



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD Y
BUENAS PRÁCTICAS DE TURISMO SOSTENIBLE DE LA OPERADORA DE
TURISMO TORTUGA TUR C.L., EN LA ISLA ISABELA – GALÁPAGOS

Autora

Alexandra Mayarí Changotasig Tupiza

Año
2019



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD Y
BUENAS PRÁCTICAS DE TURISMO SOSTENIBLE DE LA OPERADORA DE
TURISMO TORTUGA TUR C.L., EN LA ISLA ISABELA – GALÁPAGOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Administración de
Empresas Hoteleras y Turísticas

Profesor Guía

Diego Julián Bonilla Urbina

Autora

Alexandra Mayarí Changotasig Tupiza

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo “propuesta de mejora de la gestión integral de Calidad y buenas prácticas de turismo sostenible de la operadora de turismo tortuga tur c.l., en la isla isabela – galápagos”; a través de reuniones periódicas con la estudiante Alexandra Mayari Changotasig Tupiza, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diego Julián Bonilla Urbina
Magister en Manejo de Áreas Protegidas y Desarrollo Sostenible
C.I. 1709258626

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo “propuesta de mejora de la gestión integral de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., en la isla isabela – galápagos”; de la estudiante Alexandra Mayari Changotasig Tupiza, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Verónica Beatriz Román Mosquera
Magister en Administración de Empresas Mención Marketing
C.I 1707480297

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Alexandra Mayari Changotasig Tupiza
C.I.2000141651

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por la salud. A mis padres José y Edith por ser los principales promotores de mis sueños, por creer en mí y en mis expectativas. No ha sido sencillo el camino, pero gracias a su amor, a su bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. A mi hermano Mateo por sacarme sonrisas, a mi hermana Cecibel por sus palabras de aliento en todo momento y a mi enamorado Alex por su cariño y apoyo incondicional. Hago presente mi gran afecto hacia ustedes mi hermosa familia.

A mi tutor Diego Bonilla por su paciencia y motivación en este proceso.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con mucho amor a mis padres, se lo merecen todo José y Edith en honor a su sacrificio y esfuerzo realizado para culminar esta etapa, porque a la distancia siempre me hicieron sentir su cariño y su protección brindándome las mejores comodidades y que nada me falte. A mis hermanos Cecibel y Mateo por ser mi fuerza. Alex por alentarme a ser mejor cada día.

RESUMEN

El objetivo esencial de este proyecto de titulación radica en la elaboración y presentación de una propuesta de mejora de la gestión integral de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., ubicada en la isla Isabela.

En el primer capítulo se describe el marco teórico, donde se recopilaron conceptos de calidad & servicio y su importancia, así como la modalidad y cuerpo legal de operaciones turísticas en áreas protegidas incluyendo a las buenas prácticas de turismo sostenible y certificaciones.

El segundo capítulo evidencia el contexto organizacional de la empresa, es decir, información sobre la empresa como: ubicación, misión, visión, objetivos, productos y/o servicios que ofertan, además incluye análisis de competitividad, FODA, *customer journey*, perfil del cliente y las expectativas de los colaboradores de la empresa en base a encuestas realizadas.

En el tercer capítulo se analizan los procesos actuales a través de la herramienta *blueprint* y la auditoría interna usando como herramienta la lista de chequeo de la norma “Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible” de autoría de la organización “Turismo Práctico & Gestión Ambiental del Ms. Diego Bonilla Urbina.

En el capítulo cuatro se hace hincapié a la propuesta de mejora de calidad donde se plantean políticas en torno a la calidad, objetivos estrategias metas y acciones para la empresa, así como la matriz de medición de indicadores y finalmente se definen los roles y responsabilidades para cada puesto.

Finalmente, en el capítulo cinco se presenta el presupuesto y cronograma de intervención para llevar a cabo las acciones descritas en el capítulo anterior y la estimación para recuperar la inversión del presente proyecto.

ABSTRACT

The main purpose of this Project consists in the elaboration of an improvement plan for the integral management of quality and good sustainable tourism practices for the tour operator TortugaTur C.L., located in Isabela island (Galapagos).

First chapter describes the theoretical framework, where there are some concepts about the importance of quality and service, also the modality and legal body of the touristic management in protected areas including good sustainable tourism practices and certifications.

The second chapter is about the organizational context of the company, where there is information such as: location, mission, vision, goals, products and services offered, also has the competitive analyses, SWOT (STRENGTHS, WEAKNESS, OPPORTUNITIES, THREATS), customer journey, customer profile and the expectation from the employees based in surveys.

Third chapter analyses the process followed nowadays in the company using the blueprint tool and internal audit using another tool known as a checklist of the norm "quality standards and good sustainable tourism practices" by the organization "TURISMO PRACTICO & GESTION AMBIENTAL DEL MS. DIEGO BONILLA URBINA"

The fourth chapter points out the quality improvement plan, where it is set some politics based on quality, objectives, strategies, goals and actions for the company, such as the indicator measurement matrix, at the end of it, describes the work and responsibilities of each job.

Finally, in fifth chapter it presents the budget and schedule of intervention to bring about described actions in the last chapter and estimate to recover the investment of this project.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	3
Justificación	3
Métodos, técnicas e instrumentos	4
1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	6
2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	14
2.1. Descripción de la organización.....	14
2.2. Localización de la organización.....	16
2.3. Misión, visión y objetivos de la organización.....	17
2.3.1. Misión.....	17
2.3.2. Visión	17
2.3.3. Objetivos	18
2.4. Estructura Organizacional.....	18
2.4.1. Organigrama organizacional	18
2.4.2. Descripción de funciones	19
2.5. Producto / servicio ofertado y tarifas	20
2.5.1. Método	20
2.5.2. Resultados	20
2.6. Mapa de actores y breve descripción del rol de Tortuga Tur C.L.....	22
2.6.1. Método	22
2.6.2. Resultados	23
2.7. Análisis de la cadena de valor	25
2.7.1. Método	25
2.7.2. Resultados	27

2.8. Análisis de competitividad (Benchmarking) información general y servicios	31
2.8.1. Método	31
2.8.2. Resultados	31
2.9. Análisis FODA	36
2.9.1. Método	36
2.9.2. Resultados	36
2.10. Análisis matriz CAME	37
2.10.1. Método	37
2.10.2. Resultados	37
2.11. Análisis desde la perspectiva del cliente externo e interno	41
2.11.1. Metodología	41
2.11.2. Muestra	41
2.11.3. Contenido de la encuesta dirigida a clientes externos (turistas) ...	43
2.11.4. Contenido de la encuesta dirigida a clientes internos (colaboradores)	45
2.11.5. Resultados	45
2.11.6. Expectativa de los colaboradores.....	56
2.12. Conclusiones de los análisis realizados.....	58
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	62
3.1. Descripción del área de procesos.....	62
3.2. Mapa de procesos (Blueprint actual).....	62
3.3. Descripción de procesos por área.....	67
3.4. Auditoría Interna.....	71
3.4.1. Resultados relevantes del informe de auditoría interna	71
4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA.....	74
4.1. Planteamiento de la política, objetivos, metas por objetivos y estrategias	74

4.2. Planteamiento de políticas de la empresa Tortuga Tur C.L. Política de Calidad.....	74
4.3. Planteamiento de objetivos, estrategias y metas de la empresa Tortuga Tur C.L.	77
4.4. Matriz de medición de indicadores	81
4.5. Definición de roles y responsabilidades.....	82
4.5.1. Optimización del organigrama	82
4.5.2. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad	83
4.6. Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que permitan el cumplimiento de la política de calidad	84
4.7. Mapa de procesos optimizado	86
5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	89
5.1. Programación de la intervención.....	89
5.2. Presupuesto de inversión para la mejora de la calidad de la empresa Tortuga Tur C.L.....	89
5.2. Cronograma de intervención	91
5.3. Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad.....	93
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
6.1. Conclusiones.....	96
6.2. Recomendaciones	97
REFERENCIAS	98
ANEXOS	102

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ubicación de la operadora “Turismo Tortuga Tur C.L.”	17
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional de operadora de turismo	18
<i>Figura 3.</i> Mapa de actores	24
<i>Figura 4.</i> Primera estación: Información y reserva & preparación.....	26
<i>Figura 5.</i> Segunda estación: Actividades en el destino.	26
<i>Figura 6.</i> Tercera estación: Retorno y seguimiento.....	26
<i>Figura 7.</i> Primera estación: Información y reserva & preparación.....	27
<i>Figura 8.</i> Segunda estación: Actividades en el destino.	28
<i>Figura 9.</i> Tercera estación: Retorno y seguimiento.....	29
<i>Figura 10.</i> Ecuación	42
<i>Figura 11.</i> Ecuación 2	42
<i>Figura 12.</i> Encuesta de satisfacción de servicios.....	44
<i>Figura 13.</i> País de procedencia de los clientes atendidos por Tortuga Tur C.L. en el período 15 de abril al 17 de mayo de 2019.	46
<i>Figura 14.</i> Resultados de la pregunta No. 1 del cuestionario de satisfacción ..	47
<i>Figura 15.</i> Resultados de la pregunta No. 2 del cuestionario de satisfacción ..	48
<i>Figura 16.</i> Resultados de la pregunta No. 3 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	49
<i>Figura 17.</i> Resultados de la pregunta No. 4 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	49
<i>Figura 18.</i> Resultados de la pregunta No. 5 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	50
<i>Figura 19.</i> Resultados de la pregunta No. 6 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	51
<i>Figura 20.</i> Resultados de la pregunta No. 7 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	52
<i>Figura 21.</i> Resultados de la pregunta No. 8 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	52
<i>Figura 22.</i> Resultados de la pregunta No. 9 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	53

<i>Figura 23.</i> Resultados de la pregunta No. 10 del cuestionario de satisfacción del servicio.....	54
<i>Figura 24.</i> Resultados de la pregunta No. 11 del cuestionario satisfacción del servicio.	55
<i>Figura 25.</i> Descripción de procesos del área operativa de la operadora Tortuga Tur C.L.	64
<i>Figura 26.</i> Descripción de procesos del área administrativa de la operadora Tortuga Tur C.L.	65
<i>Figura 27.</i> Mapa de procesos optimizado del área operativa	87
<i>Figura 28.</i> Mapa de procesos optimizado del área administrativa – comercial.	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de funciones de Tortuga Tur C.L.	19
Tabla 2 Tarifas que ofrece la Operadora Turismo Tortuga Tur C.L. a “Las Tintorerías”	21
Tabla 3 Tarifas de actividades complementarias	22
Tabla 4 Horarios de atención	22
Tabla 5 Principales actores presentes en el área de influencia directa e indirecta.....	25
Tabla 6 Hallazgos en la PRIMERA estación del Customer Journey	28
Tabla 7 Hallazgos en la SEGUNDA estación del Customer Journey	29
Tabla 8 Hallazgos en la TERCERA estación del Customer Journey.....	30
Tabla 9 Análisis de competidores directos en el ámbito información general ..	33
Tabla 10 Análisis de competidores directos en el ámbito de prestación de servicios	34
Tabla 11 Análisis FODA de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L	36
Tabla 12 Análisis matriz CAME de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L ..	38
Tabla 13 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones de los procesos operativos.....	66
Tabla 14 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones de los procesos administrativos.	67
Tabla 15 Procesos del área operativa de la Operadora Tortuga C.L.	68
Tabla 16 Procesos del área administrativa de la operadora Tortuga Tur C.L. .	70
Tabla 17 Porcentaje de cumplimiento de la norma de calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible (BPTS).	72
Tabla 18 Matriz de objetivos, metas, estrategias y acciones.....	78
Tabla 19 Matriz de medición de indicadores	81
Tabla 20 Funciones colaborador	83
Tabla 21 Presupuesto de inversión para la optimización de la empresa.....	89
Tabla 22 Cronograma de intervención.	91
Tabla 23 Porcentaje de ocupación del servicio de Tortuga Tur C.L.....	93
Tabla 24 Recuperación de la inversión.	95

INTRODUCCIÒN

Las islas Galápagos aportan al estudio y conocimiento de procesos evolutivos, con importancia mundial para la educación, turismo de naturaleza y la ciencia, ha sido declarada Patrimonio Natural de la Humanidad, Reserva de Biósfera y parte de los humedales de la convención Ramsar, por tanto, se considera uno de los sitios más complejos, diversos y únicos de los archipiélagos en el mundo. Las islas habitadas son: San Cristóbal, Santa Cruz, Isabela y Floreana (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2014, p. 24).

La isla Isabela, lugar en el que se desarrolla el presente trabajo, es la de mayor dimensión del archipiélago. Cuenta con población de 2.344 habitantes aproximadamente, y su cabecera cantonal es Puerto Villamil (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015, p.18). Isabela se caracteriza por sus valiosos recursos escénicos o paisajísticos, además de su flora y fauna, cuya conservación es fundamental para el desarrollo turístico sostenido en la región; razón por la cual la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG), respaldada en el Reglamento de Turismo en Áreas Naturales Protegidas (RETANP) y su Estatuto Administrativo, estableció el proceso de adjudicación de nuevos permisos de operación turística en la Reserva Marina de Galápagos (RMG), con la finalidad de incentivar al pescador local al cambio de actividad, promoviendo de esta manera: **i.** La generación mayores beneficios económicos a la población local; y, **ii.** El fortalecimiento de la cadena de valor con la generación de empleo y alianzas estratégicas con servicio locales Biol. D. Bonilla – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 15 de abril, 2019).

En este contexto, los señores José Changotasig y Manuel Caiza, ex pescadores artesanales de la RMG en la isla Isabela y en la actualidad prestadores de servicio turístico, fueron uno de los beneficiados al recibir la Patente Turística de Tour de Bahía en la RMG otorgada por la Dirección del Parque Nacional Galápagos, bajo un concurso riguroso y con parámetros

específicos J. Changotasig – Propietario (comunicación personal, 15 de octubre, 2018).

Actualmente, la citada operadora de turismo cuenta con cinco personas que laboran para ella (un administrador, dos agentes de ventas, un capitán y un marinero), con quienes operan el tour de bahía al islote “*Las Tintoreras*” en diferentes horarios rotativos, tanto en la mañana como en horas de la tarde, de lunes a domingo, adicionalmente ofrece otros servicios como intermediario tales son: **i.** Excursiones al volcán Sierra Negra; **ii.** Humedales; **iii.** Túneles; y, **iv.** Venta de boletos hacia Santa Cruz J. Changotasig (comunicación personal, 15 de octubre, 2018).

Sin embargo, la falta de experiencia, capacitación al personal, promoción turística, competencia desleal ocasionó que las ventas del producto turístico ofrecido disminuyan al 1% con respecto al año anterior. Entre los problemas internos destacan: **i.** Inexistencia de definición de cargos de funciones; **ii.** Procesos administrativos; **iii.** No están establecidos los programas del Sistema Integral de Gestión de Calidad; y, **iv.** Existe una deficiente capacitación en las diferentes áreas de desarrollo empresarial, entre las que se destacan: a. Atención al cliente; b. Buenas prácticas de turismo sostenible; c. Capacitación en idiomas, en especial inglés; entre otros M. Caiza – Propietario (comunicación personal, 12 de noviembre, 2018).

Objetivos

Objetivo General

Crear una propuesta de mejora de la gestión integral de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible para la Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L., ubicada en la isla Isabela – Galápagos.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la Operadora Tortuga Tur C.L.
- Evaluar los procesos y funciones establecidos en la operadora.
- Diseñar una propuesta de mejora de calidad para procesos y servicios de la empresa.
- Plantear una propuesta de intervención para el plan de mejora de la calidad en la empresa Tortuga Tur.

Justificación

Armand V. Feigenbaum asegura en su teoría de la calidad, la misma que se basa en la administración de la organización, que “La calidad no solo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización, integrando así los conceptos de la teoría general de los sistemas de calidad” (Vargas & Aldana, 2014, p. 112). En tal razón, para un control efectivo de los procesos de calidad en una empresa, y para que los clientes se sientan satisfechos por sus servicios, es necesario considerar, entre otros aspectos, que:

- i. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
- ii. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los servicios y de los productos.
- iii. La calidad se debe planear con base en un enfoque hacia la excelencia, en lugar de un enfoque orientado hacia la falta.
- iv. Cada integrante de la organización tiene que integrar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad (Vargas & Aldana, 2014, p. 113).

En este contexto, considerando los problemas y/o carencias detectadas (Ver introducción) en los ámbitos administrativos y operativos de la empresa Tortuga Tur C.L., se considera prioritario el establecimiento de un Plan de Mejora a

través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que permitirá definir las pautas y lineamientos necesarios para una óptima gestión empresarial, lo que facilitará el brindar un servicio de óptima calidad a sus clientes, generando a mediano plazo – entre otros beneficios – el incremento en los ingresos económicos de la empresa.

Sin lugar a duda, referido plan de mejora de la calidad se alinea al eje 2 “Economía al servicio de la sociedad” del “Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una vida” (SENPLADES); enfocándose en el objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible, de manera redistribuida y solidaria” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, p. 80) apegándose a la política 5.9 en la que también se cita la necesidad de “Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017, p. 83).

En lo que respecta a la Universidad de las Américas, se ajusta a los parámetros de investigación “sociedad, comunidad y cultura”, asociándose de igual manera al lineamiento referente a “gestión y desarrollo turístico y de empresas de hospitalidad”, perteneciente a la Escuela de Hospitalidad y Turismo (Universidad de las Américas, 2017).

Métodos, técnicas e instrumentos

Para el presente trabajo, con el objetivo de obtener un adecuado planteamiento y desarrollo de una propuesta de mejora de la gestión integral de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible, el tipo de investigación a emplearse en el siguiente proyecto será la descriptiva definiéndose como aquella que selecciona los aspectos fundamentales del objeto del estudio, convirtiéndose en una de las investigaciones más populares y utilizadas en trabajos de investigación (Bernal, 2010).

Esta investigación tiene como propósito de recopilar información relevante de las áreas de análisis: administrativa – comercial y operativa, además, se podrán utilizar técnicas como la observación, sondeo de opinión y encuestas para el levantamiento de información, que permitirá construir la propuesta de mejora de calidad.

Se emplearán técnicas de investigación con enfoque mixto, dónde se contempla información cuantitativa y cualitativa, ya que se evidencian datos textuales, numéricos y visuales, proporcionando un mejor entendimiento de la problemática a estudiarse (Sampieri, 2014, p. 534)

Para el método cuantitativo se utilizó la técnica del sondeo de opinión, debido a que ésta permite establecer la percepción de los clientes referente al servicio adquirido (Montoya, 2006). En este sentido, el citado sondeo de opinión dirigido a los turistas (clientes externos) que recibieron el servicio (clientes y colaboradores de la empresa (clientes internos), se lo ejecutó a través de encuestas diseñadas bajo el modelo *Servqual*, en un periodo determinado. Cabe resaltar, que esta herramienta tiene cinco aspectos importantes que permiten establecer medidas preventivas y de mejora de la calidad de una empresa, las mismas que son: i. Veracidad; ii. Características tangibles; iii. Solidez; iv. Capacidad de respuesta; y, iii. Empatía para el análisis entre el servicio recibido y esperado (Vargas & Aldana, 2014).

Para el enfoque cualitativo se aplicó la metodología ISMI (International Service Marketing Institute), la cual establece estándares de calidad en los procesos de entrega de un servicio (International Service Marketing Institute, 2002). Por consiguiente, se utilizó la herramienta *Blueprint* para evaluar el proceso de la prestación de servicios, lo cual permite hallar las causas de los problemas detectados, para posteriormente proponer soluciones que garanticen la obtención de altos niveles de satisfacción de los clientes.

Para abordar el diagnóstico de la situación estratégica de la empresa se trabajó con la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la misma que permite tener resultados objetivos, prácticos y viables. El análisis FODA evalúa las condiciones reales de la empresa partir del estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de modo que se pueda plantear acciones correctivas para su beneficio (Steiner, 1991, p.26).

Finalmente, se utilizó la lista de chequeo de la norma “Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible para Operadoras de Turismo” de la empresa Turismo Práctico y Gestión Ambiental S.A., con el objetivo de establecer los hallazgos de cumplimiento e incumplimiento de los parámetros de citada norma, proceso que permitió definir de mejor manera la propuesta de mejora de la gestión integral de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible para la Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L.

1. CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de propiciar una mejor comprensión sobre los diversos aspectos que se abordan en el presente trabajo de titulación, en torno a la *Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L.* con sede en la isla Isabela, provincia de Galápagos, a continuación, se desarrolla el marco teórico.

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único camino para el crecimiento y los beneficios” (Jack Welch, s.f.).

Con la finalidad de comprender el concepto de calidad en el servicio al cliente, es primordial definir dos palabras claves, calidad y servicio. Varios autores definen la calidad desde diferentes perspectivas.

Según Evans y Lindsay (2014, p.6) el término calidad genera confusión debido a que las personas lo asimilan de forma subjetiva, en base a criterios individuales en la cadena de valor – producción – marketing, donde se basan

en seis diferentes perspectivas: i. Transcendente: “La calidad es absoluta y universalmente reconocible, una marca de estándares inflexibles y logro elevado”; ii. Producto: “Grandes cantidades de atributos del producto equivalen a una calidad mayor”; iii. Usuario: “Los individuos tienen deseos y necesidades distintos y, por tanto, expectativas diferentes en cuanto a un producto”; iv. Valor: “La relación de los beneficios del producto con el precio”; v. Manufactura: “Se trata de manufacturar un producto en que las personas puedan confiar cada vez que lo obtienen”; y, vi. Cliente: “Totalidad de particularidades de características de un producto o servicio, que están relacionadas con su capacidad para satisfacer necesidades determinadas”.

Por otro lado, según Nava (2005) el origen etimológico de la palabra calidad, tiene su origen en el término griego *Kalos*, que quiere decir “lo bueno, lo apto” y también del latín “*Qualitatem*” que significa “cualidad”; por lo tanto, la calidad es el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa.

El rol de la calidad en la historia ha sido de gran importancia, esto debido a que la misma se ha conectado con el comienzo de la humanidad cuando el hombre, a través de un largo proceso, aprendió a controlar la calidad de los productos que adquiriría para no afectar su salud. Cuando entra en vigor el control de calidad por inspección, se formaliza este concepto a través de dos dimensiones: cronológica y conceptual. Haciendo referencia al enfoque conceptual, se identifican cuatro fases: control de calidad, aseguramiento de calidad, proceso de calidad y mejora continua. Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la calidad tomó impulso para buscar satisfacer las necesidades de los clientes (Penacho, s.f.).

Con la intención de mejorar la calidad de los productos y servicios y agilizar la productividad, varios autores han desarrollado una serie de herramientas, métodos y técnicas desde diferentes perspectivas. En este contexto, Edward Deming aportó con los catorce principios primordiales para la dirección empresarial, como también con el diagnóstico de las siete enfermedades de la

gerencia, finalmente, pudo demostrar que es posible optimizar los recursos, así como reducir costos, siempre y cuando la calidad sea perseguida sin descanso (Vargas & Aldana, 2014).

Mientras tanto, Kaoru Ishikawa, considerado “el padre de la calidad” aportó con el análisis de problemas a través del uso de diagrama “causa y efecto”, el mismo que a través de un gráfico permite visualizar los motivos de un problema, permitiendo tomar acertadas decisiones al plantear las bases que delimitan un desempeño defectuoso (Vargas & Aldana, 2014).

Una vez definido el concepto de la calidad, es relevante mencionar a los servicios, puesto que, la prestación de un buen servicio es parte de una buena experiencia que vivirá el cliente de una determinada empresa, donde, probablemente volverá y lo recomendará. Sin lugar a duda, el tamaño de este sector (prestación de servicios) está aumentando en casi todos los países del mundo, representando entre dos terceras partes y tres cuartas partes correspondientes al Producto Interno Bruto (PIB), como es el caso de: Estados Unidos 79%, Islas Caimán 95%, Luxemburgo 86%, Panamá 78%, donde la mayoría de los nuevos empleos se generan en el sector de los servicios (Lovelock & Wirtz, 2015, p.7).

En consecuencia, se puede definir a los servicios como actividades económicas que una parte ofrece a la otra, a cambio de su dinero, mientras que el cliente recibe valor al obtener lo solicitado (Lovelock & Wirtz, 2015, p. 15). Cabe resaltar, que en Ecuador los servicios otorgan el 60% del “Producto Interno Bruto” (PIB) nacional, según cifras del “Banco Central del Ecuador”. Este sector engloba actividades como comercio, transporte, comunicaciones, turismo, hotelería, entre otros, generando 1.9 millones de empleos en el país (El Telégrafo, 2015).

En tal razón; y considerando la significativa importancia que posee el sector del turismo, el mismo que aporta por si solo 2% al PIB del país (Ministerio de

Turismo, 2019), el presente trabajo ha tomado en cuenta la actividad de “Agencias de Servicios Turísticos”, específicamente “Operadora de Turismo”, la misma que está considerada y citada en el artículo 15 del Reglamento de Intermediación y Operaciones Turísticas. En este caso, se definen dos conceptos claves para el presente trabajo: “operaciones” y “operador turístico”, debido a que el trabajo se enfoca en una operadora turística ubicada en la isla Isabela, Puerto Villamil, provincia de Galápagos.

De acuerdo con el “Reglamento de Intermediación y Operación Turística” (2016, p. 6 el art. 14) define a “operación turística” como: “Aquellas diversas formas de organización, desarrollo y ejecución directa de viajes y visitas turísticas a nivel nacional, que incluye la provisión de servicios turísticos propios y/o de terceros”

De acuerdo con el “Reglamento de Intermediación y Operación Turística” en el art. 18, define a “operador turístico” como: La persona dedicada a la “organización”, “desarrollo” y “operación” de excursiones directas dentro del país de manera legal con todos sus permisos en regla (Ministerio de Turismo, 2016, p.6).

La “Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos” (LOREG), entró en vigor en 1998, dentro de sus (artículos 17 y 18) creó la “Reserva Marina de Galápagos” (RMG) y dispuso que la jurisdicción para el manejo de la RMG y del PNG, estaría a cargo de la “Dirección del Parque Nacional Galápagos” (DPNG) (Ministerio de Turismo, 2015, p.10).

Con este antecedente, cabe resaltar que en la RMG la actividad turística se maneja bajo estrictas normas administrativas, apegadas a estándares técnicos, los mismos que permiten mantener un adecuado equilibrio con el entorno natural, minimizando de esta manera los posibles impactos ambientales que puedan generar las respectivas actividades turísticas (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2014, p.37).

Es fundamental mencionar al Plan de Manejo de las áreas protegidas de Galápagos, el mismo que fue elaborado con la finalidad de poseer una herramienta que delimite los objetivos y estrategias para promover la conservación y protección de los frágiles ecosistemas – marinos y terrestres – del archipiélago, así como también el desarrollo sostenible de las poblaciones locales., las mismas que deben poseer una visión compartida para el futuro de las islas. A través de este Plan se puede medir el progreso, logros, identificar debilidades y fortalezas, mejorar la eficacia y permitir una mejor planificación a través del manejo adaptable (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2014, p.42).

La Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG), institución encargada de la administración de las áreas protegidas del archipiélago, tomando en cuenta la fragilidad de los ecosistemas marinos, en febrero de 2013 abrió un concurso público para incentivar a que las personas del sector pesquero se cambien de actividad, mediante la otorgación de patentes de operación turística, reduciendo de esta manera la presión sobre los recursos pesqueros y sus ecosistemas, al mismo tiempo de beneficiar a las comunidades locales a través de la generación de empleo bajo un modelo de ecoturismo, que contiene la generación de las siguientes actividades: i. Tour de Bahía; ii. Pesca Vivencial; iii. Tour Diario; y, Tour de Puerto a Puerto.

En este contexto, en el Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos (2006), artículo 91 acerca de los “Nuevos Cupos de Operación Turística en las áreas protegidas de la provincia de Galápagos”, consta que: “El otorgamiento de nuevos cupos sujetará a las condiciones y procedimientos administrativos determinados en la LOREG, RETANP y en el presente Estatuto” (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2006).

De acuerdo con el estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos (2006, art. 94) se menciona que: “Los pescadores artesanales dueños de embarcaciones pesqueras, podrán optar por una sola vez por el cambio de

actividad hacia la operación turística”; en este contexto, “Los permisos de embarcación pesquera y pescador caducarán de manera definitiva al solemnizarse el debido proceso” (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2006, p.29).

Para acceder al cambio de actividad, de la pesquera artesanal a la turística, el pescador deberá presentar un proyecto turístico, el cual debe contener: i. Un estudio de factibilidad técnica y social, donde consten aspectos como contratación de mano de obra local, libre infraestructura y tener conocimientos en actividades turísticas; ii. Estudio de Impacto Ambiental; y, iii. Esquema de asociación estratégica para beneficio local, y colaboración positiva a la conservación de las islas.

Con estos antecedentes, para que la Autoridad Ambiental otorgue la respectiva patente de operación turística al o los pescadores artesanales dueños de embarcaciones pesqueras, el citado proyecto turístico deberá llegar a obtener una calificación mínima de 70/100 puntos.

Para la renovación de la Patente de “Operación Turística”, la misma que caduca cada año, a través del “Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos” según el artículo 106, el beneficiario deberá presentar la siguiente información actualizada como: permiso de tráfico emitido por la Dirección General de Marina (DIGMER); haber operado en las áreas protegidas mínimo “ciento ochenta días”, no haber sido suspendida la operación en todo el año y “certificado de inspección técnica a la embarcación” (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2006, p.34).

En este contexto, y considerando cada uno de los puntos antes citados, la Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L., presentó el proyecto y se benefició bajo la modalidad del TOUR DE BAHÍA, la misma que a través del art. 33 del Reglamento Especial de Turismo en Áreas Naturales Protegidas, consiste “En la travesía por el interior de la bahía de un puerto poblado y visitas a los sitios

aledaños al centro poblado, contemplados en los respectivos Planes de Manejo del Parque Nacional Galápagos y la Reserva Marina de Galápagos” (Ministerio de Turismo, 2016, p. 12).

El desarrollo de esta modalidad incluye: caminata, snorkel, permitiendo un máximo de 16 pasajeros por embarcación (Ministerio de Turismo, 2016, p. 13).

Con estos antecedentes, cabe señalar que hoy en día, en la isla Isabela, bajo esta modalidad, seis operadoras son las dan este servicio de tour de bahía a “*Las Tintoreras*”, en diferentes horarios rotativos dados por la DPNG, previo a un estudio, para evitar el exceso de carga de visitantes en el islote “Las Tintoreras”.

Una vez descrito la forma legal de la obtención de una “patente turística” es necesario mencionar el turismo que se evidencia en Galápagos empezando por sus definiciones. Según La Ley de Turismo en su art. 2, define al turismo como: “el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos” (Ministerio de Turismo, 2014, p.1).

Cabe resaltar, que el sector del turismo ha crecido en los últimos años en el Ecuador, esto debido, entre otros aspectos, a: i. Riqueza paisajística; ii. Alta diversidad de flora y fauna, y; iii. Diversidad cultural.

Adicionalmente, es necesario citar que en la actualidad y a nivel global varias empresas utilizan el término de turismo sostenible tan sólo para atraer a sus clientes, sin estar comprometidos a ejecutar verdaderas acciones apegadas a este ámbito de desarrollo. Sin embargo, también existen negocios enfocados a este sector, respondiendo a los fines de la sostenibilidad.

Está claro que es imposible no alterar un sitio donde se desarrollan actividades turísticas, no obstante, se puede disminuir el impacto si se establecen acciones

y estándares de sostenibilidad, ya que el turismo sostenible pretende responder a las necesidades del presente sin comprometer a las futuras generaciones, actuando de manera responsable.

En tal sentido, el Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos, a través de su objetivo 2 cita que es necesario: “Incorporar y articular las políticas de conservación de las áreas protegidas al modelo territorial, para alcanzar el uso sustentable de los servicios de los ecosistemas y su biodiversidad” (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2014, p.118).

De igual manera, las Buenas Prácticas en los servicios turísticos son las acciones que ayudan a conservar y mantener el patrimonio natural y cultural de una determinada zona y sus áreas de influencia, donde se desarrolla una o varias actividades turísticas, y van de la mano con el desarrollo social y económico de las comunidades aledañas Biol. D. Bonilla – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 19 de mayo, 2019).

Sin lugar a duda, es importante que las empresas opten por Buenas Prácticas en Gestión y Operación Turística, donde el empresario se educa, se forma, se especializa y evalúa el desempeño de sus colaboradores, con el objetivo de tomar las medidas correctivas que sean necesarias.

A continuación, se detallará algunos principios y lineamientos tomados del Programa de Transformación Productiva, 2014 específicamente de la Guía de Buenas Prácticas para Prestadores de Servicios en Turismo de Naturaleza:

- i. Desarrollar actividades turísticas bajo los principios de un código de ética que se encuentran en la Organización Mundial del Turismo.
- ii. Los manuales de calidad son fundamentales para realizar actividades turísticas.
- iii. Ser amigables con el medio ambiente, es decir, utilizar materiales que contribuyan al cuidado del planeta, en este caso, para la

embarcación de la operadora se podría utilizar paneles solares para que el mismo se mueva.

- iv. Consolidar relaciones con la comunidad a través de convenios para que los residentes conozcan la importancia y valor del atractivo.
- v. Elaborar un perfil de los colaboradores, donde se describan sus funciones y responsabilidades.
- vi. Respetar y acatar las leyes que existan en el territorio donde se encuentre el atractivo

Finalmente, las empresas que prestan servicios turísticos tienen la posibilidad de certificarse como emprendimientos que cumplen estándares de “Buenas Prácticas de Turismo Sostenible” y “Responsabilidad Social Empresarial”, procesos que les permitirá a mediano plazo consolidarse en el mercado de empresas turísticas sostenibles, tanto en el ámbito nacional como también el internacional. Así, entre las certificaciones internacionales de turismo sostenible y responsabilidad social podemos citar a: i. TourCert; ii. Smart Voyager Certified; iii. Rainforest Turism Certified; iv. Turismo Práctico & Gestión Ambiental, entre otras.

2. CAPÍTULO II. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Con el propósito de conocer el contexto actual de la organización (*Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L.*), en el presente capítulo se desarrolla la descripción y análisis de varios ámbitos que contempla el emprendimiento. Referido proceso permitió, entre otros aspectos, analizar su competitividad y oportunidades, como también el perfil del cliente y lo que espera del emprendimiento y actividades.

2.1. Descripción de la organización

La idea de negocio para prestar el servicio de visitación a los atractivos turísticos cercanos a Puerto Villamil (Isla Isabela), por parte los señores José

Changotasig y Manuel Caiza, ex pescadores artesanales de la RMG en la isla Isabela, y en la actualidad prestadores de servicio turístico a través de la empresa *Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L.*, surge a partir de la última erupción del Volcán Sierra Negra en la isla Isabela en el año de 2005. Referido acontecimiento vulcanológico llamó la atención de los amantes de la naturaleza a nivel mundial, quienes llegaron a la isla y solicitaron los servicios de visitación turística a diversas locaciones de uso público, entre ellas el islote “Las Tintorerías”, generando una gran demanda, la misma que fue atendida inicialmente de forma rudimentaria, a través de pequeñas embarcaciones pesqueras.

Después de varios años, la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG), entidad encargada de la administración de las áreas protegidas del archipiélago, tomando en cuenta la fragilidad de los ecosistemas marinos, en febrero de 2013 abrió un concurso público para incentivar a que las personas del sector pesquero se cambien de actividad mediante la otorgación de patentes de operación turística, reduciendo de esta manera la presión sobre los recursos pesqueros y sus ecosistemas, al mismo tiempo de beneficiar a las comunidades locales a través de la generación de empleo bajo un modelo de ecoturismo, que contiene la generación de las siguientes actividades: i. Tour de Bahía; ii. Pesca Vivencial; iii. Tour Diario; y, Tour de Puerto a Puerto.

En este contexto, la *Operadora Turismo Tortuga Tur C.L.* fue una de las empresas que logró adquirir un cupo y a partir del citado concurso público, y desde el año 2013 ha venido ofreciendo a sus turistas la actividad de Tour de Bahía como actividad estrella, la misma que se complementa con vistas guiadas terrestres al volcán Sierra Negra, humedales, cueva de Sucre, entre otros. Cabe resaltar, que la aceptación por parte de los consumidores (turistas) ha sido positiva.

Turismo Tortuga C.L., opera con intermediarios bajo reservas de agencias de viajes de la ciudad de Puerto Ayora (Isla Santa Cruz), como también de las

ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca; adicionalmente, realiza venta directa a turistas en Puerto Villamil (Isla Isabela).

Aunque, la falta de experiencia ha sido un obstáculo para llevar la administración de citado emprendimiento, cabe recalcar el ingenio, audacia e inteligencia por parte de sus propietarios, que, pese al no tener conocimientos de administración turística, han sabido llevar la de la mejor manera, con ideas sencillas pero innovadoras, la gestión de la empresa Turismo Tortuga Tur C.L. (Comunicación personal, E. Tupiza, 2019).

De igual manera, la operadora Tortuga Tur C.L. además de cumplir con su actividad turística, ejecuta sus programas de responsabilidad ambiental y responsabilidad social. En relación con el programa de responsabilidad ambiental, la operadora apoya con su personal y embarcación, una vez por semana, al proyecto de “Limpieza Costera”. En cuanto, al programa de responsabilidad social, *Tortuga Tur C.L.* contribuye, dos veces a la semana, facilitando la visita guiada al islote “Las Tintoreras”, sin costo alguno, a niños y jóvenes de la localidad, permitiendo que ellos vivan una gran experiencia, además de generar conciencia de conservación del entorno natural. Para culminar, es importante resaltar que la empresa Tortuga Tur C.L., a través del Sr José Changotasig, cuenta con un centro de acopio único en Isabela, para la recolección de aceites usados de embarcaciones que operan en Puerto Villamil, los mismos que son almacenados y posteriormente enviados a Puerto Baquerizo Moreno (Isla San Cristóbal), para subsiguientemente ser despachados a la ciudad de Guayaquil para su procesamiento y reutilización.

2.2. Localización de la organización

La operadora *Turismo Tortuga Tur C.L.* está ubicada (Figura 1) en Puerto Villamil, isla Isabela, en una zona céntrica comercial – turística, entre las avenidas 16 de marzo y Av. Antonio Gil, frente al parque municipal, a 150 metros del malecón *Cuna del Sol*. (comunicación personal, E. Tupiza, 2019)



Figura 1. Ubicación de la operadora “Turismo Tortuga Tur C.L.”

Tomado de: Adaptado de Google MAPS, 2019.

2.3. Misión, visión y objetivos de la organización

A continuación, se detalla la misión, visión y objetivos de la empresa Turismo Tortuga Tur C.L., fundada en el año de 2013

2.3.1. Misión

Somos una empresa que busca superar las expectativas del cliente con un servicio de calidad, cuidando cada detalle para que su experiencia sea inolvidable, para así obtener su preferencia y referencia, llevando el mensaje de la sostenibilidad a través de nuestras acciones para el cuidado del planeta J. Changotasig (comunicación personal, 15 de marzo, 2019).

2.3.2. Visión

Ser una empresa líder reconocida por nuestro compromiso con el medio ambiente, innovación y solución de servicios para con nuestros clientes y

nuestra contribución con la comunidad del cantón J. Changotasig (comunicación personal, 15 de marzo, 2019).

2.3.3. Objetivos

La empresa no cuenta con objetivos empresariales (J. Changotasig, comunicación personal, 2019) J. Changotasig (comunicación personal, 15 de marzo, 2019).

2.4. Estructura Organizacional

2.4.1. Organigrama organizacional

La operadora de turismo Tortuga Tur C.L. al ser una pequeña empresa ha sido dividida en dos áreas específicas: **i.** Administrativa – Comercial; y **ii.** Operativa (Figura 2), las mismas que están a cargo de 5 personas, las cuales trabajan en coordinación para solventar las actividades a ejecutarse.

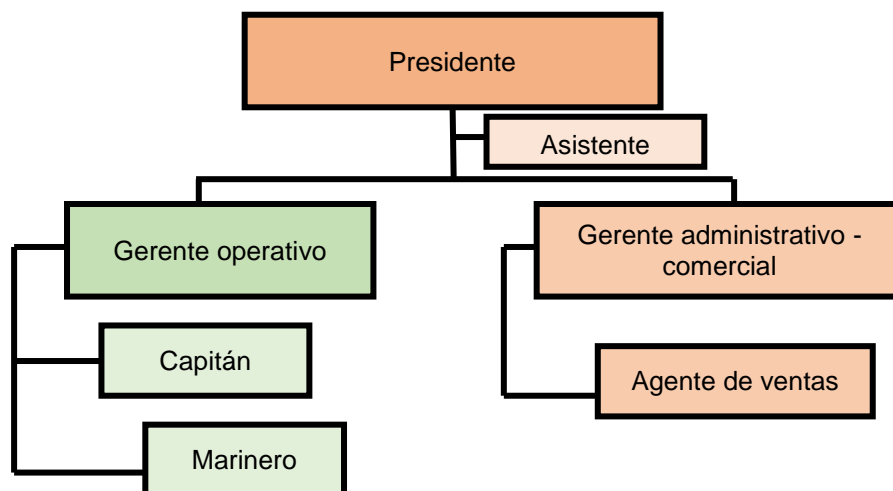


Figura 2. Estructura organizacional de operadora de turismo
Adaptado de J. Changotasig (comunicación personal, 2019).

2.4.2. Descripción de funciones

A continuación, en la Tabla No. 1, se detalla las funciones de cada uno de los cargos relacionado con la operadora de turismo Tortuga Tur C.L.

Tabla 1
Descripción de funciones de Tortuga Tur C.L.

Cargo	Funciones
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitar y renovar todos los documentos tanto de la operadora como la embarcación. - Vigilar que toda la logística esté lista para el tour (navegación). - Supervisar el trabajo de los colaboradores. - Reemplazar al capitán en casos especiales o de fuerza mayor.
Gerente administrativo – comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar las reservas a través de correos electrónicos y vía telefónica. - Revisar la contabilidad diaria. - Realizar cobros a las agencias intermediarias.
Agente de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar reservas a través de correos electrónicos con las agencias intermediarias. - Venta directa de tours a los clientes. - Facturar y cobrar los tours reservados/vendidos. - Asistente de marinerero. - Realizar el informe de ingresos y egresos cada fin de mes. - Realizar compras de implementos de limpieza para lancha y oficina, materiales de oficina, snacks. - Realizar pick up y entregarlos en el muelle. - Realizar pagos pequeños servicio de taxis y guías. - Realizar el reporte de visitas para la DPNG.
Gerente operativo / capitán	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que la embarcación se encuentre en óptimas condiciones marineras. - Asistencia o colaboración en <i>snorkelling</i>. - Mantenimiento, limpieza y reparación de la embarcación. - Mantenimiento de equipo de <i>snorkelling</i>. - Inspeccionar y reportar daños en la embarcación. - Solucionar cualquier inconveniente que se presente durante el servicio. - Responsable de la navegación. - Mantenimiento diario de embarcación.
Marinero	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia en el equipamiento de pasajeros. - Preparar lancha antes del tour (navegación). - Asistencia o colaboración en <i>snorkelling</i>.

Tomado de: Operadora Turismo *Tortuga Tur C.L.*, 2019.

2.5. Producto / servicio ofertado y tarifas

2.5.1. Método

Para el análisis del producto como también del servicio ofertado y tarifas, se procedió a levantar en el campo la información cualitativa y cuantitativa, para posteriormente matriciarla, esto debido a que se evidencian datos textuales, numéricos y visuales.

2.5.2. Resultados

La operadora de turismo Tortuga Tur C.L. cuenta con una amplia y cómoda embarcación que cumple con estándares ambientales, pólizas de seguros, documentaciones habilitantes por parte de Capitanía de Puerto Villamil, entre otros. Su capacidad es de 16 pasajeros, la misma que cuenta con botiquín de primeros auxilios, chalecos salvavidas, extintor, radio VHF, señaléticas, escaleras, boyas salvavidas, identificación para snorkelling, bote de basura, bitácora al día, luces de navegación, baño, para brindar un servicio de primera. Con este transporte marítimo se realiza el tour de bahía “*Las Tintoreras*”, siendo éste su producto estrella. Sus días de salida son de lunes a domingo en horarios rotativos, tanto por la mañana y como por la tarde. Cabe resaltar, que el itinerario de salida es otorgado y contralado por La Dirección del Parque Nacional Galápagos.

Referida actividad turística tiene una duración de dos a tres horas aproximadamente; iniciando su itinerario con un recorrido marítimo por la bahía de Puerto Villamil, con la finalidad de observar los hermosos paisajes costeros y las abruptas formaciones volcánicas, como también la espectacular avifauna de la zona, compuesta por pingüinos, piqueros patas azules, fragatas, gaviotas de lava, entre otras especies; posteriormente, se realiza el desembarque en el islote de “*Las Tintoreras*”, donde se puede apreciar una gran diversidad de fauna (Lobos marinos, iguanas marinas, pinzones, cucúves, pelícanos,

lagartijas de lava, etc.) y flora (monte salado, palo santo, diversos tipos de mangles, entre otras especies de flora nativa y endémica para las islas Galápagos). Para terminar, el tour ofrece la actividad de buceo de superficie, por medio de la cual se puede observar una gran diversidad de especies marinas, entre las que destacan los tiburones de arrecife (aleta de punta blanca) conocido como “Tintoreras”, tortugas y rayas marinas, como también una gran variedad de peces de colores.

El costo promedio del tour de bahía a “Las Tintoreras”, ofrecido por la Operadora de Turismo Tortuga Tur C.L., es de \$45.00 por persona (Tabla 2), e incluye: i. Un guía especializado en Patrimonio Turístico; ii. Transfer (hotel – embarcación – hotel); iii. Embarcación de Tour de Bahía, y; iv. Equipos para realizar la actividad de buceo de superficie. Cabe resaltar, que la embarcación utilizada para el referido tour cumple con todos los estándares de seguridad marítima, y tiene una capacidad para 16 pasajeros más la tripulación (guía, capitán y marinero). (J. Changotasig, comunicación personal, 11 de octubre de 2018).

Tabla 2

Tarifas que ofrece la Operadora Turismo Tortuga Tur C.L. a “Las Tintoreras”

Valor	Tarifa Rack	Tarifa incluida impuestos
Por persona	\$45,00	\$50,40
Familias (4 pax)	\$40,00	\$44.80
Grupos (5 pax)	\$40,00	\$44.80
Charter	\$450,00	\$504,00
<p>Nota: Los niños hasta 3 años no pagan el servicio. Los niños hasta de 4 a 9 años pagan el 50% del valor total. El <i>charter</i> no incluye equipos de <i>snorkelling</i>, guía especializado, traslado de hotel al muelle de pasajeros. Los residentes de Isabela pueden tomar el tour dos veces a la semana, sin ningún costo alguno, previo a un documento escrito solicitando el servicio y con número de personas no menor a 10 personas.</p>		

Adaptado de E. Tupiza, comunicación personal, 2019.

A continuación, en la Tabla 3, se detallan los precios de los servicios complementarios ofrecidos por la operadora de turismo Tortuga Tur C.L.

Tabla 3
Tarifas de actividades complementarias

Actividad	Tarifa Rack	Tarifa incluido impuestos
Volcán Sierra Negra	\$40,00	\$44.80
Humedales (bike)	\$45,00	\$50.40
Cueva de Sucre (min 4 pax)	\$30,00	\$33.60
Tickets hasta Santa Cruz	\$30.00	\$33.60

Adaptado de E. Tupiza, comunicación personal, 2019.

Horarios de atención

En relación a los horarios de atención de la operadora Tortuga Tur C.L., en la siguiente tabla (Tabla 4) se detallan los días y horas de apertura y cierre, los mismos que han sido determinados de acuerdo al flujo de clientes.

Tabla 4
Horarios de atención

Días de la semana	Horarios de atención
Lunes	8:00 a 19:30
Martes	8:00 a 19:30
Miércoles	8:00 a 19:30
Jueves	8:00 a 19:30
Viernes	8:00 a 19:30
Sábado	8:00 a 19:30
Domingo	9:00 a 12:00 y de 16:00 a 19:00

Adaptado de E. Tupiza, comunicación personal, 2019.

2.6. Mapa de actores y breve descripción del rol de Tortuga Tur C.L.

2.6.1. Método

Previa a la construcción del mapa de actores y a la descripción de su rol, se procedió a utilizar la herramienta “Matriz de sistematización de actores”. Para

esto previamente fue necesario definir el concepto de *stakeholders* o partes interesadas, los mismos que son: “todos los grupos o individuos de los que la empresa depende para su supervivencia y cumplimiento de objetivos” (Hernández, 2011, p. 21). Estos actores se pueden clasificar en primarios y secundarios. Donde, los actores primarios son aquellos que tienen relación directa con las actividades de la empresa, tanto operativas, administrativas y económicas; mientras tanto, los actores secundarios son aquellos que no tiene relación directa con la empresa, es decir no participan en ninguno de los procesos de intercambio operativo, administrativo y económico de la misma.

2.6.2. Resultados

A través de la matriz de sistematización se identificaron tanto actores primarios como secundarios de la operadora de Turismo Tortuga Tur, los mismos que se citan a continuación.

Actores primarios:

- i. Los propietarios (José Changotasig y Manuel Caiza);
- ii. El transporte turístico “Lancha Tortuga”;
- iii. Los colaboradores (empleados) de la empresa; y,
- iv. Los Clientes directos.

Actores secundarios:

- i. Los proveedores;
- ii. La competencia (empresas que brindan servicios similares a la de Tortuga Tur C.L.);
- iii. Las entidades reguladoras como: Dirección del Parque Nacional Galápagos, Ministerio de Turismo, Dirección de Turismo Municipal, Capitanía de Puerto Villamil, Sistema de Rentas Internas; y,
- iv. La comunidad de Puerto Villamil.

Con este antecedente, y teniendo en claro los primarios y secundarios, en la Figura 3 se detallan el “Mapa de Actores” de la operadora de Turismo Tortuga Tur C.L.

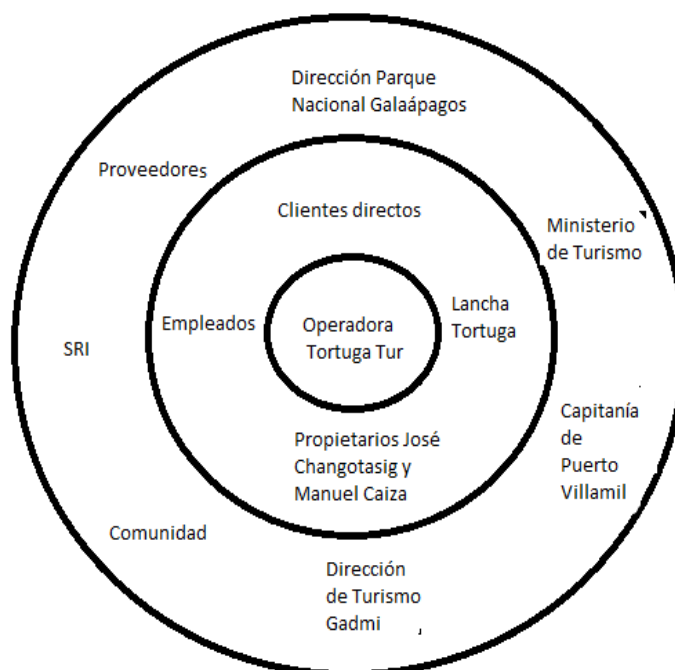


Figura 3. Mapa de actores

Adaptado de J. Changotasig (comunicación personal, marzo, 2019).

En relación con los actores que tienen menor y mayor relevancia, de acuerdo con el ejercicio realizado en territorio, como se puede observar en la columna A de la Tabla No. 5, son los propietarios de la empresa, quienes perciben un alto grado de beneficios económicos, obteniendo una alta influencia sobre y a través de la empresa, mientras que los actores de la Columna C hacen énfasis a los clientes directos y la comunidad a quienes se debe mantener felices y satisfechos. Los actores de la columna D son los competidores directos con menor relevancia para la empresa, sin embargo, hay que hacer seguimiento constante, para finalizar, los actores de la columna B, son las entidades reguladoras a quienes se debe tener informado sobre el funcionamiento de la operadora.

Tabla 5

Principales actores presentes en el área de influencia directa e indirecta

Influencia a través de la empresa	ALTA	C Clientes directos Comunidad de Puerto Villamil	A Propietarios José Changotasig y Manuel Caiza Embarcación Tortuga Colaboradores
	BAJA	D Competidores: Operadora Manta raya, Operadora Ostreros, Operadora 3 pingüinos, Romares Expedition, Operadora Piqueros Patas azules.	B Entidades Reguladores: Ministerio de Turismo, Dirección del Parque Nacional Galápagos, Capitanía de Puerto Villamil, Dirección de Turismo GADMI SRI
		BAJA	ALTA
	Influencia sobre la empresa		

2.7. Análisis de la cadena de valor

2.7.1. Método

Para el análisis de la cadena de valor de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., se utilizó la técnica de observación estructurada, cuya metodología permitió analizar las diferentes fases que están presentes antes, durante y después de las actividades ejecutadas por la empresa. De esta manera, el uso de la herramienta de *Customer Journey Map*, permitió plasmar en cada estación de servicio los canales y elementos por los que atraviesa el cliente.

Es necesario enfatizar que el uso de la citada herramienta permite detectar aquellos aspectos que son deficientes en la operación, permitiendo a la vez el

delinear las acciones a ejecutar en el respectivo plan de mejora Biol. D. Bonilla - experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, abril, 2019).

A continuación, para una mejor comprensión se detallan las tres estaciones previamente identificadas en la empresa:



Figura 4. Primera estación: Información y reserva & preparación.

Tomado de: Biol. Diego Urbina – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 12 de mayo, 2019).



Figura 5. Segunda estación: Actividades en el destino.

Tomado de: Biol. Diego Urbina – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 12 de mayo, 2019).



Figura 6. Tercera estación: Retorno y seguimiento.

Tomado de: Biol. Diego Urbina – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 12 de mayo, 2019).

2.7.2. Resultados

En relación con la cadena de valor, a continuación, se detallan los hallazgos obtenidos en cada una de las estaciones de servicio de la operadora Tortuga Tur C.L.



Figura 7. Primera estación: Información y reserva & preparación.

Tomado de: Biol. Diego Urbina – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 12 de mayo, 2019).

Tabla 6
Hallazgos en la PRIMERA estación del Customer Journey

CONDICIÓN DESEADA	REALIDAD
- Se le informa al cliente de las actividades a realizar durante el tour, así como también los servicios y productos que incluyen para que la experiencia sea placentera.	- Si se les informó a los clientes de las actividades a realizarse, así como también todo lo que incluye el tour.
- Firmar carta de descargo de responsabilidad.	- No se hizo firmar carta de descargo de responsabilidad.
- Informar a los turistas que el <i>pick up</i> empieza media hora antes del tour.	- Si se les informó que el <i>pick up</i> empieza media hora y es importante estar listos.
- Recomendar vestimenta y calzado adecuado a los pasajeros.	- No se recomendó el uso de vestimenta y calzado adecuado.
¿QUÉ HACER?	¿RESPONSABLE?
Al momento que el agente de ventas le brinde información al cliente, se sugiere éste le proporcione la información completa y a detalle, generando de esta manera la confianza necesaria para que el cliente se sienta seguro, y así esto decante en una experiencia sea placentera.	Agente de ventas



Figura 8. Segunda estación: Actividades en el destino.

Tomado de: Biol. Diego Urbina – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 12 de mayo, 2019).

Tabla 7
Hallazgos en la SEGUNDA estación del Customer Journey

CONDICIÓN DESEADA	REALIDAD
- El guía proporciona información detallada de cada actividad a realizarse.	- El guía si proporcionó información de cada actividad a realizarse.
- El guía les habla acerca de los implementos de seguridad marítima en caso de emergencia.	- El guía no les habló acerca de los implementos de seguridad marítima en caso de emergencia.
- La tripulación les facilita los equipos de buceo de superficie en buenas condiciones.	- La tripulación les facilitó equipos de buceo superficial en buenas condiciones.
- La tripulación/guía instruye a los pasajeros acerca del uso correcto de los equipos de buceo superficie.	- La tripulación/guía no instruyó a los pasajeros acerca del uso correcto de los equipos de buceo de superficie.
- La tripulación/guía les hace saber a los clientes que pueden tener asistencia de seguridad y primeros auxilios durante la actividad del buceo de superficie.	- La tripulación no les hizo saber a los clientes que pueden tener asistencia durante la actividad del buceo de superficie.
¿QUE HACER?	¿RESPONSABLE?
Se recomienda capacitar al personal sobre la importancia de brindar la información correcta sobre los procesos de seguridad marítima a bordo de la embarcación, así como también sobre el correcto uso de los equipos de buceo de superficie. Adicionalmente, el personal abordó debe demostrar su interés de brindar información y de ser necesario asistencia inmediata sobre temas de seguridad y uso de equipos de buceo de superficie.	Tripulación (Capitán, Guía y Marinero). Gerencia General.



Figura 9. Tercera estación: Retorno y seguimiento.

Tomado de: Biol. Diego Urbina – experto en Gestión y Calidad Turística (comunicación personal, 12 de mayo, 2019).

Tabla 8
Hallazgos en la TERCERA estación del Customer Journey.

CONDICIÓN DESEADA	REALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Al final del Tour de Bahía a “Las Tintoreras” se ha cumplido con todo el itinerario planificado, y no ha existido ningún tipo de inconvenientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al final del Tour de Bahía a “Las Tintoreras” se cumplió con todas las actividades ofrecidas, y no se presentaron inconvenientes.
<ul style="list-style-type: none"> - Al finalizar el Tour de Bahía la operadora realiza una encuesta de satisfacción a cada uno de los pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> - La operadora no cuenta con encuestas de satisfacción para evaluar el servicio.
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación eficiente con el cliente - post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay una base de datos que permita comunicarse con el cliente post venta.
¿QUÉ HACER?	¿RESPONSABLE?
<p>Implementar encuestas de satisfacción de servicio para los clientes, las mismas que pueden ser llenadas minutos antes que desembarquen del tour, y así medir los indicadores y tomar decisiones que mejoren y hagan crecer a la empresa.</p>	<p>Departamento de Calidad</p>

2.8. Análisis de competitividad (Benchmarking) información general y servicios

2.8.1. Método

Con el objetivo de establecer las potenciales ventajas competitivas que posee la operadora de turismo Tortuga Tur C.L. frente a sus competidores directos y posteriormente generar la mejora de su organización, se estableció el estudio de Benchmarking, el mismo que incluyó los servicios que brinda cada una de las seis operadoras que brindan la misma actividad de tour de bahía en el sitio de visita de “*Las Tintoreras*”.

2.8.2. Resultados

Según el análisis realizado, las seis operadoras de Tour de Bahía que prestan su servicio en la isla Isabela se localizan en un sitio céntrico de la ciudad de Puerto Villamil, todas ellas poseen fácil acceso y están cercanas entre sí. Sin embargo, la operadora de turismo *Tortuga Tur C.L.* se diferencia de las demás por los siguientes aspectos:

- i. Cuenta con redes sociales activas (Instagram y Facebook);
- ii. Asistencia personalizada en la actividad de buceo de superficie (*snorkelling*);
- iii. Presentación artística de la “Danza del piquero patas azules”, la misma que se la ejecuta al para que el guía proporciona la información sobre el cortejo de estas aves en época de apareamiento;
- iv. Proporciona gratuitamente una fruta fresca a cada turista, luego de que ellos han terminado la caminata;
- v. Aporte a la comunidad Isabeleña con visitas guiadas y gratuitas al sitio de visita de “*Las Tintoreras*”, las mismas que se las ejecuta dos veces a la semana, previa solicitud por escrito. Esta actividad

permite que los residentes de la isla tengan la posibilidad de conocer su entorno natural y a la vez vivan una experiencia única, generando conciencia de conservación de los recursos naturales.

En cuanto a las desventajas que posee la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., se pueden citar:

- i. La operadora de turismo Tortuga Tur C.L. posee la tarifa más alta del mercado local;
- ii. No posee página WEB oficial para dar a conocer sus servicios; y,
- iii. No promueve una oferta de paquetes turísticos.

A continuación, en las Tabla 9 y 10 se dan a conocer los resultados obtenidos del análisis de los competidores directos de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., tanto en el ámbito de información general, como también en el de prestación de servicios.

Tabla 9
Análisis de competidores directos en el ámbito información general

Información General	Operadoras					
	Tortuga Tur C.L.	Ostreros del Pacífico	Mantarraya	Romares Expedition	Piqueros Patas Azules	3 Pingüinos
Logo	<p>OPERADORA DE TURISMO</p> <p>TORTUGA TUR C.L.</p>		<p>mantarraya OPERADORA DE TURISMO</p>	<p>Romares EXPEDITIONS</p>	No tiene	No tiene
Ubicación	Av. Fragatas y 16 de Marzo. Isla Isabela (Zona Céntrica)	(Zona Céntrica)	Av. Conocarpus isla Isabela (Zona Céntrica)	Av. 16 de Marzo Isla Isabela (Zona Céntrica)	Av. Fragatas Isla Isabela (Zona Céntrica)	Av. 16 de Marzo Isla Isabela (Zona Céntrica)
Página web	-	-	-	-	-	-
Instagram	@operadoratortugatur	-	-	-	-	-
Información General	Operadoras					
	Tortuga Tur C.L.	Ostreros del Pacífico	Mantarraya	Romares Expedition	Piqueros Patas Azules	3 pingüinos
Facebook	Operadora Tortuga Tur C.L. Isla Isabela	Ostrero del Pacífico	Operadora Mantarraya Turística	Romares Expeditions	-	-

Tipo de agencia de servicios	Tour operador	Tour operador	Tour operador	Tour operador	Tour operador	Tour operador
Capacidad de pax en la embarcación	16 pax	16 pax	12 pax	12 pax	16 pax	16pax
Tarifa	\$45.00	\$45.00	\$35.00	\$35.00	\$30,00	\$40.00

Tabla 10

Análisis de competidores directos en el ámbito de prestación de servicios

SERVICIOS	Operadoras					
	Tortuga Tur C.L.	Ostreros del Pacífico	Mantarraya	Romares Expedition	Piqueros Patas Azules	3 pingüinos
Servicio de transfer gratuito	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipos de snorkelling	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia en snorkelling	✓	-	-	-	✓	-
Danza del piquero	✓	-	-	-	-	-

Implementos para un snorkelling eficiente: aro, señal	✓	-	-	-	-	-
SERVICIOS	Operadoras					
	Tortuga Tur C.L.	Ostreros del Pacífico	Mantarraya	Romares Expedition	Piqueros Patas Azules	3 pingüinos
Servicio de snack	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio de toallas	✓	✓	✓	-	-	✓
Guías bilingües	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Actividades a través de terceros	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Apoyo a la Comunidad	✓	-	-	-	-	-

2.9. Análisis FODA

2.9.1. Método

Con el objetivo de realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., para así obtener un diagnóstico de esta, se procedió a establecer análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2.9.2. Resultados

De acuerdo con el diagnóstico realizado a través del análisis FODA, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 11

Análisis FODA de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L

Fortalezas	Oportunidades
F1. – Cuenta con una amplia y cómoda embarcación.	O1. – Afluencia de turistas nacionales y extranjeros a Isabela.
F2. – Ubicación estratégica de la oficina.	O2. – Incremento de la actividad turística en la isla Isabela.
F3. – Servicio traslado gratis desde hotel a muelle – muelle a hotel.	O3. – Ministerio de Turismo ofrece cursos gratuitos para capacitar al personal.
F4. – Es la única embarcación que realiza esta actividad con toda la documentación legal.	O4. – Interés por parte de las nuevas autoridades por incentivar a las empresas que trabajan en turismo.
F5. – Servicio personalizado.	O5. – Disponibilidad de certificaciones de calidad para operadoras de turismo.
Fortalezas	Oportunidades
F6. – Compromiso con el medio ambiente a través del reciclaje de aceites.	O6. – Asistencia a ferias turísticas en las ciudades principales para promocionar la actividad.
F7. – Compromiso con la comunidad con personal residentes de la isla Isabela.	O7. – Alianzas con agencias de otras ciudades.

Debilidades	Amenazas
D1. – Falta de capacitación al personal administrativo.	A1. – La competencia directa ofrece tarifas más bajas.
D2. – El personal no domina el idioma inglés.	A2. – La competencia indirecta es desleal y da información incorrecta sobre esta actividad.
D3. – No están establecidos los procesos ni funciones al personal.	A3. – Conflictos políticos.
D4. – No hay reglamento interno para los colaboradores.	A4. – Inestabilidad económica nacional e internacional.
D5. – Precio del tour elevado en relación con la competencia.	A5. – Desastres naturales que disminuyan la actividad turística
D6. – Falta de estrategias de comunicación, publicidad y marketing. Servicio de internet deficiente.	
D7. – Infraestructura de oficina deteriorada.	

2.10. Análisis matriz CAME

2.10.1. Método

Con el objetivo de corregir, afrontar, mantener y explotar, aquello que se ha analizado previamente en el FODA, se procedió a realizar el análisis bajo la matriz CAME, la misma que permite conseguir estrategias que “consoliden las fortalezas identificadas, minimicen debilidades, se aprovechen las oportunidades y se reduzcan las consecuencias de las amenazas” (Cedércaparra, s.f., p. 49).

2.10.2. Resultados

De acuerdo al diagnóstico realizado a través del análisis CAME, se obtuvo los siguientes resultados, los mismos que permitirán reducir las debilidades internas de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L. (Tabla 12).

Tabla 12
Análisis matriz CAME de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Internas/Externas	<p>O1. – Afluencia de turistas nacionales y extranjeros a isabela.</p> <p>O2. – Incremento de la actividad turística en la isla Isabela.</p> <p>O3. – Ministerio de Turismo ofrece cursos gratuitos para capacitar al personal.</p> <p>O4. – Interés por parte de las nuevas autoridades en promocionar turísticamente las actividades que se realizan en Isabela.</p> <p>O5. – Disponibilidad de certificaciones de calidad para operadoras de turismo.</p> <p>O6. – Asistencia a ferias turísticas en las ciudades principales para promocionar la actividad.</p> <p>O7. – Alianzas con agencias de otras ciudades.</p>	<p>A1. – La competencia directa ofrece tarifas más bajas.</p> <p>A2. – La competencia indirecta es desleal y da información incorrecta sobre esta actividad.</p> <p>A3. – Conflictos políticos</p> <p>A4. – Inestabilidad económica nacional e internacional.</p> <p>A5. – Desastres naturales que disminuyan la actividad turística.</p>

Fortalezas (F)	F-O EXPLOTAR (Estrategias de posicionamiento)	F-A Mantener (Estrategias defensivas)
<p>F1. – Cuenta con una amplia y cómoda embarcación.</p> <p>F2. – Ubicación estratégica de la oficina.</p> <p>F3. – Servicio traslado gratis desde hotel a muelle – muelle a hotel.</p> <p>F4. – Es la única embarcación que realiza esta actividad con toda la documentación legal.</p> <p>F5. – Servicio personalizado.</p> <p>F6. – Compromiso con el medio ambiente a través del reciclaje de aceites.</p> <p>F7. – Compromiso con la comunidad con personal residentes de la isla Isabela.</p>	<p>Estrategia No. – 1 (F4: O5). Aplicar a alguna certificación de turismo y medio ambiente.</p> <p>Estrategia No. – 2 (F1: O6). Asistir y potenciar la marca en eventos turísticos a nivel local y nacional.</p> <p>Estrategia No. – 3 (F6- F7: O1-O7) Hacer conocer a los clientes el interés por aportar con la comunidad y medio ambiente.</p> <p>Estrategia No. – 4. Crear paquetes turísticos.</p>	<p>Estrategia N. –1. (F1:A1). Posicionar a la empresa a un nicho de mercado dispuesto a pagar un servicio personalizado e interesado en la comunidad y medio ambiente.</p> <p>Estrategia N. – 2 (F4:A2). Persistir en la promoción de un servicio personalizado a través de los medios digitales.</p> <p>Estrategia N. – 3 (F2: A2). Dar información veraz y eficiente de modo que el cliente se convenza y adquiera las actividades que vende la empresa.</p> <p>Estrategia N. – 4 (F3: A4). Continuar brindando el servicio de traslado de cortesía para tomar el tour.</p>

Debilidades (D)	D-O Corregir (Estrategias de Reorientación)	D-A Afrontar (Estrategia de Supervivencia)
<p>D1. – Falta de capacitación al personal administrativo.</p> <p>D2. – El personal no domina el idioma inglés.</p> <p>D3. – No están establecidos los procesos ni funciones al personal.</p> <p>D4. – No hay reglamento interno para los colaboradores.</p> <p>D5. – Precio del tour elevando en relación con la competencia.</p> <p>D6. – Falta de estrategias de comunicación, publicidad y marketing. Servicio de internet deficiente.</p> <p>D7. – Infraestructura de oficina deteriorada.</p>	<p>Estrategia No. – 1 (D1:O3) Capacitar al personal mediante los programas gratuitos nacionales y otras empresas privadas.</p> <p>Estrategia No. – 2 (D3: O2) Implementar estándares de calidad en las dos áreas de la empresa: administrativa - comercialización y operativa.</p> <p>Estrategia No. – 3 (D6: O1) Administrar constantemente la publicidad a través de redes sociales y desarrollo de una página web.</p> <p>Estrategia No. – 4 (D5: O7) Aumentar la calidad en el servicio y fidelizar a las agencias aliadas.</p> <p>Estrategia No. – 5 (D7: O2). Mejorar la infraestructura de la empresa usando materiales que fomenten el cuidado del medio ambiente y que están en tendencia.</p> <p>Estrategia No. – 6. Dar seguimiento y asegurarse que los estándares de calidad se cumplan.</p>	<p>Estrategia No. – 1 (D5:A1). Fortalecer alianzas estratégicas con agencias intermediarias.</p> <p>Estrategia No. – 2 (D2: A2). Implementación de plan de capacitación hacia los colaboradores.</p> <p>Estrategia No. – 3 (D6:A3). Promociones y descuentos en temporadas bajas.</p> <p>Estrategia No. – 4. Crear Políticas de incentivación para los colaboradores y mejorar su rendimiento laboral.</p> <p>Estrategia No. – 5. Describir protocolos específicos para las dos áreas de la empresa y se pueda brindar un servicio de calidad.</p> <p>Estrategia No. – 6. Crear plantillas de registros para capacitaciones, control de inventarios, consumo de agua y luz, actas de reuniones, aportes a la comunidad, limpieza.</p>

2.11. Análisis desde la perspectiva del cliente externo e interno

2.11.1. Metodología

Para este análisis de las expectativas y evaluación de satisfacción del turista, a través del presente trabajo de titulación, se procedió a establecer un sondeo de opinión, ejecutándolo través de encuestas diseñadas bajo el modelo *Servqual*, en un periodo determinado (Anexo 1), teniendo como meta:

1. Identificar las falencias que presenta la operación brindada por la operadora de turismo Tortuga Tur C.L.;
2. Identificar el perfil del turista que accede al servicio ofrecido por la operadora de turismo Tortuga Tur C.L.;
3. Socializar la información y resultados obtenidos con los propietarios de la empresa, con el objetivo que tomen las medidas correctivas de ser necesario.

Cabe resaltar, que el cliente externo es el turista que recibió el servicio por parte de la empresa, mientras que el cliente interno es el colaborador (empleado) de la empresa.

2.11.2. Muestra

Clientes externos

Teniendo como antecedente, que en el año 2017 un total de 30.014 turistas visitaron el islote de “Las Tintoreras” (Dirección del Parque Nacional Galápagos, 2018), y que de éste universo 9.644 turistas fueron atendidos por la operadora Tortuga Tur C.L. J. Changotasig – Propietario de la empresa (comunicación personal, 29 de noviembre de 2018), se procedió a establecer la muestra finita para el proceso de encuestas a través del cálculo matemático a través de la siguiente fórmula, donde N: población; n: muestra; e: margen de error.

$$n = \frac{N}{e^{2(N-1)} + 1}$$

Figura 10. Ecuación

Tomado de Departamento de Matemáticas, UDLA, 2014.

En este contexto, la aplicación de citada fórmula, como se puede apreciar a continuación, arroja el siguiente resultado:

$$n = \frac{9.644}{0.05^2(9.644 - 1) + 1}$$

$$n = 384$$

Figura 11. Ecuación 2

Teniendo como resultado $N = 384$, se procedió a establecer el 65 % de la muestra para ($N = 250$) para ejecutar el trabajo de campo (levantamiento de encuestas), esto en consideración que el presente trabajo corresponde a un proyecto piloto.

Clientes internos

Teniendo como antecedente, que el número total de colaboradores de la empresa Tortuga Tur C.L. es de 5, se procedió a encuestar al universo total (cinco colaboradores).

2.11.3. Contenido de la encuesta dirigida a clientes externos (turistas)

Con el objetivo de obtener información sobre las expectativas del cliente, el cuestionario de satisfacción del turista (Figura 12) fue dividido en tres secciones, las mismas que son:

Sección No. 1: Permitted recoger información general del turista, la misma que aportó al establecimiento de su perfil. Entre la información obtenida se destaca la nacionalidad, edad y dirección de correo electrónico (Figura 12).

Sección No. 2: Permitted establecer el análisis sobre el nivel de satisfacción del turista, siendo (1) malo, (2) regular, (3) bueno, (4) muy bueno, y, (5) excelente (Figura 12).

Sección No. 3: Finalmente se realizaron 3 preguntas abiertas (Figura 12).

Encuesta de Satisfacción de Servicios Tour Las Tintoreras



Gracias por escoger a Tortuga Tur, queremos seguir mejorando y su opinión es importante para nosotros, le agradeceremos nos brinde unos minutos para compartimos su experiencia.

NACIONALIDAD:..... EDAD:.....

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:.....

¿Cuál es su opinión? Sobre:

	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
La información acerca de las actividades a realizarse en el tour fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las soluciones a sus requerimientos antes, durante y después del tour fueron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización y puntualidad del tour fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las excursiones turísticas fueron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información provista por el guía sobre los lugares visitados fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio prestado por el personal de la embarcación en general fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En confortabilidad, la embarcación utilizada para el tour fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El estado de los equipos para la actividad de buceo superficial fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información dada sobre los elementos de seguridad marítima que existen en la embarcación fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información y asistencia prestada, por el personal de la embarcación, para el adecuado uso del equipo para la actividad de buceo superficial fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facilidad del personal para comunicarse con usted (idioma) fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué es lo que más le gusto de la experiencia de visita a Las Tintoreras?

¿Recomendaría a otras personas nuestra visita a *Las Tintoreras*?

¿Qué podemos hacer para el itinerario y la experiencia de viaje en general sea mejor?

¡Gracias por su atención!

Figura 12. Encuesta de satisfacción de servicios.

2.11.4. Contenido de la encuesta dirigida a clientes internos (colaboradores)

Con el objetivo de obtener información sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores, el cuestionario de satisfacción contuvo un total de 40 preguntas, las mismas que fueron agrupadas en 7 dimensiones, las mismas que son:

- i. Dimensión 1. – Satisfacción.
- ii. Dimensión 2. - Relación con el jefe.
- iii. Dimensión 3. – Clima y relaciones de trabajo
- iv. Dimensión 4.- Motivación
- v. Dimensión 5.- Estrategia y ambiente de trabajo.
- vi. Dimensión 6.- Protección ambiental en la empresa.
- vii. Dimensión 7. – Protección, fortalecimiento del patrimonio cultural y apoyo a comunidades locales.

La escala de satisfacción que se utilizó en los criterios contenidos dentro de cada dimensión fue: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) Desacuerdo, (3) Neutral, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo. Así como la escala de (5) Muy Bien, (4) Bien, (3) Regular, (2) No tan Bien (1) Mal.

2.11.5. Resultados

2.11.5.1. Perfil del cliente externo

De acuerdo con la información obtenida en la Sección No. 1 de la encuesta realizada a 250 clientes de la operadora de Turismo Tortuga Tur C.L., en el período comprendido entre el 15 de abril al 17 de mayo del presente año, se puede establecer que del 100% de los turistas, el 50,8% provienen de los Estados Unidos de Norte América; un 10% de Ecuador, un 8,8% de Australia; un 4% de Alemania, 3% de Gran Bretaña y Reino Unido, mientras que 9,2%

pertenece a varios países de Europa y América Latina (Figura 13). Se destaca que la edad promedio de referidos turistas fue de 36 años y su permanencia en las islas de seis días.

PAÍSES QUE VISITARON TINTORERAS CON TORTUGA

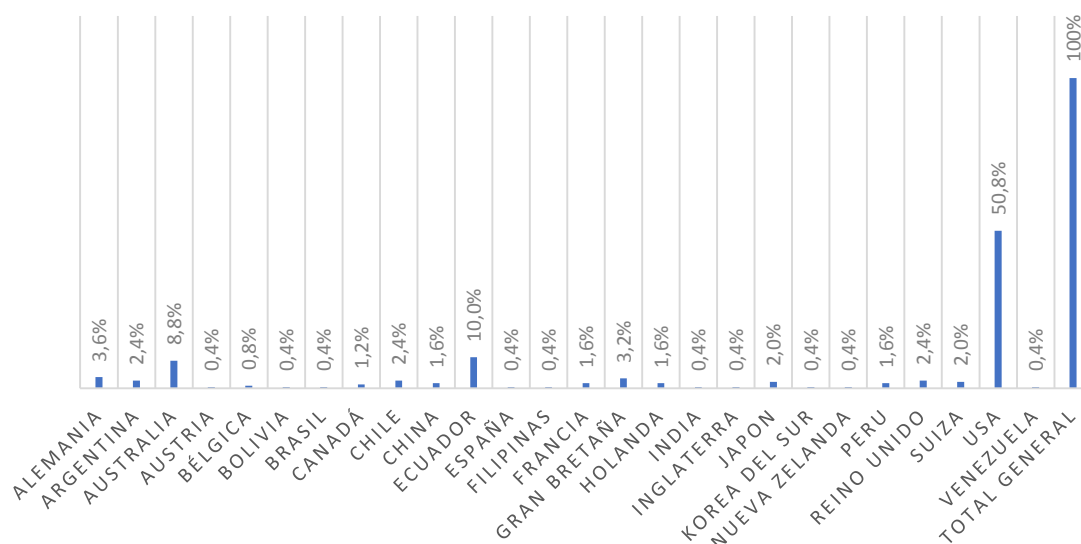


Figura 13. País de procedencia de los clientes atendidos por Tortuga Tur C.L. en el período 15 de abril al 17 de mayo de 2019.

Sección 1: Permitted to collect general information of the tourist, the same that provided to the establishment of his profile. Among the information obtained it is highlighted the nationality, age and electronic mail address (Figure 12).

Sección 2: Permitted to establish the analysis on the level of satisfaction of the tourist, being (1) bad, (2) regular, (3) good, (4) very good and (5) excellent (Figure 12).

In the specific case of national tourists (Ecuador), they come mainly from the cities of Quito, Cuenca and Guayaquil, and they have an average age of 34 years, and their stay in the islands is four days.

2.11.5.2. Breve análisis de las expectativas del cliente externo

Para la obtención de información sobre las expectativas del cliente la encuesta citada en el presente, en su Sección No. 2 permitió obtener los siguientes resultados en cada una de sus 11 preguntas.

Pregunta 1. La información acerca de las actividades a realizarse en el tour fue.

Los resultados de la presente pregunta reflejan que el 96% (Figura 14) de los clientes encuestados recibieron una adecuada información, siendo ésta ponderada como excelente. Referido porcentaje (96%) es significativo, dando como conclusión que los Guías Naturalistas están cumpliendo correctamente con brindar la información de las actividades a realizarse en el tour.

Sin embargo, es importante mencionar que el 4% de las personas que no recibieron adecuadamente la información, pudo deberse – entre otros factores – al idioma en el que se comunicó el Guía Naturalista. No obstante, el referido 4 % (Figura 14) está ponderado como bueno (2%) y muy bueno (2%).

P1. La información acerca de las actividades a realizarse en el tour fue

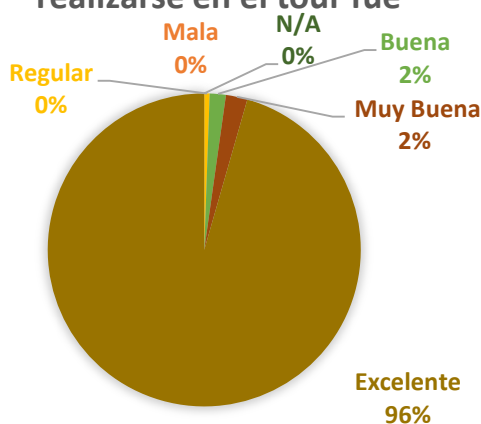


Figura 14. Resultados de la pregunta No. 1 del cuestionario de satisfacción

Pregunta 2. Las soluciones a sus requerimientos antes, durante y después del tour fueron

En la figura 15 se puede observar que el 58% de los clientes ponderaron a las soluciones dadas a sus requerimientos como excelentes. Mientras tanto, un 28% ponderaron a las soluciones recibidas como Muy Buenas. El 7% de los turistas la ponderaron como Buena, y el restante 5 % como Regular. Un 2 % de los encuestados no respondieron a esta pregunta.

P2. Las soluciones a sus requerimientos antes, durante y después del tour fueron

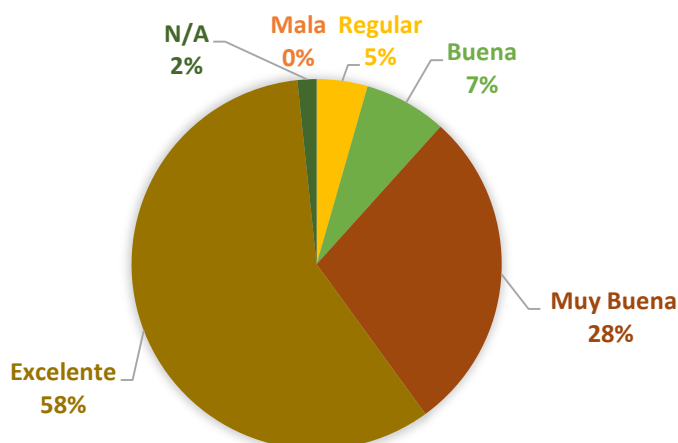


Figura 15. Resultados de la pregunta No. 2 del cuestionario de satisfacción

Pregunta 10. La organización y puntualidad del tour fue

La mayoría de las personas encuestadas (65%) consideran que la organización y puntualidad en el tour fue Excelente; un 27% piensa que fue Muy Bueno; y un 2% señaló que Regular (Figura 14). Este último porcentaje (2%) pudo haberse dado debido al trasbordo de pasajeros, el mismo que en ocasiones se demora por el retraso de uno de ellos, causando malestar en el resto del grupo.

P3. La organización y puntualidad del tour fue

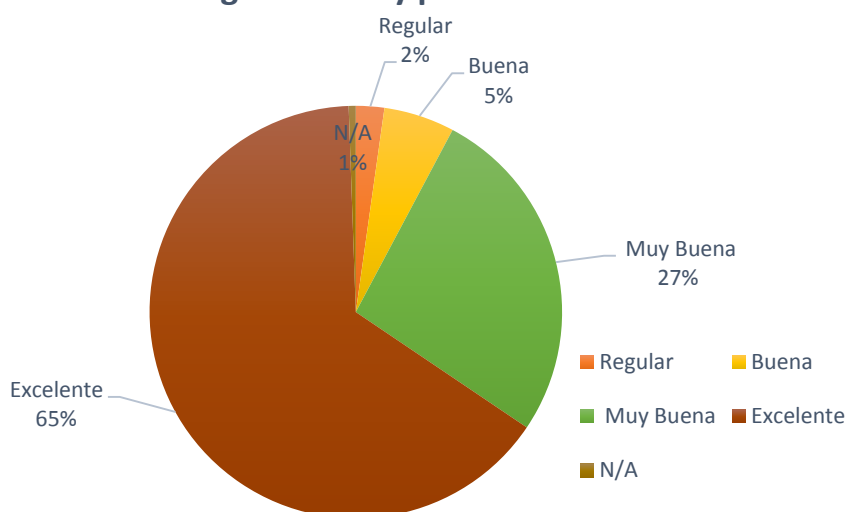


Figura 16. Resultados de la pregunta No. 3 del cuestionario de satisfacción del servicio

Pregunta 4. Las excursiones turísticas fueron

Un 70% de los encuestados (Figura 17) han determinado que las excursiones en el tour fueron excelentes; un 22 % como muy buena; y un 1% regular, el mismo que deberá tener una atención inmediata por parte de la empresa, para así poder solventarlo.

P4. Las excursiones turísticas fueron

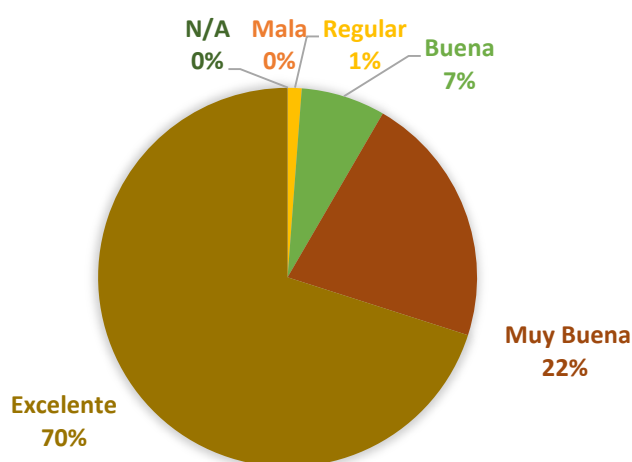


Figura 17. Resultados de la pregunta No. 4 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 5. La información provista por el guía sobre los lugares visitados fue

Como muestra en la figura 18 un 65% y un 21% opina que la información provista por el guía sobre los lugares visitados fue muy buena y excelente, lo que quiere decir, que mayoritariamente los guías contratados están dando información concreta y clara. Sin embargo, hay un 3% inconforme, esto puede suceder porque el grupo es muy grande (16 pax) y no todos logran escuchar la información, así como puede suceder que el guía no domine suficiente el idioma como para hacerse entender con claridad.

P5. La información provista por el guía sobre los

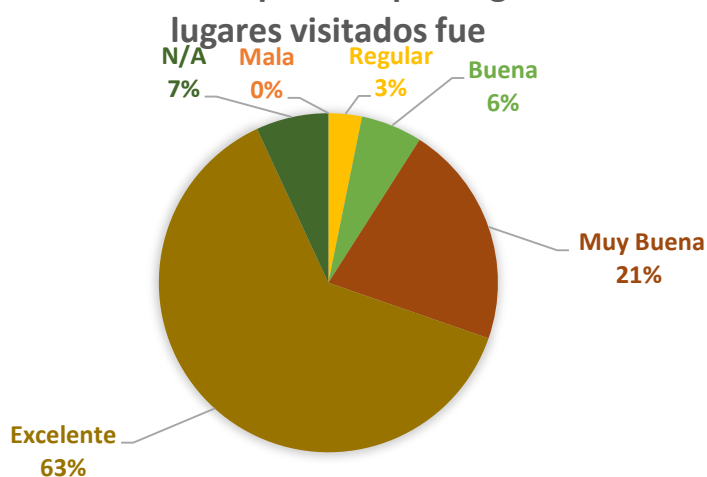


Figura 18. Resultados de la pregunta No. 5 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 6. El servicio prestado por el personal de la embarcación en general fue.

Como se puede observar en la Figura 19 el 69% de los encuestados califican el servicio prestado por el personal de la embarcación como Excelente; el 19% como Muy Bueno; un 7 % como Bueno; y un 2% como regular; el restante 3 % no responden a la pregunta.

En resumen, un total del 82 % califica al servicio prestado entre Excelente y Muy Bueno, siendo necesario tomar atención al restante 15% (Bueno y

Regular) para analizar las fallas existentes en la prestación del servicio por parte del personal de la embarcación. Cabe resaltar, que un 3% (N/A) no responden a la pregunta.

P6. El servicio prestado por el personal de la embarcación en general fue

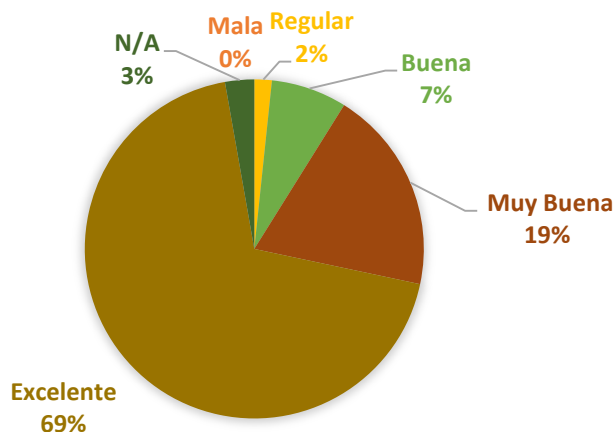


Figura 19. Resultados de la pregunta No. 6 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 7. En confortabilidad, la embarcación utilizada para el tour fue

En la Figura 20, un mayor porcentaje del 59% y 28% aseguró que la confortabilidad de la embarcación utilizada para el tour fue Excelente y Muy Buena, mientras que un 6% comentó que fue Buena, y un 3% y 1% Regular y Mala respectivamente. Un 3% (N/A) no dieron respuesta a la citada pregunta.

Es necesario revisar la calificación del 10%, segmentada entre Bueno, Regular y Malo, con el objetivo es establecer un plan de acción de mejora en el ámbito de confortabilidad de la embarcación, de ser pertinente.

P7. En confortabilidad, la embarcación utilizada para el tour fue

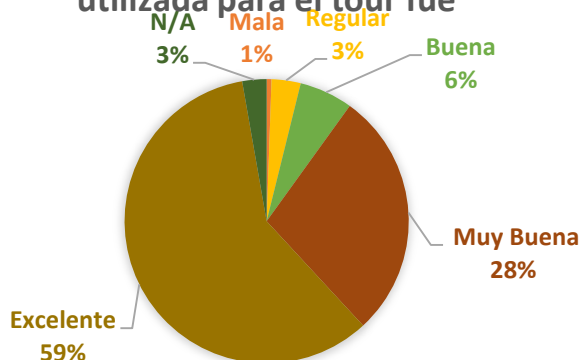


Figura 20. Resultados de la pregunta No. 7 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 8. El estado de los equipos para la actividad de buceo superficial fue

Esta pregunta demuestra que mayoritariamente 59% y 28% están de acuerdo que el estado de los equipos para la actividad de buceo de superficie fue excelente y muy bueno (Figura 21) lo que quiere decir que los equipos son eficientes para realizar esta actividad. Sin embargo, hay un 9% inconforme, el cual es significativo en comparación con los demás indicadores que arrojan bajos porcentajes. Aquí es importante prestar atención, ya que es actividad importante y con un equipamiento deficiente la experiencia no sería inolvidable.

P8. El estado de los equipos para la actividad de buceo superficie fue

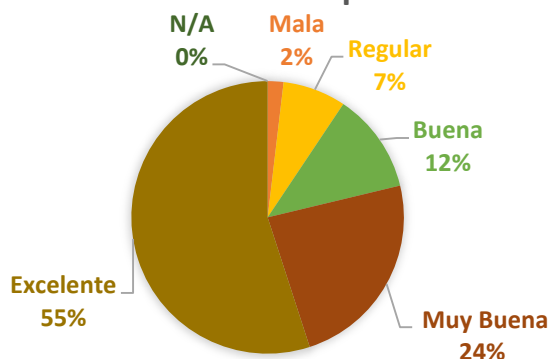


Figura 21. Resultados de la pregunta No. 8 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 9. La información dada sobre los elementos de seguridad marítima que existen en la embarcación fue

La Figura 22 refleja que un 54% y 29% de los clientes asegura que la información dada sobre los elementos de seguridad marítima de la embarcación fue Excelente y Muy Buena, un 9 % señala que es Buena, mientras que el restante 6% cita que es Regular, un 2% (N/A) no responde a la pregunta.

Cabe señalar, que es de vital importancia que todos los pasajeros que abordan una embarcación tengan clara la información sobre los elementos de seguridad marítima, esto en razón de actuar correctamente en un escenario de emergencia real, motivo por el cual se requiere tomar las medidas correctivas del caso en la transmisión de la información y mensajes relacionados a este ámbito de seguridad.

P9. La información dada sobre los elementos de seguridad marítima que existen en la embarcación fue

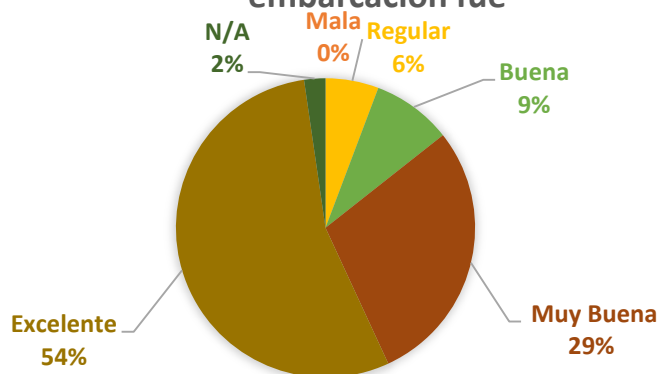


Figura 22. Resultados de la pregunta No. 9 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 10. La información y asistencia prestada, por el personal de la embarcación, para el adecuado uso del equipo para la actividad de buceo superficial fue

Los encuestados señalan que en un 56% y un 22% la información y asistencia prestada para el adecuado uso de los equipos de buceo superficial fue Excelente y Muy Buena, un 7 % cita que fue Buena; y un 4 % Regular, un 11 % no responden a la pregunta (Figura 23).

Es necesario resaltar la gran importancia que tiene el dar una adecuada información y asistencia para el uso de los equipos de buceo superficial, con el objetivo que la experiencia sea placentera.

P10. La información y asistencia prestada, por el personal de la embarcación, para el adecuado uso del equipo para la actividad de buceo superficial fue

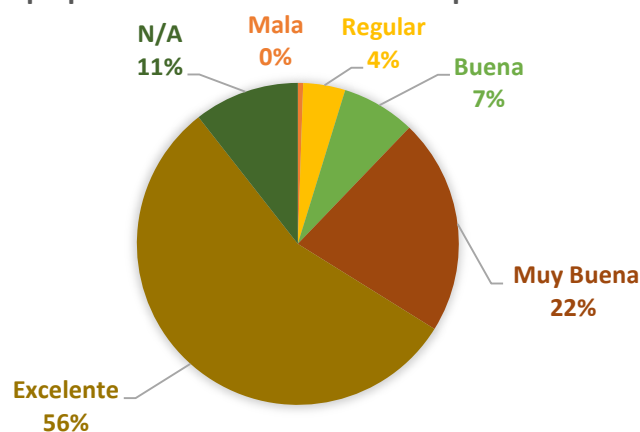


Figura 23. Resultados de la pregunta No. 10 del cuestionario de satisfacción del servicio.

Pregunta 11. La facilidad del personal para comunicarse con usted (idioma) fue

Del 100% de los encuestados, un positivamente el 68% ponderaron que la facilidad del personal para comunicarse con ellos fue Excelente, un 20% aseguró que muy bueno, mientras tanto un 9% y un 3% mencionas que fue Buena y Regular (Figura 24).

Los resultados en este indicador (88%) reflejan un buen trabajo de comunicación por parte de los colaboradores para con los clientes; sin

embargo, se recomienda tomar atención al 12% restante para que éxito en la comunicación sea total mente satisfactorio.

P11. LA FACILIDAD DEL PERSONAL PARA COMUNICARSE CON USTED (IDIOMA) FUE

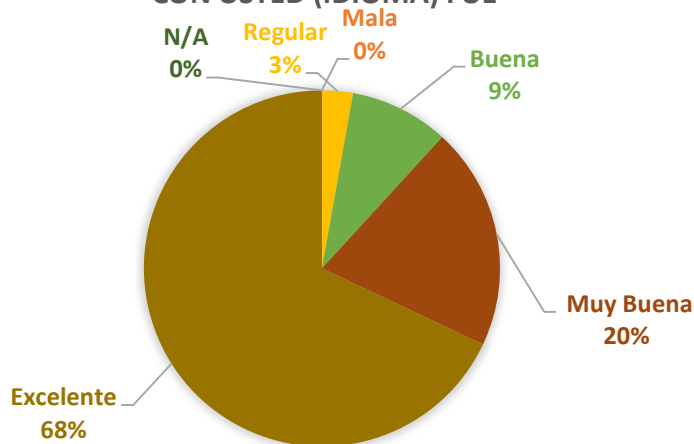


Figura 24. Resultados de la pregunta No. 11 del cuestionario satisfacción del servicio.

2.11.5.3. Breve análisis de los aspectos que más le agradaron al cliente externo

Con la finalidad de determinar qué aspectos del tour al islote de “Las Tintoreras” les agrado más a los turistas (cliente externo), la Sección No. 3 de la encuesta formulo tres preguntas, las mismas que fueron:

1. ¿Qué es lo que más le gusto de la experiencia de visita a Las Tintoreras?
El 98% de los turistas respondieron que la mejor experiencia fue la actividad de buceo superficial.
2. ¿Recomendaría nuestra visita a Las Tintoreras?
El 100% de los turistas afirmaron que si recomendarían a otras personas la visita a “Las Tintoreras”.
3. ¿Qué podemos hacer para que el itinerario y la experiencia de viaje en general sea mejor?

La mayoría de los turistas coincidieron que es necesario mejorar el *snack* que se sirve en el tour, como también la limpieza y mantenimiento de los equipos que se utilizan para la actividad de buceo de superficie.

2.11.6. Expectativa de los colaboradores

Sin lugar a duda, el conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores (clientes internos) de una empresa es igual de importante que el conocer el nivel de satisfacción de sus clientes externos. Es así, que, al tener la oportunidad de establecer las necesidades, inquietudes, conformidades y no conformidades de los colaboradores, va a permitir que la alta gerencia tome las medidas correctivas y/o de fortalecimiento en favor sus colaboradores, y por ende de la misma empresa.

En este contexto, para el establecer las expectativas de los colaboradores (clientes internos), a través del presente trabajo se encuestó al 100% del personal de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., es decir a sus cinco colaboradores. Caber señalar, que la citada encuesta fue adaptada al cuestionario de la herramienta *Servqual*, (Anexo No. 2), y fue estructurada con 40 preguntas agrupadas en 7 dimensiones, las mismas que fueron: **i.** Satisfacción; **ii.** Relación con el jefe; **iii.** Valoración del clima y relaciones de trabajo; **iv.** Motivación; **v.** Estrategia y ambiente de trabajo; **vi.** Conservación del entorno natural por parte de la empresa; y, **vii.** Apoyo a las comunidades locales.

La escala de medición de los citados criterios fue: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Neutral; (4) De acuerdo, y; (5) Totalmente de acuerdo. Así como también la escala de (5) Muy Bien; (4) Bien; (3) Regular; (2) No tan Bien; y, (1) Mal.

Con este antecedente, a continuación, se detallan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones:

Dimensión 1. – Satisfacción

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las encuestas, los colaboradores en general se sienten cómodos en la empresa donde prestan sus servicios, la misma que – de acuerdo a sus manifestaciones por escrito – respeta sus derechos relacionados con la igualdad de género, religión y cultura.

En ésta misma dimensión, se puede constatar que 4 de los 6 colaboradores están en desacuerdo en la relación de las tareas que realizan y con la remuneración recibida, ellos describen que el salario debería ser mayor.

Dimensión 2. - Relación con el jefe

El 100% de los colaboradores están totalmente de acuerdo que su superior es respetuoso, que los llamados de atención son con justicia, y que la exigencia de cumplir de buena forma el trabajo se la realiza de forma adecuada y con actitud positiva.

Dimensión 3. – Clima y relaciones de trabajo

En esta dimensión se detecta una actitud neutra en referencia al compañerismo entre colaboradores y horario de trabajo. Adicionalmente, el personal destaca que es muy viable el crecimiento profesionalmente dentro de la empresa.

Dimensión 4.- Motivación

Los resultados de la Dimensión de Motivación evidencian que los colaboradores no reciben incentivos por realizar bien su trabajo.

Dimensión 5.- Estrategia y ambiente de trabajo

En esta dimensión los resultados reflejan que los colaboradores están descontentos debido a que las tareas de la empresa no están repartidas de

forma equilibrada. Además, se desvela la falta de un programa de capacitación en sus áreas de trabajo.

Dimensión 6.- Conservación del entorno natural por parte de la empresa

Este punto es alentador para la empresa, puesto que los colaboradores destacan como positivo la contribución de la empresa para con programas de conservación en la isla (limpieza costera de desechos sólidos).

Dimensión 7. – Apoyo a las comunidades locales

Los resultados de la encuesta muestran que los colaboradores destacan el gran compromiso que tiene la empresa para con los habitantes de la comunidad de la isla Isabela, a quienes les brinda tours gratuitos para que conozcan su entorno natural y fortalezcan su amor por la conservación de las islas.

Para finalizar, con respecto a las preguntas abiertas, el personal de la empresa destaca la apertura que posee la gerencia por solucionar los problemas que se presentan en las jornadas de trabajo. Por otro lado, recomiendan la necesidad de que la empresa motive al personal con eventos deportivos una vez al mes. De igual forma, recomiendan la necesidad de establecer una reunión de trabajo cada inicio de semana, con el objetivo de mejorar la comunicación entre la gerencia y el personal.

2.12. Conclusiones de los análisis realizados

A continuación, se generan las conclusiones de los análisis realizados en el presente trabajo de titulación:

Producto / servicio ofertado y tarifas

En primer lugar, la operadora cuenta con una cómoda embarcación para el deleite y comodidad del cliente, muy bien equipada para brindar un servicio de

primera; además de contar con todos sus permisos en regla y actualizados de modo que sus servicios no se vean interrumpidos ni afectados, ya que es común en Galápagos no contar con toda la documentación legal y se presenten inconvenientes durante la prestación del servicio. Adicionalmente, la empresa tiene políticas amigables para descuentos y gratuidades en caso de niños menores a tres años, tercera edad y personas con capacidades especiales. Sin embargo, el costo de la actividad en comparación a su competencia es elevado debido a que, aunque el costo acordado es de \$45,00 la competencia suele bajarse hasta en un 20% del valor mencionado.

Mapa de actores

A través de una matriz de actores se identificaron los actores primarios y secundarios, y su grado de influencia sobre la empresa Tortuga Tur C.L. De este análisis se concluye, la necesidad que tiene la empresa por prestar una especial atención a ciertos actores, como son las agencias de turismo del Ecuador continental, ya que son estos proveedores los que privilegian la contratación de los servicios de la operadora de turismo Tortuga Tur C.L.

Cadena de valor

En lo que refiere a la cadena de valor, se analizó cada una de las actividades que ejecuta la empresa en sus procesos de servicio al cliente. Es así, que dentro de las principales debilidades se detectó: i. La operadora no facilita una adecuada información sobre el atuendo y tipo de calzado que debe usar el turista (cliente externo) durante su visita a las islas Galápagos, y en especial para el tour a “Las Tintoreras”; ii. La operadora no facilita de forma adecuada la información sobre el sistema de seguridad en la embarcación; iii. La operadora no informa sobre el uso correcto de los equipos de buceo de superficie, y; iv. La operadora no realiza encuestas periódicas de satisfacción del cliente.

Análisis de competitividad

Posteriormente, mediante la herramienta de Benchmarking se identificó a los competidores directos de Tortuga Tur C.L., es decir se determinó a las empresas que ofertan y operan la misma actividad. En este punto en particular, se evidencia como principal desventaja de Tortuga Tur C.L. ante el resto de las operadoras, el precio elevado del tour “Las Tintoreras” con respecto a la competencia. En cuanto al ámbito de comunicación y mercadeo, se puede destacar el uso de las redes sociales de Facebook e Instagram, no obstante, la empresa carecer de una página WEB, por medio de la cual podría tener un mayor alcance de promoción comercial. Como ventajas, a través de esta herramienta, se identificó el confort y seguridad que brinda la embarcación, como también la ardua labor que presta la empresa en beneficio de la conservación del entorno natural, como también del desarrollo de la comunidad local.

Análisis FODA

A través de la matriz FODA, se identificaron como fortalezas más relevantes de la empresa *Tortuga Tur C.L.* a: **i.** La embarcación es amplia y cómoda; **ii.** La documentación legal de la embarcación para realizar su actividad está al día. Entre las oportunidades se pueden destacar: para o dentro de las oportunidades que tiene la empresa es la afluencia de turistas nacionales y extranjeros interesados en visitar Isabela, otra oportunidad para la empresa obtener una certificación de calidad y capacitar a los colaboradores, entre las debilidades halladas, la infraestructura, es decir oficina, se encuentra un poco deteriorada, además que los colaboradores no están capacitados totalmente y el servicio de internet es pésimo, finalmente dentro de las amenazas la competencia ofrece la misma actividad con tarifas más bajas y los desastres naturales que disminuirían la actividad turística.

Análisis CAME

Mediante el análisis CAME, se obtuvo como resultados la necesidad de invertir, por parte de la empresa, en: i. Capacitación al personal; ii. Mantenimiento y mejora de infraestructura; y, iii. Creación de promociones y descuentos en temporadas bajas. En este contexto, se concluye que para el fortalecimiento de la empresa se requiere de manera prioritaria invertir en el programa de capacitación, como también en el de mantenimiento y mejora de infraestructura.

Análisis desde la perspectiva del cliente externo

Se puede concluir que el grado de satisfacción de los clientes es óptimo, ellos se sienten muy satisfechos con las actividades y el servicio recibido, y están dispuestos a recomendar el tour a otras personas, sin embargo, la operadora deberá tomar mucha atención con el mantenimiento de los equipos de buceo de superficie, como también con el mejoramiento del servicio de *snack* que se brinda en el tour.

Análisis desde la perspectiva del cliente interno

Finalmente, dentro del ámbito de la perspectiva del cliente interno, los colaboradores se sienten cómodos laborando en la empresa, ellos destacan la buena relación con su jefe y el compromiso con la comunidad y medio ambiente, así como ven en la empresa un medio para aprender y superarse profesionalmente, sin embargo, se sienten insatisfechos en la igualdad de la repartición de las tareas comparando al sueldo que reciben y la falta de motivación.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

3.1. Descripción del área de procesos

Con relación a la estructura que posee la operadora de turismo Tortuga Tur C.L., y al ser una pequeña empresa, ésta está dividida en dos áreas, la administrativa-comercial y la operativa.

En cuanto al área administrativa, esta cuenta con una oficina en la cual laboran dos personas en horarios rotativos, de lunes a sábado, desempeñando la labor de agentes de ventas administración. Las principales funciones que realiza el personal en esta área son: i. Brindar información comercial sobre las actividades de turismo; ii. Gestionar y facturar las reservas; iii. Coordinar la logística para la adecuada ejecución del tour; iv. Reportar la contabilidad diaria; v. Emitir informes de gestión.

Por otra parte, el área operativa cuenta con una embarcación con capacidad para 16 pasajeros, la misma que es manejada por tres tripulantes (capitán, marinero y guía especializado). El servicio de *tour* a “Las Tintoreras”, el mismo que se brinda con citada embarcación, se lo brinda dos veces al día en horarios rotativos, tanto en la mañana como en la tarde. (J. Changotasig, comunicación personal, 1 de mayo de 2019) Las principales funciones que realiza el personal en esta área son: i. Mantenimiento de la embarcación; ii. Revisión del equipo de buceo de superficie; iii. Asistencia al pasajero en cuanto al uso adecuado del equipo de buceo superficial; iv. Brindar solución a cualquier inconveniente que se presente durante el servicio.

3.2. Mapa de procesos (Blueprint actual)

Con el objetivo de describir y evaluar los pasos dados en cada uno de los procesos de la operación de la empresa *Tortuga Tur C.L.*, tanto en el área administrativa como operativa (Figuras 25 y 26) se procedió a utilizar, para el

presente trabajo, la herramienta de *Blueprint* del ISMI (2002), permitiendo en una segunda fase la identificación de los puntos críticos que se presentan en la operación, y la sustentación de las posibles medidas correctivas (Tablas 13 y 14).

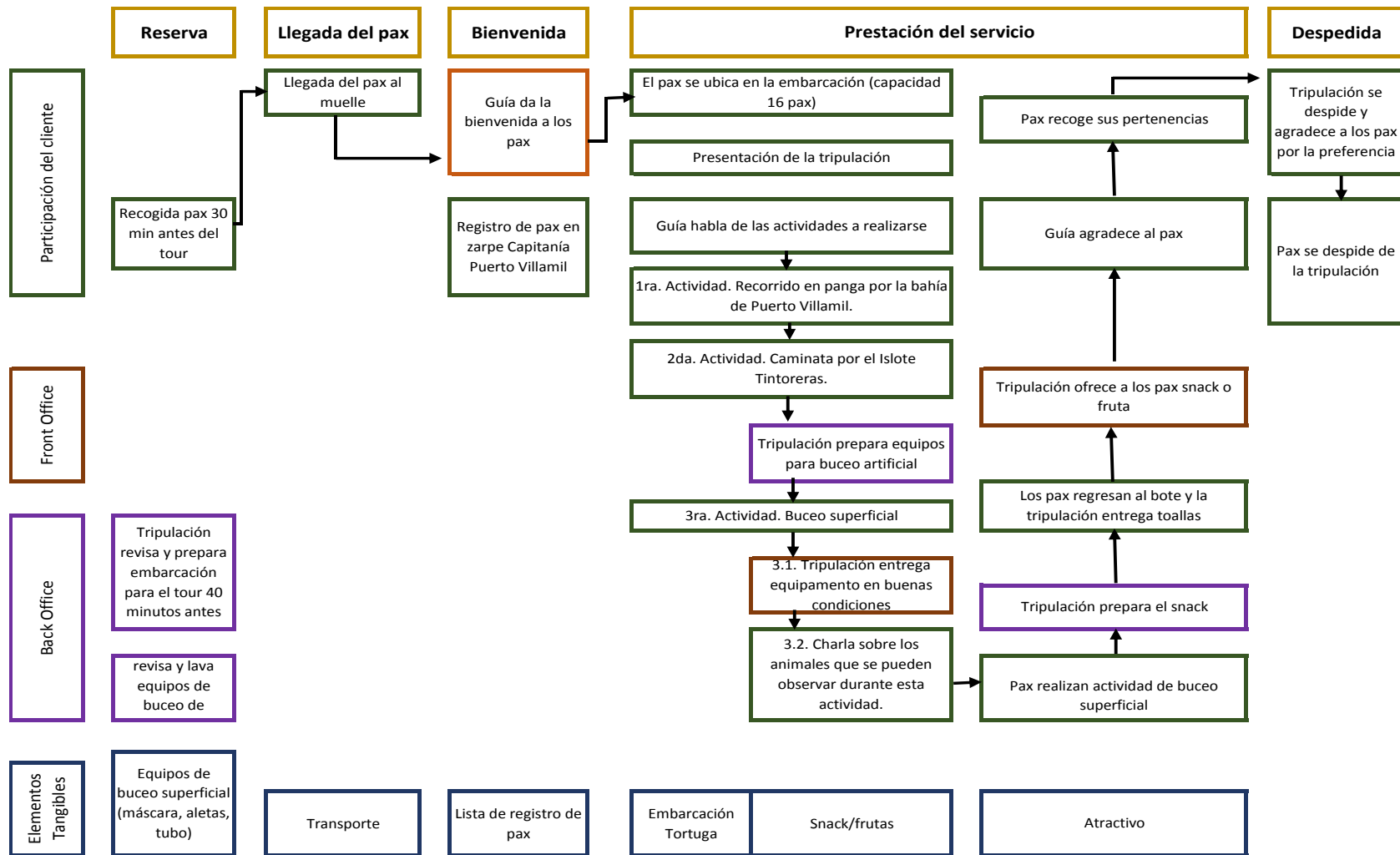


Figura 25. Descripción de procesos del área operativa de la operadora Tortuga Tur C.L. Adaptado de ISM, 2002

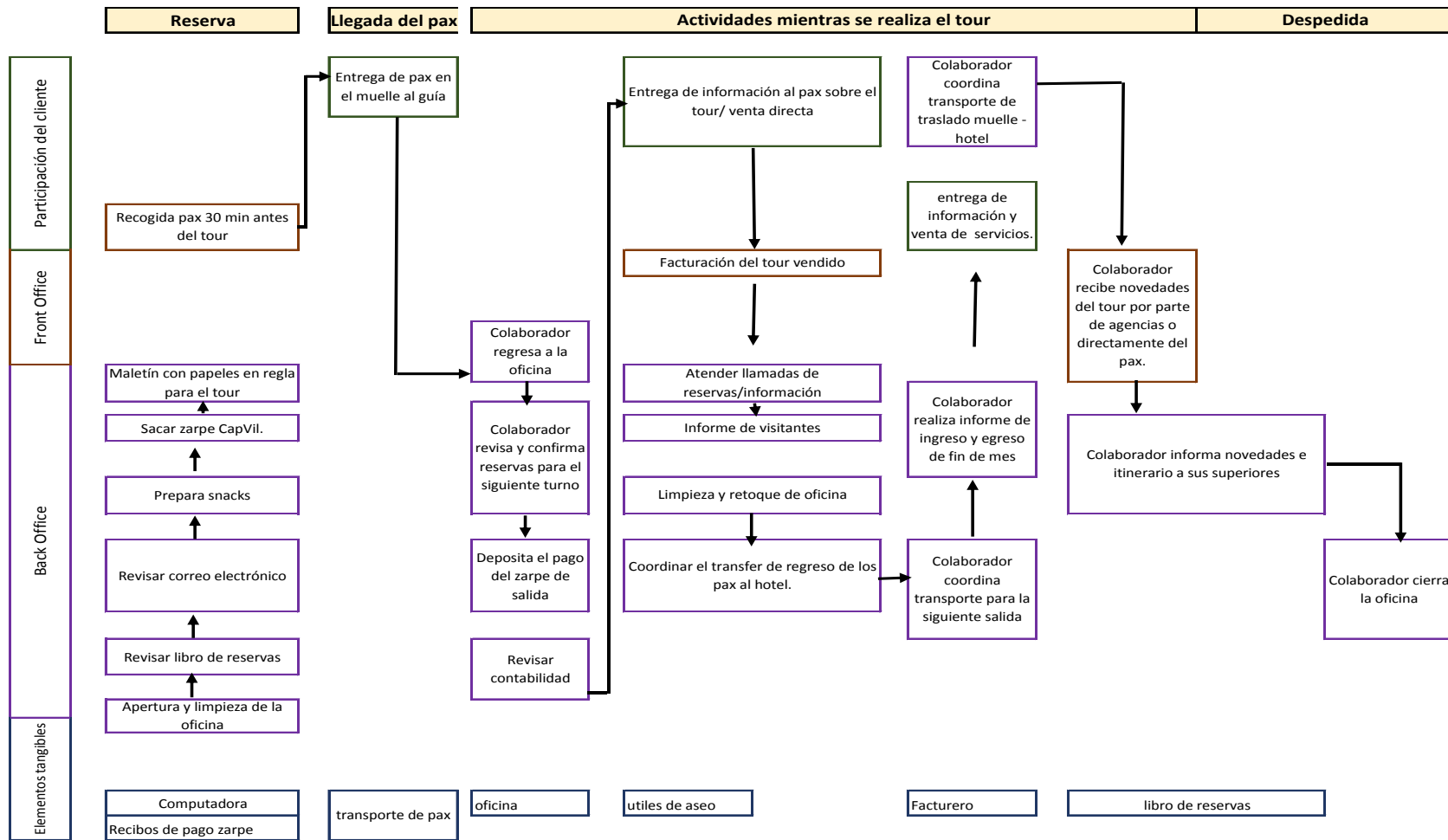


Figura 26. Descripción de procesos del área administrativa de la operadora Tortuga Tur C.L.

Adaptado de ISM, 2002

Luego de la descripción de los procesos administrativos y operativos de la empresa Tortuga Tur C.L. (Figuras 23 y 24), se procedió a identificar los incidentes críticos y su posible solución, tal como se puede apreciar en las Tablas 13 y 14).

Tabla 13

Lista de incidentes críticos y posibles soluciones de los procesos operativos.

Proceso	Incidente Crítico	Posible Solución
Antes del tour	Impuntualidad de la tripulación.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal sobre la importancia de la puntualidad en una empresa y la seriedad que la misma brinda. - Sancionar de manera económica.
Prestación del Servicio	Guía no da a conocer a los pasajeros sobre el adecuado uso de los equipos de seguridad marítima con la que cuenta la embarcación.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al guía sobre el uso de los equipos de seguridad marítima que existen en la embarcación, para que así pueda dar una adecuada instrucción a los pasajeros, y en caso de emergencia tener las bases para actuar de la mejor manera.
	El guía no comunica a los pasajeros sobre los servicios que brinda la operación durante el tour (agua snack- sombreros para cubrirse del sol).	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al guía sobre los servicios que brinda la operación durante el tour, para que así la misma sea correctamente difundida a los pasajeros.
	La tripulación (capitán y/o marinero) no comunica al turista que esta presta a brindar asistencia para la actividad de buceo de superficie, en caso de que el pasajero lo necesite.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar y asignar funciones a la tripulación sobre la importancia del brindar asistencia al pasajero, a través de un servicio profesional y de excelencia.
	No se comunica a los pasajeros sobre la labor que realiza la empresa en el ámbito de apoyo a la comunidad local, como también en ámbito de contribución a la conservación de las islas Galápagos.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal, en este caso al guía quien es la carta de presentación, para que así se brinde una adecuada y permanente información sobre la labor de la empresa en beneficio de la comunidad local y la conservación del entorno natural. - Crear libretas informativas sobre la labor social y ambiental de la empresa, las mismas que deberán estar a disposición de los pasajeros.
Despedida	La operadora no encuesta a los pasajeros para obtener información sobre el grado de satisfacción de estos.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema continuo de encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes.

Tabla 14

Lista de incidentes críticos y posibles soluciones de los procesos administrativos.

Proceso	Incidente crítico	Posible solución
Antes del tour	El colaborador no les comunica a todos los pasajeros que deben estar listos para recogerles por el hotel en el que se hospedan, media hora antes de la hora de partida de la embarcación hacia "Las Tintorerías". Esta falta de comunicación ha ocasionado que los pasajeros no estén listos y se pierden valiosos minutos, ocasionando retrasos.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal para que brinden la información correcta sobre los horarios establecidos la ejecución de las actividades del tour. - Crear una hoja de ruta donde se evidencie los horarios. - Solicitar a los pasajeros, que estén listos 10 minutos antes de la hora acordada para recogerles.
Transporte	La operadora no cuenta con transporte terrestre propio para trasladar a los pasajeros desde el hotel en el que se hospedan, hasta la embarcación, lo cual ocasionando retrasos por la falta permanente de transporte terrestre.	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir transporte propio. - Contratar de planta un transporte. - Contratar el transporte con anticipación.
Después del tour	No se encuesta a los turistas para obtener información sobre el grado de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el sistema de encuesta digital para conocer el nivel de satisfacción del cliente. - Para las agencias que contratan los servicios de la operadora, hacer seguimiento después de cada actividad para conocer su grado de satisfacción.

3.3. Descripción de procesos por área

Con la finalidad de optimizar la labor diaria de la empresa, a continuación, se detallan en las Tablas 15 y 16 los procesos identificados para el área operativa y administrativa respectivamente.

Tabla 15

Procesos del área operativa de la Operadora Tortuga C.L.

Proceso	Descripción	Acciones
Llegada del pasajero a la embarcación	Antes de la llegada del pax a la embarcación.	<ul style="list-style-type: none"> - Chequear que los equipos de buceo superficial estén en óptimas condiciones. - Verificar la limpieza de la embarcación, tanto interna como externa. - Revisar y prender máquinas. - Revisar la presentación del personal (uniforme y limpieza) - Estar pendiente de que los pasajeros lleguen a tiempo a la embarcación para iniciar el tour. - El guía debe estar atento a la llegada de los pasajeros en el muelle de pasajeros, para posteriormente trasladarles a la embarcación.
Bienvenida	Llegada del pasajero a la embarcación.	<ul style="list-style-type: none"> - Saludar al pasajero y dar la bienvenida.
Prestación del servicio	Acomodación de los pasajeros en la embarcación	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar a la tripulación. - Informar sobre la seguridad de la embarcación y uso de chalecos salvavidas. - Entregar la hoja de zarpe para que los pasajeros se registre. - Informar detalladamente al pasajero sobre las actividades a realizarse durante el tour. - Ser amable y prestar atención a los requerimientos del pasajero - Alertar al pasajero sobre el inicio de la primera actividad "<i>Panga Ride</i>". - Brindar información sobre la flora y fauna que se observe durante se realiza la actividad de "<i>Panga Ride</i>". - Alertar al pasajero sobre la siguiente actividad "Caminata en el islote "<i>Las Tintorerías</i>", para que se alisten al desembarco y lleven los implementos necesarios para la caminata. - Brindar información sobre la flora y fauna que se observe durante se realiza la actividad de "Caminata en el islote "<i>Las Tintorerías</i>". - Mientras los pasajeros están en su segunda actividad en compañía del guía, los tripulantes (capitán y marinero), se aseguran de que la embarcación esté limpia; adicionalmente deberán anotar las novedades en la bitácora y alistar los equipos de buceo de superficie para ser entregados a los pasajeros cuando arriben de la caminata. - Al retorno de los pasajeros a la embarcación se deberá anunciar la siguiente actividad "Buceo de superficie", con el objetivo que el pasajero se prepare y reciban los respectivos

Prestación del servicio	Acomodación de los pasajeros en la embarcación	<p>equipos de buceo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar, por parte del guía, una breve charla acerca del uso correcto del equipo de buceo de superficie, así como de la información de la flora y fauna que se puede apreciar durante la actividad. - La tripulación selecciona el sitio adecuado para ejecutar la actividad de buceo de superficie. - La tripulación hace referencia que, si necesitan asistencia en la actividad del buceo de superficie, ellos están predispuestos para colaborar. - Mientras los pasajeros en compañía del guía están en la actividad de buceo superficial, la tripulación (marinero y capitán) se encarga de mantener limpia la embarcación y de preparar el <i>snack</i> para los pasajeros. - Los pasajeros regresan a la embarcación de su última actividad, la tripulación les ayuda a subir a la embarcación, reciben los equipos de buceo de superficie (<i>snorkelling</i>), les ofrecen una toalla y un <i>snack</i> o fruta. - El guía informa a los pasajeros sobre la labor social y ambiental que la empresa ejecuta en beneficio de la comunidad y el entorno natural. - El guía procede a entregar las encuestas de satisfacción para que sean llenadas por los pasajeros. - Los pasajeros entregan llenas las encuestas de satisfacción.
Despedida del pasajero	El pasajero se despide de la tripulación y se retira	<ul style="list-style-type: none"> - El pasajero guarda sus pertenencias y devuelve las toallas. - La embarcación de acodera en el muelle de desembarco. - La tripulación asiste a los pasajeros para el desembarco en el muelle.
Fondeo de la embarcación y otras actividades finales	Cuando el pasajero se va.	<ul style="list-style-type: none"> - La tripulación conduce a la embarcación al área de fondeo. - Se procede a apagar los motores. - Se limpia la embarcación. - Se recoge los desechos y residuos sólidos, para posteriormente depositarlos en un respectivo tacho, según su composición. - La tripulación elaborar el informe (inventario, novedades del tour y encuestas).

Tabla 16

Procesos del área administrativa de la operadora Tortuga Tur C.L.

Proceso	Descripción	Acciones
Reservas	El colaborador llega a la oficina	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmar que la oficina se mantenga limpia. - Encender la televisión de videos de las actividades turísticas. - Ver la tabla de salidas del día. - Revisar el libro de reservas físico y electrónico. - Solicitar el zarpe de salida en la Capitanía de Puerto Villamil. - Revisar que el maletín del capitán tenga todos los papeles para la buena navegación. - Asegurarse que haya suficientes <i>snacks</i> en la embarcación.
Recogida de pasajeros	La operadora lo realiza 30 minutos antes del tour.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y registra en una matriz los nombres de los hoteles donde se hospedan los pasajeros. - Solicitar servicio de transporte. - Recoger a los pasajeros en cada hotel. - Entregar a los pasajeros al guía en el muelle.
Colaborador en la oficina	Retorno del colaborador a la oficina	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar las facturas pendientes. - Realizar cobros pendientes. - Confirmar reservas del mes. - Hacer los pagos de transporte, guías y zarpes. - Brindar información, vender y facturar las actividades a los turistas. - Adquirir <i>snacks</i> que son entregados en la actividad de las Tintorerías. - Leer y contestar correos electrónicos relacionados a reservas y cancelaciones. - Realizar informe de visitantes. - Contestar llamadas convencionales y anotar reservas. - Registrar los gastos y ventas. - Gestionar el transporte de regreso a los pasajeros. - Entregar caja y novedades. - Salida 1:30pm. - El siguiente colaborador que ingresa al segundo turno, realiza las mismas actividades descritas anteriormente.
Despedida	El colaborador se retira de la oficina	<ul style="list-style-type: none"> - Cerrar caja. - Anotar novedades para el siguiente día. - Apagar los equipos electrónicos (computador, tv, luces). - Cerrar la oficina con seguro.

3.4. Auditoría Interna

Para el proceso de auditoría interna de la operadora de turismo *Tortuga Tur C.L.* se aplicó como herramienta la lista de chequeo de la norma “Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible” de autoría de la organización “Turismo Práctico & Gestión Ambiental (Diego Bonilla Urbina, 2019).

Citada norma está conformada por 105 indicadores agrupados en 8 ámbitos y 32 sub-ámbitos (ver anexo 3), y de acuerdo con sus lineamientos técnicos, para que una empresa prestadora de servicios turísticos sea acreditada bajo citada norma deberá:

- i. Cumplir con el 100 % de los indicadores del ámbito “Mandatorio”;
- ii. No bajar del 50 % de cumplimiento en ninguno de los ámbitos que conforma la norma, y;
- iii. Obtener un promedio del 80 % de cumplimiento entre todos los ámbitos de la Norma.

Cabe resaltar, que en la actualidad la operadora *Tortuga Tur C.L.* no cuenta con ningún reconocimiento nacional y/o internacional de Calidad y/o Buenas Prácticas de Turismo Sostenible (BPTS); sin embargo, el objetivo que se ha trazado el emprendimiento es el de aplicar a la Norma de Calidad y BPTS antes citada, para optimizar sus procesos en los administrativos, financieros y operativos y así optar a mediano plazo a la obtención del distintivo de “Calidad y Buenas Prácticas Turísticas”.

3.4.1. Resultados relevantes del informe de auditoría interna

Una vez procesada la información de la auditoría interna bajo la norma “Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible”, la operadora de turismo *Tortuga Tur C.L.* obtuvo un porcentaje promedio total de 67,66 % (Tabla 17).

Tabla 17

Porcentaje de cumplimiento de la norma de calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible (BPTS).

Porcentaje de cumplimiento por ámbitos		
N.	Ámbitos de la Norma	% Cumplimiento
1	Mandatorios	100,00
2	Organizacional y soporte	38,89
3	Embarcación y oficinas	70,00
4	Operatividad	91,67
5	Responsabilidad ambiental	59,09
6	Responsabilidad social	60,00
7	Seguridad y Salud ocupacional	41,67
8	Atención al cliente	80,00
Promedio total de cumplimiento (%)		67,66

En el ámbito “Mandatorios” la empresa evidencia un cumplimiento del 100 % de sus 11 indicadores (Tabla 17). Es decir, la operadora cumple con toda la documentación legal para su funcionamiento (Anexo No. 3).

En cuanto al ámbito “Organizacional y de Soporte” *Tortuga Tur C.L.* tiene un cumplimiento del 38,89 % (Tabla 17) se observa que la operadora no cumple con un total de 11 indicadores relacionados a las políticas, soporte para la gestión y talento humano. Se destaca en la empresa la carencia de: i. Objetivos empresariales; ii. Valores y políticas del negocio; iii. Políticas de contratación de proveedores locales; iv. Registros de limpieza diaria de las oficinas y embarcación; v. Registro de mantenimiento en general; vi. Documento detallado con el perfil y funciones del personal; vii. Reglamento interno del personal; viii. Programa de capacitación; entre otros aspectos (Anexo No. 3).

En el ámbito “Embarcación y Oficinas” cumple con el 70 % (Tabla 17), evidenciando que no cumple con 3 de 10 indicadores (Anexo No. 3), los mismos que están relacionados al sistema de baterías sanitarias, y al mantenimiento & control de las oficinas en puerto. La empresa no ha implementado medidas para ahorro de agua, y tampoco cuenta con baño para

personas con discapacidad. Adicionalmente, no se ha implementado un programa de mantenimiento preventivo y monitoreo de equipos, mobiliario y elementos decorativos.

Continuando con el ámbito “Operatividad”, el cumplimiento es del 91,67 % (Tabla 17). La empresa requiere de un programa formal de mantenimiento preventivo de la embarcación (Anexo No.3), con sus respectivos registros.

En el ámbito de “Responsabilidad Ambiental” la empresa posee un cumplimiento del 59,09 % (Tabla 17), no cumple con 9 de 22 criterios, los mismos que están relacionados principalmente a. i. Programa de uso y ahorro de agua; ii. Programa de uso y ahorro de energía eléctrica; iii. Programa de manejo de desechos y residuos sólidos; iv. Señalética; entre otros aspectos (Anexo No.3).

En el ámbito de “Responsabilidad Social”, la empresa posee un cumplimiento del 60 % (Tabla 17), no se cumple con 4 de 10 criterios. En este ámbito se refleja la falta de: i. Políticas escritas que delinear el compromiso de la empresa para con la contratación de personal local; ii. Políticas de compromiso de abastecimiento con productos y productores locales; entre otros aspectos (Anexo No.3). Sin embargo, es necesario aclarar que el emprendimiento si practica referidas premisas, pero no las sustenta formalmente por escrito.

En relación al ámbito de “Seguridad y Salud Ocupacional”, el cumplimiento de la empresa es de un 41,67 % (Tabla 17). Se evidencia la falta, tanto para la oficina como en la embarcación de: i. Reglamento de Higiene y Limpieza; ii. Plan de evacuación; iii. Mapas de Evacuación; iii. Sensores de humo; iv. Sistema de señalética, entre otros aspectos (Anexo No.3).

Finalmente, con el ámbito “Atención al Cliente”, el cumplimiento es del 80 % (Tabla 17), denotándose la falta de un programa de capacitación (Anexo 3). Adicionalmente, cabe señalar que el personal en su totalidad no ha sido capacitado en temas relacionados a su ámbito laboral.

4. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Planteamiento de la política, objetivos, metas por objetivos y estrategias

En el presente capítulo, considerado los hallazgos sobre el actual sistema administrativo y operativo de la empresa *Tortuga Tur C.L.*, se plantea una propuesta de mejora que se ajusta a los “Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible”, la misma que se detalla a continuación.

4.2. Planteamiento de políticas de la empresa Tortuga Tur C.L. Política de Calidad

La empresa *Tortuga Tur C.L.* es una operadora turística dedicada a la organización, desarrollo y operación directa de viajes y visitas turísticas en la isla Isabela, comprometida con la sostenibilidad. Referida política de calidad, medio ambiente y gestión de SST (Seguridad, Salud y Trabajo) está conformada por un equipo comprometido con el respeto y cuidado del medio ambiente, así como, la calidad de los servicios prestados para garantizar la continuidad y futuro de la organización. El compromiso se consolida desde la dirección haciendo extensivo a los colaboradores de la empresa, contemplando la calidad, la prevención de la contaminación y los riesgos como factores que debe impulsar el conjunto de actividades de la empresa.

Política de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial debe considerarse como el marco de actuación de la empresa *Tortuga Tur C.L.*, con la finalidad de contribuir al desarrollo humano sostenible, a través del fomento de valor social, ambiental y económico, incluyendo temáticas de sostenibilidad consideradas en programas locales y nacionales.

Política de atención y servicio al cliente

Los clientes se consideran importantes y valiosos para la empresa. Por tanto, es importante reconocer sus inquietudes y necesidades para poder satisfacerlas; con la mejor actitud de cortesía, amabilidad y respeto desde la primera comunicación.

Atender sus reclamos y solicitudes de manera eficaz y cordial, respetando los procesos establecidos.

Todos los colaboradores son responsables que la atención al cliente sea eficiente, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de guiarlos apropiadamente.

Política de Talento Humano

Los colaboradores se consideran parte fundamental de la empresa, su participación y formación constante contribuye a la mejora y progreso de la organización, donde se inculcan valores de responsabilidad en la conservación del entorno natural, apoyo a la comunidad y calidad del servicio

Contratar como parte de su personal de planta, operativo, gerencial y administrativo a pobladores de la comunidad local, bajo principios de equidad y participación.

Política Ambiental

Tortuga Tur C.L. como prestador de servicios turísticos, está consciente del impacto que ocasionan las actividades turísticas hacia el medio ambiente; por lo tanto, se debe administrar una gestión ambiental integral que incluya aspectos de competitividad empresarial y sostenibilidad social, ambiental y económica

Ejecutar las disposiciones establecidas por la ley ambiental vigente.

Promover el uso eficiente de la energía y aprovechar de manera eficiente los residuos generados por la actividad.

Política de derechos humano

Partiendo del reconocimiento de los derechos que tiene cada ser humano, Tortuga Tur CL., se dispone a cumplir, fomentar y acatar lo expuesto en la Carta Universal de los Derechos Humanos, protocolos, pactos vinculantes que son parte del Derecho Internacional Humanitario, así como lo dispuesto por la constitución y el marco legal del Ecuador.

Respetar todas las ideologías, razas, nacionalidades, religiones, sexo y preferencias de los clientes y colaboradores.

La empresa establece la no promoción de la prostitución, la no explotación de niñas, niños y adolescentes, el no acoso, abuso sexual, y la no venta o expendio de estupefacientes, entre otros problemas sociales.

Política de relacionamiento con proveedores

Tortuga Tur C.L. se compromete en su relación con proveedores, a dar preferencia, en la compra de suministros y servicios, a proveedores locales que incluyen criterios sostenibles, con el objetivo de fomentar el desarrollo del territorio.

Política de comunicación y publicidad

La empresa se compromete a que la comunicación y publicaciones se manejarán con espeto, claridad, veracidad y el diálogo; está comprometida a mantener una relación cordial y respetuosa con sus colaboradores y proveedores, contribuyendo a la sostenibilidad y crecimiento de la estrategia del emprendimiento.

Política del colaborador

Todos los colaboradores de la empresa tienen la responsabilidad de atender a los clientes, para lo cual deberán conocer los procesos a fin de guiarlos.

Cada colaborador deberá estar comprometido con la labor desempeñada.

Cada colaborador será evaluado periódicamente con el fin de garantizar la eficiencia en el servicio.

Todos los colaboradores deben lograr un servicio activo y eficiente, cuidando detalles de cada paso del proceso, los modales y conducta con el cliente.

4.3. Planteamiento de objetivos, estrategias y metas de la empresa Tortuga Tur C.L.

Los objetivos de Tortuga Tur C.L., que han sido elaborados conjuntamente con la gerencia de citada empresa son:

- Establecer estándares operativos y de servicio para el cumplimiento de un buen servicio de calidad.
- Evaluar el nivel de satisfacción del servicio que ofrece la empresa.
- Convertir el capital humano de la empresa en uno de los pilares centrales del emprendimiento, con el propósito de brindar el mejor servicio, y obtener clientes satisfechos.
- Incrementar el número de clientes a la empresa.
- Obtener una certificación de calidad hasta el segundo trimestre del 2020.
- Reducir gastos operativos innecesarios.

En este contexto, teniendo claro cada uno de los objetivos a ser cumplidos por Tortuga Tur C.L., a continuación (Tabla 18) se desarrollan las respectivas metas, estrategias y acciones:

Tabla 18
Matriz de objetivos, metas, estrategias y acciones

Objetivos	Metas de calidad	Estrategias	Acciones
<p>1. Establecer estándares operativos y de servicio para el cumplimiento de un buen servicio de calidad hasta el primer trimestre del 2020.</p>	<p>Cumplir las acciones de los procesos de las dos áreas administrativa y operativa hasta el primer trimestre del 2020.</p>	<p>A finales del 2019 los colaboradores deberán conocer con exactitud sus roles y responsabilidades de la manera más equitativa posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las áreas de la empresa. • Definir los niveles jerárquicos de la empresa. • Establecer equipos de trabajo para cada área. • Analizar los puestos de cada colaborador. • Delegar funciones y responsabilidades a los colaboradores. • Supervisar que las mismas se cumplan.
<p>2. Evaluar el nivel de satisfacción del servicio que ofrece la empresa diariamente, una vez concluidas las actividades.</p>	<p>A mediados del 2020, los colaboradores de la empresa conocerán con exactitud el perfil y las expectativas de los clientes.</p>	<p>Aplicar encuestas de satisfacción al cliente, las mismas que pueden ser en línea y físicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y corregir si es necesario las encuestas en base a la expectativa y perspectiva de los turistas que realizan la actividad de bahía. • Al finalizar la actividad entregar la encuesta a los clientes para que puedan ser llenadas ese momento. • Tabular las encuestas • Analizar los resultados obtenidos. • Tomar decisiones que beneficien a la empresa y clientes.

Objetivos	Metas de calidad	Estrategias	Acciones
<p>3. Contar con el 100% del capital humano de la empresa capacitado hasta enero de 2020.</p>	<p>Capacitar anualmente a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de garantizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en la Atención y Servicio al Cliente. • Experticia en la prevención de incendios y manejo básico de extintores. 	<p>Aplicar para el programa de capacitaciones que ofrecen gratuitamente el Ministerio de Turismo del Ecuador en la isla Isabela – Galápagos. Contactar y contratar empresas que capaciten y certifiquen a los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un plan de capacitación. • Contactarse con empresas públicas y privadas para establecer fechas e inscribir a los colaboradores de acuerdo con su perfil de trabajo. • Los colaboradores reciben las capacitaciones. • Actualizar constantemente el plan de capacitación para los miembros de la empresa.
<p>4. Incrementar anualmente un 8% el número de clientes a la empresa.</p>	<p>Aumentar las ventas en un 10% para el 2020 con respecto a las del año 2019.</p>	<p>Implementar un plan integral de promoción que se centre en comunicar el nivel de calidad de los servicios ofertados para la satisfacción de sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas con agencias de viajes de las ciudades principales como Quito, Guayaquil, Cuenca. • Promocionar las redes sociales • Creación de una página web. • Asistir a las ferias realizadas por el Ministerio de Turismo de Galápagos en las ciudades principales y dar a conocer el producto. • Crear de manera digital y llamativa publicidad de la actividad principal. • Crear paquetes turísticos con todas las actividades que ofrece Isabela. • Promocionarlo a través de visitas a agencias en las ciudades principales. • Promocionar lo en redes sociales y página web. • Asistir y promocionar las actividades que ofrece Tortuga Tur C.L.

<p>5. Obtener una certificación de calidad hasta el tercer trimestre del 2020.</p>	<p>Cumplir con los criterios faltantes que propone la certificadora TourCert o Gestión Ambiental & Turismo Práctico hasta el primer trimestre del 2020.</p>	<p>Implementar un plan de gestión de calidad en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar e implementar los indicadores que no cumple la empresa. • Redactar las políticas que no posee por escrito la empresa. • Actualizar la documentación legal en caso de ser necesario. • Implementar las medidas físicas necesarias en la empresa. • Implementar un manual de estándares de servicio. • Capacitar al personal para la aplicación de estándares. • Realizar auditorías periódicas. • Implementar medidas correctivas para mejorar el servicio con base a la auditoría interna.
<p>6. Reducir costos totales de 5% con respecto al año anterior una vez implementados los estándares de calidad.</p>	<p>Reducir los costos operativos en un 8% para el primer semestre del 2020, en comparación a los costos del 2019 en el mismo periodo</p>	<p>Implementar el plan de gestión de calidad en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y reducir gastos innecesarios.

4.4. Matriz de medición de indicadores

Con la finalidad de dar el respectivo seguimiento al cumplimiento de las metas detalladas en la Tabla No. – 18, a continuación, se citan los indicadores y frecuencia de medición (Tabla 19).

Tabla 19

Matriz de medición de indicadores

meta	Indicador	Frecuencia
Cumplir las acciones de los procesos de las dos áreas administrativa y operativa hasta el primer trimestre del 2020.	Plan de seguimiento y control de calidad.	Mensual
A mediados del 2020, los colaboradores de la empresa conocerán con exactitud el perfil y las expectativas de los clientes.	Número de Encuestas de satisfacción realizadas a los clientes.	Trimestral
Capacitar anualmente a los colaboradores de la empresa, con la finalidad de garantizar: Excelencia en la Atención y Servicio al Cliente. Experticia en la prevención de incendios y manejo básico de extintores.	Personal 100% capacitado Comprobación de asistencia a las instrucciones Examen de discernimiento.	Mensual
Aumentar las ventas en un 10% para el 2020 con respecto a las del año 2019.	Porcentaje de actividades vendidas con respecto al año anterior dependiendo cada mes.	Mensual
Cumplir con los criterios faltantes que propone la certificadora TourCert o Gestión Ambiental & Turismo Práctico hasta el primer trimestre del 2020.	Número de indicadores por cumplir de acuerdo con la norma.	Diario
Reducir los costos operativos en un 8% para el primer semestre del 2020, en comparación a los costos del 2019 en el mismo periodo.	Porcentaje de gastos registrados comparando cada mes al año anterior.	Mensual

4.5. Definición de roles y responsabilidades

4.5.1. Optimización del organigrama

Es fundamental para una empresa tener un esquema organizacional en donde se evidencie rangos, horarios, responsabilidades de cada plaza. En este sentido, en la Figura No. - 19, se plantea el organigrama optimizado de la empresa Tortuga Tur C.L., donde se agregan dos puestos, aunque su labor sea de manera temporal.

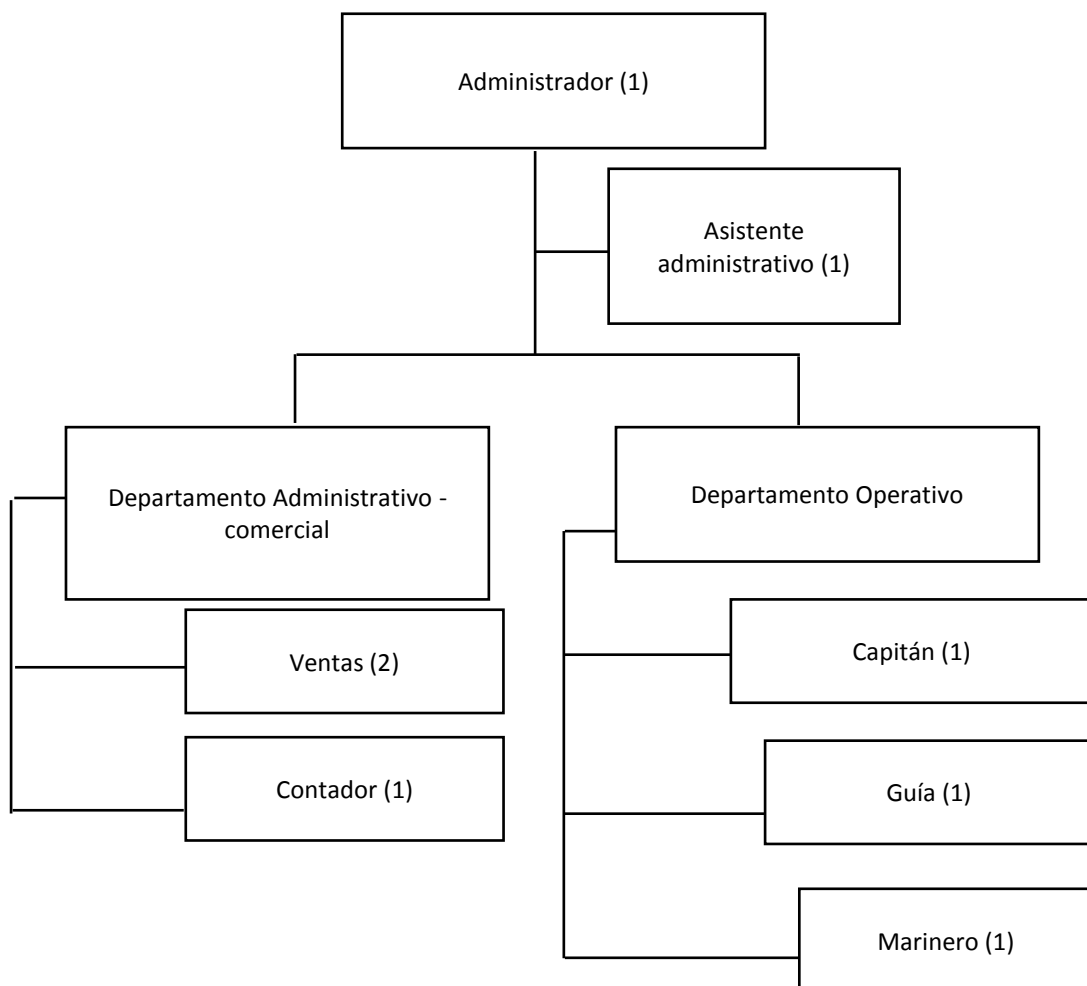


Figura 1. Optimización del organigrama de Tortuga Tur C.L.

4.5.2. Definición de roles y responsabilidades en torno a la calidad

A continuación, en la Tabla 20 se describen las funciones de todos los puestos de trabajo de la empresa de acuerdo con su perfil.

Tabla 20

Funciones colaborador

<p style="text-align: center;">Administrador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la política de calidad. • Motivar a su equipo de trabajo. • Supervisar que el servicio al cliente sea eficiente. • Gestionar las capacitaciones para los colaboradores. • Desarrollar e implementar estrategias que lleven al éxito para la empresa. • Realizar reuniones periódicas para analizar e implementar acciones correctivas. • Mantener el ambiente cómodo entre colaboradores. • Tramitar y renovar la documentación necesaria de la empresa y embarcación. • Toma de decisiones correctivas en base a las encuestas realizadas a los clientes. • Dar solución a los problemas que se presenten tanto entre colabores y clientes. • Buscar alianzas estratégicas con otras agencias, hoteles, etc.
<p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes del manejo de la empresa mensualmente. • Elaborar informes mensuales para la Dirección del Parque Nacional Galápagos. • Elaborar y cobrar facturas al cliente diario y fin de mes a las agencias aliadas o de acuerdo con el contrato establecido. • Administrar cuentas por cobrar y por pagar. • Coordinar que la logística esté lista para las actividades. • Realizar las compras de implementos necesarios para limpieza de la oficina y embarcación. • Hacer el llamado a reuniones a los colaboradores y llevar por escrito los puntos a tratarse. • Dar uso a las redes sociales.
<p style="text-align: center;">Ventas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información veraz y relevante a los clientes de las actividades que oferta la empresa. • Gestionar las reservas a través de correos electrónicos y redes sociales. • Confirmar reservas dos días antes que se realicen las actividades. • Recoger y entregar pasajeros en el muelle. • Gestionar con anticipación el traslado de los pasajeros al muelle.

Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad general de la empresa. • Exponer informes mensuales económicos. • Responsable de pagar el impuesto a la renta, aporte al IESS. • Liquidar anualmente al personal. • Presentar el informe financiero anual a los propietarios.
Capitán	<ul style="list-style-type: none"> • Dar solución de los daños reportados por el mariner. • Responsable de la navegación diaria turística. • Responsable de las maniobras atraque (cuando se va al muelle) y desatraque (cuando sale del muelle). • Encargado de llevar la documentación al día para inspecciones de rutina por las diferentes autoridades (Capitanía de Puerto Villamil). • Supervisar las maniobras de mantenimiento y correcciones de la embarcación. • Antes de cada navegación revisar las acciones anotada en bitácora por el mariner y en caso de no haber inconvenientes firmar como responsable. • Elevar informes mensuales.
Guía	<ul style="list-style-type: none"> • Dar información necesaria y veraz al cliente de las actividades a realizarse. • Informar sobre las medidas de seguridad que cuenta la embarcación. • Cumplir con el itinerario completo de manera eficaz. • Asistir de manera eficiente a los requerimientos del cliente.
Marinero	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la embarcación limpia antes durante y después de cada tour. • Gestionar que la embarcación se encuentre operativa una hora antes previa a la actividad a realizarse. • Asesorarse que los equipos de buceo superficial se encuentren en óptimas condiciones. • Estar predispuesto a colaborar con los clientes en caso de ser necesario. • Realizar mantenimiento de casco exterior una vez cada 15 días y llevar registrado en bitácora. • Mantenimiento de obra viva (lo que está sumergido en el agua), obra muerta (super estructura de la embarcación) y motores. • Reportar daños en la embarcación a través de bitácora de navegación. • Gestionar de manera eficiente la logística de combustible. • Realizar maniobra de combustible con las respectivas precauciones.

4.6. Definición de estrategias, tácticas y acciones de comunicación y documentación que permitan el cumplimiento de la política de calidad

Con el propósito de socializar y asegurar la implementación de la política de calidad de la empresa Tortuga Tur C.L., se sugiere implementar estrategias,

tácticas y acciones de comunicación que aseguren que los colaboradores de la empresa conozcan la realidad de la operadora de turismo, y de las mejoras conforme se vayan implementando; además de participar a los clientes de los esfuerzos que se realizan para que mejore la empresa, para así satisfacer sus expectativas y superarlas.

En este contexto, a continuación, se detallan las acciones de comunicación que se proponen para la empresa Tortuga Tur C.L.:

- Socializar con los colaboradores de la empresa sobre el plan de calidad en beneficio de la empresa.
- Publicar en la cartelera de la empresa la política de calidad, con el fin de que los colaboradores se puedan familiarizar con ella.
- Realizar auditorías internas de manera constante, con el fin de verificar su el cumplimiento de los estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible.
- Entregar, socializar y asignar responsables de los registros operativos, control de inventarios, capacitaciones e inducción, limpieza, aportes a la comunidad, control de plagas, actas de reuniones, entre otros.
- Realizar el cronograma anual de capacitaciones para los colaboradores de acuerdo con su área.
- Entregar incentivos (diploma) al mejor empleado del mes, y reconocerlo frente a sus compañeros.
- Realizar salidas de recreación, integración y motivación para los miembros de la empresa, de esta manera, fomentar el compañerismo.
- Continuar con las encuestas de satisfacción al cliente y proceder a la tabulación, analizar los resultados y tomar decisiones para mejorar.
- Realizar reuniones semanales para constatar que el plan de calidad se esté llevando a cabo y revisar otros pendientes.
- Crear un reglamento interno para la empresa y socializarlo.

- Integrar a los colaboradores en la toma de decisiones del negocio, como la implementación de nuevos productos, como paquetes turísticos, excursiones a diferentes sitios en un día, entre otros.
- A través de las redes sociales, publicar las mejoras de la empresa hacia los colaboradores, infraestructura, con el propósito de generar seguridad y confort hacia los clientes, y que los colaboradores se sientan parte de Tortuga Tur C.L.
- Registrar todas las iniciativas que se hagan en la empresa a favor del medio ambiente.

4.7. Mapa de procesos optimizado

A continuación, se muestra el mapa de procesos optimizado, incluyendo las mejoras que se sugieren (resaltadas en color amarillo) tanto para el área operativa (Figura 27) como para la administrativa – comercial (Figura 28).

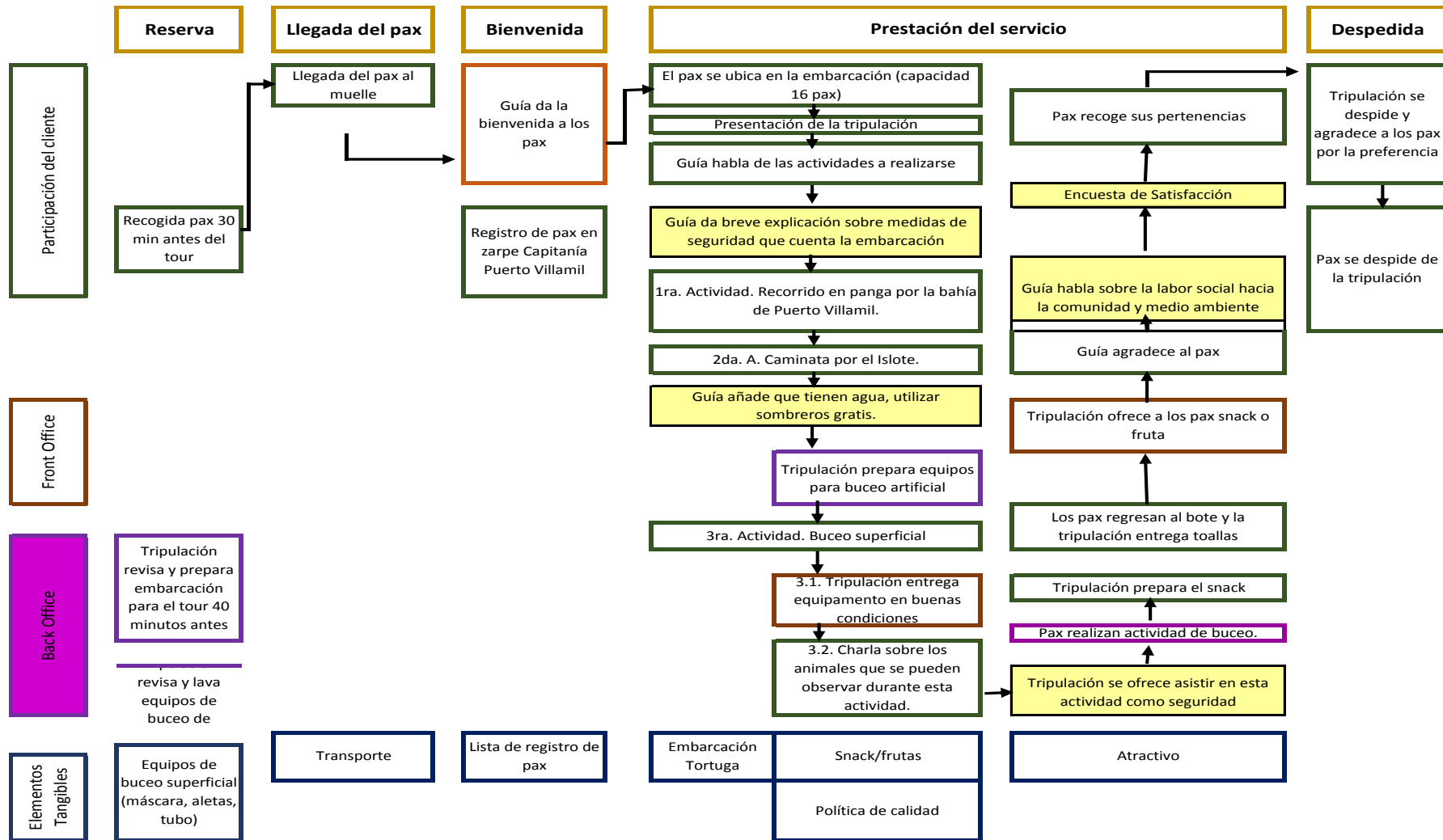


Figura 27. Mapa de procesos optimizado del área operativa

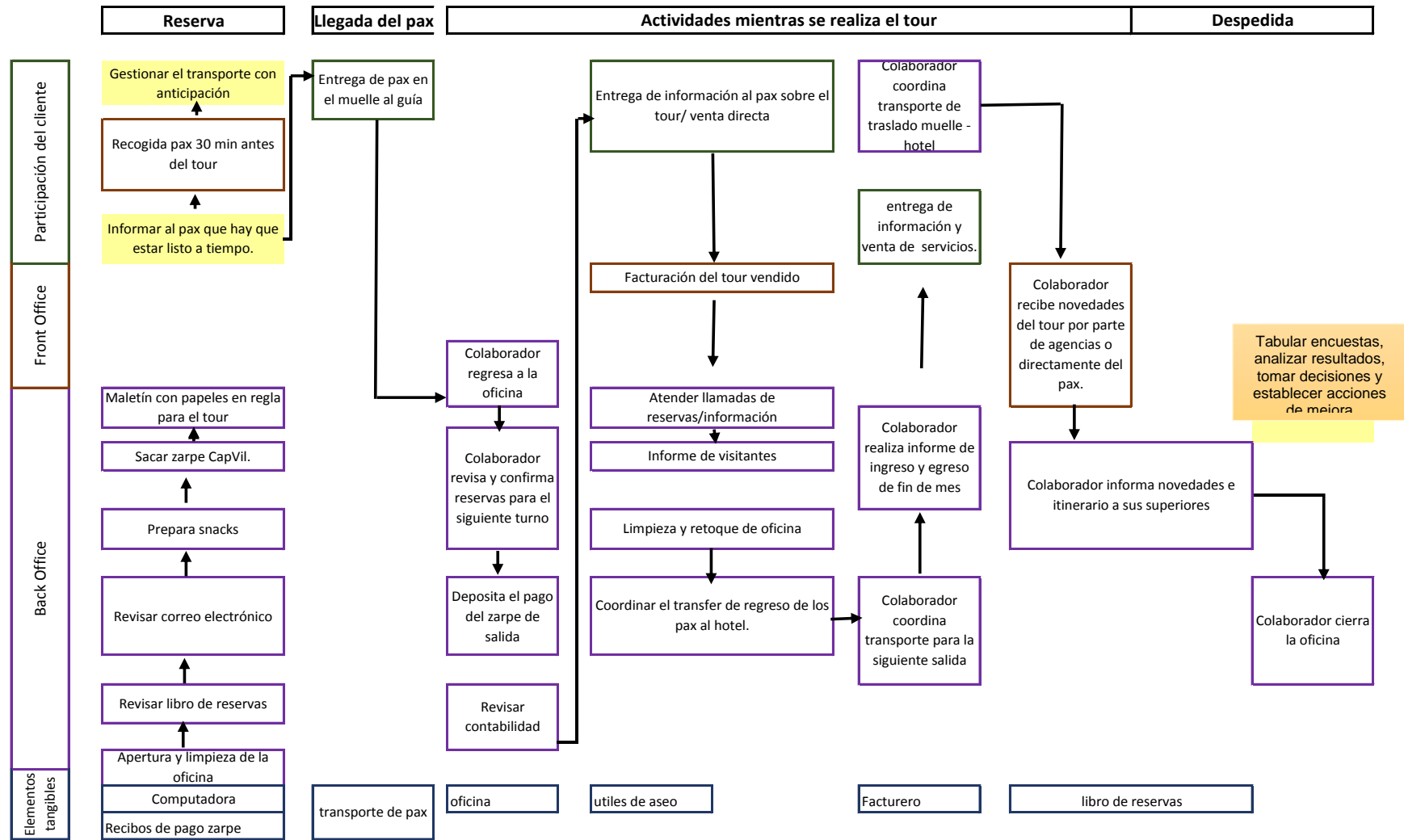


Figura 28. Mapa de procesos optimizado del área administrativa – comercial.

5. CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1. Programación de la intervención

En el presente capítulo se desarrolla el programa de intervención que permitirá la mejora de la calidad en la a empresa Tortuga Tur C.L.

5.2. Presupuesto de inversión para la mejora de la calidad de la empresa Tortuga Tur C.L.

A continuación, en la Tabla No. 21 se detalla las actividades y el presupuesto general para la implementación de la propuesta de intervención, la misma que permitirá la optimización de la empresa Tortuga Tur C.L.

Tabla 21

Presupuesto de inversión para la optimización de la empresa Tortuga Tur C.L.

Propuesta	Encargado	No. de personas	COSTO TOTAL
Manual de calidad		1	\$3500,00
Promoción de la empresa en redes sociales Facebook Instagram	Tortuga Tur C.L.		\$30,00
Creación de página WEB	Ing. Santiago Ureña	1	\$360,00
Capacitaciones para colaboradores en: ✓ Servicio al cliente ✓ Creación de productos	Ministerio de Turismo.	5	\$0,00

turísticos ✓ Manejo básico de inglés ✓ Manejo de emergencias ✓ Medio ambiente.	GADM Isabela		
Certificación Gestión Ambiental & Turismo Práctico	M.Sc. Diego Bonilla	1	\$1000.00
Mejoramiento de infraestructura – oficina: ✓ Materiales ✓ Mano de Obra ✓ Muebles de madera para oficina Sub Total	Comercial Leibniz		\$886.84 \$500.00 \$300.00 \$1.686,84
Software para generar base de datos.	Hubspot	1	\$0.00
Señaléticas y Gigantografías			\$50.00
TOTAL			\$ 6.626,84

Son: Seis mil seis cientos veinte y seis con ochenta y cuatro centavos de dólar Norte Americano.

5.3. Estimación para la recuperación de la inversión prevista para la mejora de calidad

La operadora de turismo “*Tortuga Tur C.L.*”, presenta un presupuesto de inversión para la mejora de calidad de \$6.326.84. Recopilando datos provista por el dueño/administrador se determina que el número de cliente al año promedio es de 6.000, tomando en cuenta 20 pasajeros diarios por 25 días por los 12 meses del año.

Para determinar la ocupación anual de la empresa se utilizan los datos expuestos en la Tabla 23, teniendo como resultado 51% de ocupación. Para la proyección de ventas para los años 2019 y 2020 se aplicó 2% que equivale al porcentaje promedio de ingresos durante 2016, 2017, 2018 y se aplicó el 3% a la proyección de ingresos después de la implementación de las mejoras de calidad.

Adicionalmente, en la tabla 23 se representa el número de asientos que se deben vender diariamente (2) considerando la implementación de mejora para la recuperación de la inversión, teniendo como resultado 57% de ocupación anual.

Tabla 23

Porcentaje de ocupación del servicio de Tortuga Tur C.L

Asientos Disponibles en el año	Capacidad pax	días
	16x2=32 asientos *16 en la mañana y 16 en la tarde	365
11.680		
Clientes al año	Puestos vendidos	Días
	20 pax	25
	6.000,00	

% ocupación 2018 (asientos vendidos)	Asientos vendidos	Asientos disponibles
	6.000 / 11.680	
	51%	
Venta de asientos requeridos	22 pax * 25 días 6.600,00 al año	
Incremento requerido # pax	2 pax diarios 600 pax anuales (6%)	
% de ocupación requerido	57%	

Basados en la entrevista con José Changotasig – propietario de la empresa, en su función y experiencia adquirida desde la creación de su empresa hasta la actualidad, la propuesta de mejora a realizar en toda la empresa, se podrían registrar ingresos de 3% para el año 2019 y 2020 en un escenario conservador e impacto positivo que se espera, ya que, el turismo en Galápagos está en crecimiento e la isla Isabela, esto debido a la expectativa por ver su flora, fauna y ambiente natural (Uso público de la DPNG & Observatorio de turismo, 2018, p. 2).

La inversión será dividida para 12 meses contando desde octubre del 2019 hasta el octubre del 2020. La cuota mensual de recuperación es de \$ 552,24. Es importante recalcar que la inversión no genera pérdidas en ningún año.

Tabla 24
Recuperación de la inversión.

	AÑO 2016	AÑO 2017 (-1%)	AÑO 2018 (4%)	AÑO 2019 (2%)	AÑO 2020 (2%)
Ingresos anuales de la empresa	\$233.441,67	\$231.685,27	\$240.463,46	\$244.114,24	\$247.820,44
Proyección de incremento después de la implementación de mejoras de calidad (3%)				\$251.437,66	\$255.255,05
Utilidad neta	\$103.021,22	\$ 93.779,11	\$100.948,99	\$ 143.545,90	\$204.117,21
Ahorro para fondo para futuras inversiones 5%	\$ 5.151,06	\$ 4.688,96	\$ 5.047,45	\$ 7.177,30	\$10.205,86
Diferencia en la utilidad (proyección de incremento – Ingresos anuales)				\$ 7.323,43	\$ 7.434,61
Inversión requerida para implementar mejora de calidad			\$ 6.626,84		
Recuperación Acumulada de la inversión 12 meses \$552,24			(Oct-nov-dic) 2019	(ene- feb-mar-abr-may-jun-jul-ago-sep) 2020	
Cuotas mensuales \$552,24			\$ 1.656,71 (#3 cuotas)	\$ 4.970,13 (#9 cuotas)	

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La operadora de turismo Tortuga, cuenta con ventajas competitivas identificadas como el poseer una amplia y cómoda embarcación y obtener toda su documentación legal en regla y al día. Su principal mercado son los turistas internacionales provenientes de Estados Unidos a través de proveedores de agencias ubicadas en Quito, quienes reservan mediante correo electrónico y a través de la venta directa en oficina ubicada en la isla Isabela – Galápagos. En cuanto a las expectativas del cliente la mayoría está satisfecha con el servicio que recibe, sin embargo, existen aspectos que requieren atención y mejorar.

En el análisis de procesos, a través de la herramienta del *blueprint* se encontraron incidentes críticos especialmente de la información que no proporciona el colaborador al cliente. Adicionalmente, se aplicó la herramienta de Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible de autoría de la organización “Turismo Práctico & Gestión Ambiental donde la empresa cumple con el 67.66% del total y para acceder a la norma la empresa debe cumplir al menos el 80% de los indicadores. Los ámbitos organizacionales & soporte (38.9%) y seguridad & salud ocupacional (41.67) tuvieron baja puntuación, mientras que el ámbito mandatorio (100%), operatividad (91%) y servicio al cliente (80%) tuvieron alta puntuación en la evaluación.

Posteriormente, en la propuesta de mejora se realizaron ajustes importantes como la creación de políticas y objetivos en torno a la calidad, distribución de tareas de manera equitativa y justa para los colaboradores, la implementación de encuesta de satisfacción, creación de página web y la mejora de infraestructura de oficina.

Finalmente, en la propuesta de intervención se planteó un presupuesto para cada una de las estrategias a implementar y a través del cronograma se detalla

el tiempo en que se deberán ejecutar las mejoras propuestas. Cabe recalcar que la inversión es recuperable, por lo que la empresa se beneficiará económicamente y cumplirá con las necesidades y expectativas del cliente.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa tomar en cuenta los hallazgos y la propuesta de mejora de calidad, con sus diferentes políticas, estrategias y acciones con la finalidad de mejorar y lograr mayor satisfacción al cliente.

Implementar los indicadores restantes de la norma de calidad y acceder a la certificación el cual será un importante elemento que diferenciará a Tortuga Tur de su competencia directa e indirecta.

Tomar en cuenta las peticiones de los clientes externos y aplicar las mejoras propuestas como mejorar *snack* y revisar constantemente que los equipos de buceo superficial se encuentren en óptimas condiciones y de esta manera alcanzar su satisfacción

Fortalecer el talento humano a través de capacitaciones enfocadas al servicio al cliente, creación de productos turísticos, manejo de emergencias, manejo de inglés básico, entre otros, y a la vez motivarlos a cumplir con los objetivos empresariales y brindar un servicio diferenciado y exclusivo.

Finalmente, continuar con las encuestas de satisfacción al cliente e implementar una base de datos para evaluar el servicio brindado y en términos generales poseer información estadística de los turistas

REFERENCIAS

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson
- Cedercáparra. (s.f). *Estrategia de desarrollo local participativo*. Recuperado el 22 de mayo de 2019. Disponible en: <https://docplayer.es/95982206-Estrategia-de-desarrollo-local-participativo.html>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado el 15 de enero de 2019. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Dirección del Parque Nacional Galápagos (2006). *Estatuto administrativo del parque nacional galápagos 2006*. Disponible en: http://www.galapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/DPNG_estatuto_administrativo_2006.pdf
- Dirección del Parque Nacional Galápagos (2018). *Informe anual 2017. Visita áreas protegidas de galápagos*. Disponible en: http://www.galapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/informe_visitantes_anual_2017.pdf
- Dirección del Parque Nacional Galápagos. *Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir*. 2014. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador. Disponible en: http://www.galapagos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/07/DPNG_Plan_de_Manejo_2014.pdf
- Dirección Parque Nacional Galápagos. (29 de noviembre de 2018). *Datos Ingresos de Visitantes en Sitios cercanos a Puerto Villamil: Islote Tintorerías*. Puerto Villamil, Galápagos, Ecuador
- El telégrafo. (2015). Recuperado el 15 de enero de 2019. Disponible en: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/el-sector-servicios-genera-19-millones-de-empleos>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2015), *Administración y control de la calidad* (9 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Google maps (s.f). *Operadora de turismo Tortuga tur*. Disponible en: <https://www.google.com/maps/place/Operadora+de+Turismo+Tortuga+Tur+C.L./@-0.9570814,->

90.9680728,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x9aabeeb90833ae46f:0x1720d4f9b50cb7ad!8m2!3d-0.9570814!4d-90.9658841

- Griful E. y Canela M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Edicions UPC
- Hernández, S. (2001) *Introducción a la administración*. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3214352>
- <https://www.secap.gob.ec/certificacion-por-competencias-laborales/>
- Instituto Nacional de estadística y Censos. *Distribución de la Población*. Recuperado 10 de octubre de 2018. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_Galapagos_2015/Presentacion_CPVG15.pdfhttp://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_Galapagos_2015/Presentacion_CPVG15.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos (2018). *Inflación*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2018.pdf
- International Service Marketing Institute. (2002). *Elaboración de estándares de calidad del servicio (I y II)* MK Marketing ventas.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios (7a. ed)*. México D.F., México: Pearson.
- Ministerio de Turismo. (2002). *Ley de Turismo*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018. Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/LEY-DE-TURISMO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). *Ley orgánica de régimen especial de la provincia de Galápagos*. Recuperado el 5 de noviembre de 2018. Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LOREG-11-06-2015.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de operación e intermediación turística*. Recuperado el 15 de enero de 2019. Disponible en: <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Registro-establecimientos->

turisticos/Agencias-
viajes/Lexis_REGLAMENTO_DE_OPERACION_E_INTERMEDIACION
_TURISTICA.pdf

Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento especial de turismo en áreas naturales protegidas*. Recuperado el 15 de enero de 2019. Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/REGLAMENTO-ESPECIAL-DE-TURISMO-EN-ÁREAS-NATURALES-PROTEGIDAS.pdf>

Ministerio de Turismo. (2018). *Turismo cifras*. Recuperado el 20 de marzo de 2019. Disponible en: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras>

Montoya, L. (2006). Teoría de públicos. Medellín, Colombia: Sello.

Nava, V. M. (2005). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa Noriega Editores. Obtenido de: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=gdGs17C2KeoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=concepto+de+calidad+evoluci%C3%B3n+hist%C3%B3rica&ots=CBBailFfKa&sig=0BWIEmASImnbvCxzu_NNA16DQPk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Organización Mundial del Turismo (s.f.). *Entender el turismo. Glosario básico*. Disponible en: <https://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización Mundial del Turismo. (1998). Recuperado el 20 de febrero de 2019. Disponible en: <http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>

Organización Turismo Práctico & Gestión Ambiental. (2019) Estándares de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible. Ecuador

Penacho, J. L. (s.f.). *Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y el trabajo*. Obtenido de: [http://oe.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1\(1\).pdf](http://oe.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1(1).pdf)

Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). *Guía de buenas prácticas para prestadores de servicios en turismo de naturaleza*. Disponible en:

<https://www.ptp.com.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=f01cde94-55d0-4d6d-b397-1cdc4d682696>

Rainforest Alliance (s.f.). *Guía de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible para Comunidades de Latinoamérica Una guía para iniciativas turísticas comunitarias*. Disponible en: https://www.rainforest-alliance.org/lang/sites/default/files/publication/pdf/gbp_latinoamerica.pdf

Sampieri, R. (2014) *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021*. Recuperado de: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. (2018). *Certificación por competencias laborales*. Obtenido de

Sistemas para capturar y normalizar (s.f.). *Gestión de la calidad y medio ambiente*. Recuperado el 15 de marzo de 2019. Disponible en: <http://www.sconsistemas.com/productos/qlty/>

Smart Voyager (2019) Recuperado el 30 de marzo de 2019. Disponible en: <http://www.smartvoyager.org/>

Steiner, G. A. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. Una Guía Paso a Paso. México: CECOSA, Editorial Continental, S.A. México

Tourcert. (2019). *Gestión de Turismo sostenible y responsabilidad social empresarial*.

Universidad de las Américas. (2015). *Matriz de líneas de investigación y temáticas de investigación*. Quito, Ecuador.

Vargas & Aldana. (2014). *Calidad y servicio conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Welch, J. (s.f.). *Frases de calidad*. Disponible en: <https://www.pinterest.es/pin/550283648192454568/?lp=true>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta SERVQUAL

Tour Las Tintoreras

Thank you for choosing Tortuga Tur, we want to continue improving and your opinion is important for us, we would appreciate it if you would give us a few minutes to rate your experience.

Nationality: _____ Age: _____
Please, tell us what you think about these parameters:

	Bad	Regular	Good	Very Good	Excellent
The information given about the activities realized during the tour was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The solutions to your requirements before, during and after the tour were:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The organization and punctuality of the tour was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The excursions were:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The information conferred by the tour guide about the visited place was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The service imparted by the staff aboard in general was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

How comfortable was the embarkation?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In what condition were the surface diving equipment?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

The information given about the marine security elements of the embarkation was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The information and assistance provided by the staff aboard for the usage of the diving equipment was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The facility of the staff to communicate with you was:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What do you like the most of the Tintoreras tour?

Would you recommend third parties this tour (tintoreras Tour)?

What can we do to give a better experience of the whole tour?

Thanks for you attention!

Encuesta de Satisfacción



Tour Las Tintoreras

Gracias por escoger a Tortuga Tur, queremos seguir mejorando y su opinión es importante para nosotros, le agradeceremos nos brinde unos minutos para compartirnos su experiencia.

Nacionalidad:

Edad:

¿Cuál es su opinión? Sobre:

	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
La información acerca de las actividades a realizarse en el tour fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las soluciones a sus requerimientos antes, durante y después del tour fueron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización y puntualidad del tour fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las excursiones turísticas fueron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información provista por el guía sobre los lugares visitados fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio prestado por el personal de la embarcación en general fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En confortabilidad, la embarcación utilizada para el tour fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El estado de los equipos para la actividad de buceo superficial fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información dada sobre los elementos de seguridad marítima que existen en la embarcación fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información y asistencia prestada, por el personal de la embarcación, para el adecuado uso del equipo para la actividad de buceo superficial fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La facilidad del personal para comunicarse con usted (idioma) fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué es lo que más le gusto de la experiencia de visita a Las Tintoreras?

¿Recomendaría a otras personas nuestra visita a *Las Tintoreras*?

¿Qué podemos hacer para el itinerario y la experiencia de viaje en general?

Gracias por su atención

Anexo 2. Encuesta a colaboradores.



Encuesta

FECHA:

La encuesta para colaboradores es anónima y debe ser completada por todos los colaboradores. Por tanto, le agradecería contestar las siguientes preguntas, las mismas que están evaluadas con una escala del 1 al 5, donde usted marcará con una X de acuerdo a su criterio. Tomando en cuenta que (1) Totalmente en desacuerdo, (2) desacuerdo, (3) neutral, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Indicador	calificación				
Satisfacción	1	2	3	4	5
El ser parte de la empresa Tortuga Tur me hace sentir muy cómodo					
Existe un equilibrio entre las tareas y la remuneración recibida					
Me siento satisfecho por el trabajo que realizo					
Recibo un buen trato por parte de mis jefes					
En la empresa se respeta la igualdad de derechos de género, edad y cultura.					
Relación con el jefe	Calificación				
Mi superior es respetuoso conmigo.					
La forma de ser de mi jefe es <u>un buen ejemplo a seguir</u> para desempeñar mi trabajo.					
Cuando mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia.					
Cuando tengo problemas personales, mi jefe es accesible.					
Mi encargado exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal.					
La comunicación con mi encargado es positiva.					
Valore el clima y relaciones del trabajo con:	Calificación				
La relación con mis compañeros de trabajo es muy buena					
Me siento apreciado/a por mis colegas					
Mis conocimientos y habilidades se adecuan al trabajo que desempeño.					
Considero que se me reconoce el trabajo que realizo.					
Considero adecuadas las condiciones laborales con relación al horario de trabajo.					
Existen posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa					
Motivación	Calificación				
La actitud de mi jefe me impulsa a aumentar mi desempeño laboral.					
Recibo incentivo por realizar bien mi trabajo.					
El ambiente de trabajo me motiva a trabajar mas					
La empresa se preocupa por mi bienestar.					
Estrategia y Ambiente de trabajo	Calificación				

Tengo claro cuales son mis funciones de trabajo					
Las tareas en la empresa están repartidas de forma equilibrada de manera de no afectar el equilibrio laboral y emocional de los colaboradores					
Recibo capacitaciones para desempeñar bien mi trabajo.					
La empresa me facilita los recursos para desempeñar bien mi trabajo.					
Las políticas y procesos laborales están claramente definidos.					
Tengo acceso a información y documentación necesaria para llevar a cabo mis funciones en forma efectiva.					
Tengo la posibilidad, dentro del marco de mis competencias, de actuar y decidir de manera autónoma					
La opinión de los colaboradores es de suma importancia para la toma de decisiones al interior de la empresa.					
Considero que la satisfacción del cliente es muy alta como resultado de la prestación del servicio y compromiso del personal.					
Puedo compensar las horas extraordinarias o me son remuneradas.					
Protección Ambiental en la empresa	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	NO TAN BIEN	MAL
Como evalúa usted las actividades de cuidado ambiental dentro de la empresa <u>en relación al</u> consumo de energía eléctrica.					
Como evalúa usted las actividades de cuidado ambiental dentro de la empresa <u>en relación al</u> manejo de residuos.					
Como evalúa usted las actividades de cuidado ambiental dentro de la empresa <u>en relación al</u> consumo de agua.					
Como evalúa usted las actividades de cuidado ambiental dentro de la empresa <u>en relación a</u> políticas de compras (materiales, insumos de limpieza, etc.)					
Como evalúa usted las actividades de cuidado ambiental dentro de la empresa <u>en relación a</u> las acciones y medidas implementadas para el cuidado y protección de las áreas naturales visitadas en la prestación de servicios					
Mi comportamiento respecto a la protección y cuidado del ambiente es:					
Protección, fortalecimiento del patrimonio cultural y apoyo a comunidades locales	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	NO TAN BIEN	MAL
Como evalúa usted las actividades de protección, fortalecimiento del patrimonio cultural y apoyo a					

comunidades locales de la empresa en relación a fomento de la cultura local/regional o nacional					
Cómo evalúa usted las actividades de protección, fortalecimiento del patrimonio cultural y apoyo a comunidades locales de la empresa en relación a respeto a la cultura y poblaciones locales					
Cómo evalúa usted las actividades de protección, fortalecimiento del patrimonio cultural y apoyo a comunidades locales de la empresa en relación a oferta de servicios/ actividades culturales en coordinación con las comunidades locales					

Preguntas abiertas

¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?

¿Qué es lo que mas te gusta de la empresa?

¿Qué te gustaría que la empresa haga para motivarte?

¿Qué sugieres que se haga para mejorar la comunicación de la empresa?

¿Cuál crees que es el motivo para alterar el clima laboral dentro de la empresa?

Gracias por su atención

Anexo 3. Auditoría interna

Turismo Sostenible para Operadoras de Turismo
Por: Diego Bonilla Urbina - Versión 002 - 2019
© 2019 Turismo Práctico y Gestión Ambiental



Auditoría de Gestión Integral de Calidad y Buenas Prácticas de Turismo Sostenible

Operadoras de Turismo

“Tortuga Tur C.L.”

Auditoría No. 1

Fecha: Mayo de 2019

Auditor:

Mayari Alexandra Changotasig Tupiza

No.	Ámbito	Sub ámbito	Indicador	Cumple	No Cumple
1	Mandatorios	Documentación legal	La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con la Licencia Única para el ejercicio de actividades.	✓	
2			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con el permiso de tráfico marítimo y certificado de prevención de contaminación en el mar actualizado y suscrito por la Subsecretaría de Transporte.	✓	
3			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con la matrícula anual de navegación actualizada y emitida por la autoridad marítima competente.	✓	
4			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con la copia del pago de la patente de operación otorgada por la autoridad competente.	✓	
5			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con el seguro obligatorio para que su embarcación realice las actividades diarias.	✓	
6			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con la copia de la lista de precios de su oferta turística.	✓	
7			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), para persona natural o jurídica, según corresponda.	✓	
8			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con la copia del permiso del Cuerpo de Bomberos.	✓	
9			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con el Certificado Ambiental emitido por la autoridad competente.	✓	
10			Todo colaborador (trabajador) de la operadora de turismo de tour de bahía está afiliado al sistema de Seguridad Social o cuenta con contratos de servicios profesionales registrados ante la autoridad laboral.	✓	
11			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con facturas vigentes que cumplen las especificaciones de la autoridad tributaria.	✓	

No.	Ámbito	Sub ámbito	Parámetro	Cumple	No Cumple	No Aplica
12	Organizacional y de Soporte	Políticas	La operadora de turismo de tour de bahía cuenta, en formato impreso y digital, con una política empresarial en el que incluye la misión, visión, objetivos, valores y políticas del negocio. La política empresarial es conocida por todos sus colaboradores, y se la difunde de manera impresa, electrónica y verbal.		X	
13			La operadora de turismo de tour de bahía establece como políticas organizacionales: la no promoción de la prostitución, la no explotación de niñas, niños y adolescentes, el no acoso, hostigamiento y/o abuso sexual, y la no venta o expendio de estupefacientes, entre otros problemas sociales. La política al respecto es clara y se la difunde de manera impresa, electrónica y verbal. El Código de Conducta contra la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niños y Adolescentes es conocido por todos sus colaboradores.		X	
14			La operadora de turismo de tour de bahía respeta la identidad religiosa, cultural, política y de género de sus colaboradores, y mantiene una política clara al respecto, la misma que es difundida de manera impresa, electrónica y verbal.		X	
15			La operadora de turismo de tour de bahía instaure como políticas organizacionales la contratación de proveedores locales. La política al respecto es clara y se la difunde de manera impresa, electrónica y verbal.		X	
16		Soporte para la gestión	La operadora de turismo de tour de bahía cuenta, tanto en su embarcación como en las oficinas en el puerto, con un registro de limpieza diaria de las áreas operativas (baños, bodegas, áreas de personal, entre otros).		X	
17			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con un registro histórico de mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos de la embarcación y sus oficinas en el puerto, de acuerdo a su uso y especificaciones técnicas, en el que se detalle al menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.		X	
18			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, con registros de control de plagas, el mismo que se lo realice por lo menos una vez al año.	✓		
19			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con inventarios de equipos y mobiliario de la embarcación y sus oficinas en el puerto.	✓		
20			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con registros de mantenimiento general de cada área (administrativa, operativa y de servicio), tanto de la embarcación como de sus oficinas en el puerto.		X	
21			La operadora de turismo de tour de bahía, para conocer novedades y/o sugerencias de la operación turística, cuenta con registros o actas de reuniones periódicas del personal operativo y administrativo.		X	
22	La operadora de turismo de tour de bahía, con la finalidad de registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática sobre las funciones y procedimientos, cuenta con un documento en el que se detalle el perfil y funciones del personal administrativo y operativo de la empresa, y aquello que se considere necesario para la ejecución de las actividades y tareas. Referido documento es de conocimiento de todo el personal.		X			

No.	Ámbito	Sub ámbito	Parámetro	Cumple	No Cumple	No Aplica
23	Organizacional y de Soporte	Talento Humano	La operadora de turismo cuenta con reglamento interno para el personal, con la finalidad que el empleador detalle las obligaciones y derechos del talento humano que labora en la operación.		X	
24			La operadora de turismo, para fortalecer sus competencias laborales, ha desarrollado un programa de capacitación dirigido al personal.		X	
25			La operadora de turismo ha capacitado al menos al 50% de sus colaboradores en temas de salud y seguridad ocupacional. Además, cuenta en su archivo con copias simples de los certificados de capacitación, como también con los respectivos registros de asistencia.	✓		
26		Comunicación, información y divulgación	La operadora de turismo cuenta con información turística de la ciudad y el país, para ser brindada a sus clientes.	✓		
27	La operadora de turismo para evitar la publicidad engañosa, provee información clara y fidedigna sobre sus servicios en su material promocional.		✓			
28	Los precios ofertados por La operadora de turismo incluyen impuestos y el servicio (según categoría), con excepción de los establecimientos que son parte del Sistema Tributario que permite la no inclusión del IVA.		✓			
29	La operadora de turismo informa a los clientes sobre las medidas de sostenibilidad adoptadas por la operación, y sobre los beneficios que éstas generan al entorno natural, social y económico.		✓			

No.	Ámbito	Sub ámbito	Parámetro	Cumple	No Cumple	No Aplica
30	Embarcación y/o Oficinas	Servicios higiénicos o baterías sanitarias	Las baterías sanitarias de las áreas de uso público de la embarcación y de las oficinas de la operadora de turismo utilizan sistema ahorrador del recurso agua, o se ha implementado medidas para su ahorro.		X	
31			Las baterías sanitarias de la embarcación y de las oficinas en puerto cuentan con: basureiro con tapa, dispensador de jabón, sistema de secado de manos (secador automático o dispensador de toallas de mano), dispensador de papel higiénico.	✓		
32			La embarcación y las oficinas en puerto cuenta con al menos un servicio higiénico asignado a personas con capacidades diferentes. Este servicio higiénico cumple las especificaciones de la autoridad competente.	✓	X	
33		Bodegas	Las bodegas de la embarcación y las oficinas en puerto cuentan con un área especial, debidamente aislada para el almacenamiento de sustancias tóxicas y de manejo delicado, tales como combustibles. Dichas áreas tienen constante mantenimiento y control.	✓		
34			La embarcación y las oficinas en puerto cuentan con un área destinada para el personal, en la cual guardan sus pertenencias personales.	✓		
35		Motores de embarcación	Los motores que utiliza la embarcación para su desplazamiento son de 4 tiempos, de acuerdo a lo estipulado por las autoridades de control.	✓		
36		Mantenimiento y control de embarcación	La embarcación cuenta e implementa un programa de mantenimiento preventivo y monitoreo de: i. Casco; ii. Equipos de navegación; iii. Mobiliario; iv. Elementos decorativos; y; iv. Equipos de seguridad marítima. Se identifica los responsables, recursos y cronograma.	✓		
37		Mantenimiento y control oficinas en puerto	Las oficinas en puerto cuentan e implementan un programa de mantenimiento preventivo y monitoreo de: i. Equipos; ii. Mobiliario; iii. Elementos decorativos; y; iv. Dotación (menaje). Se identifica los responsables, recursos y cronograma.		X	
38		Equipos para actividades de buceo superficial de embarcación	La embarcación cuenta con la dotación necesaria de equipos (Visores; tubos snorkel; aletas y trajes de neopreno) para realizar la actividad de buceo superficial, y están en buenas condiciones.	✓		
39			La embarcación cuenta con la dotación de toallas para cuerpo necesarias para brindar a sus pasajeros.	✓		

No.	Ámbito	Sub ámbito	Parámetro	Cumple	Cumple	Aplica
40	Operatividad	Personal	El personal que opera la embarcación (Capitán, Marinero y Guía) mantiene todos sus documentos en regla y actualizados.	✓		
41			El personal que opera la embarcación ha realizado todos los cursos de actualización que exigen las autoridades competentes en su jurisdicción.	✓		
42		Embarcación	La embarcación de la operadora de turismo de tour de bahía posee toda la documentación en regla para operatividad diaria.	✓		
43			La operadora de turismo ha planificado y realiza de forma periódica el mantenimiento preventivo de la embarcación y equipos.		X	
44		Actividades, rutas y operación	La operadora de turismo de tour de bahía, previo a iniciar el tour, cuenta con la documentación necesaria como: i. Hoja de ruta; ii. Hoja de zarpe; iii. Número y nombre de pasajeros; iv. Nombre de guía(s); v. Mapa del recorrido, entre otros.	✓		
45			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con un detalle de las actividades, recorridos y rutas a ser desarrolladas, que incluye información de relevancia para ser consideradas en el desarrollo del tour.	✓		
46			La operadora de turismo de tour de bahía identifica la ruta principal y rutas alternas, como respuesta a eventualidades y emergencias que se puedan presentar durante el recorrido.	✓		
47			La operadora de turismo tiene en consideración las características particulares del grupo, considerando aspectos de accesibilidad del grupo o de integrante(s).	✓		
48			La operadora de turismo ha identificado, de forma clara y precisa, los atractivos naturales y culturales que pueden ser empleados de forma sostenible en la actividad turística a desarrollar.	✓		
49			La operadora de turismo ha definido claramente el equipo necesario como ropa y equipamiento, que son necesarias para el desarrollo de las actividades, y que son puestas en conocimiento de los clientes y son verificados previo al desarrollo del tour.	✓		
50			La operadora de turismo lleva un reporte de cada tour que incluye aspectos relevantes de operación, que además de permitir un seguimiento continuo de las actividades, apoyan a la mejora del programa.	✓		
51		Servicio de alimentos y bebidas	La operadora de turismo, en el caso de proveer el servicio de alimentos y bebidas, mantiene una cadena de frío estricta e implementa buenas prácticas de manipulación de alimentos, que evitan la contaminación cruzada.			X

No.	Ámbito	Sub ámbito	Parámetro	Cumple	No Cumple	No Aplica
52	Responsabilidad Ambiental	Biodiversidad	La operadora de turismo de tour de bahía no mantiene, ni en la embarcación ni en sus oficinas en el puerto, especies animales y vegetales en peligro y/o amenazadas sin los permisos correspondientes de la autoridad competente.	✓		
53			La operadora de turismo de tour de bahía mantiene en sus oficinas en el puerto especies nativas y endémicas de flora de la zona, tanto en sus jardines y/o maceteros.			✗
54			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, no comercializa ni consume especies de flora y fauna protegidas o vedadas por la ley.	✓		
55			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en los exteriores de sus oficinas en puerto, utiliza en sus exteriores focos y/o luminarias no atraentes de insectos, con la finalidad de evitar el cambio de comportamiento de la fauna local.	✓		
56		Insumos	Para el mantenimiento y pintura del casco de la embarcación, la operadora de turismo de tour de bahía utiliza productos libres de plomo.	✓		
57			La operadora de turismo de tour de bahía utiliza productos biodegradables para la limpieza de la embarcación y sus oficinas en el puerto.	✓		
58			La operadora de turismo de tour de bahía minimiza la compra de insumos descartables, tales como platos y cubiertos. Lleva un registro de su compra para establecer la reducción en su utilización.	✓		
59		Agua	La operadora de turismo de tour de bahía implementa un programa de uso y ahorro de agua, el mismo que es de conocimiento de propietarios, directivos, personal de planta y clientes.		✗	
60			La operadora de turismo de tour de bahía, con la finalidad de evitar fugas de agua y desperdicio del recurso, cuenta en la embarcación como en sus oficinas en el puerto con registros del mantenimiento de todos los equipos y redes de agua, en el que se detalla por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.		✗	
61			La operadora de turismo de tour de bahía, con la finalidad de determinar acciones para optimizar el consumo de agua, cuenta con registros de consumo del líquido vital.		✗	
62			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, con señalética de uso y ahorro de agua en las áreas destinadas al personal y clientes.		✗	
63			Manejo de aguas negras y grises	El manejo de las aguas negras y grises que se produce en cada recorrido turístico se lo realiza de acuerdo a las normativas estipuladas por las autoridades de control. La embarcación lleva un registro sobre este ámbito en particular.		✗

No.	Ámbito	Sub ámbito	Parámetro	Cumple	No Cumple	No Aplica
64	Responsabilidad Ambiental	Energía	La operadora de turismo de tour de bahía implementa un programa de uso y ahorro de energía que es de conocimiento de propietarios, directivos, personal de planta y clientes, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto.		✗	
65			La operadora de turismo de tour de bahía, con la finalidad de determinar acciones para optimizar el consumo de electricidad, cuenta con registros de consumo tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto.		✗	
66			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con señalética de uso y ahorro de energía en las áreas destinadas al personal y clientes, tanto en la embarcación como sus oficinas en el puerto.		✗	
67			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con equipos y artefactos adecuados para el uso y ahorro de energía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto.	✓		
68			La operadora de turismo de tour de bahía, para evitar posibles cortos circuitos y fugas de energía tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta con registros del mantenimiento de las instalaciones eléctricas, en el que se detalla por lo menos: fecha, nombre del encargado, hora, observación, firma del encargado, próximo mantenimiento.		✗	
69			En la embarcación y las oficinas en el puerto no existen cajetines abiertos o cables expuestos. Todas las instalaciones eléctricas están en buen estado, entubadas o dentro de canaletas.	✓		
70		Residuos y desechos	La operadora de turismo de tour de bahía clasifica los desechos y residuos sólidos, tanto en la embarcación como en sus oficinas en puerto en: i) orgánicos, ii) papel y cartón, iii) plástico y vidrio; iv) tetra pack; v) residuos peligrosos tales como: pinturas, insecticidas, preservantes, combustibles, monitores y circuitos integrados, bombillos fluorescentes y baterías.	✓		
71			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en puerto, mantiene a los tachos de residuos y desechos sólidos debidamente señalizados de acuerdo a su clasificación. Su almacenamiento se lo realiza en sitio destinado exclusivamente para este tipo de materiales.	✓		
72			La operadora de turismo de tour de bahía entrega los residuos y desechos sólidos a la red de recolección pública y/o a gestores autorizados.	✓		
73		Ruido y vibración	La operadora de turismo de tour de bahía no emite ruidos estridentes desde sus instalaciones hacia el exterior. De llegar a utilizarse parlantes y/o amplificación no deben estar ubicados hacia los exteriores, ni pasar los límites permisibles.	✓		

				Cumple	Aplica
74	Responsabilidad Social	Patrimonio y comunidad	La operadora de turismo de tour de bahía tiene como política de compra "El abastecerse de bienes, productos y servicios producidos por la comunidad local y nacional"; referidos bienes, productos y servicios incluyen criterios ambientales, socio culturales y económicos.	X	
75			La operadora de turismo de tour de bahía tiene como política "Contratar como parte de su personal de planta, operativo, gerencial y administrativo a pobladores de la comunidad local, bajo principios de equidad y participación".	X	
76			La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con registros de las inversiones, aportes en capital humano y donaciones que se destinan a la población local.	✓	
77			La operadora de turismo de tour de bahía motiva y orienta a sus clientes a visitar las áreas naturales, históricas y culturales a través de información veraz y transparente, en formato impreso y digital.	✓	
78			La operadora de turismo de tour de bahía no mantiene o exhibe piezas arqueológicas o patrimonio histórico, sin los permisos correspondientes de la autoridad competente.	✓	
79		Difusión y comunicación	La operadora de turismo de tour de bahía promueve, difunde y comunica entre sus clientes, colaboradores y demás partes interesadas, la práctica de una conducta responsable ante las comunidades locales para evitar su aculturación. Posee el respectivo código de conducta.	✓	
80			La operadora de turismo de tour de bahía promueve entre sus clientes, colaboradores y demás partes interesadas, una conducta responsable con el ambiente. Posee el respectivo código de conducta.	✓	
81			La operadora de turismo de tour de bahía informa a sus clientes, colaboradores y demás partes interesadas, sobre los productos que son elaborados por la comunidad, como por ejemplo: mermeladas, quesos, pan, artesanías, entre otros.	✓	
82			La operadora de turismo de tour de bahía comunica su política de prohibición de actividades como: prostitución y explotación de niñas, niños y adolescentes, el acoso, hostigamiento y/o abuso sexual, expendio de drogas, entre otros problemas sociales. El Código de Conducta contra la Explotación Sexual Comercial de Niñas, Niños y Adolescentes es conocido por todos sus colaboradores.	X	
83		Capacitación	La operadora de turismo de tour de bahía posee un programa de capacitación continua para sus colaboradores, el mismo que esta compuesto por ámbitos de sostenibilidad y RSE, donde se incluyen al menos los siguientes cursos: a) derechos humanos; b) condiciones laborales (seguridad ocupacional y prevención de accidentes); c) conservación del ambiente y su bio diversidad; d) atención a personas con discapacidad; e) código de conducta, entre otros.	X	

No.	Ámbito	Sub ámbito	Indicador	Cumple	No Cumple	No Aplica
84	Seguridad y Salud Ocupacional	Bienestar Ocupacional	Con la finalidad de prevenir y disminuir los riesgos del trabajo y mejorar el ambiente laboral, la operadora de turismo de tour de bahía cuenta con un reglamento de higiene y seguridad.		X	
85			El personal de la operadora de turismo de tour de bahía, de acuerdo a las actividades que realiza, cuenta con vestimenta, equipos de seguridad y protección. Adicionalmente, en el uniforme se observa de manera clara el nombre del colaborador, ya sea bordado o en placa.	✓		
86		Instalaciones y equipos	En la operadora de turismo de tour de bahía todas las puertas y ventanas, tanto de la embarcación como de las oficinas en el puerto, funcionan correctamente. Su apertura es fácil y permite una pronta evacuación en caso de emergencias.	✓		
87			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta con un sistema de iluminación de emergencia, el mismo que funciona correctamente.		X	
88			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta en cada una de sus áreas operativas y administrativas con: sensores de humo, alarmas y extintores contra incendio vigentes, y rociadores de agua (de ser el caso). Referidos equipos funcionan correctamente y están señalizados según las especificaciones técnicas reglamentarias de los organismos encargados de la materia.		X	
89			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, posee un botiquín de primeros auxilios básico y con medicamentos no caducados, que cuenta por lo mínimo con: gasas estériles y algodón; un paquete de vendaje de gasa en rollo de 2" ancho; dos vendajes triangulares; vendas elásticas; cinta adhesiva; agente limpiador para heridas, como toallas selladas; caja de parches curitas; tijeras punta roma; pinzas comunes; guantes de látex; equipo resucitador, como una bolsa, respirador o mascarilla de bolsillo; tablilla para inmovilizar; termómetro indicaciones para pedir ayuda de emergencia, y; con medicinas no caducadas (alcohol, crema para quemaduras, analgésicos).	✓		

No.	Ámbito	Sub ámbito	Indicador	Cumple	No Cumple	No Aplica
90	Seguridad y Salud Ocupacional	Señalética	La operadora de turismo de tour de bahía cuenta con un sistema de señalética, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, que permite identificar las áreas operativas, administrativas y de uso público. En el sistema se considera, entre otros aspectos, la señalización de áreas restringidas y de uso exclusivo del personal; áreas de peligro; riesgo eléctrico; material inflamable; entre otras.		X	
91			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta con rutas de escape y puntos de encuentro debidamente señalizados, con letreros fácilmente visibles y ubicados en lugares estratégicos.		X	
92			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, tiene identificadas las baterías sanitarias de uso público de hombres y mujeres para facilitar su localización.	✓		
93		Prevención y mitigación de catástrofes y accidentes	La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta con un plan de evacuación, el mismo que está aprobado por la autoridad competente.		X	
94			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta con al menos una persona capacitada en primeros auxilios en cada turno, y dispone de una guía visible con teléfonos de emergencia y hospitales cercanos.	✓		
95			La operadora de turismo de tour de bahía, tanto en la embarcación como en sus oficinas en el puerto, cuenta con mapas de evacuación y recursos fácilmente visibles y ubicados en lugares estratégicos.		X	

No.	Ámbito	Sub ámbito	Indicador	Cumple	No Cumple	No Aplica
96	Atención al cliente	Procesos	La operadora de turismo de tour de bahía, para conocer sobre las novedades y/o sugerencias de la operación, aplica encuestas de satisfacción a los clientes, y genera reportes estadísticos, los mismos que permiten tomar acciones correctivas.	✓		
97			La operadora de turismo de tour de bahía, a través de sus colaboradores, aplica soluciones viables a los inconvenientes presentados por los clientes, a través de procedimientos debidamente identificados.	✓		
98		Imagen y actitud	Los colaboradores de la operadora de turismo de tour de bahía se muestran corteses (amables) y con actitud positiva hacia los clientes y compañeros.	✓		
99			Los colaboradores de la operadora de turismo de tour de bahía consideran, como parte de su servicio, su imagen personal. Visten de acuerdo a las actividades que realizan, y en el uniforme se observa de manera clara su nombre, ya sea bordado o en placa.	✓		
100			Los colaboradores de la operadora de turismo de tour de bahía muestran disponibilidad para atender y ayudar a los clientes y compañeros.	✓		
101			Los colaboradores de la operadora de turismo de tour de bahía convierten las quejas en oportunidades.	✓		
102		Comunicación e información	Los colaboradores de la operadora de turismo de tour de bahía conocen perfectamente el destino en el que presta los servicios la operación, y brindan la información correcta a los clientes.	✓		
103			Los colaboradores de la operadora de turismo de tour de bahía se expresan con claridad y escuchan con atención a los clientes y compañeros.	✓		
104		Capacitación	La operadora de turismo de tour de bahía ha incluido formalmente en el programa de capacitación al personal el tema de atención al cliente.		X	
105			La operadora de turismo de tour de bahía ha capacitado al 100% de sus colaboradores en temas relacionados a la Atención al Cliente. Además, cuenta en su archivo con copias simples de los certificados de capacitación, como también con los respectivos registros de asistencia.		X	

Anexo 4. Cotización

← Promocionar los Me gusta de la pá...


\$2 Alcance estimado no disponible

\$5 Alcance estimado no disponible

\$10 Alcance estimado no disponible

\$15 Alcance estimado no disponible

Elige otro importe

 Duración 

10 días

Tu anuncio estará en circulación durante 10 días con un presupuesto diario de \$2. El importe real gastado por día puede variar. [Más información](#)

Promocionar ahora

Al tocar este botón, aceptas las [Condiciones de Facebook](#).

Proforma 038: Operadora Tortuga
Página Web

Santiago Ureña
santyu2087@gmail.com

Quito, 30 de Mayo 2019

DESCRIPCIÓN	DETALLE	COSTO
Dominio y Hosting	Incluye: - Dominio - 200 GB de espacio WEB - Correos electrónicos ilimitados	Pago Anual (primer año) \$ 110,00
Diseño Web	Diseño y puesta en marcha de la página web	\$ 250,00

NOTA:

*Pago del siguiente año por el dominio es de \$120,00 aproximadamente
* 50% para iniciar con la construcción de la web y el otro 50% al finalizar

Pago Total: \$ 360,00



COMERCIAL LEIBNIZ
PULLAGUARI PULLAGUARI NILSO ARNOLDO

* Venta al por Menor de Madera
* Venta al por Menor de Artículos de Ferrería
* Venta al por Menor de Materiales de Construcción
* Transporte Marítimo de Cabotaje y de Carga
* Alquiler de Maquinaria y Equipo para Fundiciones y Construcción sin Operarios
Dirección: Pto. Vilamiri, Calle Escalera s/n Ref. a treinta metros del Hotel Las Gardenias
Tel: 3977005 3977006 Celular: 0998878163
Isabela Galápagos Ecuador

PROFORMA
R.U.C. 1103196000001

0001402

CLIENTE: ORWIDON TOMBA TOG CL
FECHA: 2014-05-24 TELF: _____
DIRECCIÓN: FRAGATA y Pnnon. 0.1
R.U.C. o C.I.: _____ GUÍA DE REMISIÓN: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	V. UNITARIO	V. TOTAL
10	Fuerras de cemento	15.40	134
24	Metros de ceramica	22.32	535.68
4	Galones de pintura	8.93	35.72
2	Bastidos de 5"	9.38	18.76
6	lbs de cemento blanca	0.45	2.70
1	Pinta de blanca	3.57	3.57
5	liras # 120	0.67	3.35
2	Disco de corte diamantado	22.32	44.64
5	Fundas de empaste	2.68	13.40
Mano de Obra			500

SON: _____ dólares
SUB-TOTAL 791.82
DESCUENTO _____
I.V.A. 12 % 95.02
I.V.A. 0 % _____
VALOR TOTAL \$886.84

[Firma]
Rosysel Oms
Firma Autorizada

SEERCA S.A.S. - Sucursal 1002 - Calle 0801411 al 081001 - Pto. Vilamiri
ORIGINAL CLIENTE COPIA EMISOR

