstos y obtener mejores precios en tarifas para sus clientes.

A su vez, debe mantener un estrecho vínculo con gremiales y entidades gubernamentales que promuevan el turismo nacional, para obtener beneficios como participar en promociones y ferias internacionales, que dan proyección internacional y nacional.

Aun cuando no se han incluido en la lista, líneas aéreas y empresas de cruceros que tienen mercado turístico definido, lo que pone a El Salvador como punto de embarque en circuitos marinos, se recomiendan para buscar alianzas.

Se presenta a continuación una base de datos básica de organizaciones propuestas, para la realización de alianzas estratégicas de ACOPACIFIC, la cual no agota todas las posibilidades pero proporciona una base inicial.

HOTELES

EMPRESA	DATOS	
Hotel Marriott Courtyard	Teléfono	(503) 2249 - 3000
	Dirección	Calle N°3 Esquina Calle 2 y Calle 3, Centro de Estilo de Vida La Gran Vía, Cd Merliot
	Correo	
	Sitio Web	http://www.marriott.com/
Crowne Plaza San Salvador	Teléfono	(503) 2133 - 7000/2500 0700
	Dirección	89 Avenida norte y 11 calle poniente, San Salvador., Calle del mirador, San Salvador
	Correo	
	Sitio Web	www.crowneplaza.com
Hotel Holiday Inn	Teléfono	(503) 2500-6000
	Dirección	Urb.y Blvd. Santa Elena, San Salvador. Santa Tecla, El Salvador
	Correo	
	Sitio Web	
Hotel Terraza San Salvador	Teléfono	(503) 2133 - 7000

	Dirección	89 Avenida norte y 11 calle poniente, San Salvador., Calle del mirador, San Salvador
	Correo	
	Sitio Web	www.terraza.com.sv
Hotel Alameda	Teléfono	(503) 2267 - 0800
	Dirección	Alameda Roosevelt Y 43 Av. Sur No 2305 San Salvador San Salvador
	Correo	
	Sitio Web	http://www.hotelalameda.com.sv/
Hotel Grecia Real	Teléfono	(503) 2261-0555
	Dirección	Ave. Sisimiles 2922, Colonia Miramonte, San Salvador, El Salvador.
	Correo	
	Sitio Web	

Hotel Capital	Teléfono	(503) 2526 -7000
	Dirección	Antiguo Cuscatlán, Nueva San Salvador
	Correo	
	Sitio Web	
Hotel La Posada de Don Lito	Teléfono	(503) 2335-3166, (503) 2346-2320
	Dirección	Final 5ta. Avenida Sur #37-6, Playa La Paz, La Libertad.
	Correo	
Hotel Trópico Inn	Teléfono	(503) 2682 -1000
	Dirección	Urbanización San José, San Miguel
	Correo	info@tropicoinn.net
	Sitio Web	www.tropicoinn.net
Royal Decamerón Salinitas	Teléfono	(503) 2209-3000
	Dirección	Carretera al Litoral Km.84 Acajutla, Sonsonate, El Salvador
	Correo	
	Sitio Web	www.decameron.co
Hotel Bahía del Sol	Teléfono	(503) 2397 4444
	Dirección	Kilómetro v s t u s r r ur
	Correo	www.bahiadelsolelsalvador.com

Hotel Arcos del Espino	Teléfono	(503) 2608-0686
	Dirección	Playa El Espino, Usulután 100 Mts. De La Entra Ppal. San Salvador San Salvador
Hotel Real Oasis Espino	Teléfono	(503) 2608-0694
	Dirección	Lotif. Arcos Del Espino El Espino Usulután, Jucuarán, Usulután, El Salvador
Roca Sunzal Hotel y Restaurante	Teléfono	(503) 2389 - 6126
	Dirección	Calle litoral, Km.42, Cantón El Sunzal Playa El Tunco
	Correo	rocasunzal@hotmail.com
	Sitio Web	http://rocasunzal.com/
Hotel Tolteka Plaza	Teléfono	(503) 2487- 1000
	Dirección	Av. Independencia Sur, Santa Ana Santa Ana (El Salvador)
	Correo	admin@hoteltolteka.com
	Sitio Web	http://hoteltolteka.com/
Hotel Sahara	Teléfono	(503) 2447 - 8865
	Dirección	3a Calle Pte., Santa Ana
	Correo	
	Sitio Web	
Santa Leticia Hotel y Restaurante	Teléfono	(503) 22245-988 / 2433-0357
	Dirección	Apaneca km 86 y medio Ahuachapán
	Correo	
	Sitio Web	http://www.hotelsantaleticia.com/
Hotel Torre Molinos	Teléfono	(503)2441-6037
	Dirección	Lago de Coatepeque, Sta. Ana
	Correo	
	Sitio Web	
Hotel Entre Pinos	Teléfono	(503) 2335-9312 / 2347-2600
	Dirección	Km. 87 1/2 , carretera troncal del Norte, San Ignacio, Chalatenango San Ignacio (El Salvador)
	Correo	entrepinosresort@yahoo.com

	Sitio Web	http://hotelentrepinos.com
Perquín Lenca Hotel de Montaña	Teléfono	(503) 2680 - 4046
	Dirección	Km. 205 1/2 Carretera a Perquín, Morazán, El Salvador Centroamérica
	Correo	info@perkinlenca.com
	Sitio Web	http://www.perkinlenca.com/
Hotel Pacific Paradise	Teléfono	(503) 2281- 5042
	Dirección	Playa Costa del Sol, Km. 75, Blvd. Costa del Sol. La Paz, El Salvador La Herradura, La Paz, El Salvador
	Correo	
	Sitio Web	www.hotelpacificparadise.com
Torola Hotel Resort	Teléfono	(503)2681- 5528
	Dirección	El Tamarindo, La Unión
	Correo	
	Sitio Web	

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y ASOCIACIONES

EMPRESA	DATOS	
Policía de Turismo (POLITUR)	Teléfono	2511-8300 / 2511-8303
	Dirección	Alameda Dr. Manuel Enrique Araujo Edif. y Pj. Carbonell No 1 Col. Roma, Locales 4 y 7 San Salvador,
	Correo	info@politurelsalvador.com
	Sitio Web	twitter.com/POLITURES
Ministerio de Turismo (MITUR) y Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)	Teléfono	(503)2243-7835 (503)2241-3200
	Dirección	Edif. Carbonell #1, Col. Roma, Alam. Dr. Manuel Enrique Araujo, Pj. Carbonell, San Salvador.
	Correo	info@corsatur.gob.sv
	Sitio Web	www.rnt.gob.sv
Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo (ASOTUR)	Teléfono	(503) 2298-2844
	Dirección	Paseo General Escalón # 3658. Col. Escalón. San Salvador

	Sitio Web	http://www.asotur.org/
Cámara Salvadoreña de Turismo (CASATUR)	Teléfono	(503) 2132-0200
	Dirección	Pj. 1 Casa No. 8 Col. Ávila, San Salvador.
	Correo	asistente@casatur.org
	Sitio Web	http://www.casatur.org/
Asociación Salvadoreña de Hoteles	Teléfono	(503) 2298-5383
	Dirección	Blvd. del Hipódromo, Col. San Benito "Hotel Suites Las Palmas", San Salvador
	Correo	hotelesdeelsalvador@gmail.com
Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador (HOPES)	Teléfono	(503) 2131-6742, (503) 7842-4536
	Dirección	Paseo General Escalón, 71 Av. Norte # 3698, Col. Escalón, San Salvador.
	Correo	aphoteles@yahoo.es
	Sitio Web	www.hopes.com.sv
Asociación de Líneas Aéreas (ASLA)	Teléfono	(503) 2245-4638
	Dirección	63 Ave. Sur, Urb. y Pje. Sta. Mónica # 12-A
	Correo	asla@navegante.com.sv
Asociación de Restaurantes de El Salvador (ARES)	Teléfono	(503) 2279-3610
	Dirección	Cl. La Reforma # 232, Centro Comercial El manantial, Local # 10. Col. San Benito, San Salvador
	Correo	ares.gerencia@gmail.com
	Sitio Web	www.restaurantesdeelsalvador.com

RESTAURANTES Y CAFES

EMPRESA	DATOS	
PIZZA HUT	Teléfono	(503) 2257-7777
	Dirección	Sucursales en todo el país
	Correo	servicioalcliente@pizzahut.com.sv
	Sitio Web	http://www.pizzahut.com.sv/
TIPICOS MARGOTH	Teléfono	(503) 2250-5050
	Dirección	Sucursales en Ciudad Merliot, Col. Escalón y Puerto de La Libertad

	Correo	
	Sitio Web	http://www.tipicosmargoth.com
RESTAURANTE DOÑA LAURA	Teléfono	(503)2429-8769, 2429-8766
	Dirección	Km. 63 Carretera a San Salvador a Sonsonate, Sonsácate, Sonsonate
	Correo	laura@agape.com.sv
	Sitio Web	
CAFÉ MIRANDA	Teléfono	(503) 2248-4577
	Dirección	Ubicación: Km. 25 1/2, Ruta Boquerón. Oficinas: Pje. 2, No. 233, Col. Roma, Fte. Parqueo Burger King, San Salvador
	Correo	info@cafemiranda.com.sv
	Sitio Web	www.cafemiranda.com.sv

RESTAURANTE CASA DE PIEDRA	Teléfono	(503) 2280- 8822
	Dirección	Planes de Renderos km. 8 1/2 , cantón casa de piedra, san salvador, el salvador
	Correo	
	Sitio Web	http://www.casadepiedrarestaurant.com/
Buffalo Wings	Teléfono	(503) 2249-0845
	Dirección	Torre Futura, Edificio World Trade Center San Salvador, Torre II, Local 11-07, Colonia Escalón, San Salvador
	Correo	
	Sitio Web	http://www.thebuffalowings.com/
La Dolce Vita San Blas	Teléfono	(50-) 2328- 0877
	Dirección	Playa San Blas, Carretera Litoral, km 39.5, Puerto La Libertad, La Libertad
	Correo	
	Sitio Web	http://www.ladolcevita.com.sv/
La Ola Betos	Teléfono	(503)2223 - 6865
	Dirección	Colonia San Benito. Zona Rosa

	Correo	San Salvador
	Sitio Web	http://www.laholabetos.com/
El Jabalí	Teléfono	(503) 2319- 3189
	Dirección	Km 37 carretera que conduce a Quezaltepeque, 1/2 Km. del desvío de Opico, San Juan Opico, La Libertad, El Salvador
	Correo	
	Sitio Web	www.restauranteeljabali.com
Restaurante El Amanecer Marino	Teléfono	(503) 2604 -4645
	Dirección	La Unión, El Salvador
	Correo	
	Sitio Web	https://twitter.com/amanecer_marino
Finca y Restaurante Santa Elena	Teléfono	(503) 7759 - 9909
	Dirección	Jayaque, La Libertad
	Correo	
	Sitio Web	
LA PAMPA ARGENTINA	Teléfono	(503) 2263-6660 / 2263-8744
	Dirección	Colonia Campestre Av. Alfredo Espino Calle A 1324, San Salvador
	Correo	lapampa.reservaciones@gmail.com
	Sitio Web	www.restauranteslapampa.com
Restaurante La Pema	Teléfono	(503) 2667 -7354
	Dirección	Puerto de La Libertad, San Miguel, San Salvador
	Correo	info@lapema.com
	Sitio Web	www.lapema.com



VII. 2.2.

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL DE LOS TOUR OPERADORES

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015

Esta acción clave de éxito permitirá conocer claramente el mercado meta objetivo ACOPACIFIC, el cual estará de acorde a la integración de servicios (transporte/tours). De igual forma permitirá conocer la demanda turística en El Salvador, los competidores, las oportunidades y desafíos al integrar el servicio de tours operador.

El mercado meta, se divide en dos tipos de Turismo:

- Turismo Local, el cual atiende a habitantes del país que realizan actividades turísticas al interior de este.
- Turismo receptivo, el cual atiende turistas que no son de esta nación si no de un país extranjero.

Siendo este último tipo uno de los más populares e importantes, por ser considerados muy rentables, ya que los turistas extranjeros suelen ser mucho más propensos a realizar gastos amplios; por lo que gran parte del interés de la empresa, debe ser lograr que los turistas acepten sus servicios, brindándoles a cambio una experiencia de viaje satisfactoria.

En la siguiente tabla, se presentan algunas características demográficas de este mercado objetivo, lo que permite saber cómo se encuentra conformado.

Mercado Objetivo

TURISMO LOCAL		TURISMO RECEPTIVO			
CLASIFICACIÓN	EDAD	Mercado Primario		Mercado Secundario	
		GEOGRAFIA	EDAD	GEOGRAFIA	EDAD
Turismo Particular	15 – 70 años Con capacidad de pago	Estados Unidos Guatemala	27-45 años Laboralmente activos	Europa y Asia	45 – 90 años, Jubilados
Turismo Empresarial	18 -60 años, Laboralmente activos				

Fuente: "Estrategia competitiva para las Empresas Operadoras de Turismo Receptivo en El Salvador" Tesis de grado Universidad Doctor José Matías Delgado. Año 2003.

Demanda Turística

A su vez, se debe tener en cuenta la oportunidad que brinda el comportamiento esperado de este mercado, el cual según cifras brindadas por el Ministerio de Turismo de El Salvador, se proyecta con un crecimiento anual del 8% (siempre y cuando circunstancias como el entorno internacional lo permitan), brindando un total de un millón novecientos setenta y uno mil visitantes (1,971,000), los que vendrán al país a realizar un gasto promedio de seiscientos cincuenta y dos punto noventa y siete dólares (\$652.97) durante su estadía.

A continuación se muestra la tabla de demanda turística esperada para el 2015.

Demanda turística 2015 en El Salvador (MITUR)

Visitantes	1,971,000
Ingresos	\$1,287,000,000
Gasto promedio por visitante	\$652.97
Estadía promedio por visitante	7 días
Proyección de crecimiento anual	8%

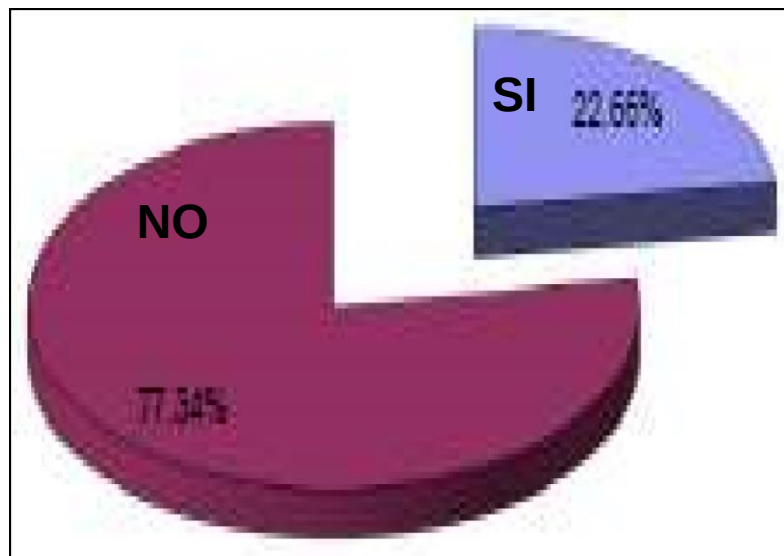
Fuente: Plan Nacional de Turismo 2020 El Salvador, Ministerio de Turismo de El Salvador.

Servicios de Tour Operador, utilizados por los turistas

En este tipo de negocio y a partir de los datos anteriores del mercado, es importante determinar el uso que los turistas hacen de los servicios de un tour operador, para venir al País.

En el siguiente gráfico se muestra como se está desaprovechando este mercado. Se puede observar que solo un 22.66% de visitantes recurren a los servicios de los Tour Operadores para llegar a El Salvador; el resto, lo hacen por otros medios diversos, lo que presenta una oportunidad a ACOPACIF para incursionar y desarrollarse en este medio y hacer parte de sus ingresos a partir de la inversión turística de estos visitantes.

Porción de turistas que han utilizado servicios de Empresas Turísticas para venir a El Salvador.



Fuente: “Estrategia Competitiva para el Desarrollo de Empresas Operadoras de Turismo Receptivo en El Salvador” Universidad Dr. José Matías Delgado.

La competencia en el mercado de los Tour Operadores

Es importante notar la competencia y representatividad que tienen los diferentes operadores de turismo en el sector, mostrándose que no hay un competidor dominante.

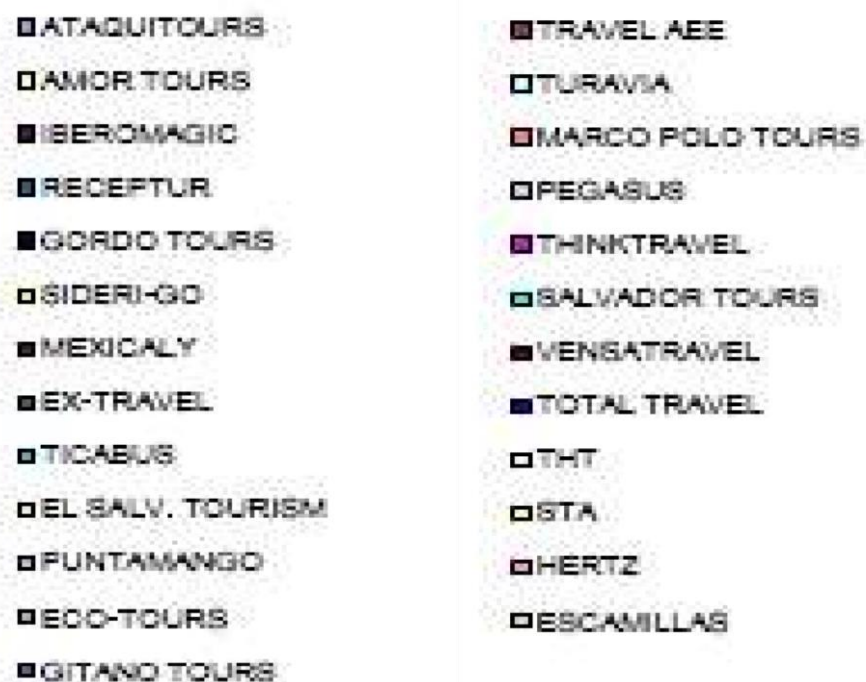
Esto representa una ventaja para ACOPACIF, ya que no tendrá que competir con un operador turístico que domine el mercado y que tenga una porción significativa de éste. Más bien, competirá con empresas que tienen una

participación muy similar entre sí, al interior del mercado.

Cabe mencionar que existen algunas empresas, que no solo se dedican a este negocio, sino que también cuentan con otros negocios complementarios con el sector turismo, lo que las hace competidores fuertes.

La distribución de los competidores, se puede ver a continuación en el siguiente gráfico:

Gráfico de Competencia en el mercado de Tour Operadores.



69



VII. 2.3.

GUÍA DE PRODUCTOS PARA TOUR OPERADOR

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015

En la actualidad ACOPACIFIC ofrece los servicios de Transporte Turístico con una calidad y un nombre posicionado. Para complementar su transición de Transportes con Tours Operador se propone la creación de nuevos productos, los cuales se detallan en este apartado.

Estos nuevos productos, permitirán ofrecer rutas y paquetes turísticos atractivos para el mercado turístico nacional e internacional; y ser considerados en El Salvador como una excelente alternativa en transporte / tours, por lo que se brindando una descripción precisa y combinación de lugares de lugares representativos.

Se presenta a continuación, una “Guía de Productos”, la cual brinda una breve descripción de los Productos a ofrecer, los cuales son Tours en las modalidades de Excursión y Circuito, con una variedad inicial que permiten acceder a los mejores lugares del País. Los tipos de tours propuestos son:

- a) Cultural
- b) Ecoturismo y Aventura
- c) Sol y Playa
- d) Tours personalizados

A futuro, la empresa podrá seguir ampliando o cambiando su oferta de servicios, según el comportamiento del mercado y la experiencia adquirida.



GUIA DE PRODUCTOS ACOPACIFIC S.A. DE C.V.



ACOPACIF se complace en presentarles la GUIA DE PRODUCTOS en el cual muestra la variedad Tours que les ofrecemos, para hacer de su estadía en El Salvador una experiencia memorable y llena de emoción.

La cual puede tomarlas con Tours detallados en las siguientes páginas o tours en forma personalizada siempre bajo nuestra coordinación.

“Bienvenidos a este destino Hermoso Salvadoreño”



Definición de Nuestros Productos

Tours.

Son actividades turísticas conjuntas, realizadas en forma individual o grupal, en un área geográfica determinada y generalmente dadas como parte del servicio de una compañía.

Según el tipo de Tours las actividades que se incluyen son: transportación, hospedaje o alojamiento, alimentación, paseos turísticos, etc.

Los que se dividen en

Excursión

Paseo que incluye la visita a un lugar determinado y de corta duración, el cual se realiza en determinadas horas del día.

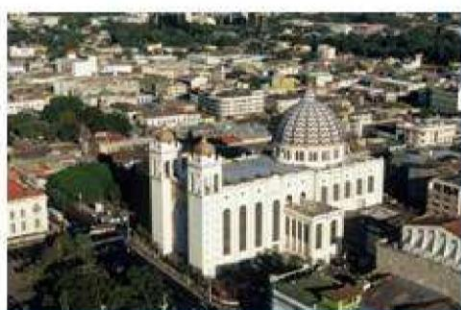
Circuitos:

Paseos que incluyen la visita a diferentes sitios geográficos, y abarcan un lapso de tiempo mayor a un día, en el cual están incluidos variados servicios turísticos.

De los cuales se conforman los siguientes tipos de Tours:

- ☐ Tours Cultural.
- ☐ Tours de Ecoturismo.
- ☐ Tours de Aventura.
- ☐ Tours Descanso Sol y Playa.
- ☐ Tours Personalizados.

Tours Culturales



Catedral de San Salvador



Cementerio de Los Ilustres de
San Salvador



Perquin Morazán

El turismo cultural corresponde a aquella corriente de visitantes que miran museos, monumentos, obras de arte y vestigios arqueológicos.

Pudiéndose conformar los siguientes tours:

- Tours de Ciudad Histórica en lugares como el Centro de San Salvador, Santa Ana, Ciudad Barrios en San Miguel.
- Tours de Arquitectura funeraria en cementerios como Los Ilustres, Santa Tecla, Santa Ana.
- Tours de Sitios arqueológicos en Joya de Ceren, Tazumal, San Andrés, Casa Blanca y Guija,
- Tours de Ruta de La Paz en Perquin Morazán.



Sitio Arqueológico Joya de Ceren en La Libertad

Ecoturismo



Ausoles de Ahuachapán



Parque Nacional Montecristo



Nacimientos de Agua de Chaguantique.

Este tipo de turismo ofrece hermosas experiencias naturales y concientiza sobre la importancia de proteger los recursos naturales.

Realizándose actividades sin alterar el equilibrio del medio ambiente y aprovechando que El Salvador cuenta con bellos lugares para la familia, hermosas playas, apacibles lagos, grandes cerros e impresionantes volcanes así como bonitos turicentros.

Algunos de los lugares que se pueden visitar son:

- Los Ausoles de Ahuachapán.
- Parque Nacional El Imposible en Ahuachapán
- Parque Nacional Montecristo en Metapan, Sta. Ana.
- Bahía de Jiquilisco en Usulután.
- Parque Nacional Walter Thilo Deininguer en La Libertad
- Nacimientos de Agua de Chaguantique en Usulután



Bahía de Jiquilisco en Usulután

Tours de Aventura



**Tours en Cuadrimotos Ruta
de las Flores**



Rafting en Rio Lempa



**Caminatas Volcán de Izalco y
Cerro Verde**

Realizado en lugares donde se puedan desarrollar actividades en ambientes naturales y relacionadas con deportes o aficiones que demandan algún nivel de destreza, esfuerzo físico y deseos de vivir una experiencia llena de adrenalina y memorable.

Aprovechando la riqueza natural de El Salvador donde pueden encontrar volcanes, montañas, bosques húmedos y nebulosos, cataratas y ríos caudalosos.

Algunas de las actividades que se pueden realizar son:

- Tours en Cuadrimotos por La Ruta de Las Flores.
- Rafting en Rio Lempa
- Parapente Sobre el Lago de Coatepeque o La Costa del Sol
- Surfing en Playa El Tunco



**Vuelos en Parapente sobre Lago de Coatepeque
y Costa del Sol**



Este Tour ofrece a los Turistas mas de 300km de hermosas playas tropicales de las costas Salvadoreñas, las cuales cuentan con coloridos paisajes, aguas cálidas bajo un sol intenso e impresionantes olas que atraen a los surfistas de todo el mundo. Con playas como El Zunzal y La Paz consideradas entre las mejores del mundo.

Algunas de las playas que se pueden visitar son:

- Playa La Barra de Santiago.
- Playa Metalio
- Playa Los Cobanos
- Playa El Tunco
- Playa La Paz
- Playa San Diego
- Playa Costa del Sol y Estero de Jaltepeque
- Bahía de Jiquilisco
- Playa El Espino
- Playa El Cuco
- Playa Las Flores
- Playa Las Tunas, Torola, Playas Negras y El Tamarindo

Playa La Costa del Sol

Golfo de Fonseca

Tours Descanso Sol y Playa



Playa El Sunzal



Playa El Tunco



Playa El Espino



FORMATO PARA LA PROMOCIÓN DE LOS TOURS A TRAVÉS DE FLYER





Tour “Ciudad Histórica”

Recorrido guiado, por
centro histórico de San
Salvador, conociendo
los sitios más
emblemáticos de
nuestras raíces.

Incluye:

- Transporte ida y vuelta
- Seguridad.
- Guía

Contactenos:

- Teléfono: 2220-2083.
- Dirección: Aeropuerto internacional de El Salvador 1 planta.
- Email: touracopacif@gmail.com



VII.3. ESTRATEGIA OPERACIONAL

La acción clave de éxito en esta área, está enfocada en la Estructura Organizativa de la Empresa, la cual se recomienda sea diseñada e implementada, para que acompañe el logro del objetivo estratégico de la integración de servicios de transporte turístico y tours operador de ACOPACIFIC.

En esta acción, se ha elaborado un Manual de Organización, el cual incluye los siguientes apartados:

- 3.1. Organigrama de la estructura propuesta
- 3.2. Descripción de funciones y los perfiles de los puestos de la estructura.
- 3.3. Costeo de la Estructura propuesta



VII. 3.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015

El presente manual de organización, tiene como finalidad principal establecer las bases y fundamentos que permitan definir con precisión y de manera clara, las funciones y responsabilidades de cada una de los puestos propuestos en la estructura orgánica de ACOPACIFIC. Contiene el organigrama de la estructura propuesta, las descripciones y perfiles de puestos y el costo de la estructura.

Objetivos del manual.

- a) Precisar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- b) Evitar la duplicidad de funciones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- e) Ser un instrumento de apoyo administrativo y consulta, para el personal de ACOPACIFIC.

Usos del manual.

Este Manual podrá tendrá los siguientes usos:

- a) Fuente de consulta para los empleados de las diferentes áreas de ACOPACIFIC, respecto a las funciones de un puesto de trabajo específico, así como también el perfil que demanda un cargo de trabajo.

- b) Para procesos de cobertura de vacantes, al hacer la selección del personal, sea con candidatos internos como externos.
- c) Para verificación de quienes ejercen la supervisión.
- d) Para deducir responsabilidades en la ejecución de las funciones.

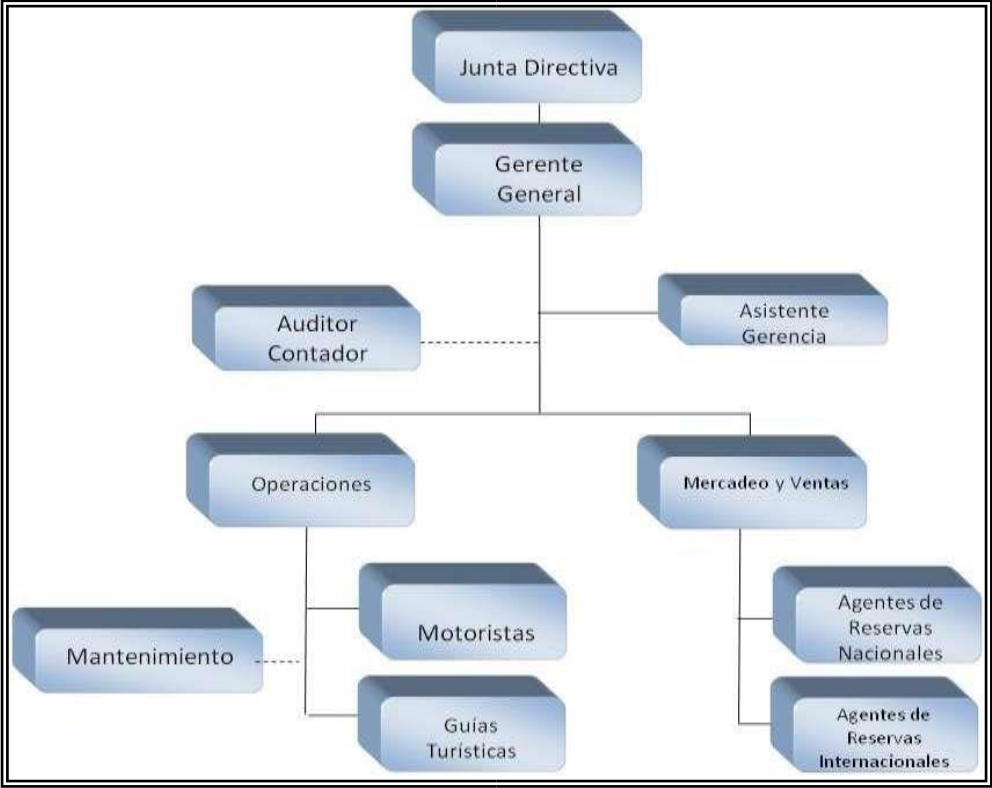
Actualización del manual

El Manual deberá actualizarse cada vez que se realicen cambios en los puestos o en la estructura de la empresa. Lo recomendable es revisarlo una vez al año.

Se anexa formato para su actualización. (Ver anexo 4)

3.1. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

La estructura que se propone, está representada en el siguiente organigrama, en el cual podemos observar, que se sugiere una división del trabajo, que permita la ejecución de funciones y el logro de objetivos, con enfoque y asignación de responsabilidades y formalidad en el manejo del negocio. Esto alineado también a las funciones y control de la Junta Directiva, sobre el quehacer de la Empresa. (Ver anexo 3)



3.2. DESCRIPTORES Y PERFILES DE PUESTOS

	MANUAL DE FUNCIONES
--	----------------------------

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015
---	--	---

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Gerente general**

Código: **Adm. 31 08 2015**

Área: **Administrativa Financiera**

Departamento: **Gerencia general**

Reporta a: **Junta directiva**

Supervisa a: **Jefe de operaciones**

Jefe de mercadeo

2. Naturaleza del trabajo:

Es responsable de coordinar las actividades de las áreas de operación y mercadeo, llevar control de lo administrativo y financiero de la empresa.

3. Funciones específicas

3.1 Preparar planes, presupuestos y previsiones de ventas.

3.2 Establecer metas y objetivos.

- 3.3 Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas.
- 3.4 Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- 3.5 Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- 3.6 Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- 3.7 Conducir el análisis de costo de ventas.
- 3.8 Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y distribución.
- 3.9 Realizar informes de ventas, distribución, competencia y clientes.
- 3.10 Velar por la capacitación, preparación y motivación del equipo de ventas.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Gerente general	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Licenciatura en <u>administración de Empresas</u>		
Experiencia			
Conocimiento específicos	Administración en cartera de cliente		
	Maximizar la rentabilidad de la empresa		
	Establecer políticas y estrategias		
Idioma	Español - Inglés		
Competencias			
Administrativas	Planeación, dirección y control		
	Logro de metas		
	Liderazgo		

	Capacidad de trabajar en equipo
Sociales	Actitud de servicio
	Excelente relaciones personales
	Dominio de temas del entorno
Valores	Responsabilidad
	Lealtad
	Honestidad
	Transparencia
Técnicas	Uso de office
	Habilidades numéricas
	Facilidad de expresión

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Contador** Código:

Adm. 22 08 2015

Área: **Administrativa Financiera**

Departamento: **Externo**

Gerente general

Reporta a:

Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

Contabilizar todos los ingresos y gastos de la empresa en periodos específicos, proporcionar informes al gerente general.

3. funciones específicas

3.1 Las aperturas de los libros de contabilidad. 3.2

Establecimiento de sistema de contabilidad.

3.3 Estudios de estados financieros y sus análisis.

3.4 Certificación de planillas para pago de impuestos.

3.5 Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.

3.6 La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Contador	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Licenciatura en contaduría publica		
Experiencia	Mínima 3 años		
Conocimiento específicos	Leyes tributarias		
	Principios y normas de contabilidad		
	Elaboración de informes financieros		
idioma	Español		
Competencias			
Administrativas	Planeación y organización.		
	Creativo		
	Rol de liderazgo		
	Capacidad de trabajar en equipo		
	Innovador		
	Proactivo		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Facilidad de expresión		
Valores	Responsabilidad		
	Lealtad		
	Honestidad		
	Transparencia		
	Uso de office		

Técnicas	Habilidades numéricas
	Practico y con capacidad

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Asistente de Gerencia**

Código: **Adm. 22 09 2015**

Área: **Administrativa Financiera**

Departamento: **Gerencia general**

Reporta a: **Gerente general**

Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

Trabajar en equipo gestionando todo aquello que el jefe delega en él. Establecer relaciones personales efectivas con el entorno interno y externo de la empresa.

3. funciones específicas

3.1 organizar reuniones.

3.2 Establecer buenos contactos

telefónicos 3.3 Redactar y presentar

correctamente informes.

3.4 Atender a las visitas.

3.5 Preparar presentaciones.

3.6 organizar la agenda de gerente general.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Asistente de Gerencia	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Estudiante en administración de Empresas		
Experiencia	Mínima 2 años		
Conocimiento específicos	Excelente redacción		
	Manejo de agenda		
	Administración y control		
Idioma	Español - Inglés		
Competencias			
Administrativas	Organización		
	Comunicación		
	Manejo de archivos		
	Uso de office		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Dominio de temas del entorno		
Valores	Responsabilidad		
	Lealtad		
	Honestidad		
	Transparencia		

Técnicas	Uso de office
	Habilidades numéricas
	Facilidad de expresión

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Jefe de Operaciones**

Código: **Adm. 31 09 2015**

Área: **Operación**

Departamento: **Operaciones**

Reporta a: **Gerente general**

Supervisa a: **Motoristas**

Guías turísticos, mantenimiento

2. Naturaleza del trabajo:

Encargado de la administración de los recursos operativos, humanos y materiales, para el logro de las operaciones de la Empresa.

3. funciones específicas

3.1 Llevar control preventivo y correctivo de las unidades

3.2 Realizar cotizaciones de precios para las reparaciones de las unidades

3.3 Realizar cotizaciones de repuestos.

3.4 Coordinar y controlar a los motoristas

3.5 Coordinar y controlar a los guías turísticos

3.6 Desarrollar planes para reducir gasto de combustible

3.7 Garantizar que las unidades se mantengan en óptimas condiciones.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Jefe de Operaciones	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Ingeniería Industrial		
Experiencia	Mínima 2 años		
Conocimiento específicos	Conocimiento en mecánica		
	Conocimiento de nomenclatura		
	Establecimiento de rutas		
Idioma	Español - Inglés		
Competencias			
Administrativas	Planeación, dirección y control		
	Logro de metas		
	Liderazgo		
	Capacidad de trabajar en equipo		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Dominio de temas del entorno		
Valores	Responsabilidad		
	Lealtad		
	Honestidad		
	Transparencia		

Técnicas	Uso de office
	Habilidades numéricas
	Facilidad de expresión

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Jefe de Mercadeo**

Código: **Adm. 17 08 2015**

Área: **Mercadeo**

Departamento: **Mercadeo y ventas**

Reporta a: **Gerente general**

Supervisa a: **Agente de reservas nacionales**

Agente de reservas internacionales

2. Naturaleza del trabajo:

Mantener la presencia de la Empresa en el Mercado, mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos servicios y negocios.

3. funciones específicas

3.1 Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.

3.2 Establecer un modelo de evaluación en coordinación con la Gerencia de Ventas, que permita conocer el avance y los resultados de las ventas.

3.3 Estudiar las Tendencias Tecnológicas como Soporte a nuevos Mercados de Servicio en los que pueda participar la Empresa.

3.4 Analizar y determinar la Rentabilidad de los diferentes Servicios que presta y/o prestará la Empresa.

3.5 Analizar el Comportamiento de la Demanda de los diferentes servicios que presta la empresa.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Jefe de Mercadeo	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Licenciatura en Mercadeo		
Experiencia	Mínima 3 años		
Conocimiento específicos	Desarrollo de productos		
	Estrategias de precios		
	Estrategias de negociación		
	Manejo de canal		

Idioma	Español - Inglés
Competencias	
Administrativas	Planeación, dirección y control
	Logro de metas
	Liderazgo
	Capacidad de trabajar en equipo
Sociales	Actitud de servicio
	Excelente relaciones personales
	Dominio de temas del entorno
Valores	Responsabilidad
	Lealtad
	Honestidad
	Transparencia
Técnicas	Uso de office
	Habilidades numéricas
	Facilidad de expresión

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Motorista** Código:

Adm. 06 08 2015

Área: **Operación**

Departamento: **Operaciones**

Reporta a: **Jefe de operaciones**

Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

Responsable de conducir las unidades de transporte durante los servicios de transporte o tours.

3. funciones específicas

3.1 Conducir las unidades

3.2 Mantener limpia las unidades.

3.3 Llevar las unidades a los talleres de mantenimiento.

3.4 Llevar control de combustible.

3.5 Reportar al jefe de operaciones cualquier falla en las unidades.

3.6 Abrir y cerrar la puerta a los pasajeros.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Motorista	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Bachillerato		
Experiencia	Mínima 3 años		
Conocimiento específicos	Nomenclatura de El Salvador Conocimientos básico sobre mecánica Técnicas de manejo a la defensiva		
Idioma	Español		
Competencias			
Administrativas	Organizado		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Responsabilidad		
	Lealtad		

Valores	Honestidad
	Transparencia
Técnicas	Conducir vehículos automotores
	Mecánica básica

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Guía turístico** Código:

Adm. 12 08 2015

Área: **Operación**

Departamento: **Operaciones**

Reporta a: **Jefe de operaciones**

Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

Coordinar los servicios prestados a los turistas durante los tours, brindando una excelente atención.

3. funciones específicas

3.1 Verificar la limpieza de las unidades

3.2 Antes del inicio del tour se debe explicar el circuito, lugares de visitas incluidos y el tiempo de duración del mismo. Debe explicar el circuito, lugares de visitas incluidos y el tiempo de duración del mismo.

3.3 Elaborar informe al finalizar el itinerario

3.4 controla periódicamente el grupo de turista que está bajo su responsabilidad

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Guía turístico	Número de plazas	Dos
Perfil del puesto			
Formación	Bachillerato en hotelería y turismo		
Experiencia	Mínima 2 años		
Conocimiento específicos	Protocolos de servicio al cliente Historia y cultura de el salvador Nomenclatura de El Salvador		
Idioma	Español - Inglés		
Competencias			
Administrativas	Organización		
	Dirección		
	control		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Dominio de temas del entorno		
Valores	Responsabilidad		
	Lealtad		
	Honestidad		
	Transparencia		
Técnicas	Uso de office		
	Habilidades numéricas		

Facilidad de expresión

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Agente de reservas nacionales**

Código: **Adm. 27 08 2015**

Área: **Mercadeo**

Departamento: **Mercadeo y ventas**

Reporta a: **Jefe de mercadeo**

Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

Responsable de establecer contacto con empresas nacionales, así como con clientes particulares.

3. funciones específicas

3.1 Realizar llamadas telefónicas

3.2 Enviar cotizaciones sobre los tours

3.3 Vender paquetes turísticos a clientes nacionales.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Agente de reservas nacionales	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Estudiante de mercadeo		
Experiencia	Mínima 3 años		
Conocimiento específicos	Administración en cartera de cliente Procesos de negociación Conocimiento sobre ventas Historia y cultura de El Salvador		
Idioma	Español - Inglés		
Competencias			
Administrativas	Planeación, dirección y control		
	Logro de metas		
	Capacidad de trabajar en equipo		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Dominio de temas del entorno		
Valores	Responsabilidad		
	Lealtad		
	Honestidad		
	Transparencia		
	Uso de office		

Técnicas	Habilidades numéricas
	Facilidad de expresión

	MANUAL DE FUNCIONES	
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	Fecha revisión: Julio de 2015

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: **Agente de reservas internacionales**

Código: **Adm. A5 08 2015**

Área: **Mercadeo**

Departamento: **Mercadeo y ventas**

Reporta a: **Jefe de mercadeo y ventas**

Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

Responsable de establecer contacto con empresas internacionales, así como con clientes particulares.

3. funciones específicas

3.1 Realizar llamadas telefónicas

3.2 Enviar cotizaciones sobre los tours

3.3 Vender paquetes turísticos a clientes internacionales.

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto	Agente de reservas internacionales	Número de plazas	Única
Perfil del puesto			
Formación	Estudiante de mercadeo		
Experiencia	Mínima 3 años		
Conocimiento específicos	Administración en cartera de cliente Procesos de negociación Conocimiento sobre ventas Historia y cultura de El Salvador		
Idioma	Español - Inglés		
Competencias			
Administrativa	Planeación, dirección y control		
	Logro de metas		
	Capacidad de trabajar en equipo		
Sociales	Actitud de servicio		
	Excelente relaciones personales		
	Dominio de temas del entorno		
Valores	Responsabilidad		
	Lealtad		
	Honestidad		
	Transparencia		
	Uso de office		

Técnicas	Habilidades numéricas
	Facilidad de expresión

3.3. COSTEO DE LA ESTRUCTURA

En la siguiente tabla se incluye el costo de la estructura propuesta. Se incluyen tanto los salarios fijados como las prestaciones de ley.

El Costo podrá variar según sean los criterios para establecer el salario mensual y la cantidad de personal activo.

GASTOS DE PERSONAL								
Puesto	Cantidad por puesto	Salario mensual		Aportación del ISSS y AFPs por parte del Empleador			Total Mensual	Total Anual
		Sub - Total	Total	ISSS 7,50%	AFP 6,75%	Aportación Total		
Gerente General	1	\$ 625	\$ 625	\$ 47	\$ 42	\$ 89	\$ 714	\$ 8.569
Contador	1	\$ 600	\$ 600	\$ 45	\$ 41	\$ 86	\$ 686	\$ 8.226
Asistente de Gerencia	1	\$ 300	\$ 300	\$ 23	\$ 20	\$ 43	\$ 343	\$ 4.113
Jefe de Operaciones	1	\$ 325	\$ 325	\$ 24	\$ 22	\$ 46	\$ 371	\$ 4.456
Jefe de Mercadeo	1	\$ 500	\$ 500	\$ 38	\$ 34	\$ 71	\$ 571	\$ 6.855
Motoristas	8	\$ 250	\$ 2.000	\$ 150	\$ 135	\$ 285	\$ 2.285	\$ 27.420
Guías Turísticos	2	\$ 260	\$ 520	\$ 39	\$ 35	\$ 74	\$ 594	\$ 7.129
Agente Reserva Nacional	1	\$ 260	\$ 260	\$ 20	\$ 18	\$ 37	\$ 297	\$ 3.565
Agente Reserva Internacional	1	\$ 260	\$ 260	\$ 20	\$ 18	\$ 37	\$ 297	\$ 3.565
TOTALES GASTO DE PERSONAL							\$ 6.158	\$ 73.897

VII.4. RECURSOS HUMANOS

La acción clave de éxito en esta área, está enfocada en la Política de Recompensas, la cual se recomienda sea implementada, para que acompañe la implementación de la nueva estructura organizacional y el logro del objetivo estratégico de la integración de servicios de transporte turístico y tours operador de ACOPACIFIC.

En esta acción, se ha elaborado una Política de Recompensas, la cual incluye los siguientes apartados relacionados con tres ámbitos de aplicación:

- a) La Remuneración
- b) Las Prestaciones de Ley
- c) El Reconocimiento



VII. 4.

POLÍTICA DE RECOMPENSAS

INVERSIONES ACOPACIFIC, S.A. DE C.V.

Julio de 2015

4.1. En que consiste esta Política.

La presente Política de Recompensas tiene como finalidad principal establecer las directrices y normas aplicar en el ámbito de la remuneración, el reconocimiento y las prestaciones de Ley. Es una guía de actuación para ACOPACIFIC, de tal manera que sirva de referencia al hacer aplicaciones básicas en dichos ámbitos, los cuales se describen a continuación:

Remuneración: Se pretende remunerar a cada colaborador de acuerdo al cargo que ocupa y recompensar adecuadamente su desempeño. Está representado por el pago del salario por los servicios prestados, así como las horas extras, tanto a nivel fijo como variable.

Prestaciones de ley: Este ámbito tiene como finalidad principal, cumplir con prestaciones legales que son parte de los derechos laborales mínimos de los trabajadores, tales como: Pago de la Seguridad Social, tanto en Salud como en Pensiones (ISSS y AFP), aguinaldo y vacación anual remunerada, y alguna otra prestación que indique el Código de Trabajo. Se pretende mejorar la calidad de vida del personal, permitiéndoles también estabilidad económica y bienestar social.

Reconocimiento: Tiene como propósito establecer una filosofía de reconocimiento al personal, lo cual tiene como objetivo fortalecer por la vía del reconocimiento y el estímulo, la vocación, el interés y la motivación del personal que labora en los distintos puestos de trabajo de ACOPACIFIC.

1.2. Objetivo de la Política

- a) Establecer las directrices y normas en el ámbito de la Remuneración, el Reconocimiento y las Prestaciones de Ley:

- b) Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

1.3. A quienes aplica:

La Política de Recompensas será de aplicación a todo el personal, tanto administrativo como operativo de ACOPACIFIC.

1.4. Descripción de conceptos:

Remuneración: Cantidad de dinero o cosa que se da a una persona como pago por un trabajo o un servicio.

Salario mínimo: Es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador en un determinado trabajo.

Remuneración fija: Remuneración fija es aquella que en forma periódica, semanal, quincenal o mensual, percibe el trabajador, siendo fija en la medida que su monto no varíe en sus períodos de pago.

Remuneración variable: Es aquella que, conforme al contrato, implica la posibilidad de que el resultado mensual total no sea constante entre uno u otro mes como, por ejemplo, las comisiones, servicios por horas.

Comisión: Porcentaje pagado sobre el importe de cada tours realizado.

Bonos: Cantidad añadida al sueldo por cumplimiento de metas.

Salario mínimo: Es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador en un determinado trabajo.

Seguridad Social en Salud (ISSS): Cobertura en materia de salud para el trabajador.

La proporciona el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Seguridad Social en Pensiones (AFP): Cobertura en materia de pensiones de invalidez y vejez, para el trabajador. Es administrada por las Administradoras de los fondos de pensión.

Reconocimiento: Es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos.

Mérito: Es aquello que justifica un reconocimiento o un logro en una persona.

1.5. Normativa en el ámbito de la Remuneración.

- a)** Se remunerará a cada colaborador de acuerdo al puesto que ocupa.
- b)** La remuneración está representado por el pago del salario por los servicios prestados, así como las horas extras diurnas y nocturnas.
- c)** El salario de los trabajadores de ACOPACIFIC será establecido respetando las Leyes y reglamentos establecidos en el Código de Trabajo del País, de tal manera que la empresa esté en cumplimiento de Ley.
- d)** Los salarios se establecerán mediante un análisis que permita establecer tanto la equidad interna como la competitividad en el mercado. Para este último fin, se considerarán los salarios que ofrece la competencia.
- e)** Las peticiones de mejora salarial por parte de los trabajadores de ACOPACIFIC estarán sujetas a la posibilidad económica de la empresa.
- f)** El salario mínimo que devengarán los trabajadores será el establecido por el Consejo Nacional del Salario Mínimo, para el sector Comercio y Servicios.

La empresa realizará los ajustes correspondientes al salario de los trabajadores, cuando el Consejo Nacional del Salario Mínimo así lo determine.

1.6. Normativa en el ámbito de las Prestaciones de ley:

- a)** Este ámbito tiene como finalidad principal, cumplir con prestaciones legales que son parte de los derechos laborales mínimos de los trabajadores
- b)** Incluye: Pago de la Seguridad Social, tanto en Salud como en Pensiones (ISSS y AFP), aguinaldo y vacación anual remunerada y alguna otra prestación que indique el Código de Trabajo.
- c)** Se procurará mejorar la calidad de vida del personal, permitiéndoles también estabilidad económica y bienestar social.
- d)** Las prestaciones de ley que se otorguen a los trabajadores, estarán acorde a lo establecido en el Código de Trabajo, *Libro III*, Título I, Art. 307-313.
- e)** Se cumplirá con el aporte patronal para cada trabajador, en las administradoras de fondos de pensiones, en concepto de aportaciones para el fondo de pensión, de acuerdo a la Ley de Administración de Fondos de Pensiones.
- f)** De acuerdo a lo que se estipula en la Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, se garantizara el aporte patronal al seguro social, para que los colaboradores puedan recibir plenamente los beneficios médico hospitalarios que éste ofrece.
- g)** **Parámetros para aplicar las Prestaciones de ley:**

Los porcentajes a aplicar, se detallan en la siguiente Tabla de porcentajes de aportación de los patronos y trabajadores, en concepto de Salud (ISSS) y Pensión (AFP).

ISSS	
Porcentaje aportación del Patrono	7.50%
Porcentaje de aportación del trabajador / Cotizante	3.00%

AFP	
Porcentaje aportación del Patrono	6.75%
Porcentaje de aportación del trabajador / Cotizante	6.25%

La forma de aplicarlo se presenta en el siguiente **ejemplo**:

En base a salario mínimo mensual de \$ 251.70 para sector Comercio y Servicios.

Salario mínimo	Aportación ISSS		Aportación AFP		Aportación Total ISSS/AFP	
	Patrono	Cotizante	Patrono	Cotizante	Patrono	Cotizante
\$ 251.70	7.50%	3.00%	6.75%	6.25%		
Sub-Total	\$ 18.88	\$ 7.55	\$ 16.99	\$ 15.73	\$ 35.87	\$ 23.28

1.7. Normativa en el ámbito del Reconocimiento

- a)** Tiene como objetivo fortalecer por la vía del reconocimiento y el estímulo, la vocación, el interés y la motivación del personal que labora en los distintos puestos de trabajo de ACOPACIFIC.

b) Meritocracia: Los colaboradores serán distinguidos como consecuencia de sus logros e identificación, dentro de la empresa.

c) Reconocimiento por desempeño. Se reconocerá a los colaboradores que cumplan o superen los objetivos trazados por la empresa, por lo que éstos deberán ser dados a conocer y establecido la forma de medirlos.

El reconocimiento a otorgar consistirá en la entrega de un incentivo monetario mensual (bono), para lo cual deberá establecerse los criterios de cumplimiento y montos a otorgar.

d) Considerando que el reconocimiento ante el grupo tiene mayor impacto y trascendencia, se propone que la entrega de los reconocimientos se haga en público. En casos que amerite, se entregará un Diploma de reconocimiento, el cual se anexará al expediente del colaborador. Se propone la línea gráfica siguiente, la cual deberá imprimirse en tamaño carta y algún tipo de cartoncillo blanco que quede estandarizado para este tipo de diplomas. En el anexo 5, se ha incluido el formato del diploma.



INVERSIONES ACOPACIFIC S.A. DE C.V.

Otorga el presente

Diploma de Reconocimiento

A: Eduardo Antonio Rivas Hidalgo

Por su incansable trabajo en la mejora y crecimiento de la
Empresa y el Personal que la conforma.

Dado en la ciudad de Comalapa a los 3 días del mes de agosto
del año 2015.

Presidente Junta Directiva

Secretario Junta Directiva

VIII. CONCLUSIONES

1. Actualmente ACOPACIFIC, S.A. de C.V., es una empresa dedicada al servicio de transporte de turismo que cuenta con instalaciones y equipo en el aeropuerto internacional, lo que le da una base de inversión inicial baja, para iniciar la transición al servicio de tour operador.
2. La empresa tiene áreas de fortaleza que le ayudarán a su desarrollo, pero también tiene áreas de oportunidad que si no se mejoran, le limitarán en su crecimiento.
3. Para poder realizar la integración de servicios transporte tours operador, es indispensable que los socios tengan claridad acerca quiénes son, donde están y hacia donde se dirigen, logrando así canalizar los esfuerzos necesarios y los objetivos de la empresa.
4. Solo el 20% de turistas que visitan El Salvador utilizan los servicios de un tours operador y no existe un competidor dominante, por lo que existe una gran oportunidad para penetrar al mercado.
5. La empresa cuenta con alguna experiencia en realizar alianzas, lo que le facilitará expandir las alianzas estratégicas con empresas del sector, que le complemente los servicios que como transporte tours operador se desean brindar. Esto facilitará el lograr el crecimiento, imagen y prestigio de la empresa, en el mercado de turismo.
6. Para que la empresa pueda ejecutar de manera eficiente, las operaciones propias de un negocio de servicios transporte tours operador, es imperativo que adopte

una nueva estructura organizacional, que les permita ser un negocio organizacionalmente formal y rentable.

7. La empresa tiene socios estables y con experiencia, que han avanzado en su esfuerzo por trabajar juntos, lo cual facilitará el avance en la integración como Asociación.
8. Sin embargo, el desafío más grande y el principal para que ACOPACIFIC alcance las metas y el objetivo estratégico trazados, es que los socios actúen anteponiendo los intereses del colectivo y de la empresa, antes que los propios.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acereza, M. A. (1992). *Promoción Turística*. México D.F: Editorial Trillas S.A. de C.V. 6ta Edición.

Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo, ASOTUR. Recuperado del 01 al 08 del 2015. <http://www.asotur.org>

Cámara Salvadoreña de Turismo, CASATUR. Recuperado del 01 al 08 del 2015. <http://www.casatur.org>

Corporación Salvadoreña de Turismo, COSATUR. Recuperado del 01 al 08 del 2015. www.corsatur.gob.sv

Gurria Di Bella, M. (1991). *Introducción al Turismo*. México D.F: Editorial Trillas S.A. de C.V. Primera Edición.

Ministerio de Economía de El Salvador, MINEC. (2012). *Gran Reto de Descubrir el Turismo en Nuestros Pueblos*. Revista *Inventa*, 5ta Edición. 18 – 19.

Ministerio de Turismo de El Salvador, MITUR. (2008). *Plan Nacional de Turismo 2020 El Salvador*. El Salvador, C.A.

Ministerio de Turismo de El Salvador, MITUR. Recuperado del 01 al 08 del

2015. <http://www.mitur.gob.sv>

Registro Nacional de Turismo, RNT. Recuperado del 01 al 08 del 2015.

<http://www.rnt.gob.sv>

Universidad Dr. José Matías Delgado. (2003). *Estrategia Competitiva para el Desarrollo de Empresas Operadoras de Turismo Receptivo en El Salvador*. El Salvador, C.A.

X.

ANEXOS

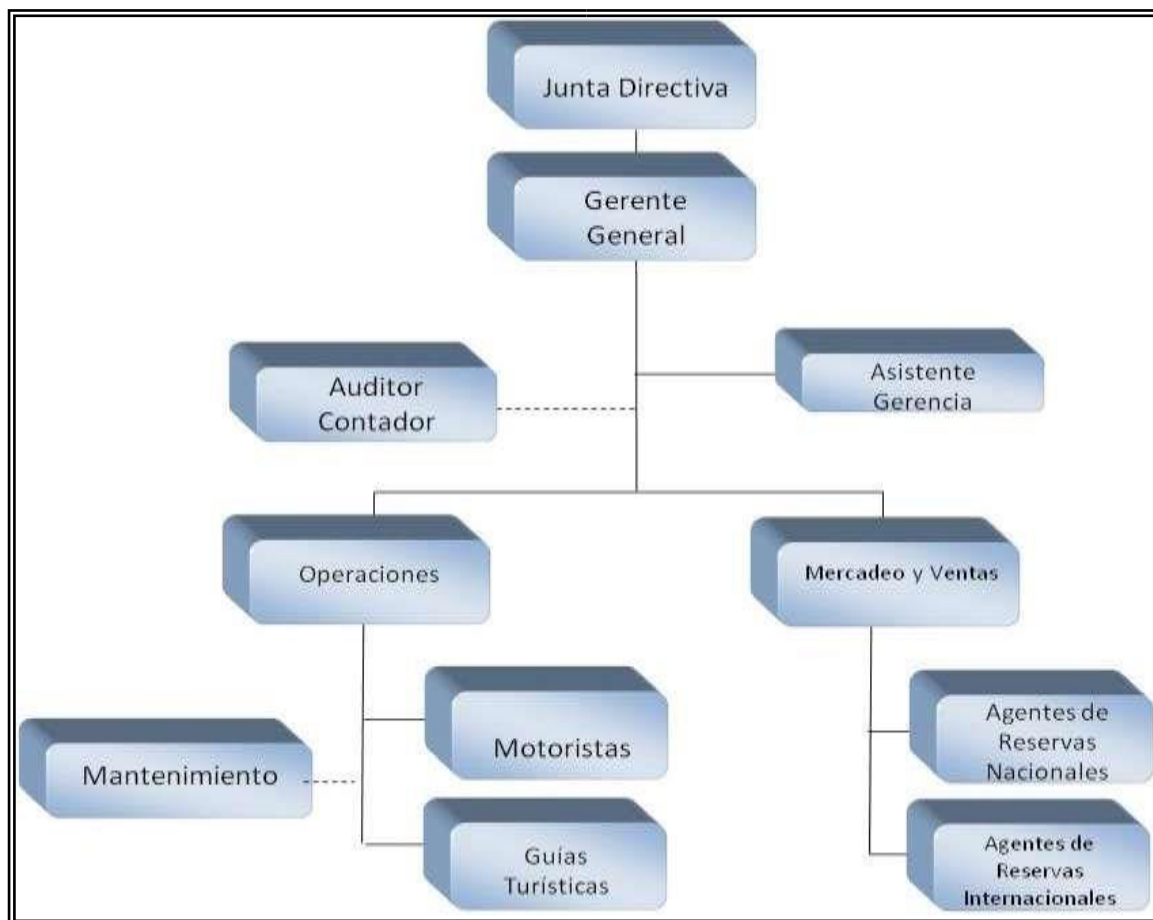
1. Tabla de ponderación utilizada en el Diagnóstico

- 1 = es Deficiente: No se verifica ninguna de las características contempladas dentro del modelo ideal.
- 2 = es Insuficiente: Existen algunos aspectos que forman parte "tu có" y dirección hacia el modelo propuesto como ideal.

- 3 = es Suficiente: Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con cumplimientos parciales, eventualmente no sistemáticos, de los criterios considerados claves para cada factor.
- 4 = es Bueno: Aun no se alcanzan los indicadores de optimización reservados a las empresas de excelencia, pero se está consciente de todos los criterios considerados como claves para cada factor y hay resultados cada vez mejores respecto de ellos.
- 5 = es Excelente: Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa para este módulo, con niveles superiores en el logro y disposición respecto de los criterios considerados como claves para cada factor.

2. Cronograma primer año de transición (tamaño ampliado)

3. Organigrama



4. Formato para Descriptor y Perfil de Puesto.

	MANUAL DE FUNCIONES
--	----------------------------



DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL PUESTO

Fecha de Revisión:

1. Datos de identificación:

Denominación del puesto: _____

Código: _____

Área: _____

Departamento: _____

Reporta a: _____ Supervisa a:

2. Naturaleza del trabajo:

3. Funciones específicas:

PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO			
Nombre del puesto		Número de plazas	

Perfil del puesto	
Formación	
Experiencia	
Conocimiento específicos	
Idioma	
Competencias	
Administrativa	
Sociales	
Valores	
Técnicas	

5.Formato de diploma de Reconocimiento



INVERSIONES ACOPACIFIC S.A. DE C.V.

Otorga el presente

Diploma de Reconocimiento

A: _____

Por _____

Dado en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____

Presidente Junta Directiva

Secretario Junta Directiva

Cronograma de Tiempos con Actividades para inicio y primer año de operación

[illegible]

Fuente: Informaciones de Tiempos, documentos y tarifas de inscripción en base a datos brindados por Ministerio de Turismo (MITUR) y Asociación Salvadoreña de Operadores de Turismo (ASOTUR).

Observaciones: Los tiempos son suponiendo que ya se tiene toda la documentación necesaria para cada trámite, no se incluyen tiempos de adicionales trámites como son agregar el giro de Operador de Turismo a la Matrícula de Comercio en el CNR el cual

Información complementaria: *4 Documentos a presentar para inscribirse en Registro Nacional de Turismo:

Linear Polychaete

Matrícula de Comercio Relacionada con Servicio Turístico.

Documentos Representante [leaga](#) (DU), NIT, Credencia(l)

Documentos de Personería Jurídica (Escritura de Constitución, tarjeta de IVA, NIT)

Activo conforme declaracion jurada por notario

Comprobante pago derechos de inscripción (monto según el activo)*

Carta de Alianzas actuales con Agencias de viaje y otras empresas¹¹

Presentar paquetes turísticos que tienen actualmente (precio, que incluye, vigencia y condiciones para su modificación)

Pago de inscripción de empresa y titular (ver tabla de tarifas) Renovación cada dos años \$ 50.00 [Tabla tarifas](#)

Inscripción Tour Operador MITUR:

Tipo	De acuerdo a Activos totales hasta	Valor a Pagar
Inscripción de Empresas Turísticas, de acuerdo a sus activos totales	\$12,000	\$15
	\$ 12,001 a \$ 25,000	\$25
	\$ 25,001 a \$ 50,000	\$50
	\$ 50,001 a \$ 200,000	\$100
	\$ 200,001 en adelante	\$200
Inscripción de Titular		\$25

Renovación cada dos años	\$50
Modificación , traspaso o cancelación	\$50

~~tarde 15 días~~, o modificación de giro en escritura en caso de requerirse.

221 The numerical assessment case involves a Δ -subjection, the extension of the Δ -subjection

Uljens, B. (2000). *Uljens, B.*

Matrícula de Comercio Relacionada con Servicios Turísticos Receptivos

Documentos Representante legal (DUI y Credencial)

Documentos de Personería Jurídica (Escritura de Constitución, tarjeta de IVA, NIT)

[Dirección página Web y Correo electrónico.](#)

Contar con direccion fisica del establecimiento

Inscripción Registro Nacional de Turismo de Miburi (Ceresbur)

Contar con productos y servicios turísticos comprobables

Experiencia de 1 año en sector Turismo

Pago de membresía \$ 50 y mensualidad \$ 35.