



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD PARA LA OPERADORA TURÍSTICA  
MY ADVENTURECUADOR UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía

Verónica Román M.

Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Autor

Vanesa María Mora Soto

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

---

Verónica Román M.

Ing. Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

C.I. 1707480297

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Vanesa María Mora Soto

C.I. 1713819884

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi tutora, Verónica Román, que a lo largo de este proceso de elaboración del trabajo de titulación, mostró su apoyo y dedicación a todo momento. Segundo, a mis queridos padres, Manuel y María Eugenia, que me han apoyado durante toda la carrera y me han alentado a no darme por vencida y seguir adelante ante todo obstáculo. Por último, a todo el equipo de trabajo de *My AdventurEcuador* que mostró apertura durante estos meses, para la realización del trabajo de titulación.

## DEDICATORIA

Para mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente durante todas las etapas de mi vida.

Los amo.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación plantea el desarrollo de una propuesta de mejora de calidad para la operadora turística *My AdventurEcuador*. Partiendo de un marco teórico donde se analizan conceptos de calidad, sus aplicaciones e influencias en la industria de la hospitalidad y turismo -principalmente en operadoras turísticas- se logra fundamentar y direccionar este proyecto.

En capítulos posteriores, se realiza un análisis situacional de la empresa, utilizando herramientas como la matriz FODA, entrevistas a profundidad y mapa de procesos, que permiten determinar: fortalezas, ventajas, falencias e incidentes presentes en la cadena de valor del servicio. Todos estos datos recabados permiten determinar: objetivos, metas y estrategias para aportar al mejoramiento de la empresa.

Con los resultados obtenidos en la evaluación empresarial, se desarrolla una propuesta para el mejoramiento integral de la empresa, la cual incluye cursos y capacitaciones para aportar con conocimientos adicionales al equipo de trabajo en temas relacionados al turismo; uso de medios digitales para promocionar la marca; nivelación en dominio del idioma inglés; y, la posibilidad de aplicar a sellos y certificaciones de calidad. Adicionalmente, se plantean métodos para evaluar la satisfacción del cliente, analizar el rendimiento y cumplimiento de servicios pactados con los proveedores. De esta manera, se logra un cronograma y presupuesto de intervención, donde se evalúa el tiempo y la inversión necesaria para realizar cambios en la empresa que direccionen a un mejoramiento continuo y al éxito empresarial.

## ABSTRACT

This project presents a quality improvements proposal for the tour operator *My AdventurEcuador*. Based on a theoretical framework that supports the project, quality concepts are analyzed and its applications and influences in the hospitality industry are described.

In the following chapters, the company background analysis is carried out, using tools such as the SWOT analysis, in depth interviews and blueprints, which determine strengths, advantages, shortcomings, and incidents present in the service value chain. All data collected helped determining objectives, goals and strategies to contribute to the improvement of the company.

With the results of the business evaluation, a proposal for the overall development of the company is done, which includes courses and trainings to provide additional knowledge to the team work on issues related to tourism, use of digital media to promote the brand, leveling English and the possibility of applying seals and quality certifications. Additionally, methods for evaluating customer satisfaction and analyzing services performance and compliance agreed with suppliers arose. Finally, a timetable and budget intervention is done to explain the time and investment needed to make changes in the company, motivate continuous improvement and reach business success.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Objetivos de Investigación .....	2
Objetivo General .....	2
Objetivos específicos.....	2
Metodología.....	2
Justificación.....	3
1. CAPÍTULO I: Marco Teórico .....	3
2. CAPÍTULO II: Análisis de la Situación Actual .....	9
2.1 Localización.....	9
2.2 Capacidad instalada .....	9
2.3 Misión .....	10
2.4 Visión .....	10
2.5 Objetivos empresariales .....	11
2.6 Estructura organizacional .....	11
2.7 Ventaja competitiva .....	12
2.8 Análisis desde la perspectiva del cliente.....	14
2.8.1 Perfil del cliente de la Operadora .....	14
2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente .....	15
3. CAPÍTULO III: Análisis de procesos .....	16
3.1 Identificación de las áreas de análisis.....	16
3.2 Descripción de los procesos de servicio por área.....	16
3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones .....	18
3.4 FODA .....	19

3.5 FODA cruzado (Matriz CAME).....	20
4. CAPÍTULO IV: Propuesta de Mejora .....	21
4.1 Política de calidad de la empresa .....	21
4.2 Planteamiento de objetivos, metas y estrategias .....	21
4.3 Comunicación interna.....	22
4.4 Mapa de procesos optimizado .....	24
4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora.....	25
5. CAPÍTULO V: Propuesta de intervención .....	26
5.1 Estrategia de intervención .....	26
5.1.1 Índice del Manual de calidad.....	26
5.1.2 Propuesta de formación y capacitación.....	26
5.2 Presupuesto de intervención .....	29
5.2.1 Presupuesto de mejoras (estimado).....	29
5.2.2 Cronograma de intervención .....	30
6. Conclusiones.....	31
7. Recomendaciones .....	32
Referencias .....	33
ANEXOS .....	38

## ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Ubicación oficina My AdventurEcuador.....	9
Figura 2. Estructura organizacional de la operadora turística .....	11
Figura 3 Blueprint actual My AdventurEcuador .....	17
Figura 4. Blueprint optimizado de My AdventurEcuador .....	24

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Perfil del cliente de My AdventurEcuador .....	14
Tabla 2. Análisis FODA de My AdventurEcuador .....	19
Tabla 3. Análisis FODA cruzado de My AdventurEcuador.....	20
Tabla 4. Índice del manual de calidad.....	26
Tabla 5. Presupuesto de mejoras para My AdventurEcuador.....	29
Tabla 6. Mejoramiento procesos internos segundo semestre 2016 .....	30
Tabla 7. Mejoramiento de procesos internos 2017 .....	30
Tabla 8. Cursos, capacitaciones y certificaciones segundo semestre 2016 .....	30
Tabla 9. Cursos, capacitaciones y certificaciones año 2017.....	30

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas de la industria de la hospitalidad y turismo han enfrentado cambios constantes del mercado, el cual busca en la oferta de servicios, detalles de personalización y calidad (Parra & Calero, 2006). Con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores, los negocios turísticos han implementado procesos de calidad en su oferta; esto ha llevado a la reducción de fallas en la operación y producción, logrando tener un mercado fiel a la marca, un buen posicionamiento en el mercado y ventaja sobre la competencia (Singh, 2011).

Es importante para las empresas, identificar la motivación de los clientes al tomar la decisión de compra de un servicio. De esta manera, entender qué características especiales buscan los usuarios y cómo llegar a construir una experiencia memorable para ellos. Adicionalmente, es necesario reconocer cuáles son los factores que establecen la satisfacción después del consumo (Lovelock & Wirtz, 2014).

La mayor motivación empresarial es alcanzar la excelencia en la experiencia del cliente, pues esto significará mayor retorno para la inversión (ROI) (Lovelock & Wirtz, 2014); para ello es preciso -además de identificar las necesidades de los clientes, el riesgo que desean tomar y las motivaciones para la compra- establecer procesos estandarizados que garanticen la calidad en la prestación de los servicios contratados y, así lograr alcanzar las expectativas del consumidor (Ford, Sturman, & Heaton, 2012).

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de mejora de calidad para la operadora turística *My AdventurEcuador* ubicada en la ciudad de Quito.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la situación actual de la operadora turística.
- Conocer los procesos actuales utilizados en la empresa.
- Establecer la estructura adecuada para la implementación de un plan de mejora de calidad.
- Sugerir un cronograma de implementación.

## **METODOLOGÍA**

Una investigación permite entender el tema de estudio y acercarlo a la realidad; es una manera de encontrar información que conteste preguntas y brinde soluciones a los problemas (Sabino, 2014). En la siguiente propuesta de mejora de calidad para la operadora turística *My AdventurEcuador*, se utilizó diversas herramientas: matriz FODA, entrevistas a profundidad, mapa de procesos, para la obtención de datos de gran utilidad para determinar errores en el proceso operativo y permitir el desarrollo de alternativas de mejora (Malhotra, 2008).

Dicha propuesta es una investigación descriptiva; este tipo de investigación evalúa la situación actual y aspectos existentes del tema a investigar (Sabino, 2014). Así mismo, brinda una amplia gama de información debido a que se describen las características del tema. En el caso del proyecto, demuestra la situación actual de la empresa y sus operaciones.

Para la elaboración de la propuesta de mejora de calidad, se utilizó el método de investigación cualitativa. “La investigación cualitativa proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, p.143); en otras palabras tiene el objetivo de entender la naturaleza,

motivaciones y cualidades del tema de estudio. Complementario a este método se obtuvo datos secundarios que “son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Estos datos se pueden localizar con rapidez y bajo costo” (Malhotra, 2008, p.106).

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de titulación busca aportar con un plan de mejora de calidad para la operadora turística, con la idea de perfeccionar sus procedimientos actuales y mejorar su servicio; así determinar los posibles errores operativos y alternativas de solución.

La propuesta está vinculada con el Plan Nacional del Buen Vivir, objetivo 10: “impulsar la transformación de la matriz productiva”, política 10.3 “diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios” y lineamiento b, donde se busca “fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES], 2013, pp.540-541). Adicionalmente, el proyecto se vincula con la línea de investigación general referencial de la Escuela de Hospitalidad y Turismo: “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” enfocado a desarrollar un proyecto de “plan de mejora” (Universidad de las Américas, 2015). Con el aporte de estos lineamientos nacionales y de la Escuela de Hospitalidad y Turismo, se logró direccionar correctamente el proyecto de titulación.

## 1. CAPÍTULO I: Marco Teórico

Actualmente, la industria de la hospitalidad y turismo es una de las más crecientes y demandadas a nivel mundial (Walker, 2013). Está compuesta por diversos negocios turísticos, como el alojamiento, establecimientos de alimentos y bebidas, aerolíneas, agencias de viajes, transporte turístico, empresas de entretenimiento, entre otras, que al combinarlas, se puede satisfacer las necesidades, expectativas y componer la experiencia del turista (Parra & Calero, 2006). Cada empresa que trabaja en esta industria contribuye con el desarrollo del país. En el caso de Ecuador, el turismo es la tercera fuente de ingresos no petroleros y, ha registrado un crecimiento del 14% en el año 2014 (Ministerio de Turismo del Ecuador [MINTUR], 2015).

Ecuador se ha destacado a nivel mundial, debido a que es uno de los países más ricos en el mundo por su diversidad de especies en flora y fauna, ecosistemas y pluralidad cultural. Adicionalmente, se lo conoce como un país con cuatro mundos por sus regiones: Galápagos, Costa, Andes y Amazonía (Ministerio del Ambiente del Ecuador, 2014). Muchos turistas llegan a Ecuador con la expectativa de tener una experiencia memorable. Uno de los negocios turísticos que busca la satisfacción del visitante y está encargado de planificar, informar, elaborar paquetes combinando distintos productos turísticos en un itinerario, a un precio establecido, son las agencias de viajes (Pérez, 1995). Según el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador, las agencias de viajes son intermediarias en la prestación de servicios turísticos entre el cliente y los proveedores del servicio y utilizan medios propios o de terceros para realizar su operación (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2002).

Según este mismo reglamento, las agencias de viajes se clasifican, de acuerdo a su estructura y extensión de las actividades que realizan en: mayoristas, internacionales y operadoras. Las agencias mayoristas se encargan de elaborar, organizar y vender servicios y paquetes turísticos, nacionales e internacionales, a los otros tipos de agencias. Por otro lado, las agencias de viajes internacionales comercializan el producto, elaborado por las mayoristas y

operadoras, directamente al usuario final. Por último, las agencias de viajes operadoras: son aquellas que desarrollan, operan y venden servicios o paquetes turísticos, directamente al usuario o mediante las otras agencias, dentro o fuera del país (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2002).

Otro tipo de clasificación se deriva según su actividad principal y se divide en: emisoras, receptoras, y emisoras-receptoras. La agencia emisora es aquella que está ubicada en el lugar de residencia de la persona interesada en realizar un viaje, ofreciendo información, servicio de reserva y venta de servicios turísticos en otro destino (Fernández & Blanco, 2003). Por otro lado, una empresa receptora se dedica a recibir turistas en el territorio nacional o local, ofreciendo servicios turísticos a aquellas personas extranjeras (Pérez, 1995). Adicionalmente, Fernández y Blanco (2003) mencionan que las agencias receptoras se encargan de recibir, acomodar y proporcionar información acerca del destino y actividades que pueden realizar en el sitio; por otro lado Parra y Calero (2006, p.21), agregan que el turismo receptivo está “formado por los no residentes que viajan a un país”.

En Ecuador, se registran 1648 agencias de viajes que siguen las clasificaciones mencionadas (Sistema Integrado de Información Turística [SIIT], 2014). El número de agencias de viaje ha ido incrementando en los últimos años, lo cual ha provocado que éstas intenten absorber al mercado. Por este motivo, las operadoras turísticas de menor tamaño han optado por especializarse tanto en un producto turístico, como en un segmento de mercado objetivo para aprovechar las motivaciones de viaje de los usuarios (Fernández & Blanco, 2003, p.16). Al ser un producto y servicio intangible especializado, se puede lograr mayor satisfacción para el cliente (Pérez, 1995). Así mismo, por el incremento en la industria, las operadoras turísticas se han visto en la obligación de brindar “servicios con altos estándares de calidad, que sean más competitivos y que ofrezcan los resultados de satisfacción esperados” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2007, p.5).

La calidad es un concepto subjetivo que se basa en la percepción, puede ser alcanzada con el cumplimiento de estándares, mejoramiento continuo, valor agregado en el producto o servicio que se ofrece (Singh, 2011). Kaoru Ishikawa, uno de los maestros de la calidad, define: “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía ...” (Ishikawa, 1985, p.52). Esto quiere decir, que la empresa debe implementar procesos adecuados en todas sus áreas, sin dejar de lado ninguna para lograr la calidad esperada. Dicho esto, hablando de una operadora turística, se debe reconocer las motivaciones que tienen los clientes para viajar, sus expectativas sobre el servicio y pensar como responder a sus demandas para alcanzar la excelencia en el servicio (Pérez, 1995). Importante mencionar que “un cliente satisfecho transmitirá su experiencia positiva a un máximo de cinco personas, mientras que uno insatisfecho puede llegar a comunicárselo a dieciséis” (MINCETUR, 2007, p.9).

Lograr altos grados de satisfacción para el cliente y que la operadora sea eficaz y eficiente, requiere de esfuerzos continuos en la empresa, para esto, los elementos que esta posee deben funcionar correctamente. Dichos elementos son las personas que trabajan y administran el negocio, el patrimonio y los elementos intangibles, como cultura empresarial y *know-how* (Parra & Calero, 2006). Si se logra manejar correctamente estos elementos, se puede ofrecer a un cliente un servicio que supere sus expectativas. Así mismo, es parte primordial mantener una cultura corporativa adecuada debido a que permite que el recurso humano esté motivado a ofrecer servicios personalizados y especializados para cada cliente (Parra & Calero, 2006).

Llegar a la excelencia o altos niveles de satisfacción, requiere considerar a la calidad tanto externamente, al dar valor al cliente satisfaciendo sus expectativas con el producto, como internamente, al mantener al equipo de trabajo motivado. Para esto, se han desarrollado sistemas globales de gestión

de calidad que abarcan estándares y regulaciones. La *International Standard Organization (ISO)*, ha desarrollado normas internacionales que sirven de apoyo a las empresas para garantizar que sus productos y servicios cumplan con especificaciones de calidad para lograr la satisfacción del cliente (Parra & Calero, 2006). En la ISO9001:2015 se menciona que “la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN], 2016).

Obtener un sistema de gestión de calidad y otras certificaciones es una inversión necesaria para las empresas de servicios turísticos en la actualidad. Esto permite tener una ventaja competitiva y un óptimo funcionamiento empresarial (South Expeditions, 2016). Analizando algunas certificaciones existentes, la norma ISO 9001:2015 es un estándar internacional para el manejo de la calidad en las empresas; tener la certificación recientemente actualizada, es muy importante para el desarrollo y operación de las operadoras turísticas (Bureau Veritas, 2016). Esta normativa incluye una serie de estándares que permiten analizar y mejorar constantemente los procesos internos de la empresa para proveer un servicio y producto de calidad que satisfaga mejor al cliente. Al seguir esta norma, la empresa estará equipada y preparada para nuevas oportunidades y riesgos al enfrentarse al amplio mercado competitivo (Escuela Europea de Excelencia, 2016).

Adicionalmente, una operadora turística debe considerar que durante la ejecución de su servicio es muy importante garantizar la seguridad de sus clientes, por esto existen certificaciones especializadas para guías. Por ejemplo, la certificación *Wilderness Advanced First Aid (WAFA)* permite tener guías entrenados para actuar en situaciones de emergencia que requieran primeros auxilios. Este curso intensivo de cinco días, tiene como objetivo capacitar a los guías para actuar en situaciones de emergencia cuando operen en zonas alejadas a los centros médicos (Wilderness Medical Associates

International, 2016). Para obtener este certificado, los candidatos deben inscribirse por correo electrónico y dirigirse a la ubicación destinada para el curso (National Outdoor Leadership School, 2016).

Agregando, un enfoque que en la actualidad se está prestando mucha atención, es la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. Existen certificaciones que regulan la sostenibilidad de las operadoras turísticas, a través de criterios de evaluación y capacitación periódica. Una organización que otorga el sello de responsabilidad social se llama TourCert. Esta empresa Alemana, fundada en el año 2009, ha mostrado gran influencia en Europa. Ahora llega a Latinoamérica, brindando a las empresas turísticas la oportunidad de cumplir con la sostenibilidad corporativa y obtener la certificación TourCert, al cumplir con sus requisitos y pasar distintas etapas de auditoría. Este sello brinda la oportunidad de ser socialmente responsables y expandir el mercado de las operadoras turísticas receptoras. (TourCert, 2016a).

Una operadora turística especializada, puede optar por distintas certificaciones que aporten a la empresa y le permitan tener una ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, previamente, se debe realizar un análisis situacional de la empresa, para detectar errores y determinar posibles soluciones. Adicionalmente, un requisito previo a las certificaciones es el desarrollo de un manual de calidad, donde se “describe el sistema de calidad, explicando su organización, su actividad y las medidas que toma para asegurar la calidad de los productos y/o servicios” (Parra & Calero, 2006, p.208).

Con el aporte de los conceptos desarrollados en el marco teórico, se identificó la importancia del turismo en Ecuador y la necesidad de implementación de procesos de calidad en los negocios de la industria de la hospitalidad y turismo. A continuación, se desarrolla un plan de mejora de calidad para aportar a la estandarización de procesos, el mejoramiento continuo de la empresa y, el alcance de la excelencia en la experiencia del cliente en la operadora turística *My Adventure Ecuador*.

## 2. CAPÍTULO II: Análisis de la Situación Actual

### 2.1 Localización

La oficina de la operadora turística *My AdventurEcuador* se encuentra ubicada en la Avenida República del Salvador N35-126 y Portugal, Quito-Ecuador (My AdventurEcuador, 2016).



### 2.2 Capacidad instalada

*My AdventurEcuador*, al ser una operadora turística, cuenta con una oficina donde se desarrollan actividades administrativas por parte del coordinador de planificación, logística y operación, el coordinador de marketing y ventas y el coordinador de desarrollo sostenible. Funciona como una oficina interna, no abierta al público, para ejecutar dichas funciones y no tiene un horario establecido de apertura, pues su modalidad de operación por el segmento de mercado al que se dirige, es mediante su página web, correos electrónicos de contacto, Skype y teléfono móvil. Cuenta con equipamiento necesario de oficina, sala de reuniones, y almacenamiento de archivos (Entrevista 001, Verónica Román, 2016).

Adicionalmente, *My AdventurEcuador* tiene una página web profesional por medio de la cual mantiene contacto con el cliente. Utiliza esta como herramienta principal de información *online*, la cual por su diseño avanzado, contiene datos completos de los programas ofertados (Entrevista 002, Lorena Dávalos, 2016). Dicha oferta es la siguiente:

- *Summer camps*- dirigido a jóvenes de 14 a 18 años, que disfrutan de la aventura y exploración de nuevos lugares, culturas y costumbres del Ecuador. Viaje con una duración de 20 días por Ecuador, pasando por los Andes, Amazonía y Galápagos.
- *Field studies trips*- enfocado para estudiantes universitarios (pre-grado y post-grado) de 20-35 años que deseen realizar investigación de la biodiversidad del Ecuador, para aplicarla a su formación profesional. La duración de este programa es de 15-20 días.
- *Golden years*- Aventura dirigida para *Seniors* que buscan explorar lugares fascinantes de los Andes, Amazonía y Galápagos en un viaje de 15 días.
- *Galápagos Dive Adventure*- tour desarrollado para descubrir el hermoso mundo marino a través del aprendizaje y desarrollo de actividades de buceo. Su duración depende de los deseos del cliente en adquirir experiencia de buceo (Entrevista 002, Lorena Dávalos, 2016; *My AdventurEcuador*, 2016).

### **2.3 Misión**

“Entregar las mejores experiencias de viaje a los clientes, a través de un servicio personalizado y calificado, que complementa con la aventura vivencial que hay en cada uno de nuestros programas” (*My AdventurEcuador*, 2016).

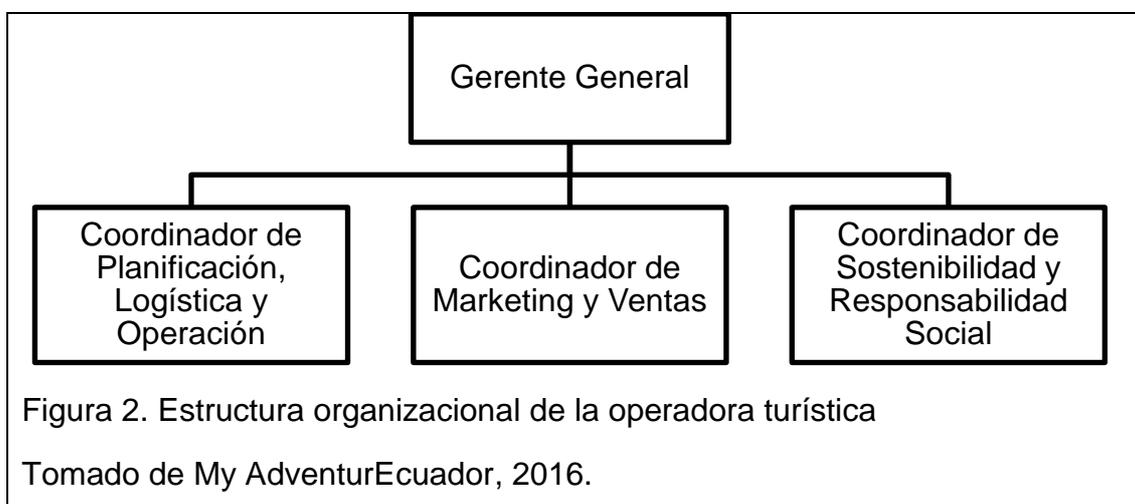
### **2.4 Visión**

“Convertirnos en la empresa local líder en operación turística, con un enfoque responsable en la conservación del entorno social y ambiental, ofreciendo los mejores programas científicos, educativos y culturales” (*My AdventurEcuador*, 2016).

## 2.5 Objetivos empresariales

1. Ofrecer experiencias que enriquezcan la vida de nuestros clientes y promuevan la mejor imagen del Ecuador en el extranjero.
2. Desarrollar programas sociales y ambientales que beneficien a las comunidades locales y el entorno natural.
3. Promover un turismo responsable y consciente, tanto desde nuestra empresa como para nuestros socios y clientes (My AdventurEcuador, 2016).

## 2.6 Estructura organizacional



*My AdventurEcuador* tiene un organigrama lineal, el cual caracteriza a una empresa pequeña que oferta pocos productos, destinados a mercados objetivos (Parra & Calero, 2006). Las responsabilidades se encuentran repartidas entre cuatro personas, dedicadas a coordinar cada una de las áreas mencionadas:

- Gerente General
  - Representante legal de la empresa
  - Dirige y controla a las otra áreas
- Coordinador de Planificación, Logística y Operación
  - Planifica productos y los ajusta en el caso de ser necesario, de acuerdo a las especificaciones de los clientes.
  - Selecciona y califica proveedores de servicios y actividades para cada producto.

- Reserva y contrata los servicios (transporte, alojamiento, guías y sitios de visita).
- Coordina la logística de los servicios y las actividades incluidas en cada producto (Entrevista 001, Verónica Román, 2016).
- Coordinador de Marketing y Ventas.
  - Brinda información necesaria de los servicios.
  - Asesora al cliente sobre el destino y promociona sus servicios.
  - Capta reservas de los clientes.
  - Suministra documentos necesarios para la venta del servicio.
  - Vende los programas turísticos a los clientes (Entrevista 002, Lorena Dávalos 2016).
- Coordinador de Sostenibilidad y Responsabilidad Social
  - Desarrolla y planifica los programas y actividades de sostenibilidad (financiera, ambiental y corporativa) en base a los lineamientos de la empresa.
  - Desarrolla y planifica los programas de responsabilidad social con la comunidad.
  - Apoya el desarrollo y planificación de los programas de ciencias, educación, cultura y buceo.
  - Diseño, implementación y seguimiento de las políticas corporativas en base a los lineamientos de la empresa (My AdventurEcuador, 2016).

Adicionalmente la empresa utiliza servicios contratados (externos a la empresa) en: asistencia contable, programación de la página web, asistencia legal y diseño de piezas publicitarias (Entrevista 001, Verónica Román, 2016).

## **2.7 Ventaja competitiva**

Existen distintos tipos de ventaja competitiva o elementos distintivos ante la competencia, que pueden ser: de enfoque, diferenciación y liderazgo en costos (Porter, 1998). En el caso de *My AdventurEcuador*, al comparar con la competencia (Anexo 3) -determinada en la entrevista con Lorena Dávalos (Entrevista 002, 2016) por ser empresas enfocadas al turismo receptivo y tener

un mercado objetivo similar- se determina la ventaja competitiva de la operadora de dos tipos:

- Diferenciación: son elementos únicos y distintos, que la empresa posee, en su oferta y operación, que hacen que se distinga de la competencia. Verónica Román, coordinadora de planificación, logística y operación describe: “La atención en detalle cuando provees el servicio es nuestro factor diferenciador. Los pequeños detalles son generalmente los que crean valor“ (Entrevista 001, 2016).
  - Esto se observa en la página web de *My AdventurEcuador*, diseñada de manera profesional para ser amigable con el cliente, quién recibe información completa y fotografías de los programas ofertados.
  - *My AdventurEcuador* tiene experiencia en el manejo de clientes extranjeros y su relación estable con proveedores de servicios, le ha permitido ofrecer productos especializados dirigidos a cuatro segmentos de mercado.
  
- Enfoque: quiere decir concentrarse en un nicho de mercado satisfaciendo necesidades de manera distinta y eficiente a comparación de la competencia.
 

*My AdventurEcuador*, con experiencia en turismo receptivo, cuenta con productos especializados para diferentes grupos de clientes:

  - *Summer camps*- dirigido a jóvenes extranjeros de 14 a 18 años.
  - *Field studies trips*- universitarios extranjeros de 20 a 35 años realizando su pre-grado o post-grado.
  - *Golden years*- dirigidos a personas extranjeras de la tercera edad,
  - *Galápagos Dive Adventure*- para personas interesadas en la vida marina y en aprender acerca del buceo (*My AdventurEcuador*, 2016).

## 2.8 Análisis desde la perspectiva del cliente

### 2.8.1 Perfil del cliente de la Operadora

Tabla 1. Perfil del cliente de *My AdventurEcuador*

Programa	Nacionalidad	Género	Edad	Segmento de mercado	Intereses y actitud frente al producto
Summer Camps	Estadounidense	Masculino y femenino	14- 18 años	Estudiantes de colegio	Interés por explorar nuevos lugares culturales y de naturaleza en el tiempo de vacaciones de verano.
Field Studies Trips	Estadounidense	Masculino y femenino	20-35 años	Estudiantes universitarios	Interés en realizar investigación de la biodiversidad del Ecuador para aplicar a su formación profesional.
Golden Years	Estadounidense	Masculino y femenino	Mayores a 65 años	Tercera edad y jubilados	<i>Seniors</i> que buscan explorar lugares fascinantes de los Andes, Amazonía y Galápagos conociendo culturas y tradiciones.
Diving Experience	Estadounidense	Masculino y femenino	Mayores de 18 años	Adultos	Dirigido a clientes que deseen descubrir el hermoso mundo marino a través del aprendizaje y desarrollo de actividades de buceo.

Tomado de: My AdventurEcuador, 2016.

### 2.8.2 Breve análisis de las expectativas del cliente

Existen tres etapas en el consumo de servicios que forman la experiencia del cliente (Lovelock & Wirtz, 2014). Siguiendo estas etapas, basado en historial y documentación de la empresa, se determina que los clientes de *My AdventurEcuador* buscan en la oferta de servicio lo siguiente:

- Fase previa a la compra
  - Información actualizada y completa de los servicios ofertados.
  - Conocimiento de los métodos y políticas de pago, así como, políticas de cancelación y reembolso (My AdventurEcuador, 2016).
- Fase de encuentro del servicio
  - Comodidad, seguridad y confianza a todo momento.
  - Cumplimiento de normas de seguridad en establecimientos de alojamiento, actividades de entretenimiento, rutas guiadas por sitios a conocer.
  - Cumplimiento del plan de actividades y puntualidad en el servicio.
  - Asistencia profesional por parte del guía.
  - En el caso de ocurrir una emergencia contar con planes de contingencia y asistencia.
  - Ser atendido por personal profesional a lo largo de la cadena de servicio, que cubra sus inquietudes (My AdventurEcuador, 2016).
- Fase posterior al servicio
  - Haber alcanzado sus expectativas con la experiencia de los servicios de My AdventurEcuador.
  - Tener la oportunidad de evaluar los servicios recibidos y sentir que es escuchado.
  - En el caso de que la experiencia haya sido satisfactoria, recibir información acerca de nuevos productos, promociones, beneficios, entre otros (My AdventurEcuador, 2016).

### 3. CAPÍTULO III: Análisis de procesos

#### 3.1 Identificación de las áreas de análisis

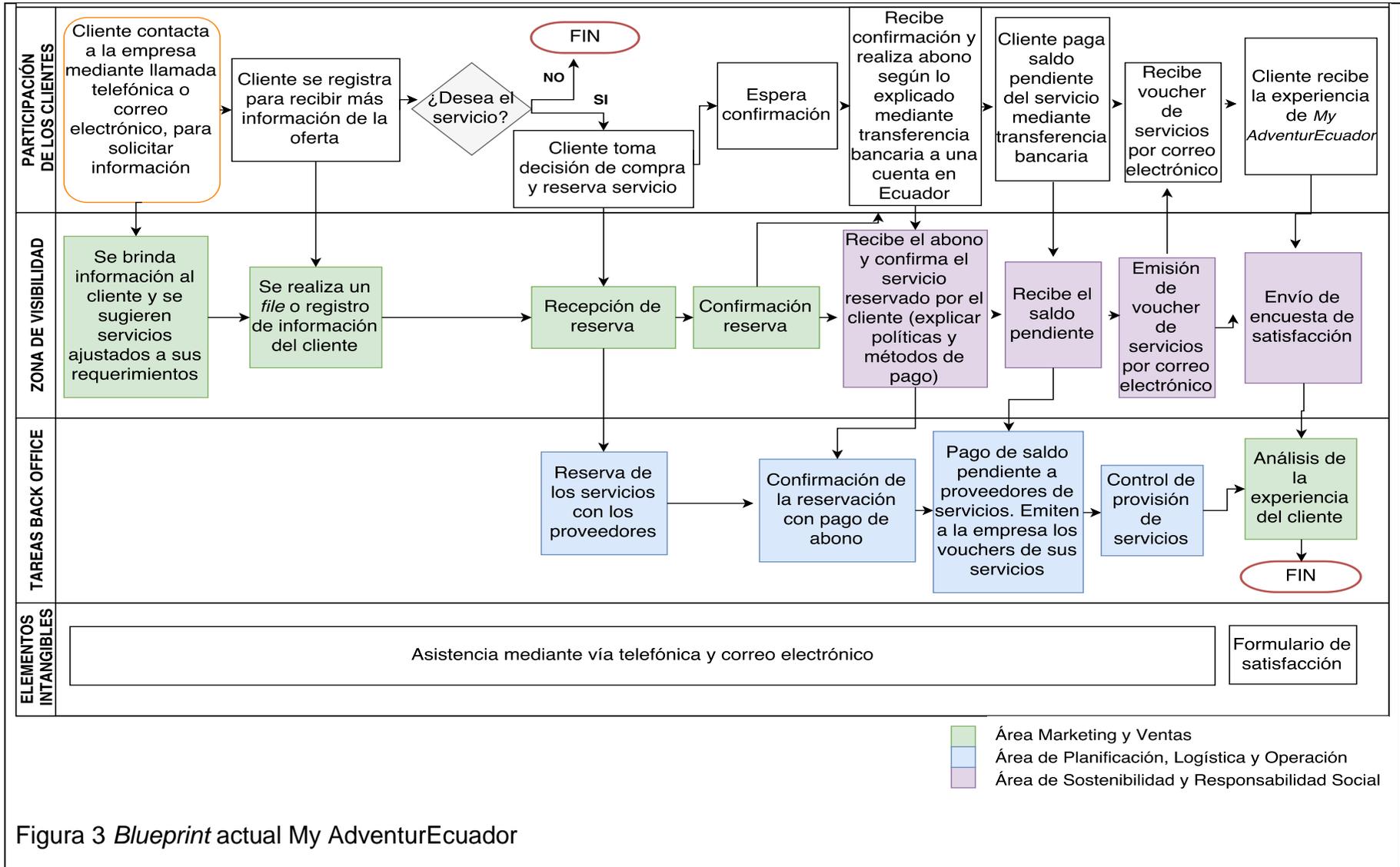
*My AdventurEcuador* al ser una empresa pequeña integrada por tres personas encargadas de la operación, no cuenta con grandes áreas para ser analizadas; en este caso se realizó un análisis de todo el proceso de comercialización del producto donde interviene:

- Área marketing y ventas.
- Área de planificación, logística y operación.
- Área de sostenibilidad y responsabilidad social.

#### 3.2 Descripción de los procesos de servicio por área

En el *blueprint* o diagrama de servicio actual de *My AdventurEcuador* se mencionan todos los procesos que se utilizan para entregar el servicio al cliente (Bitner, Ostrom, & Morgan, 2008). Se analizan las etapas en las cuales participa el cliente, la zona de visibilidad, las tareas *back office* y los elementos tangibles que intervienen en el servicio. Con esta información, mostrada gráficamente a continuación en la figura 3, se puede identificar errores y posibles soluciones.

*My AdventurEcuador* al ser una operadora turística que vende programas enfocados a distintos segmentos de mercado, cuenta con una interacción permanente entre los clientes y los proveedores para la reserva y, coordinación del servicio. Si una de las partes no interactúa, el servicio de intermediación por parte de la operadora turística no puede llevarse a cabo. En la siguiente figura se observa el proceso e interacción entre las estas tres partes (empresa, clientes y proveedores) al momento de ofertar y recibir el servicio:



### 3.3 Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

A partir del *blueprint* actual de *My AdventurEcuador* y observación de campo, se identificó lo siguiente:

- La operadora no cuenta con un horario de oficina establecido, por lo que dificulta tener una respuesta y asistencia inmediata para los clientes. Para ello, los tres socios, que a su vez coordinan distintas áreas, deberían contar con dispositivos digitales que les permita asistir a sus clientes en todo momento.
- No todos los socios hablan inglés avanzado, y como la operadora se dirige a un mercado extranjero, se dificulta la comunicación e interacción. Para ayudar en este caso, se debería invertir en cursos para mejorar el nivel en este idioma.
- No se realiza una evaluación continua de los proveedores de servicios (alojamiento, transporte, guianza). Es de gran importancia realizar visitas a los sitios con más regularidad. Para esto, se sugiere una revisión detallada de los proveedores, visitas al lugar con mayor continuidad y tomar en cuenta comentarios de clientes acerca de su experiencia.
- Lista de proveedores de servicios es corta. Al momento de tener algún inconveniente con un proveedor, la operadora se verá en un aprieto para solucionar el problema. Para ello, se debe tener una lista amplia de posibles proveedores calificados, que en casos de emergencia puedan ser contactados.
- Las políticas de la empresa no se encuentran publicadas en la página, ni tampoco se las envía al cliente. Se puede solucionar esto al desarrollar paquetes informativos *online* para enviar a los clientes que soliciten la información y adquieran el servicio.
- Encuesta de evaluación de servicios es muy extensa y no es llenada correctamente por los clientes. Es necesario la reconstrucción de dicho formulario para que el cliente incluya información de gran importancia para la empresa.
- No existe una actualización constante de la página web. Es necesario actualizar la información e imágenes de la página web de manera

constante para lograr un buen posicionamiento de la página y promoción.

### 3.4 FODA

Tabla 2. Análisis FODA de *My AdventurEcuador*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en el manejo de clientes extranjeros.</li> <li>2. Productos especializados dirigidos a cuatro segmentos de mercado.</li> <li>3. Conocimiento de proveedores y relación con ellos por algunos años.</li> <li>4. Página web informativa y amigable con el cliente.</li> <li>5. Enfoque de <i>social entrepreneurship</i> o desarrollo sostenible.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nueva marca, anteriormente trabajaba con otro nombre y con el enfoque emisor-receptor. Ahora únicamente receptor.</li> <li>2. Espacio subutilizado de oficina, representan costos innecesarios.</li> <li>3. No todos los integrantes del equipo de trabajo tienen nivel avanzado en inglés.</li> <li>4. Nuevos protocolos o procesos podrían fallar en la ejecución.</li> <li>5. Asistencia al cliente no es inmediata.</li> <li>6. No se actualiza la página web de manera permanente.</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distancias cortas y mega diversidad en el país.</li> <li>2. Ecuador como destino turístico que figura en el exterior.</li> <li>3. Especialización del turismo por producto y por segmento.</li> <li>4. Variedad de recursos y destinos en el país que aportan al desarrollo de diferentes productos especializados.</li> <li>5. Tendencia del mercado a investigar y comprar vía online.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia que desarrolla productos especializados.</li> <li>2. Personal contratado como guía tiene riesgo de que no cumpla con protocolos y estándares de la empresa.</li> <li>3. Incremento de tasas o impuestos para el sector (patente, tasa de turismo y licencia de operación).</li> <li>4. País no competitivo por ser dolarizado (dólar apreciado).</li> <li>5. Proveedores que no cumplen con el servicio pactado o cumplen con negligencia.</li> </ol>

Tomado de Entrevista 001, Verónica Román, 2016.

### 3.5 FODA cruzado (Matriz CAME)

Tabla 3. Análisis FODA cruzado de *My AdventurEcuador*

Estrategias F+O	Estrategias D+O
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar productos especializados para nuevos mercados receptivos. (F2, O4)</li> <li>2. Promover los productos mediante otros medios digitales como por ejemplo, redes sociales: Trip Advisor, Kayak. (F4, O5)</li> <li>3. Lograr conocimiento en el extranjero de la marca vinculándose con programas de promoción turística del país en el exterior. (F1, F2)</li> <li>4. Utilizar la relación con los proveedores para obtener servicios y detalles adicionales para hacer un servicio más personalizado. Por ejemplo, si un huésped no desea realizar una actividad darle una alternativa. (F3, O3)</li> <li>5. Desarrollar programas de vinculación con la comunidad. (F5, O1)</li> <li>6. Cumplir con los requisitos para la obtención de sellos de calidad y mantener estándares para renovar las certificaciones. (F1, O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede optar por reducir el tamaño de oficina debido a que no es utilizada para la venta del servicio, y aprovechar la tendencia del uso de la tecnología (D2, O5)</li> <li>2. Actualizar la página web periódicamente de <i>My AdventurEcuador</i> con información que permita al visitante conocer sobre programas, precios, promociones y comentarios. (D6 O5)</li> <li>3. Para aprovechar la variedad de recursos, destinos y, poder informar a los clientes, capacitar al RR.HH. en temas relacionados con turismo en Ecuador, técnicas de manejo al cliente y operación turística. Así mismo, capacitar al equipo en inglés conversacional y técnico para escritura (envío de correos, información de sitio web) en el período de seis meses. (D3, O4)</li> </ol>
Estrategias F+A	Estrategias D+A
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer detalles personalizados, (por ejemplo adaptar el itinerario y actividades a realizar según el interés del cliente) para diferenciarse de los productos especializados de la competencia (F2, A1)</li> <li>2. A pesar de tener proveedores de servicio conocidos, ampliar la lista de proveedores, para que <i>My AdventurEcuador</i> cuente con una base de datos óptima que permita solucionar temas de operación. (F3, A5)</li> <li>3. Entregar a los clientes datos de contacto de la empresa para cualquier eventualidad, para resolver deficiencias en el servicio en ese momento (F1, A2)</li> <li>4. Diferenciarse de la competencia al ser socialmente responsables y vincularse con la comunidad al realizar nuevos emprendimientos sociales. (F5, A1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de espacio de oficina más pequeño para utilizar el monto sobrante para las tasas del sector turístico (D2, A3)</li> <li>2. Al ser una nueva marca que se dedica a turismo receptivo, se debe realizar una visita anual a los proveedores de servicio para analizar su producto y oferta actual. Renegociar con los proveedores, tanto tarifas, como beneficios a favor del cliente, anualmente. (D4, A5)</li> <li>3. Analizar las respuestas de los clientes en la encuesta de satisfacción después de cada servicio provisto, para tomar en cuenta comentarios y sugerencias y poder realizar cambios de acuerdo al caso. (A5, A1)</li> </ol>

## 4. CAPÍTULO IV: Propuesta de Mejora

### 4.1 Política de calidad de la empresa

La política de calidad de *My AdventurEcuador* se basa en el compromiso de satisfacer las necesidades de los clientes, sus expectativas y aumentar el valor percibido por ellos. Para lograrlo, cuenta con la implementación de un sistema - basado en el modelo SERVQUAL, utilizado por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]- de mejoramiento continuo de los procesos y servicios que aportan a la empatía en el servicio, la capacidad de respuesta, los elementos tangibles, la seguridad y fiabilidad en los servicios.

### 4.2 Planteamiento de objetivos, metas y estrategias

Tabla 3. Objetivos, metas y estrategias *My AdventurEcuador*

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
<b>Enfoque al cliente</b>		
Garantizar la experiencia del servicio a lo largo de la cadena de valor, al atender de manera inmediata sus requerimientos, comentarios e inquietudes para dar una solución que satisfaga a las partes.	Definir el nivel de satisfacción esperada, así como las necesidades de los clientes.	Analizar las respuestas de los clientes en la encuesta de satisfacción después de cada servicio provisto, para tomar en cuenta comentarios y sugerencias y poder realizar cambios de acuerdo al caso.
	Lograr una evaluación de sobresaliente y muy bueno como calificación a lo largo de la cadena de valor en las etapas de compra, provisión de servicio y post-venta.	
<b>Enfoque al proveedor</b>		
Operar con proveedores que garanticen la satisfacción del cliente durante la cadena de valor del servicio.	Determinar si es que el estándar de servicio de los actuales proveedores, cumple con los requerimientos del producto demandado.	Realizar una visita anual a los proveedores de servicio para analizar su producto y oferta actual.
	Ampliar beneficios a favor del cliente.	Renegociar con los proveedores, tanto tarifas, como beneficios a favor del cliente, anualmente.
	Duplicar el número de proveedores por categoría y tipo de servicio, de manera que <i>My AdventurEcuador</i> , en un período de 3 meses, cuente con una base de datos óptima que permita solucionar temas de operación.	Ampliar la lista de proveedores, para que <i>My AdventurEcuador</i> cuente con una base de datos óptima que permita solucionar temas de operación.

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
<b>Enfoque al equipo de trabajo</b>		
Operar con un equipo de trabajo certificado, con competencias que garanticen la satisfacción del cliente.	Obtener certificaciones de cursos y capacitaciones de interés para el equipo de trabajo de manera anual.	Capacitar al RR.HH. en temas relacionados con turismo en Ecuador, técnicas de manejo al cliente y operación turística.
	Operar con un equipo de trabajo bilingüe en un periodo de seis meses.	Capacitar al equipo en inglés conversacional y técnico para escritura (envío de correos, información de sitio web) en el período de seis meses.
<b>Enfoque a elementos tangibles</b>		
Operar con una página web posicionada en el mercado, que cuente con imágenes e información adecuadas y pertinentes, de manera que cumpla la finalidad de ser un medio de comercialización	Posicionar la página web en el primer año de operaciones, con los nuevos productos dirigidos a mercado receptivo.	Actualizar la página web periódicamente de <i>My AdventurEcuador</i> con información que permita al visitante conocer sobre programas, precios, promociones y comentarios.
	Contar con una página web actualizada periódicamente en función de las necesidades de comercialización.	
<b>Enfoque a la operatividad de la empresa</b>		
Garantizar la calidad empresarial al operar con sellos y certificaciones en operación turística y calidad en el servicio al cliente	Obtener sellos de calidad y certificaciones en operación turística, calidad de servicio al cliente en el periodo de un año	Cumplir con los requisitos para la obtención de sellos de calidad.
	Renovar sellos de calidad y certificaciones de manera periódica.	Mantener estándares para renovar las certificaciones.

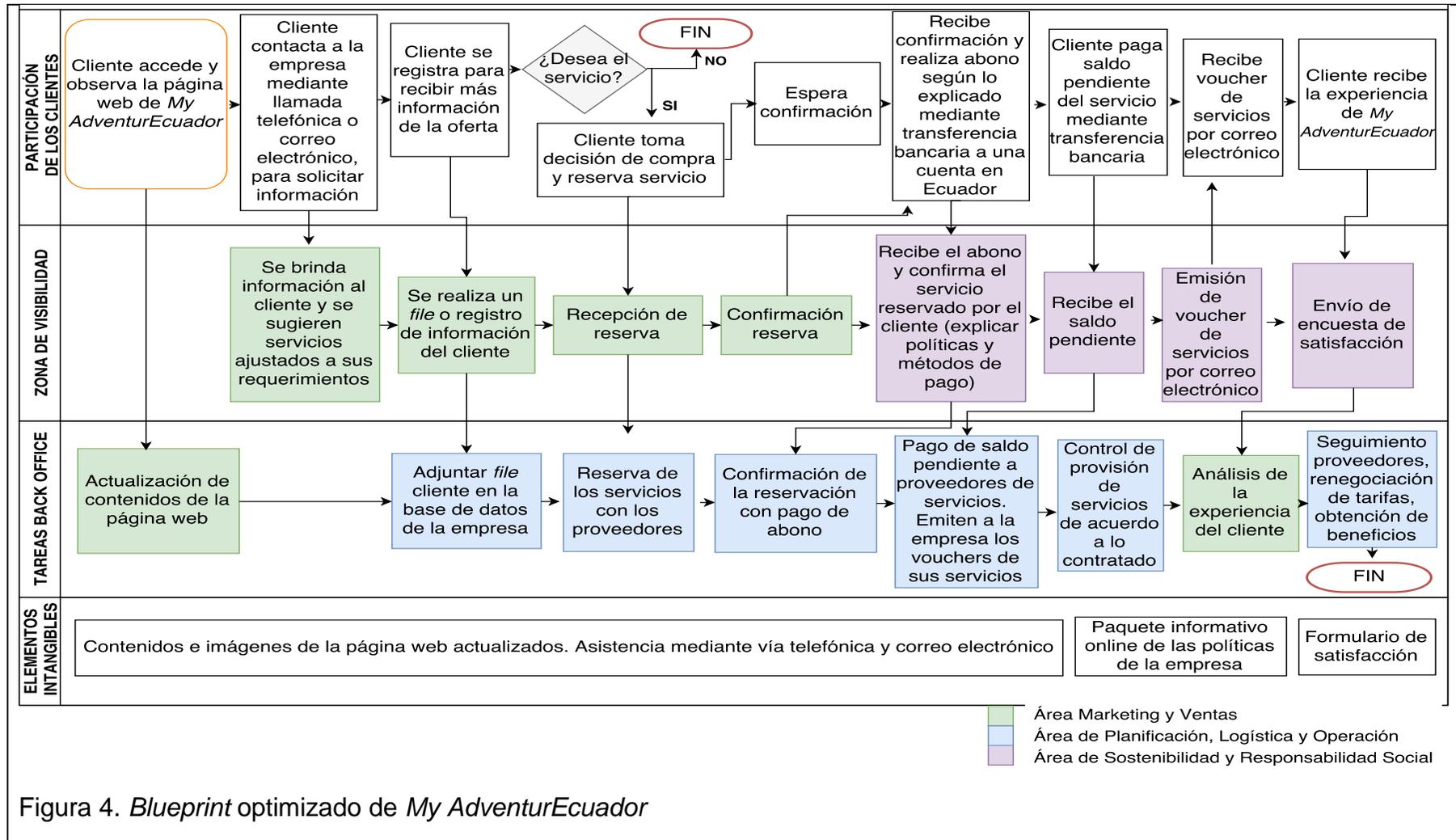
### 4.3 Comunicación interna

*My AdventurEcuador* mantendrá su organigrama lineal, debido a que es característica de una microempresa. El cambio que efectuará, es la incorporación de nuevas responsabilidades (adicionales a las mencionadas en el punto 2.6) para los miembros del equipo de trabajo, con el objetivo de cumplir con funciones necesarias para la empresa. Dichas responsabilidades y funciones son:

- Coordinador de planificación, logística y operación
  - Contactar a los proveedores, para asegurar que todos los requerimientos de los clientes se cumplan al momento de realizar las reservas.

- Realizar un seguimiento de la provisión de servicios, durante la operación.
- Efectuar una evaluación de proveedores de acuerdo a los resultados de la encuesta de servicio llenada por el cliente.
- Realizar una visita de inspección anual a los proveedores, para asegurarse de que cumplan con el estándar de *My AdventurEcuador*.
- Procesar comentarios y opiniones de los clientes acerca de los servicios recibidos, para analizar la experiencia del cliente, sea positiva o negativa.
- Asistir a los clientes al momento de compra y ejecución del servicio, en el caso de que el encargado de comercialización no pueda hacerlo.
- Coordinador de marketing y ventas.
  - Coordinar la actualización de información de la página web con un programador.
  - Organizar actividades para promover la marca.
  - Buscar alianzas estratégicas con intermediarios y clientes corporativos.
  - Asistir a los clientes al momento de compra y ejecución del servicio.
- Coordinador de sostenibilidad y responsabilidad social
  - Desarrollar nuevos programas que incentiven el voluntariado y el turismo comunitario en varios destinos.
  - Buscar certificaciones relacionadas con el desarrollo sostenible y ambiental para la operadora.
  - Asistir a los clientes al momento de compra y ejecución del servicio, en caso de que el encargado de comercialización no pueda hacerlo.

#### 4.4 Mapa de procesos optimizado



#### 4.5 Estrategia de medición, análisis y mejora

Para lograr excelencia en la experiencia del cliente, que representa un mayor retorno de la inversión (ROI) para la empresa (Lovelock & Wirtz, 2014), es importante incorporar cambios, mencionados anteriormente, en la cadena de valor del servicio. Para poder medir, analizar y mejorar los procesos es importante evaluar los comentarios realizados por los clientes al:

- Utilizar el formulario de satisfacción para evaluar la experiencia de los clientes después del servicio prestado (Anexo 4). Con este cuestionario se pretende reconocer el grado de satisfacción percibido por los clientes durante la prestación de servicios turísticos y evaluar su calidad. Se recomienda realizar esta evaluación después de terminado cada programa ofertado, para así obtener datos completos y constantes del servicio.
- Analizar los datos obtenidos de las encuestas de manera periódica, para realizar un seguimiento de los proveedores y descubrir posibles errores presentes.
- Organizar reuniones mensuales con los miembros del equipo de trabajo, para ejecutar cambios y soluciones, creando estrategias que guíen a la empresa al mejoramiento continuo.
- Asistir de manera inmediata al cliente durante la prestación del servicio, para asegurar su experiencia y solucionar imprevistos en el momento. *My AdventurEcuador* se atiene a políticas de devolución y reclamos establecidos en el contrato entregado al cliente al momento de su adquisición. La empresa en su política de reclamos –entregada al momento de contratar el servicio- indica que el cliente es responsable de notificar en el momento cualquier inconveniente durante su viaje contratado, debido a que posteriormente la empresa no se hace responsable.

## 5. CAPÍTULO V: Propuesta de intervención

### 5.1 Estrategia de intervención

#### 5.1.1 Índice del manual de calidad

La propuesta de elaboración e implementación de un manual de calidad para *My AdventurEcuador*, tiene como objetivo principal integrar la calidad en todos los procesos del servicio para alcanzar altos grados de satisfacción en el cliente, competitividad de la empresa y posicionamiento en el mercado. El manual de calidad “es el documento que describe el sistema de calidad, explicando su organización, su actividad y las medida que toma para asegurar la calidad de los productos y/o servicios” (Parra & Calero, 2006, p. 208).

Tabla 4. Índice del contenido del manual de calidad

1. Reseña Histórica de la empresa	7. <i>Blueprint</i> de la empresa
2. Misión y visión	8. Procedimientos
3. Valores empresariales	9. Responsabilidades
4. Política de calidad	10. Seguimiento y medición
5. Objetivos	11. Estándares de operación
6. Organigrama y funciones	12. Herramientas de gestión

#### 5.1.2 Propuesta de formación y capacitación

A partir del contenido del índice del manual de calidad y el análisis situacional de la empresa mencionado en el documento, se ha determinado que inicialmente los cambios empresariales, no serán operativos debido a que la empresa se encuentra en etapa de transición –de *Zona Travel Ecuador* a *My AdventurEcuador*- con un nuevo enfoque a turismo receptivo, por lo que la propuesta se centrará en los colaboradores de la empresa, enfocado en formación y capacitación:

1. Con el objetivo de operar con un equipo de trabajo certificado, con competencias que garanticen la satisfacción del cliente, se propone:
  - Capacitar al RR.HH. en temas relacionados con hospitalidad, técnicas de servicio al cliente, información turística, entre otros. El Servicio

Ecuatoriano de Capacitación Profesional (*SECAP*) es una institución del Ecuador, que contribuye al desarrollo profesional, capacitación y certificación de personas en su función laboral. Dentro de su oferta de capacitaciones, se encuentran cursos de corta duración, programas de media duración y programas de larga duración (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional [SECAP], 2016). De la oferta de cursos proporcionada por este instituto, hay programas de interés para *My AdventurEcuador* relacionados con los temas mencionados:

- Curso de corta duración de hospitalidad. Su modalidad es presencial con una duración de 30 horas.
  - Curso de corta duración sobre servicio y atención al cliente. Es dictado de manera presencial y su duración es de 30 horas.
  - Curso de media duración sobre servicio personalizado de información turística. Este programa es presencial y dura 265 horas.
- Capacitar al equipo de trabajo en marketing a través de redes sociales. Es de gran importancia este tema, debido a que *My AdventurEcuador* no opera mediante una oficina física, sino que utiliza su página web, Skype, y comunicación telefónica para contactar al cliente. Se puede promocionar la marca a través del uso de portales digitales como, *Trip Advisor* y *Kayak*. Con este propósito, se propone el curso Marketing en Redes Sociales, organizado por la empresa *CETEC* (Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación), que entrena a la empresa para que pueda implementar estrategias de marketing *on-line*. La modalidad del curso puede ser en las instalaciones de la empresa o en la oficina de la operadora turística de manera personalizada (Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación [CETEC], 2016).
  - Para *My AdventurEcuador* es de gran importancia contar con un equipo de trabajo bilingüe por eso se propone utilizar el programa de inglés de negocios ofertado por *EF School of English* en Quito. Este programa ayuda en la emisión de reportes, reuniones, mejoramiento de vocabulario comercial y escritura profesional en inglés (EF School of

English, 2016). Tiene distintas modalidades *one to one* o clases personalizadas, donde el cliente elije recibir clases en las instalaciones del instituto o en su oficina (Anexo 5).

2. Con el propósito de garantizar la experiencia del cliente y brindarle seguridad durante el servicio se propone:

- Capacitar a los guías que operan con la empresa, en el tema de primeros auxilios en áreas silvestres o remotas. Este es un certificado conocido como Wilderness First Aid (*WFA*), acreditado en Ecuador por la Fundación MINGAI. Para obtenerlo, es necesario la inscripción de los candidatos en las fechas establecidas por *MINGAI* y la asistencia al curso de 5 días (Anexo 6). Posteriormente, los guías recibirán la certificación y estarán preparados para enfrentar situaciones de emergencia durante el servicio (National Outdoor Leadership School, 2016).

Al implementar estas propuestas, se puede optar posteriormente por la obtención de certificaciones y sellos de calidad que tienen requerimientos más específicos:

- Para la certificación ISO 9001:2015, la operadora necesita un sistema de gestión implementado compuesto por el manual de calidad y documentos específicos que permitan certificar el sistema utilizado. Hay empresas certificadoras como *Bureau Veritas* que realizan el proceso de certificación al cumplir varias etapas de auditorías programadas con la empresa (Anexo 7).
- La organización TourCert reconoce a las empresas que se manejan de manera sostenible. El mercado europeo, tiene confianza en aquellas compañías turísticas con este sello; *My AdventurEcuador* podría utilizar esta certificación para cumplir con la responsabilidad social y expandir su mercado a Europa. Existe el sello TourCert Check, que es una lista de chequeo para evaluar la sostenibilidad de la empresa. Para obtenerlo es necesario un entrenamiento acerca de turismo sostenible, pasar una evaluación de sostenibilidad y aplicar medidas iniciales

indicadas por *TourCert*, posteriormente la organización revisa los requisitos mediante auditorías y otorga el sello (TourCert, 2016).

## 5.2 Presupuesto de intervención

### 5.2.1 Presupuesto de mejoras (estimado)

Tabla 5. Presupuesto de mejoras para My AdventurEcuador

<b>Diseño de manual de calidad para la operadora turística</b>		
<b>My AdventurEcuador (Anexo 9)</b>		
Contenido	\$1600.00	
<i>Blueprint</i>	\$41.25	
Diseño gráfico (diseño e impresión)	\$178.00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,819.25</b>
<b>Curso de inglés <i>EF Business English</i> (Anexo 5)</b>		
Inscripción	\$15.00	
Mejoramiento de habilidades del idioma inglés en el área comercial (80 horas)	\$24.00/hora	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,935.00</b>
<b>Cursos y capacitaciones equipo de trabajo</b>		
Cursos SECAP (3 módulos)	\$75.00/módulo	
Curso Marketing en Redes Sociales CETEC (Anexo 8)	\$250.00	
<b>TOTAL</b>		<b>\$475.00</b>
<b>Certificación Wafa para guías turísticos (Anexo 6)</b>		
Valor curso (4 pax)	\$295.00/pax	
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,180.00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE MEJORAS</b>		<b>5,409.25</b>

*Nota:* Valores incluidos en el presupuesto de mejoras están basados en cotizaciones realizadas a distintas empresas (se pueden observar en los anexos) Estos rubros representan acciones y actividades que puede realizar la empresa de manera inmediata. No se incluye valores de certificaciones y sellos de calidad como ISO 9001:2015 o *TourCert Check*, debido a que es necesario obtener primero el manual de calidad y otros requisitos de la operadora para que empresas certificadoras, como *Bureau Veritas*, otorguen información del adicional del proceso de certificación.



## 6. Conclusiones

Con base al desarrollo del presente trabajo de titulación, se determinó que la propuesta de mejora de calidad para la operadora turística *My AdventurEcuador*, aporta a la estandarización de procesos, al mejoramiento continuo de la empresa y al alcance de la excelencia en la experiencia del cliente. *My AdventurEcuador* es una nueva marca, que nace a partir de la renovación de la operadora *Zona Travel Ecuador*, dirigida a turismo emisor-receptivo. Ahora, con su nuevo enfoque receptivo, la empresa enfrenta cambios en sus procesos. Al tener un nuevo mercado objetivo, la empresa debe analizar constantemente el comportamiento del consumidor para lograr satisfacerlo y obtener un mayor retorno en la inversión.

*My AdventurEcuador* no opera con la modalidad de canal físico de distribución, sino que efectúa el proceso de comercialización a través de la utilización de medios digitales. Por lo tanto, la página web es una herramienta informativa y un vínculo con el cliente; por esto, su actualización periódica es una de las prioridades a tomar en cuenta. Por otro lado, el comportamiento del consumidor es sujeto a cambios debido a la influencia de la evolución de la tecnología; por ello, es necesario la adaptación a nuevas tendencias en esta era digital, mediante cursos y capacitaciones que aporten al conocimiento y manejo de aplicaciones y portales digitales para la promoción de la marca ajustándose así, a los cambios del mercado.

Con la propuesta de mejora de calidad para la cadena de valor del servicio, *My AdventurEcuador* está preparada para detectar continuamente errores y buscar alternativas de solución. Adicionalmente, puede optar por la implementación de sellos y certificaciones de calidad que aportan a los procesos internos de la empresa, representan una garantía de calidad en el servicio, brindan confianza a los clientes y fortalecen la propuesta de valor para la comercialización de sus productos y fidelidad hacia la marca. Un plan de mejora de calidad representa una inversión necesaria para la empresa; es un método para mejorar la cadena de valor del servicio, alcanzar las expectativas de los clientes y reducir costos.

## 7. Recomendaciones

Se recomienda a *My AdventurEcuador*, seguir la propuesta indicada en el trabajo de titulación. Cada curso, capacitación para el equipo de trabajo, está diseñado para alcanzar un mejoramiento continuo y lograr satisfacer a los clientes. Así mismo, se debe tomar en cuenta que es un proceso permanente y la operadora debe seguir investigando nuevos cursos de interés para capacitar a su recurso humano.

Por otro lado, se propone realizar la evaluación de proveedores de manera periódica, debido a que es muy importante asegurarse que estos cumplan con los requerimientos y estándares de *My AdventurEcuador*. De igual manera, se debe analizar los comentarios en la encuesta de satisfacción llenada por el cliente, al finalizar cada programa turístico, para implementar cambios necesarios en el itinerario y sugerir cambios a los proveedores o cambiar de proveedor.

Adicionalmente, es importante que la empresa invierta en la elaboración del manual de calidad, utilizando datos de esta propuesta como una guía. El manual explica el sistema de calidad, los detalles de la empresa y procedimientos a seguir para asegurar la calidad en el servicio. Esto permitirá a *My AdventurEcuador* optar por sellos de calidad y certificaciones internacionales, como la ISO 9001: 2015, que asegurará atribuir al servicio procesos de calidad que satisfagan de mejor manera al cliente.

La clave para el éxito es el mejoramiento continuo. Con este propósito, se recomienda a la empresa estar en constante investigación de las nuevas tendencias que van surgiendo en el mercado, para encontrar estrategias y procesos que les permitan cumplir con las necesidades cambiantes del mercado.

## REFERENCIAS

- Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Recuperado a partir de <http://files.g51studio.com/parsons/ServiceBlueprinting.pdf>
- Bureau Veritas. (2016). ISO 9001:2015 Certification: Quality Management Systems. Recuperado 28 de marzo de 2016, a partir de [http://www.bureauveritas.com/services%20sheet/iso-9001-certification\\_12249](http://www.bureauveritas.com/services%20sheet/iso-9001-certification_12249)
- Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación [CETEC]. (2016). Curso de Marketing en Redes Sociales | Herramientas Web. Recuperado 12 de junio de 2016, a partir de <http://www.cetececuador.com/index.php/herramientas-web/curso-de-marketing-en-redes-sociales-quito.html>
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2009). Manual de calidad para agencias de viaje. Recuperado 24 de mayo de 2016, a partir de <http://es.slideshare.net/emilriosc/manual-de-calidad-para-agencias-de-viaje>
- Ecoturin Adventure. (2016). Ecoturin Adventure Quienes Somos. Recuperado 6 de junio de 2016, a partir de <http://www.ecoturinadventure.com/index.htm>
- Ecuultimate Tours. (2016). Ecuador Tour- Why UsEcuUltimate. Recuperado 6 de junio de 2016, a partir de <http://ecuultimate.com/why-us/>

- EF School of English. (2016). Ingles de negocios - EF cursos de ingles.  
Recuperado 25 de mayo de 2016, a partir de  
<http://www.ef.com.ec/quito/courses/adults/business-english/>
- EPR Travel. (2015). EPR Travel - Tours in Ecuador and The Galapagos Islands. Recuperado 6 de junio de 2016, a partir de  
<http://www.toursinecuador.com/>
- Entrevista 001. (2016). Verónica Román- Coordinadora de Planificación, Logística y Operación de My AdventurEcuador. Entrevistadora: Vanesa Mora, 13/05/2016.
- Entrevista 002. (2016). Lorena Dávalos- Coordinadora de Marketing y Ventas de My AdventurEcuador. Entrevistadora: Vanesa Mora, 20/05/2016.
- Escuela Europea de Excelencia. (2016). ISO 9001:2015. Recuperado 28 de marzo de 2016, a partir de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Fernández, C., & Blanco, A. (2003). *Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes* (Vol. FP grado superior hotelería y turismo). Madrid España: Síntesis S.A.
- Ford, R., Sturman, M., & Heaton, C. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality. How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience*. International Edition. China: Delmar Cengage Learning.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control?: The Japanese way*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2014). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7a ed.). Pearson.

- Malhotra N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición). México: Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2007). Manual de buenas prácticas guías de turismo y operación turística gestión de servicio. Recuperado a partir de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/MBP\\_GT\\_VERSION\\_FINAL\\_190707/MBP\\_Guias\\_de\\_Turismo\\_y\\_Operacion\\_Turistica.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/MBP_GT_VERSION_FINAL_190707/MBP_Guias_de_Turismo_y_Operacion_Turistica.pdf)
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2002). Reglamento General de Actividades Turísticas. Recuperado 14 de enero de 2016, a partir de <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-General-Ley-de-Turismo.pdf>
- Ministerio de Turismo del Ecuador [MINTUR]. (2015, enero). Principales indicadores de turismo, Enero 2015. Recuperado 10 de enero de 2016, a partir de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/BoletinesEstadisticos/TurismoReceptor/Boletines-estadisticos-reporte-mensual-de-turismo-receptor-enero-2015.pdf>
- Ministerio del Ambiente del Ecuador. (2014). Biodiversidad en el Ecuador- Biocomercio Sostenible Ecuador. Recuperado 10 de enero de 2016, a partir de <http://www.biocomercioecuador.ec/biocomercio-en-el-ecuador/biodiversidad-en-el-ecuador>
- My AdventurEcuador. (2016). *About Us My AdventurEcuador* (Documentación empresa). Quito: Coordinación My AdventurEcuador.

- National Outdoor Leadership School. (2016). Wilderness Advanced First Aid (WAFA). Recuperado 28 de marzo de 2016, a partir de <http://www.nols.edu/wmi/courses/wildadvancedfirstaid.shtml>
- Parra, E., & Calero, F. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. Madrid España: Mc Graw Hill.
- Pérez, A. (1995). *El libro del mundo de los Agentes de Viajes* (Vol. La Agencia de Viajes). Barcelona: Laertes.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (60th ed.). Nueva York- USA: Free Press.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Guatemala: Episteme.
- Recuperado a partir de <https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&q=que+es+una+investigacion&btnG=&lr=>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [SENPLADES]. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional [SECAP]. (2016). Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. Recuperado 24 de mayo de 2016, a partir de <http://www.secap.gob.ec/>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización [INEN]. (2016). ISO 9001:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Recuperado 28 de marzo de 2016, a partir de <https://inen.isolutions.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Singh, S. (2011). *Control de calidad total: claves, metodologías y administración para el éxito*. México: Mc Graw Hill. Recuperado a partir de

<http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10472782>

Sistema Integrado de Información Turística [SIIT]. (2014). Catastro Nacional 2014. Recuperado 12 de enero de 2016, a partir de <http://mintur.turismo.gob.ec/catastro/>

South Expeditions. (2016). About - South Expeditions. Recuperado 28 de marzo de 2016, a partir de <http://southexpeditions.com/about.php#>

TourCert. (2016a). TourCert Certification. Recuperado 12 de abril de 2016, a partir de <http://www.tourcert.org/en/tourcert-certification.html>

TourCert. (2016b). TourCert Check. Recuperado 12 de junio de 2016, a partir de <http://www.tourcert.org/en/tourcert-check.html>

Universidad de las Américas. (2015). *Lineas de investigación de la escuela de Hospitalidad y turismo.*

Walker, J. R. (2013). *Introduction to Hospitality* (Sexta). Nueva York- USA: Pearson.

Wilderness Medical Associates International. (2016). Wilderness Advanced First Aid | Recertification Training Courses. Recuperado 24 de mayo de 2016, a partir de <https://www.wildmed.com/wilderness-medical-courses/advanced-first-aid/wilderness-advanced-first-aid/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Ficha de entrevista N.1

### ENTREVISTA 001

La siguiente entrevista fue realizada el día 13 de abril de 2016 a Verónica Román, profesional en el área de administración y turismo que actualmente trabaja como Coordinadora de Planificación, Logística y Operación de la operadora turística *My AdventurEcuador*.

**Objetivo:** Determinar la situación de la operadora turística y analizar si funcionamiento.

#### **Preguntas:**

1. ¿Cómo surge *My AdventurEcuador* a partir de *Zona Travel Ecuador*?
2. ¿Qué función realizaba en *Zona Travel Ecuador*?
3. ¿Cómo está estructurado el organigrama actualmente? ¿Cuántas personas conforman el equipo de trabajo en el cambio de marca?
4. ¿Qué áreas operativas existen en *My AdventurEcuador*?
5. ¿Qué función y área maneja en *My AdventurEcuador*?
6. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este tipo de funciones?
7. ¿De acuerdo a su experiencia, cuál es la diferencia de trabajar con turismo receptivo y emisivo?
8. ¿Tomando en cuenta esas diferencias, en el caso de *My AdventurEcuador*, que se dedica a turismo receptivo, a qué mercado se dirige?
9. ¿Cuál es el proceso de selección de proveedores?
10. ¿En el caso de los guías, qué perfil es el adecuado para cumplir con la operación de cada uno de los tours?
11. ¿Cuál considera que es el factor diferenciador como operador turístico en relación con la competencia?
12. ¿Qué aspectos consideraría como fortalezas y debilidades de su operadora turística?
13. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas en el mercado, como operadora turística?

## Anexo 2. Ficha de entrevista N.2

### ENTREVISTA 002

La siguiente entrevista fue realizada el día 20 de abril de 2016 a Lorena Dávalos, profesional en el área de turismo, que actualmente trabaja en la operadora turística *My AdventurEcuador* como Coordinadora de Marketing y Ventas.

**Objetivo:** Profundizar información de comercialización y detalles de la operatividad de la empresa.

#### **Preguntas:**

1. ¿Qué función y área maneja en la operadora turística *My AdventurEcuador*?
2. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este tipo de funciones?
3. ¿Hablando de *My AdventurEcuador*, cuál es el objetivo principal de la empresa?
4. ¿Cuál es su visión, cómo se ven a futuro como *My AdventurEcuador*?
5. ¿Cuál considera que es el factor diferenciador como operador turístico en relación con la competencia?
6. ¿Qué tipo de empresas considera cómo su competencia directa?
7. ¿En qué tipos de productos se especializa *My AdventurEcuador* en la actualidad?
8. ¿Qué métodos utilizan para la comercialización de sus productos?
9. ¿Cuál es el proceso de comercialización que utilizan en *My AdventurEcuador*?
10. ¿Cuál considera que es el perfil del cliente y qué expectativas desea cumplir?
11. ¿Cómo realiza el seguimiento de sus clientes?
12. ¿Cómo determinan la satisfacción del cliente, cuentan con algún cuestionario o encuesta?

### Anexo 3. Análisis de la competencia

Operadora				
	Ecuultimate Tours	Ecoturin Adventure	EPR Travel	South Expeditions
Dirección	Urb El Condado AV A OE6-525 y calle T, dpt 2.	Calle OE3M N68-112 y Francisco Dalmau.	García Moreno N7-05 y Olmedo.	Lugo N24-255 y Vizcaya.
Inicio operaciones	2005	2004	2007	1995
Enfoque:	Turismo receptivo. Rutas en Ecuador y Galápagos.	Turismo receptivo. Galápagos, Sierra, Amazonía y Costa.	Turismo receptivo. Galápagos, Sierra, Amazonía y Costa.	Turismo receptivo, programas en Ecuador y Galápagos. Turismo receptivo, expediciones a Chile.
Característica	Programas flexibles, se adaptan a gustos y preferencias de los clientes.	Itinerario establecido. Información completa del tour.	Itinerario establecido pero es muy flexible.	Programas se adaptan a las necesidades e interés de los clientes.
Uso de página web:	Página web actualizada, interactiva y con buen diseño. Está en inglés.	Página web sencilla, actualizada. Se encuentra en inglés y español.	Página web interactiva, muchas imágenes. Se encuentra en inglés y español.	Página web muy bien diseñada, muestran programas, experiencias de los clientes y buena descripción de la empresa.
Redes sociales:	Cuenta con redes sociales: Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest.	Cuenta con Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube.	Tiene cuenta de Facebook.	Tiene cuenta de Facebook y Twitter.
Dirección página web:	<a href="http://ecuultimate.com/tours/">http://ecuultimate.com/tours/</a>	<a href="http://www.ecoturinadventure.com">http://www.ecoturinadventure.com</a>	<a href="http://www.tourinecuador.com/">http://www.tourinecuador.com/</a>	<a href="http://southexpeditions.com">http://southexpeditions.com</a>
Certificaciones	Miembro OPTUR.	Miembro OPTUR.	Miembro OPTUR.	Certificación ISO 9001 78% Guías certificados WAFA.
	(Ecuultimate Tours, 2016)	(Ecoturin Adventure, 2016)	(EPR Travel, 2015)	(South Expeditions, 2016)

## Anexo 4. Cuestionario de satisfacción (Inglés)



### TOUR FEEDBACK QUESTIONNAIRE

Our goal is the constant improvement of service standards and the quality of our tours. Please help us achieving this goal sharing your valuable opinion with us. We would be most grateful if you could spare a few moments to complete the following feedback questionnaire. Please be assured that the information provided to us is strictly confidential.

#### General information:

Type of Tour:		
Name:		
Age:	Gender:	Date:
State and Country of Residence:		
Telephone:	E-mail:	

#### Rating System:

Our feedback questionnaire uses the following rating system:

**5: Excellent 4: Good 3: Average 2: Below 1: Unacceptable 0: Not applicable (N/A)**

Please rate the following questions by circling the relevant response. Please use the back of the last page if you need more space for your answers.

#### Accommodation in Quito

Accommodation Quality	Excellent	Good	Average	Below average	Unacceptable	(N/A)
Room Quality (Furnishings, Cleanliness, etc.)	5	4	3	2	1	0
Bathroom Facilities	5	4	3	2	1	0
Overall Hotel Quality	5	4	3	2	1	0
Hotel Comfort	5	4	3	2	1	0
Hotel Cleanliness	5	4	3	2	1	0
Surroundings & Grounds	5	4	3	2	1	0
Safety & Security	5	4	3	2	1	0
Accommodation met your expectations	5	4	3	2	1	0
Staff and Service Quality	Excellent	Good	Average	Below average	Unacceptable	(N/A)
Overall Hotel Service	5	4	3	2	1	0
Check-In Process	5	4	3	2	1	0
Staff Appearance	5	4	3	2	1	0
Staff Friendliness and Helpfulness	5	4	3	2	1	0
Staff Knowledge/ Information provided	5	4	3	2	1	0
Restaurant/ Food Quality	Excellent	Good	Average	Below average	Unacceptable	(N/A)
Food Variety	5	4	3	2	1	0
Food Quality	5	4	3	2	1	0
Restaurant Cleanliness	5	4	3	2	1	0
Restaurant Service (Friendliness, Service speed)	5	4	3	2	1	0

**Additional comments, recommendations or improvement suggestions (Please use the space below to add any comments):**



(Continuación Anexo 4)

Bathroom Facilities	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Surroundings & Grounds	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Safety & Security	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
<u>Overall Hotel Service</u>	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Check-In Process	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Staff (Friendliness, Knowledge)	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Hotels met your expectations	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0

<b>Food Quality</b>	<b>Destination 1</b>	<b>Destination 2</b>	<b>Destination 3</b>	<b>Destination 4</b>
Food Variety	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Food Quality	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0
Food Service (Friendliness, Speed, etc)	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0	5 4 3 2 1 0

**Additional comments, recommendations or improvement suggestions (Please use the space below to add any comments):**

**General Program- My AdventurEcuador Service (MAE)**

<b>MAE Service Quality</b>	<b>Excellent</b>	<b>Good</b>	<b>Average</b>	<b>Below average</b>	<b>Unacceptable</b>	<b>(N/A)</b>
Flow of information (Itinerary, Safety, Instructions, etc.)	5	4	3	2	1	0
Quality of information given	5	4	3	2	1	0
Services Provided (Bilingual Attendance, Time Management, Request Management, etc.)	5	4	3	2	1	0
Complaint Management	5	4	3	2	1	0
Service met your expectations	5	4	3	2	1	0

**What can we improve upon our service standards?**

**Additional comments, recommendations or improvement suggestions for our Service Quality (Please use the space below to add any comments):**



## Anexo 5. Cotización curso de inglés para empresas



**Estimada Vanesa,**

**EF School of English, Quito** posee programas de capacitación de Inglés a nivel General, Negocios, Comunicación o diseñamos un plan de estudio de acuerdo a su interés o el de su empresa.

### **Inversión Económica:**

- Inscripción ( examen de ubicación) : 15 usd
- Clases one to one , los horarios los puede elegir (entre 7 a.m. a 8 p.m.)
  - En sus instalaciones: 24 usd por hora
  - En las instalaciones de EF:
    - hora pico entre 7 a 9:00 o 4 a 8 p.m. 23 usd por hora
    - hora no pico entre 9:00 a 4:00 p.m. 17 usd por hora

### **Tipos de Programas:**

- Inglés General:
  - o 180 horas privadas por nivel
  - o 5 niveles de Inglés que van desde el nivel Principiante A1 hasta el nivel Avanzado C1.
- Business English:
  - o 80 horas privadas por programa.
  - o EF tiene 3 programas dirigidos al nivel del participante en el que se desarrolla y mejora las habilidades del idioma inglés en el área comercial.
  - o Se requiere un nivel mínimo de inglés A2 (+)
  - o Programas: Business English 1 : A2-B1/ Business English 2: B1-B2/ Business English 3: B2-C1.
- English Communication:
  - o 20 horas privadas por programa.
  - o EF tiene 3 programas dirigidos al nivel del participante en el que se desarrolla y mejora la expresión oral y comprensión auditiva en temas generales.
  - o Programas: English Communication 1 : A1-A2/ English Communication 2: B1-B2

Saludos cordiales,

**Britt Salazar**

Sales Manager, EF School of English - Quito

(EF School of English, 2016)

Anexo 6. Información sobre certificación Wafa (Inglés)

Hi Vanesa,

Thanks for your message,

We have our dates of the next 5 days Wafa course in Quito for the second semester, October 24-30, the cost will be the same that last course \$295 per person, of course I'll send you the specific information as soon this dates are confirmed.

Let me know any comments or further questions

Kind regards,

Felipe Jácome  
Executive Director  
Fundación Mingai  
0992718729

## Anexo 7. Proceso para certificación ISO 9001:2015



Estimada Ing. Mora  
Reciba un cordial saludo

El motivo de la presente es para ponerme a las órdenes, mi nombre es Alejandro Martínez del dpto. comercial de la empresa Bureau Veritas Ecuador S.A.

Tengo entendido que la Institución que indica, desea Certificar ISO 9001:2015

### **A continuación adjunto el proceso para lograr la certificación**

- 1.- La empresa debe contar con el sistema de gestión implementado.
- 2.- Una vez cuenten con el sistema de gestión implementado, es decir con los documentos que exige la norma que deben contar como el manual de calidad, documentos y registros necesarios, podemos entrar a certificar su sistema.
- 3.- Una vez aceptada la oferta podemos programar las auditorías para la certificación.

### **A continuación el proceso de certificación:**

El proceso de certificación consta de varias etapas las cuales son:

**Pre Auditoría (Opcional):** Es una pre examen entre Bureau Veritas y el cliente, no es una auditoría interna, se estiman las no conformidades mayores que pudieran surgir dentro del proceso de certificación, el beneficio es que no entra el factor tiempo para el cierre de las no conformidades dado el caso en el que se presenten.

**Auditoría Inicial:** Una auditoría Documental con la que se comienza el proceso de certificación, se revisa la parte legal de la empresa. Si se encuentran no conformidades se tiene un tiempo de 90 días para el cierre de las mismas como máximo para pasar de inmediato a la auditoría principal, si no se cierra en este tiempo se debe comenzar el proceso nuevamente.

**Auditoría Principal:** Auditoría de procesos, en esta auditoría se revisa la prestación del servicio, de igual manera si se encuentran no conformidades se tiene un tiempo de 90 días para el cierre de las mismas, es la auditoría en la cual se cierra la etapa de certificación y con el informe de la misma se toma la decisión de certificación por el dpto técnico y los entes acreditadores. Se procede a la emisión de los certificados, con un máximo de 3 meses de entrega de los mismos

**Auditoría de Seguimiento:** Una vez la empresa certifique, debemos realizar auditorías de seguimiento del sistema de gestión certificado, pueden ser 5 una cada seis meses, o 2 una cada año.

El tiempo de la certificación es de 3 años, los valores se cancelan una vez se preste cada servicio.

## Anexo 8. Cotización curso CETEC

### CETEC

Estimada Vanesa al momento disponemos del curso de Community Manager en modalidad regular. Y el curso de marketing en redes sociales en modalidad personalizada con una duración de 12 horas 250 dólares.

Aquí te incluyo más detalles

#### **Descripción**

El curso de **Marketing en Redes Sociales** nos permite definir e implementar estrategias de marketing on-line. Este curso de capacitación es dictado en nuestras oficinas en Quito en nuestras modalidades regular o abierta, personalizado, y corporativo. Además para el resto de Ecuador esta disponible en nuestra modalidad virtual.

#### **Objetivo**

Al terminar el proceso de capacitación el participante tendrá el nuevo alcance de las redes sociales y marketing digital, identificar y estudiar las estrategias, y aplicar una estrategia adecuada para su negocio en redes sociales.

#### **¿A quién está destinado?**

A cualquier persona que requiera posicionar su negocio, empresa o marca a través de las redes sociales.

#### **Conocimientos Previos**

Manejo solvente del computador e internet.

Saludos,

Verónica Sánchez

## Anexo 9. Cotización *Blueprint* y Manual de Calidad

Apreciada Vanesa, buenos días

Gracias por el correo y el interés de conocer nuestros servicios.

Quiero en primera instancia comentarle que en este momento estamos asesorando 2 agencias de viajes de Cali, por lo que tenemos conocimiento del sector. Al estar ubicada en Quito, Ecuador no hay problema tenemos agentes que se encargan de esa cuestión.

En cuanto al servicio solicitada, el blueprint del servicio es uno de los ítems que tenemos para diseño de servicios, que va desde definir e identificar el mercado objetivo, diseñar mapa de ruta del cliente con sus momentos de verdad, elaborar curvas de valor de servicios (actuales y propuestos), diseñar representación gráfica del servicio (service Blueprint), hasta formalizar en documento descripción del servicio, realizar pruebas y ajustar.

Este tema dura puede durar desde 10 hasta 30 horas en su diseño y pruebas. Es por eso que pregunto qué tan avanzado va el diseño de negocio. El valor hora que cobramos es de \$125.000 COP.

Del tema de Manual de Calidad, su valor es de \$4.848.484,85 COP que incluye todos los estándares y calificaciones a la empresa. Finalmente su impresión 539.393,94 COP. Este proceso demora de mes y medio a tres meses para realizarlo completamente con sus aprobaciones.

Quedo pendiente de sus comentarios. Podríamos tener una charla por Skype para hablas más detalles.

Cordial saludo,



**ALEJANDRO MATIZ RUBIO**  
Asesor  
Esp. Gestión Tecnológica  
Matiz & Asociados Asesoría Empresarial Ltda.  
Cel: 3104193834  
Cali, Colombia