



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

DISEÑO DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA LA EMPRESA EQUINOCCIAL ADVENTURE,
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

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

Profesor Guía
Walter Omar Ocaña Zambrano

Autor
Oscar David Sánchez Gómez

Año
2016

DECLARACIÓN 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.”

Walter Ocaña

Maestro en Ciencias Sociales

C.C.171600394-0

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.”

Oscar David Sánchez Gómez

C.C.1716498777

AGRADECIMIENTOS

Una vez concluida una etapa más de mi vida quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por su gran amor reflejado en mis padres de quienes siempre recibí su apoyo en todo momento. De manera especial a mi madre quien siempre ha estado junto a mí, celebrando cada logro personal.

A mis profesores que cada día fueron cultivando mi mente con conocimientos que forjarán mi futuro, su dedicación y esfuerzo serán siempre el ejemplo a seguir. A mi tutor Walter Ocaña por su dedicación y guía constante para alcanzar la meta.

DEDICATORIA

A mis padres quienes con amor han sabido guiarme en todas las etapas de mi vida y ser mi apoyo incondicional para alcanzar mis metas, impulsándome a seguir adelante y convertirme en un hombre de bien.

A mi querido hermano Andrés, un gran ser humano quien me ha motivado y es mi ejemplo a seguir.

RESUMEN

El actual proyecto tiene como objetivo ofrecer una propuesta de mejora para las operaciones y procedimientos de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, localizada en el centro norte del Distrito Metropolitano de Quito. La propuesta busca desarrollar los procesos operacionales concernientes a los departamentos de atención al cliente, ventas y operaciones, en los cuales, se hallaron algunas falencias al momento de prestar sus servicios.

En el primer capítulo, se hace una reseña histórica a los precursores y autores de los procesos de calidad como son: Kaosuro Ishikawa, Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph Juran y Armand Feigenbaum. Así mismo, se mencionan las etapas, modelos internacionales e importancia de la calidad en los servicios turísticos.

En el segundo capítulo, se detallan las características actuales de la organización, la visión, la misión, las políticas internas de la agencia y el análisis de la estructura organizacional.

En el tercer capítulo, se especifica el perfil del cliente que recurre a los servicios brindados por parte de la agencia, los resultados obtenidos de las encuestas realizadas y el análisis de sus características principales.

En el cuarto capítulo, se especifican los procesos de servicio operados por la empresa en la actualidad, en este capítulo es en donde se identifican las falencias operacionales. Por medio de las auditorías realizadas, la aplicación de la herramienta SIGO y el análisis FODA del establecimiento, se especifican las estrategias de intervención para la mejora de calidad de la empresa.

En el quinto capítulo, se establecen los procesos y responsabilidades a seguir en función al análisis situacional de la empresa y al análisis de procesos especificados en los capítulos anteriores. A través de la evaluación realizada a la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, se pueden establecer las estrategias planteadas, como también, propuestas para mejorar la calidad del establecimiento.

Finalmente, en el sexto capítulo, se muestran las estrategias de intervención, como son: el manual de calidad y presupuesto de inversión, especificado para las mejoras de servicio y calidad; así como también, la elaboración de un cronograma de intervención para las respectivas propuestas.

ABSTRACT

The current project aims to offer a proposal to improve operations and procedures of the travel agency Equinoccial Adventure, located at the northern center of the Metropolitan District of Quito. The proposal seeks to develop the concerning departments' customer service, sales and operations, in which some shortcomings were found while providing their services operational processes.

The first chapter refers to a brief history of precursors and authors of quality processes as: Kaosuro Ishikawa, Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph Juran and Armand Feigenbaum. Likewise, stages, international models and importance of quality in tourism services mentioned.

The second chapter are current characteristics of the organization, vision, mission, internal agency policies and analysis of detailed organizational structure.

The third chapter specifies the customer profile that uses the services provided by the agency, the results of surveys and analysis of its key features.

In the fourth chapter, service processes operated by the company are currently specified in this chapter and operational shortcomings are identified. Through the audits, implementation of the SIGO and SWOT analysis of the establishment, intervention strategies for improving enterprise quality are specified.

In the fifth chapter, processes and responsibilities are set out based on the situational analysis of the company and the analysis of processes specified in the previous chapters. Through its evaluation of the travel agency Equinoccial Adventure, it is possible to establish strategies, as well as proposals to improve the quality of the establishment.

Finally, in the sixth, intervention strategies are shown, such as: the quality manual and investment budget specified for service and quality improvements;

as well as the preparation of a timetable for the respective intervention proposals.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Justificación y delimitación.....	2
Objetivos.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	3
Metodología	3
Tipo de Investigación	3
Estrategias Metodológicas	3
Método Cuantitativo.....	3
Método Cualitativo	4
1 Capítulo I: Marco Teórico	7
2 Capítulo II: Análisis situacional de la empresa	12
2.1 Compromiso de la dirección	12
2.1.1 Caracterización de la empresa	12
2.1.1.1 Nombre de la empresa.....	12
2.1.1.2 Breve reseña histórica	12
2.1.1.3 Imagen Corporativa.....	13
2.1.1.4 Localización	14
2.1.1.5 Misión.....	15
2.1.1.6 Visión	15
2.1.1.7 Objetivos Empresariales	15

2.1.1.8	Políticas empresariales	16
2.1.1.9	Valores y principios empresariales.....	16
2.1.1.10	Organigrama de la empresa.....	18
2.1.2	Análisis interno y externo de la empresa	20
2.1.2.1	Identificación y descripción de los servicios ofertados	20
2.1.2.2	Normas existentes	21
2.1.2.3	Benchmarking	22
2.1.2.4	Ventaja competitiva	27
3	Capítulo III: Enfoque Basado en el Cliente	29
3.1	Investigación de mercado actual	29
3.1.1	Caracterización de la demanda actual.....	29
3.1.1.1	Identificación de la demanda histórica	29
3.1.1.2	Definición del perfil del cliente del establecimiento	30
3.1.2	Breve análisis de la expectativa del cliente	31
3.1.2.1	Definición de las variables de análisis.....	31
3.1.2.2	Definición de los instrumentos de evaluación	32
3.1.2.3	Aplicación y procesamiento de la información	33
3.1.2.4	Análisis de resultados	51
4	Capítulo IV: Análisis de procesos	54
4.1	Mapa de procesos.....	54
4.1.1	Identificación de la situación actual	54
4.1.1.1	Identificación de las áreas de análisis.....	54
4.1.1.2	Descripción de los procesos de servicio por área	57
4.1.1.3	Lista de errores y posibles errores	59

4.1.1.4	Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo.....	61
4.1.2	Evaluación y problematización	61
4.1.2.1	Análisis FODA.....	65
4.1.2.2	FODA cruzado	67
4.1.2.3	Definición de estrategias	69
5	Capítulo V. Propuesta de mejoras	70
5.1	Planificación de la calidad	70
5.1.1	Responsabilidad de la dirección	70
5.1.1.1	Planteamiento de la política de calidad de la empresa	71
5.1.1.2	Planteamiento de los objetivos de calidad	71
5.1.1.3	Definición de las metas de calidad	72
5.1.1.4	Comunicación interna	73
5.1.2	Mapa de procesos optimizado	79
5.1.2.1	Elaboración de estándares.....	81
5.1.2.2	Estrategias de medición, análisis y mejora	82
6	Capítulo VI. Estrategias de intervención	84
6.1	Manual de Calidad	84
6.2	Propuesta de formación y capacitación	84
6.3	Presupuesto de intervención	86
6.3.1	Presupuesto de mejoras.....	86
6.3.2	Cronograma de intervención	88
	Conclusiones.....	90
	Recomendaciones.....	92

REFERENCIAS 93

ANEXOS 97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Comparativa Benchmarking	26
Tabla 2. Análisis de ventaja competitiva, aplicando las 4Ps	27
Tabla 3. Cantidad de clientes registrados	30
Tabla 4. Perfil del cliente	31
Tabla 5. Recomendaciones y sugerencias.....	50
Tabla 6. Lista de errores y posibles errores en atención al cliente.....	59
Tabla 7. Lista de errores y posibles errores en ventas y operaciones.....	60
Tabla 8. Criterios para evaluación de la agencia <i>Equinoccial Adventure</i>	62
Tabla 9. Puntuación en base al Sistema Inicial de Gestión Organizacional	64
Tabla 10. Puntuación por módulo, Sistema Inicial de Gestión Organizacional	64
Tabla 11. Análisis FODA	66
Tabla 12. FODA cruzado.....	68
Tabla 13. Presupuesto general para el plan de mejora de calidad.....	86
Tabla 14. Costo elaboración de Manual de Calidad.....	87
Tabla 15. Costo para propuestas de capacitación	87
Tabla 16. Costo de los honorarios por el diseño de un plano de servicios.....	88
Tabla 17. Cronograma de intervención	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo Equinoccial Adventure	14
Figura 2. Ubicación “Equinoccial Adventure Tour Operator”	14
Figura 3. Organigrama estructural de la empresa <i>Equinoccial Adventure</i>	18
Figura 4. Ubicación “ <i>Yactouring Ecuador</i> ”	23
Figura 5. Ubicación “ <i>Sambi Tours</i> ”	24
Figura 6. Ubicación “ <i>Spring Travel</i> ”	25
Figura 7. Nacionalidad de los clientes encuestados.....	34
Figura 8. Género de los clientes encuestados	34
Figura 9. Edad de los clientes encuestados	35
Figura 10. Lugar de procedencia de los clientes encuestados.....	36
Figura 11. Nivel de instrucción de los clientes encuestados	37
Figura 12. Motivo de viaje de los clientes encuestados	38
Figura 13. Principales actividades realizadas de los clientes encuestados.....	39
Figura 14. Tipo de viaje de los clientes encuestados	40
Figura 15. Tiempo promedio de viaje de los clientes encuestados	40
Figura 16. Gasto promedio por viaje nacional de los clientes encuestados	41
Figura 17. Gasto promedio por viaje internacional	42
Figura 18. ¿Cómo se enteró de la agencia?	43
Figura 19. ¿Con quién viaja?	44
Figura 20. Servicio brindado al cliente en la oficina	45
Figura 21. Atención por parte de la agencia.....	46
Figura 22. Servicio de transporte	47
Figura 23. Establecimientos contratados	48
Figura 24. ¿Confiaría en <i>Equinoccial Adventure</i> para un próximo viaje?	49
Figura 25. <i>Blueprint</i> actual agencia de viajes <i>Equinoccial Adventure</i>	58
Figura 26. Organigrama estructural de la empresa	75
Figura 27. <i>Blueprint</i> optimizado agencia de viajes <i>Equinoccial Adventure</i>	80

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

El turismo y las agencias de viajes han estado ligados para su desarrollo en la industria turística, inclusive antes que el turismo sea considerado como un significativo fenómeno socio-cultural (Acerenza, 2010, p. 11). En el mundo del turismo las agencias de viajes forman un punto esencial para acercar a los clientes con un producto turístico, es decir, entre el destino y el producto en sí (Acerenza, 2010, p. 18).

Las agencias de viajes al verse involucradas en la industria del turismo y el ocio, son forzadas a adoptar nuevos métodos o estrategias de trabajo, en otras palabras, el poder fijar objetivos más convenientes a través de procedimientos bien planteados (Acerenza, 2010, p. 18). Por consiguiente, la calidad en el servicio, como también en los procesos internos, es una opción empresarial que asegura los niveles de prestación de los servicios ofertados hacia el cliente (Plan Nacional de Calidad Turística, 2013).

Según Quito Turismo (2014), en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) existían 739 agencias de viajes incluido servicios de transporte registrados, con un crecimiento del 12% entre el 2013 y 2014 (Quito Turismo, 2014). Al mismo tiempo, por el rápido crecimiento y competencia en la industria turística, el sector se ve obligado a contar con personal calificado y varios estándares de calidad para su existencia en el mercado (De la Torre, 2010, p. 5).

Varias agencias de viajes del DMQ están empezando a realizar planes de mejoramiento de calidad internos para un desempeño óptimo en la industria (Quito Turismo, 2014), como es el caso de *Equinoccial Adventure*, una empresa establecida hace más de once años con tours dentro del Ecuador y fuera del país (Equinoccial Adventure, 2015). La empresa brinda tours incluyendo cruceros en diversos países alrededor de 4 continentes del mundo (Equinoccial Adventure, 2015).

En la actualidad la empresa posee una gran acogida en el mercado por parte de grupos de la tercera edad y turistas nacionales (Equinoccial Adventure, 2015). Sin embargo, *Equinoccial Adventure* ha tenido que hacer frente a retos trascendentales en el sector turístico, para ello resulta crucial el diseñar un manual de calidad óptimo que le permita estimar los niveles idóneos de satisfacción del cliente para un mercado cada vez más exigente (Plan Nacional de Calidad Turística, 2013).

Justificación

Este proyecto surge como respuesta a la necesidad de una mejora en los procesos internos de calidad de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, para un correcto funcionamiento dentro de la compañía y competitividad en el mercado. De la misma manera, es necesario un estudio de los procedimientos actuales, para lograr implementar procesos de alta calidad en la operación.

Con el diseño del manual de calidad se cumplirá con la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo: “Creación y mejora continua de empresas turísticas” y con el objetivo proyectado en el Plan Nacional del Buen Vivir: “Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un manual de calidad para la empresa *Equinoccial Adventure* del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

1. Elaborar una reseña histórica de la calidad en la industria y su relación con las agencias de viajes.
2. Analizar los procesos de servicio en los departamentos de atención al cliente, ventas y operaciones.
3. Diseñar procedimientos y estándares de servicio para implementar a la realidad de la agencia.
4. Desarrollar una propuesta de mejora para la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* por medio del servicio percibido por los clientes.
5. Establecer un presupuesto de inversión para la aplicación del plan de mejora e implementación del manual de calidad.

Metodología

Tipo de Investigación

La investigación empleada en este trabajo de grado fue de tipo descriptiva, puesto que se busca conocer la percepción que tienen los clientes hacia el servicio de la empresa. Al mismo tiempo, con la investigación descriptiva se realizaron encuestas, revisión documental, *focus group* y entrevistas (Bernal, 2010, p. 113).

Estrategias Metodológicas

Método Cuantitativo

Por medio de este método se busca normalizar y homogenizar los resultados obtenidos de manera lógica, dividiéndolos en variables importantes a

considerar. Esta metodología está basada en la medición numérica de las características y atributos de un fenómeno social. Se basa en una investigación estadística para cuantificar los datos adquiridos y de esta manera generar una hipótesis o teoría (Bernal, 2010, p. 60).

Para este proyecto se realizó un análisis de las opiniones de los clientes en base a sus experiencias, al requerir de los servicios ofrecidos por la agencia *Equinoccial Adventure* durante un periodo determinado en el año 2015. A través de este proceso se implementaron instrumentos a manera de encuestas (sondeo de opinión) para medir la satisfacción del cliente, las cuales fueron entregadas a los clientes durante el servicio recibido en la empresa y llenadas voluntariamente.

Sondeo de opinión

El sondeo de opinión se lo realizó mediante 100 encuestas a los clientes, entre los meses de octubre y noviembre que corresponden a la temporada baja de la empresa, por esta razón, no se utilizó un espacio muestral.

De acuerdo con Ojeda y Gontero (2010), un sondeo de opinión se fundamenta en las estadísticas de los resultados obtenidos por medio de encuestas, como también, es una forma de medición. Su finalidad es la recolección de información y opiniones de las personas involucradas (Ojeda y Gontero, 2010).

Método Cualitativo

Según Bonilla y Rodríguez (2005), este método busca examinar aspectos determinados de investigación, lo que quiere decir que no generaliza, define la información más importante que está inmersa en el contexto estudiado, sin necesidad de una representación numérica.

En el presente proyecto de titulación se utilizó tres técnicas de investigación cualitativas como:

Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad se lo realiza directamente con el entrevistado, a través de las entrevistas se desea hacer referencia a los temas más específicos e importantes de estudio (Bernal, 2010, p. 257). Para la ejecución de esta propuesta de calidad, se efectuaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas.

Se ejecutaron tres entrevistas, al Gerente General y propietario de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, donde se investigaron aspectos generales sobre la empresa, concernientes a toda la información necesaria para la elaboración del proyecto de calidad como: información actual de la empresa, servicios ofrecidos, precios, etc.

Se realizó una entrevista a Irene Muñoz, cliente frecuente de la agencia, sobre la calidad brindada por la empresa durante los viajes y en las instalaciones. Finalmente, se efectuó una entrevista a la Licenciada Lorena Dávalos, consultora y auditora de calidad, quien aportó con información relevante sobre capacitaciones y calidad en la industria. Además, se realizó una entrevista a Francisco Dousdebés, gerente comercial de *Metropolitan Touring*, acerca de la calidad en los servicios ofrecidos por las agencias de viajes.

Grupos focales

Es una entrevista a un grupo de personas, donde un moderador guía la entrevista mientras un pequeño grupo discute los temas que plantea el

entrevistador. Lo que los participantes comentan durante sus conversaciones, son datos esenciales para adquirir información relevante.

Se realizó el grupo focal a un grupo de la tercera edad y, clientes frecuentes de la agencia. Por lo general, hay de seis a ocho participantes que proceden de entornos parecidos y el moderador es un profesional bien entrenado que trabaja a partir de un conjunto de temas específicos de discusión (Millward, 2012).

Método ISMI

Se utilizó el método ISMI (*International Service Marketing Institute*), con la intención de percibir más claramente, los procesos implicados al ofrecer el servicio, que es realizado por el personal a los clientes, por medio del *blueprint*, el cual consiste en separar al servicio y graficar cada paso, con el objetivo de detectar falencias en los procesos (International Service Marketing Institute, 2015).

1 Capítulo I: Marco Teórico

De acuerdo con Barrie (2013), existen varios usos, interpretaciones y definiciones de calidad, las cuales han evolucionado considerablemente en los últimos ochenta años. En un sentido lingüístico, calidad es proveniente de la palabra en latín “qualis” que significa “como lo que realmente es” (Barrie, 2013, p. 4).

Así mismo, existen varios conceptos, enunciados por los más reconocidos autores en la calidad, entre los que sobresalen Kaosuro Ishikawa, Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph Juran, Armand Feigenbaum; a la fecha estos grandes representantes de la filosofía de calidad, forman parte de la teoría de la gestión de las organizaciones (Barrie, 2013, p. 58).

Deming (1900-1993) aporta con catorce principios, los cuales señalan la forma ideal de administrar una empresa para asegurar el éxito frente a la competencia por medio de la calidad: dar a conocer a los miembros una declaración de los propósitos y objetivos, educarse sobre la filosofía de la firma, comprender la inspección, mejorar el servicio y sistema de producción, instaurar la capacitación, enseñar liderazgo, crear un ambiente innovador y de confianza, optimizar esfuerzos, fuerza laboral, omitir barreras personales, fomentar la automejora y educación, lograr una transformación empresarial, aprender métodos y procesos (Evans & Lindsay, 2010, p. 95).

El maestro de la calidad Joseph M. Juran, contribuye con la trilogía de la calidad, que mejora el cumplimiento de las necesidades del consumidor, estos tres procesos de la administración se componen de: mejorar, controlar y planear (Gutiérrez, 2014, p. 44). En cambio, Kaosuro Ishikawa aporta con sus creaciones innovadoras hacia la calidad con: los círculos de calidad; las siete herramientas de calidad, de las cuales destacan: diagrama causa/efecto y el control de calidad (Barrie, 2013, p. 67).

Philip Crosby (1926-2001) favorece en la teoría de la calidad con catorce pasos centrados en problemas relacionados con expectativas y motivación, aparte de eso, aplica un nuevo concepto preventivo para evitar los defectos (Evans & Lindsay, 2010, p. 109). En cambio, Armand Feigenbaum, en el año 1951, concreta el avance de la calidad definido como “Calidad Total” y publica su libro *Total Quality Control*. El maestro de la calidad conceptualiza al sistema como un eficiente desarrollo de calidad que permite satisfacer a los clientes con niveles económicos más bajos (Evans & Lindsay, 2010, p. 111).

Con base a las teorías de los maestros de la calidad antes mencionados, se define a la calidad como el conjunto de características y aspectos de un servicio o producto, en relación directa con la satisfacción de las necesidades del cliente, incluso, exceden las expectativas de los mismos (Editorial Vértice, 2010). Cabe recalcar que la calidad no posee un concepto concreto, puesto que, las personas la consideran de acuerdo a diversas teorías y criterios, más aún, la definición de calidad evoluciona constantemente dependiendo a la profesión de la calidad (Evans & Lindsay, 2010, p. 12).

La calidad por consiguiente, se la considera una estrategia administrativa esencial en los negocios, puesto que fomenta efectivamente el crecimiento empresarial, ofrece una ventaja competitiva y planea costos moderados para satisfacer plenamente al cliente (Gutiérrez, 2014, p. 32). Además, cuando un producto y servicio se lo realiza con procesos, se logra una excelente calidad (Herrera, 2008).

Según Evans y Lyndsay (2010), las empresas empiezan a reconocer sus amplios alcances y se crea el concepto de calidad total, también conocida como *Total Quality (TQ)*, la que se define como un sistema administrativo enfocado específicamente en las personas y busca un aumento en la satisfacción del consumidor a un costo más bajo (Evans & Lindsay, 2010, p. 18).

La calidad total es un enfoque general de sistemas de alto nivel, trabaja de forma horizontal en todos los departamentos y funciones. Al mismo tiempo, la calidad total matiza la adaptación al cambio y el aprendizaje para el éxito de la firma (Evans & Lindsay, 2010, p. 18).

La gestión de la calidad, según lo afirma Barrie (2013), se la considera una forma de dirección de una organización, basada en la intervención de los miembros y centrado en la calidad. Tiene como objetivo el beneficio de toda la sociedad y la plena satisfacción del usuario. De igual manera, la gestión de la calidad se la define como un grupo de actividades empresariales que determina los objetivos, políticas de la calidad y responsabilidades, las cuales son implementadas por medio del control, mejoramiento y planificación de la calidad (Barrie, 2013, p. 145).

Gutiérrez (2014) considera que la gestión de calidad es la encargada de indicar que la empresa sea capaz de suministrar los servicios o productos para satisfacer plenamente a los usuarios con reglamentaciones convenientes, aplicando efectivamente el sistema y los procesos de mejora continua (Gutiérrez, 2014, p. 32).

De acuerdo con Evans y Lindsay (2010), varias empresas desarrollaron lineamientos y normas al ver que la calidad se convertiría en un enfoque primordial de las organizaciones en todo el mundo, (Evans & Lindsay, 2010, p. 129). Por esta razón, en 1987, la "*International Organization for Standardization (IOS)*", una entidad especializada en normas de calidad fundada en 1946 con el fin de estandarizar los requerimientos de calidad, adopta normas de calidad escritas. Ciertas normas fueron revisadas en 1994 y de la misma manera se las examinaron en el año 2000, siendo así la familia de normas ISO 9000:2000 la versión más nueva (Evans & Lindsay, 2010, p. 129).

El término ISO 9000 se refiere a una familia de normas de gestión de calidad, las cuales incluyen cuatro normas principales: ISO 9000:2000, ISO 9001:2000,

ISO 9004:2000 e ISO 19011:2001 (Institute of Leadership & Management, 2013, p. 30). Las normas ISO 9000 se diseñaron con el fin de predecir la calidad del servicio o bien ofrecido y de tal manera lograr responder las necesidades objetivas del cliente. Incluso, las normas serie ISO 9000 posee estándares internacionales para implementar y diseñar sistemas de calidad, como también, la creación de manuales de calidad (González, González, Juaneda, & Pelegrín, 2014, p. 30).

Para Moreno (2001), citado por Herrera (2008), las normas ISO 9000 orientan a la implementación de los sistemas de calidad. Por esta razón, se incluyen seis fases esenciales: análisis a profundidad de la empresa, planificación, sistema documental, la puesta en práctica o implantación, mantenimiento y por último el control de calidad. La fase de certificación no es obligatoria, pero la organización será la responsable de informar a los clientes, que esta se encuentra certificada con un sistema de calidad que cumple las Normas ISO 9000 u otras normas delegadas por la institución.

El control de calidad, como asegura el *Institute of Leadership & Management* (2013), sirve para cerciorarse que los objetivos se satisfagan por medio de información adquirida en procesos, para que posteriormente se tomen las debidas decisiones con relación a los resultados de la comparación. De igual modo, el control de calidad posee elementos claves: hojas de control, diagramas de flujo, diagramas de causa/efecto, gráficos de métodos, entre otros (Institute of Leadership & Management, 2013, p. 30).

Como lo afirma Servat (2011), para que un sistema de calidad funcione eficazmente, se requiere una buena estructura de los contenidos del sistema de calidad y del manual de calidad de acuerdo con las normas seleccionadas por la organización (Servat, 2011, p. 57).

Por lo tanto, los manuales de calidad son necesarios para poseer procedimientos documentados de los ordenamientos del sistema de calidad,

para la administración de las actividades, las cuales cubran los elementos demandados por la norma específica de la empresa (Servat, 2011, p. 60).

Con estos antecedentes, Rodrigues, Nair, Hussain y Akthersha (2013) consideran que la calidad en el servicio objetivamente es difícil de medir, puesto que, el servicio se lo considera intangible, inseparable y heterogeneo (Rodrigues, Nair, Hussain, & Aktharsha, 2013, p. 13). Sin embargo, se puede centrar en la relación del servicio y el método empleado ofrecido al cliente, en otras palabras, no se podrá obtener resultados positivos si el uno no va acompañado por el otro (Editorial Vértice, 2010, p. 46).

Por lo tanto, las agencias de viajes para poder cumplir los objetivos de mejora continua de calidad, requieren una implementación de elementos operativos adecuados a las condiciones del negocio. Es decir, los objetivos de calidad de la agencia de viajes deben basarse en una política de calidad, que logre un sistema idóneo y alcance la mejora continua de la institución mediante el buen uso de un manual de calidad (Ballesteros, 2012).

A partir de la teoría tratada en este marco, se propone el diseño de un manual de calidad para la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* con la finalidad de proporcionar prácticas de control optimizadas, implementar un sistema de calidad eficiente, informar a los interesados los procedimientos, requerimientos de la organización y sus políticas (Servat, 2011, p. 60).

Se ha podido concluir la importancia de la calidad en el sector turístico y de manera particular en las agencias de viajes. Para que logren cumplir los objetivos de mejora continua con sus clientes y consigan ser competitivas dentro de su actividad económica, es necesario instaurar elementos operacionales que con una estructura apropiada, como es el Sistema de Gestión de Calidad, organice las estrategias de la empresa (Plan Nacional de Calidad Turística, 2013).

2 Capítulo II: Análisis situacional de la empresa

2.1 Compromiso de la dirección

En este capítulo se declara el compromiso general de la dirección asegurando que los objetivos y políticas sean compatibles con el contexto de la organización. Así mismo, se hace un análisis general de la misión, visión y objetivos del establecimiento para analizar las estrategias que se están desarrollando actualmente.

2.1.1 Caracterización de la empresa

La caracterización de la empresa hace referencia a la identificación de todos los factores que interceden en los procesos y se los deben controlar, por consiguiente, esta es la base para gerenciar un establecimiento de manera correcta (Beech & Chadwick, 2009).

2.1.1.1 Nombre de la empresa

Equinoccial Adventure “Tour Operator”

2.1.1.2 Breve reseña histórica

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure* localizada en Quito, Ecuador, cuenta con un trayecto de más de 11 años, surge de una idea familiar por convertir al Ecuador en un maravillosos destino turístico tanto para turistas nacionales como internacionales; es de esta manera que la empresa

Equinoccial Adventure con perseverancia, trabajo y amor logra alcanzar cumplir su sueño.

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, llamada cariñosamente agencia de viajes “Los Gatitos”, ha crecido por su incomparable servicio de calidad hacia el cliente, diversificando sus destinos turísticos tanto tours nacionales como internacionales, con el fin de convertir los viajes en experiencias inolvidables. (Equinoccial Adventure, 2015).

2.1.1.3 Imagen Corporativa

2.1.1.3.1 Isotipo

El nombre *Equinoccial Adventure* proviene de una experiencia inolvidable que empieza en el centro del mundo. Su imagen simboliza el globo terrestre y la apertura de destinos a nivel mundial. La línea equinoccial en la letra E simboliza el lugar donde comenzó las operaciones de la empresa, como es la ciudad de Quito, el centro del mundo.

El color verde representa esperanza, exuberancia y abundancia; el azul seriedad, responsabilidad y globalidad. El tomate alegría, positivismo y actitud de triunfo. Por otro lado, los rasgos hacia arriba en el nombre de la empresa es el crecimiento de la empresa nacional e internacionalmente (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.1.3.2 Logotipo



Figura 1. Logotipo Equinoccial Adventure.
Tomado de Equinoccial Adventure, 2015.

2.1.1.4 Localización

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure* se localiza en las avenidas Naciones Unidas y 10 de Agosto, en centro norte de la ciudad de Quito, Ecuador.

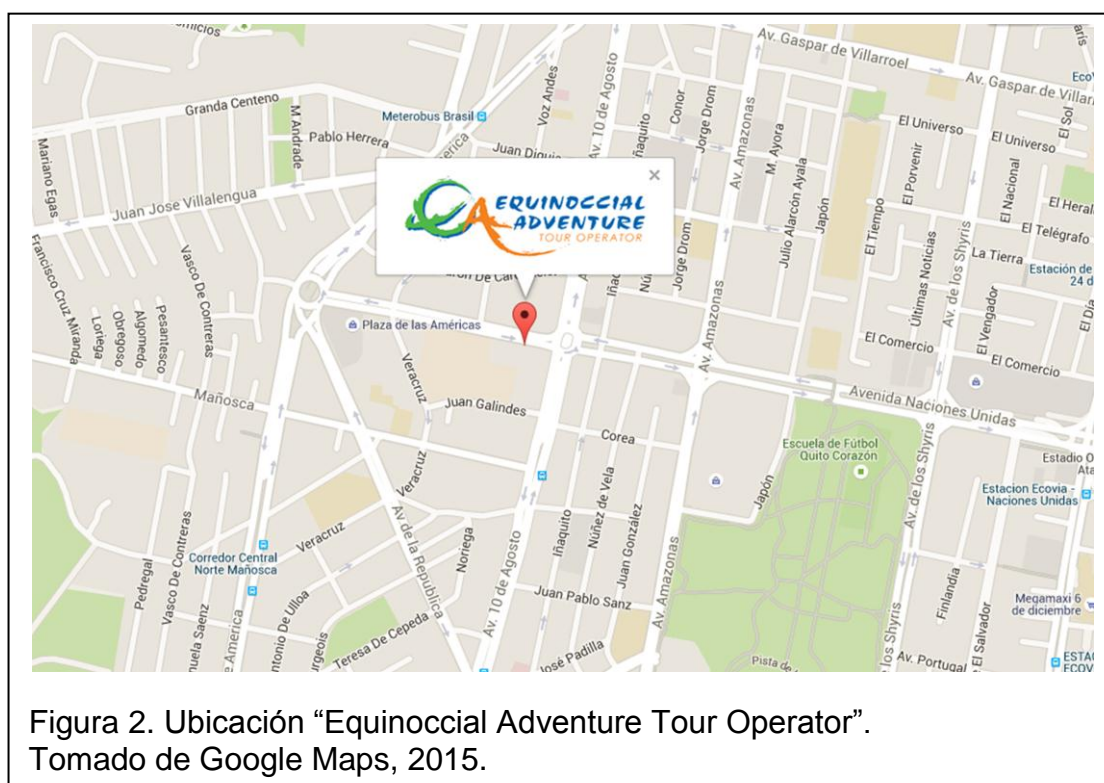


Figura 2. Ubicación “Equinoccial Adventure Tour Operator”.
Tomado de Google Maps, 2015.

2.1.1.5 Misión

La agencia de viajes no cuenta con misión y visión estipuladas en un documento maestro. La misión y visión detalladas a continuación fueron proporcionadas mediante una de las entrevistas realizadas a Gonzalo Montufar, Gerente General de la empresa Equinoccial Adventure.

“Brindar un servicio turístico de calidad, a través de una atención personalizada innovadora y profesional para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas” (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.1.6 Visión

“Consolidar nuestra empresa como una agencia de viajes líder en el Ecuador, con un equipo humano profesional y capacitado para atender las más altas exigencias de nuestros clientes y ofrecer la más diversa gama de productos turísticos, llegando a diferentes segmentos de mercado” (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.1.7 Objetivos Empresariales

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con una planificación estratégica descrita, en tal virtud los objetivos descritos a continuación son resultado de la entrevista realizada al gerente de la empresa.

Considerar cambios administrativos y de estructura, con la finalidad de brindar un mejor servicio a nuestros clientes e incrementar la satisfacción de quienes nos visitan.

Mantener la lealtad de nuestros clientes, brindando los mejores viajes internacionales y nacionales (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.1.8 Políticas empresariales

La empresa no cuenta con políticas estipuladas en un documento oficial (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.1.9 Valores y principios empresariales

Valores

Los valores practicados para lograr los objetivos dentro de la empresa son los siguientes:

- 1) **Espiritualidad:** Comunicar de manera franca lo que se piensa, honrar y valorar lo que se realiza en la empresa para poseer un equilibrio emocional. Ser optimistas ante errores y al momento de tomar decisiones empresariales. Además, autoevaluar los resultados para un desarrollo continuo del personal.
- 2) **Responsabilidad:** Reconocer y aceptar las tareas designadas en la empresa para realizarlas con puntualidad sin tener a una persona que lo supervise, es decir, tener la iniciativa de concretarlo. Al no cumplir con lo requerido no inventar excusas, asumirlo con profesionalismo.
- 3) **Trabajo en equipo:** Organización por parte del personal para lograr determinado objetivo o meta, esto implica la división de tareas a cada miembro para que lo realice de modo independiente, pero el total es el resultado del equipo. Igualmente, toda meta por alcanzar será compatible con el objetivo grupal.
- 4) **Enfoque en la satisfacción al cliente:** Analizar las necesidades del consumidor y lo que el cliente espera del producto para el diseño y planificación del mismo. Mejora constante del producto y del servicio

basándose en los gustos de los compradores. Finalmente, medir su satisfacción para actuar si fuese necesario y actuar con los resultados obtenidos (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

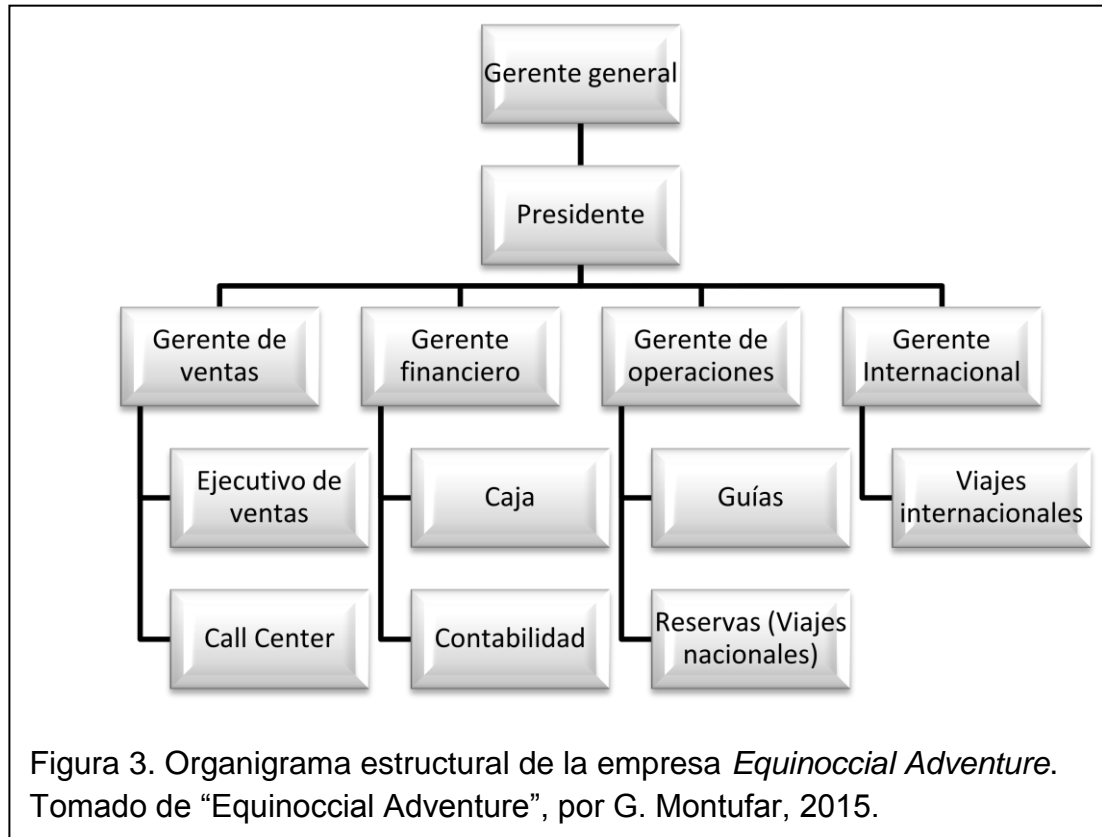
Principios empresariales:

Los principios empresariales practicados para lograr los objetivos dentro de la empresa son los siguientes:

- 1) Calidad:** La calidad es esencial para obtener un mejor rendimiento en el servicio como también con los productos ofertados cumpliendo reglas y normas indispensables para satisfacer plenamente al cliente.
- 2) Innovación:** Innovar los productos ofrecidos mediante la renovación y mejora para las necesidades del consumidor. Convertir ideas nuevas y conocimiento del personal en un producto que resalte en el mercado turístico.
- 3) Excelencia:** Innovación y mejora continua del servicio o producto hacia el cliente orientándose con resultados, perseverancia, liderazgo y procesos para lograr destacarse en el mercado (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.1.10 Organigrama de la empresa

Organigrama estructural



Organigrama funcional

- 1) **Gerente general:** Encargado del funcionamiento de la empresa, máxima autoridad legal y ejecutiva. Planifica, analiza y controla cualquier actividad que se realice dentro y fuera de la agencia. Además, organiza las funciones o cargos de los empleados, como también, toma decisiones primordiales como líder en todas las áreas. Analiza los problemas contables, financieros y administrativos.

- 2) **Presidente:** Coordinador de las actividades correspondientes con las operaciones a realizarse dentro y fuera de la agencia con apoyo del gerente de área y gerente general.

- 3) **Gerente de ventas:** Controla las ventas de la empresa, como también las políticas comerciales y capacitar a los vendedores para preparar presupuestos o planes de ventas. Además, calcula la demanda y pronostica las ventas para establecer objetivos y metas en el área de ventas.

- 4) **Ejecutivo de ventas:** Trabaja como director de ventas o director del marketing, participa en la mejora de la política comercial para el incremento de las ventas diarias, así mismo, el ejecutivo de ventas define las estrategias necesarias y medidas a tomar para un aumento en las ventas del producto. Supervisa y motiva al equipo de ventas para alcanzar los objetivos deseados.

- 5) **Call Center:** Realiza las llamadas para vender los productos ofertados o realizar encuestas del servicio recibido por parte de la agencia. Responden cualquier inquietud de los clientes para futuros viajes. Así mismo, el *call center* se encarga de comunicarse con proveedores, socios comerciales o convoca a potenciales clientes.

- 6) **Gerente financiero:** El gerente financiero es el supervisor de las diferentes áreas de finanzas, se centra en la estrategia corporativa y financiera, posee algunas habilidades y competencias: capacidad analítica, capacidad de negociación, decisión sobre las inversiones o financiamiento.

- 7) Caja:** Encargado del control del dinero y pagos a realizarse, como pueden ser: pagos al contado, crédito, recaudación del día, comisiones, pagos de sus proveedores o cobro de créditos.
- 8) Contabilidad:** Se encarga en velar por el orden de las situaciones financieras y comerciales que surjan dentro como fuera de la agencia, además, proporciona informes sobre todo movimiento de tipo financiero o económico. Realiza y presenta estados de resultados y contabiliza los comprobantes de las transacciones comerciales.
- 9) Gerente de operaciones:** Encargado de manejar las operaciones realizadas a diario en la agencia, lo que busca es encontrar maneras de mejorar la productividad dentro de la empresa mediante métodos efectivos para los procedimientos de la agencia. Generalmente opera la logística, prepara presupuestos y es el supervisor de los empleados.
- 10) Guías:** Encargado de guiar a los grupos de turistas y la guianza de las visitas a lugares turísticos, brindando de esta manera información relevante y necesaria para el pasajero. Además, asesora y orienta al turista si lo requieren (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.2 Análisis interno y externo de la empresa

2.1.2.1 Identificación y descripción de los servicios ofertados

Los servicios ofertados por parte de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* se componen de viajes nacionales como también viajes internacionales con servicio todo incluido para turistas internacionales y nacionales. Para la operación de viajes nacionales poseen buses turísticos propios con aire acondicionado, guías profesionales que brindan un servicio de calidad para convertir el traslado en una experiencia más interactiva.

1) Viajes nacionales con servicios todo incluido:

Los viajes nacionales incluyen: guías, boletos aéreos, itinerario de viaje, transporte, alimentación, seguro de viajes, alojamiento en hoteles o cabañas de acuerdo a su destino. Diferentes destinos como: Sierra Norte, Ruta del Sol, Austro y Amazonia divididos en:

1. Tour Ecuador de 1 Día
2. Tour de 2 Días
3. Tour de 3 Días
4. Tour de 4-5 Días

2) Viajes internacionales a diferentes destinos del mundo:

Equinoccial Adventure ofrece viajes a diferentes destinos fuera del país, como son: América del Sur, Europa, El Caribe, África, Lejano Oriente, Medio Oriente, Estados Unidos y cruceros distribuidos por diferentes partes del mundo. Los viajes internacionales incluyen: Guías, boletos aéreos internacionales, itinerario de viaje, transporte, seguro de viajes, alojamiento en hoteles de acuerdo al destino elegido y entradas a los sitios turísticos (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

2.1.2.2 Normas existentes

La empresa no cuenta con normas estipuladas en un documento oficial. Las normativas detalladas a continuación fueron facilitadas mediante una de las entrevistas realizadas al Gerente General de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* (Entrevista 001, Gonzalo Montufar, 2015).

Normas:**a. Uniformes:**

- De parada de lunes a viernes: Pantalón y chaleco formal de rayas blancas, pañuelo naranja y placa plateada según categoría; uniforme que se lo llevará de lunes y miércoles.
- Jueves y viernes: Pantalón jean, camiseta blanca con fillos tomates y logotipos bordados.

b. Código de conducta:

- Prohibido fumar y consumir bebidas alcohólicas.
- Prohibidas las relaciones amorosas entre guías turísticos.

c. Cuidado y mantenimiento de vehículos:

- Los buses tienen que estar impecables tanto en presentación física como con el cuidado mecánico, los señores conductores son los responsables.
- Para los guías y conductores el uniforme es camiseta blanca con el logotipo, pantalón beige, zapatos de caña alta cafés y tomate con el logotipo.
- Hora de presentación del bus y el guía será de una hora antes, en viajes de un día.

2.1.2.3 Benchmarking

El benchmarking es un proceso que mide el desempeño de una empresa frente al de las mejores compañías, exige investigar más a fondo cómo las mejores en su categoría logran alcanzar altos niveles de rendimiento. Los resultados que se obtienen al aplicar el benchmarking sirve de base para fijar objetivos de mejora: las empresas aprenden a incorporar mejores prácticas a sus actividades y descubren sus debilidades y fortalezas mediante este proceso. Es

una herramienta ideal para facilitar la transferencia de conocimientos entre empresas, por la cual de ideas externas sirven para implementar ideas internas (Beech & Chadwick, 2009, p. 232).

Al momento de comparar las agencias de viajes, éstas deben ir de acuerdo a sus productos o servicios ofertados, ubicación, precios, entre otros. Todas las variables son indispensables para el análisis de la competitividad en la que se encuentra una empresa con respecto a su competencia más importante. Se procedió a comparar a la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* con la agencia *Sambi Tours*, debido a su cercanía y competencia directa.

Además, se realizó el análisis con agencias aledañas como son *Yactouring Ecuador* y *Spring Travel* con el fin de obtener ventajas y desventajas frente a estas.

Yactouring Ecuador:

Agencia ubicada en las calles Juan León Mera N21-71 Robles. Es una empresa con 6 años de experiencia en viajes nacionales como también internacionales en la ciudad de Quito. Cuenta con transporte propio (Yactouring, 2015).

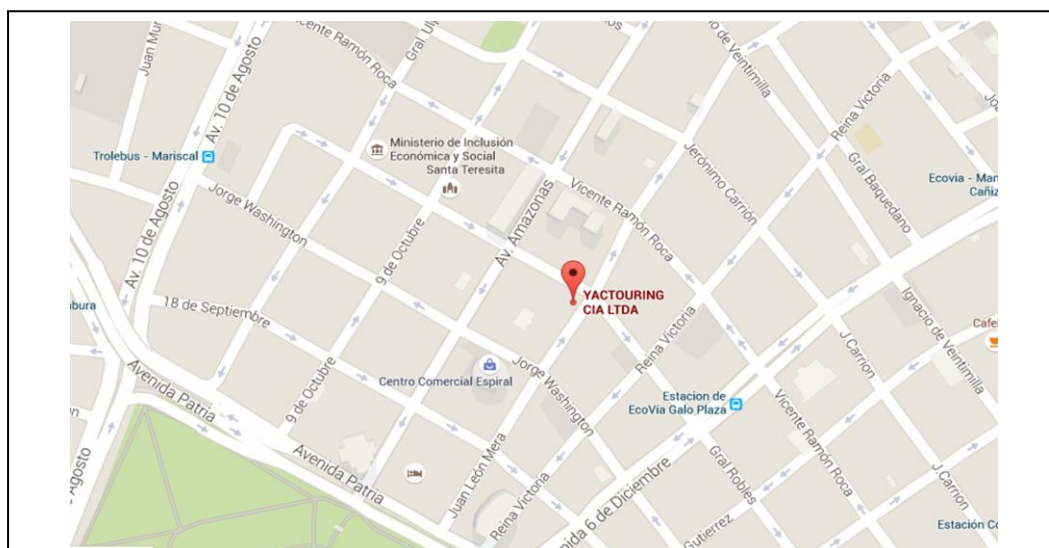


Figura 4. Ubicación "Yactouring Ecuador".
Tomado de Google Maps, 2015.

Sambi Tours:

Empresa localizada en la Av. Naciones Unidas Oe1-115 y Av. 10 de Agosto, enfocada a la venta de paquetes turísticos fuera y dentro del país con un equipo profesional, comprometido y responsable en ofrecer un servicio como también un producto de calidad (Sambitours, 2015).

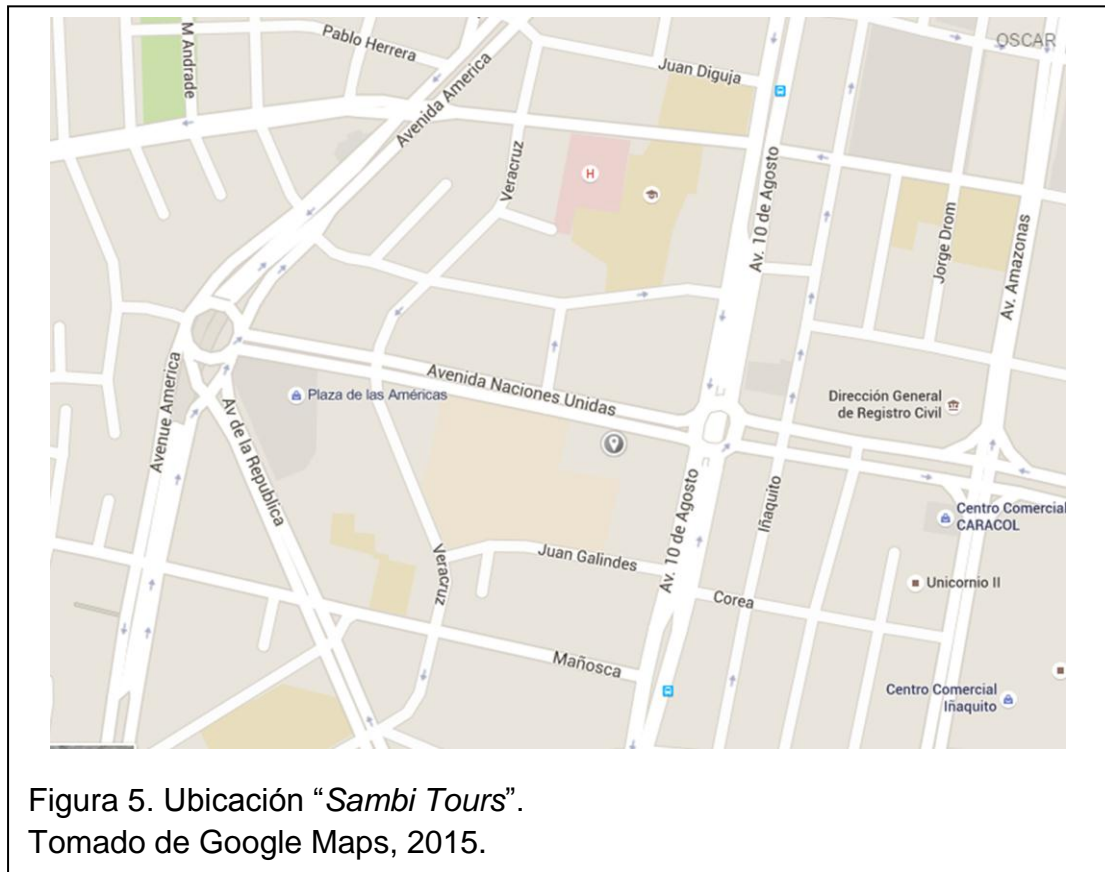


Figura 5. Ubicación "Sambi Tours".
Tomado de Google Maps, 2015.

Spring Travel:

Agencia de viajes ubicada en la Av. Naciones Unidas y Av. Amazonas, Operadora turística dedicada a la venta de paquetes internacionales, como también, nacionales con alta trayectoria en el mercado nacional (Spring Travel, 2015).

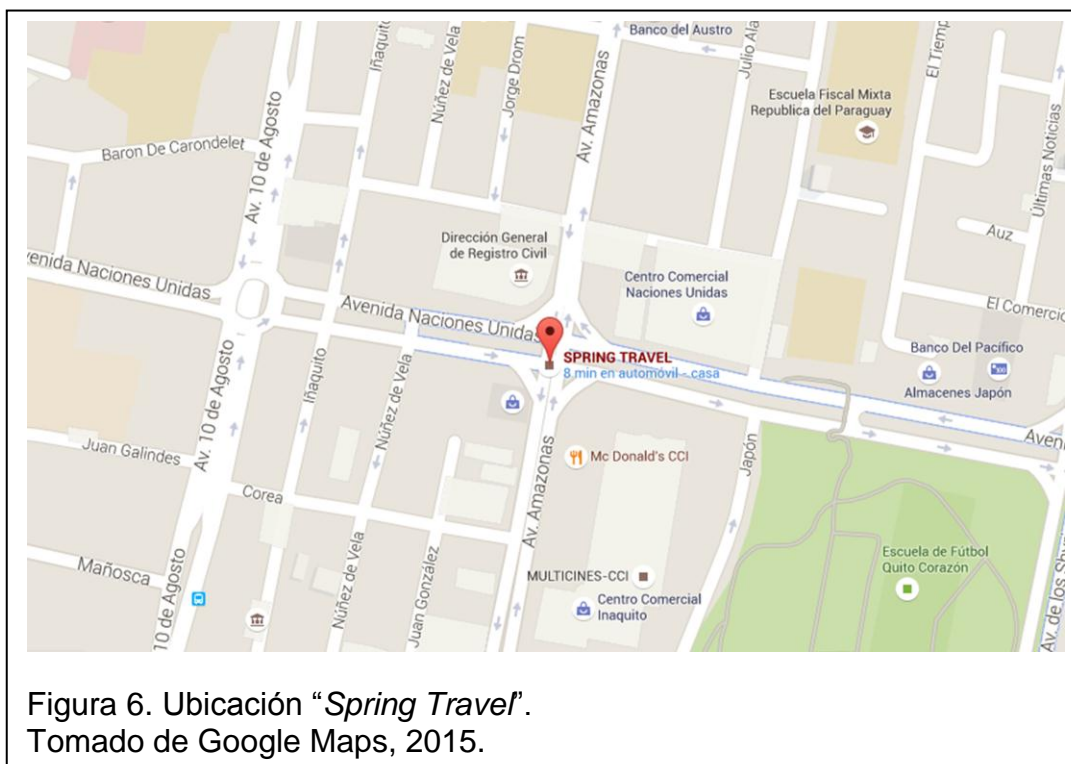



Figura 6. Ubicación "Spring Travel".
Tomado de Google Maps, 2015.

Tabla 1. Matriz Comparativa Benchmarking

		EQUINOCCIAL ADVENTURE	YACTOURING ECUADOR	SAMBI TOURS	SPRING TRAVEL
DATOS GENERALES	1 Logo				
	2 Ubicación	Naciones Unidas Oe1 – 115 y Av. 10 de Agosto Quito, Ecuador	GUAYAQUIL N11-122 Y CALDAS, Quito, Pichincha	Av. Naciones Unidas Oe1-115 y 10 de Agosto Edificio Ciudad de Quito Oficina 7	Avenida Naciones Unidas, Quito
	3 Página Web	http://www.equinoccialadventure.com/	https://www.facebook.com/pages/Yactouring-Cia-Ltda/	http://www.sambitours.com/	http://www.springtravelecuador.com/es/
	4 Oferta	X	X	X	X
	5 Tour nacionales	X	X	X	X
SERVICIOS BÁSICOS	6 Tour internacionales	X	X	X	X
	7 Transfer	X	X	X	X
	8 Transporte-buses	X	X	X	X
	9 Emisión de boletos	X	X	X	X
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	10 Guías Turísticos	X		X	X
	11 Seguros de viajes	X	X	X	X
	12 Interpretes				X
	13 Tour líder	X	X		X

Tomado de: Páginas web *Yactouring*, *Sambi Tours*, *Spring Travel* y *Equinoccial Adventure*, 2015

Tabla 2. Análisis de ventaja competitiva, aplicando las 4Ps

4 "P"	Yactouring	Sambi Tours	Spring Travel	Equinoccial Adventure	CONCLUSION
PRODUCTO					
Calidad	D	D	F	F	Característica positiva.
Variedad					
Tours Nacionales					
Tours Internacionales					
PRECIO					
Costo venta al público	D	D	D	F	Característica positiva y ventaja por su costo al público.
Pago con tarjeta de crédito					
PLAZA					
Ubicación					
Limpieza					
Seguridad					
PROMOCION					
Tours económicos de un día	F	D	D	F	Característica positiva.
Descuentos por temporada					
OTROS PERSONAL					
Servicio al cliente (recomendación, post venta)	D	D	D	F	Característica positiva y ventaja al ofrecer el servicio.

Tomado de: Páginas web *Yactouring*, *Sambi Tours*, *Spring Travel* y *Equinoccial Adventure*, 2015

2.1.2.4 Ventaja competitiva

Para que una organización logre ventajas competitivas sobre las otras deberá tener varias fortalezas que la diferencien objetivamente con respecto a las demás. Comparativamente, se tomarán en cuenta las fortalezas o las debilidades tanto internas como externas de aquellas que entran en competencia con respecto al mercado específico que buscan atraer (Ferrel y Hartline, 2012, pp. 159-160).

En base al análisis realizado en la tabla 1 y 2, se pueden observar las similitudes y diferencias en los servicios ofertados entre las agencias de viajes seleccionadas, las cuales, se encuentran ubicados en la calle de las Naciones Unidas, ofreciendo servicios similares y con una misma categorización.

Las ventajas competitivas identificadas en la agencia de *viajes Equinoccial Adventure* son las siguientes:

- Viajes innovadores y económicos.
- Recomendaciones por un excelente servicio.
- Tours económicos de un día.
- Presencia de un equipo de ventas en toda la ciudad.

3 Capítulo III: Enfoque Basado en el Cliente

3.1 Investigación de mercado actual

En este capítulo se recopila y se analizan las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes de la agencia para tomar decisiones que mejorarán las operaciones dentro del establecimiento, de esta manera, se pueden establecer diferentes planes, políticas, objetivos y estrategias más adecuadas para satisfacer sus necesidades.

3.1.1 Caracterización de la demanda actual

Se refiere al tipo de clientes para los que la empresa ofrece sus servicios, para un análisis claro de sus preferencias y la frecuencia con la que ellos adquieren estos servicios turísticos.

3.1.1.1 Identificación de la demanda histórica

Teniendo en cuenta que la agencia de viajes posee una larga trayectoria en el mercado, se han tomado como referencia los últimos 3 años de operación, periodo en el cual se han registraron alrededor de 32.500 clientes desde el año 2012 al año 2014, quienes han utilizado los servicios turísticos ofrecidos por la agencia *Equinoccial Adventure*. A continuación se especifica la tabla de clientes registrados en los últimos 3 años:

Tabla 3. Cantidad de clientes registrados

Año	Clientes
2012	6.000
2013	11.000
2014	15.500
Total	32.500

Nota: Datos estimados (la empresa cuenta con una base de datos establecida de clientes).

Adaptado de: Entrevista realizada al gerente general de la agencia de viajes Gonzalo Montufar, Septiembre del 2015.

3.1.1.2 Definición del perfil del cliente del establecimiento

Por medio de los sondeos de opinión realizados, se identificó que en los meses de octubre y noviembre del 2015, la agencia *Equinoccial Adventure* movilizó principalmente turistas provenientes de la ciudad de Quito. Se encontró que el 90% de los clientes encuestados tienen la edad de 50 años en adelante y son de nacionalidad ecuatoriana, por consiguiente, la empresa tiene como principales clientes a turistas nacionales.

El segmento clave se justifica en la fidelidad de clientes de la tercera edad con la agencia y en los sondeos de opinión realizados que se detallan en los puntos siguientes. De la misma manera se argumenta en base a los convenios y alianzas con: sede de jubilados en el sur del valle de Cumbayá “Sesenta y Piquito”, Ministerio del Deporte (MINDE), institución Martín Sereré y amistades con Gonzalo Montufar, gerente general de la agencia de viaje (Entrevista 001, Montufar, 2015).

Tabla 4. Perfil del cliente

Características	Clientes
Nacionalidad	Ecuatoriana
Lugar de procedencia	Quito
Edad promedio	50 – 80
Motivo de viaje	Vacaciones, Ocio
Actividades realizadas	Visita a lugares históricos
Nivel socio económico	Media/ Media Alta/ Alta
Nivel de instrucción	Superior/ Postgrado

Nota: Datos estimados (la empresa cuenta con una base de datos establecida de clientes).

Adaptado de: Entrevista realizada al gerente general de la agencia de viajes Gonzalo Montufar, Septiembre del 2015.

3.1.2 Breve análisis de la expectativa del cliente

3.1.2.1 Definición de las variables de análisis

Para un análisis óptimo de las expectativas del cliente, se procedió a analizar la percepción de los clientes relacionados al servicio en diferentes áreas de la agencia de viajes. De igual manera, se obtuvo información descriptiva del cliente que recurre del servicio de la compañía como son: género, edad, nacionalidad, lugar de procedencia, motivo de viaje, nivel de instrucción, principales actividades realizadas, tipo de viaje, tiempo promedio de viaje, gasto promedio por viaje nacional, gasto promedio por viaje internacional, conocimiento de la empresa y compañía de viaje, a fin de establecer el perfil del cliente descrito en el apartado anterior.

Se recolectó información general sobre el grado de satisfacción del cliente sobre el servicio dentro de la agencia como también fuera de ella; además se evaluaron algunos criterios de los servicios extras brindados por parte de la empresa, como transporte y alojamiento, atención al cliente, puntualidad, limpieza, ubicación, comodidad, servicios disponibles y seguridad. Finalmente, se solicitó recomendaciones acerca del servicio en la compañía para futuras mejoras y satisfacer las necesidades del consumidor.

El proceso de recolección de información se lo realizó mediante un sondeo de opinión a los clientes con un total de 100 encuestas, entre los meses de octubre y noviembre que corresponden a la temporada baja de la empresa, por esta razón, no se utilizó un espacio muestral.

De acuerdo con Ojeda y Gontero (2010), un sondeo de opinión se fundamenta en las estadísticas de los resultados obtenidos por medio de encuestas, como también, es una forma de medición. Su finalidad es la recolección de información y opiniones de las personas involucradas (Ojeda y Gontero, 2010).

3.1.2.2 Definición de los instrumentos de evaluación

Para el estudio y evaluación de las expectativas del cliente que utilizaron los servicios de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* se realizaron encuestas, las cuales se dividieron en dos partes. En la primera parte se pudo caracterizar el perfil del consumidor; mientras que en la segunda se evaluó su percepción, como también el grado de satisfacción del servicio recibido acorde a puntuaciones comprendidas entre el 1 al 5: donde 1 (totalmente insatisfecho), 2 (Insatisfecho), 3 (Ni satisfecho ni insatisfecho), 4 (Satisfecho) y 5 (totalmente satisfecho). Ver el instrumento implementado en el anexo A y B.

Así mismo, se evaluó a la empresa por medio de tres grupos focales, en los cuales se obtuvo información más detallada del servicio, con preguntas abiertas, recomendaciones y su grado de conformidad durante los viajes

realizados. Como último instrumento de evaluación, se elaboraron entrevistas dirigidas al señor Gonzalo Montufar, Gerente General de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* y a la señora Irene Muñoz, cliente frecuente de la agencia y líder del grupo del Centro Naciones Unidas de la tercera edad. Los formatos de entrevista y grupo focal se encuentran detallados en los anexos C, D y E.

La entrevista a profundidad se lo realiza directamente con el entrevistado, a través de las entrevistas se desea hacer referencia a los temas más específicos e importantes de estudio (Bernal, 2010, p. 257). Para la ejecución de esta propuesta de calidad, se efectuaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas.

Un grupo focal es una entrevista a un grupo de personas, donde un moderador guía la entrevista mientras un pequeño grupo discute los temas que plantea el entrevistador. Lo que los participantes comentan durante sus conversaciones, son datos esenciales para adquirir información relevante. Por lo general, hay de seis a ocho participantes que proceden de entornos parecidos y el moderador es un profesional bien entrenado que trabaja a partir de un conjunto de temas específicos de discusión (Millward, 2012).

3.1.2.3 Aplicación y procesamiento de la información

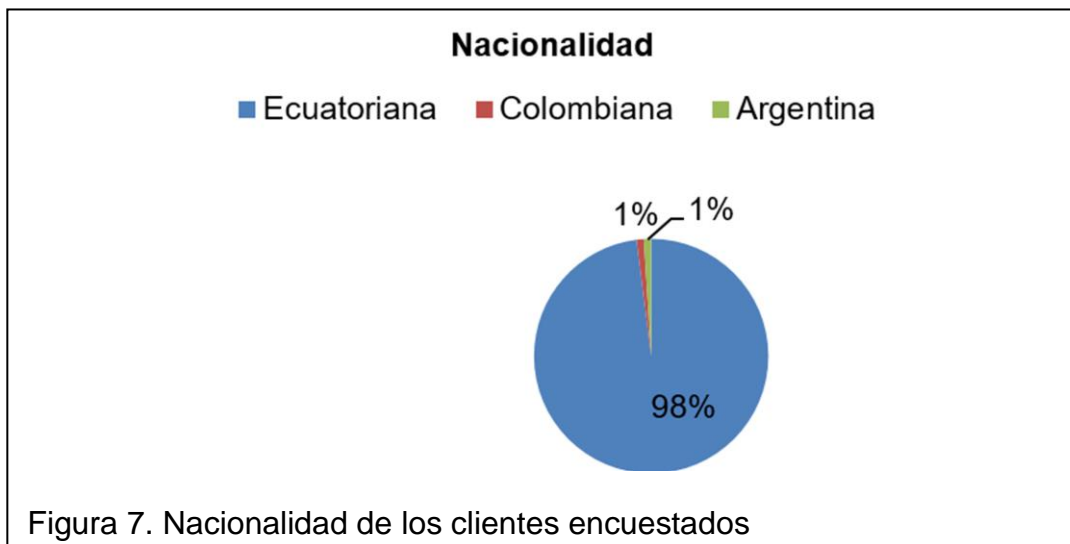
Se empleó un formato de encuestas con preguntas cerradas y una abierta, con el propósito de analizar el perfil del cliente, el grado de satisfacción y aspectos generales en la calidad del servicio. Las encuestas se las realizaron entre los meses de octubre y noviembre en las instalaciones de la agencia y durante los viajes ofrecidos por la empresa, con una duración de 5 minutos por encuesta; siendo el personal de atención al cliente y operaciones quienes entregaron las mismas a los consumidores.

Los resultados obtenidos a continuación se encuentran presentados en tres bloques; el primero correspondiente a la identificación del perfil del cliente, el

segundo a la valoración de la prestación del servicio y el tercero a recomendaciones y sugerencias:

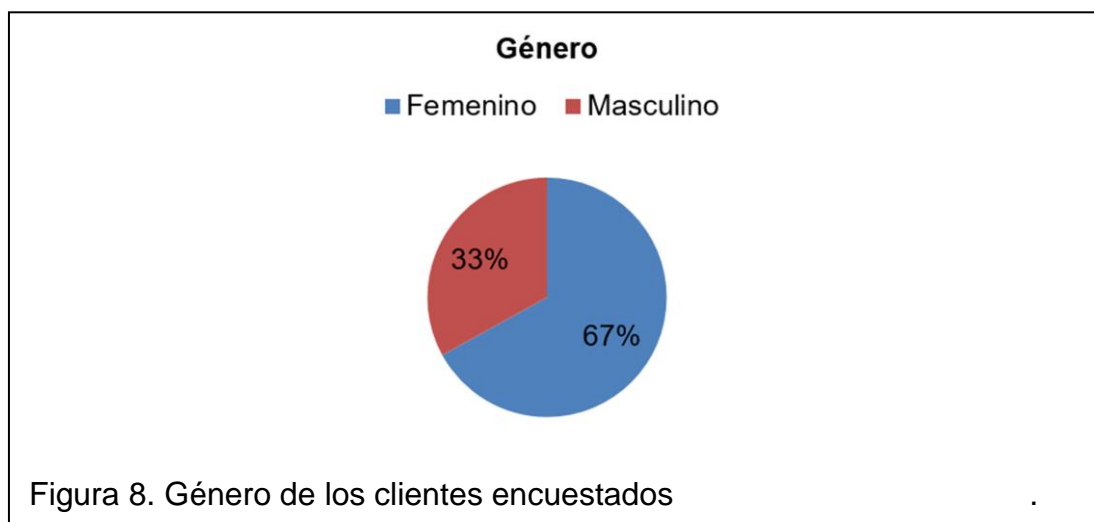
3.1.2.3.1 Perfil y caracterización del cliente:

a. Nacionalidad:



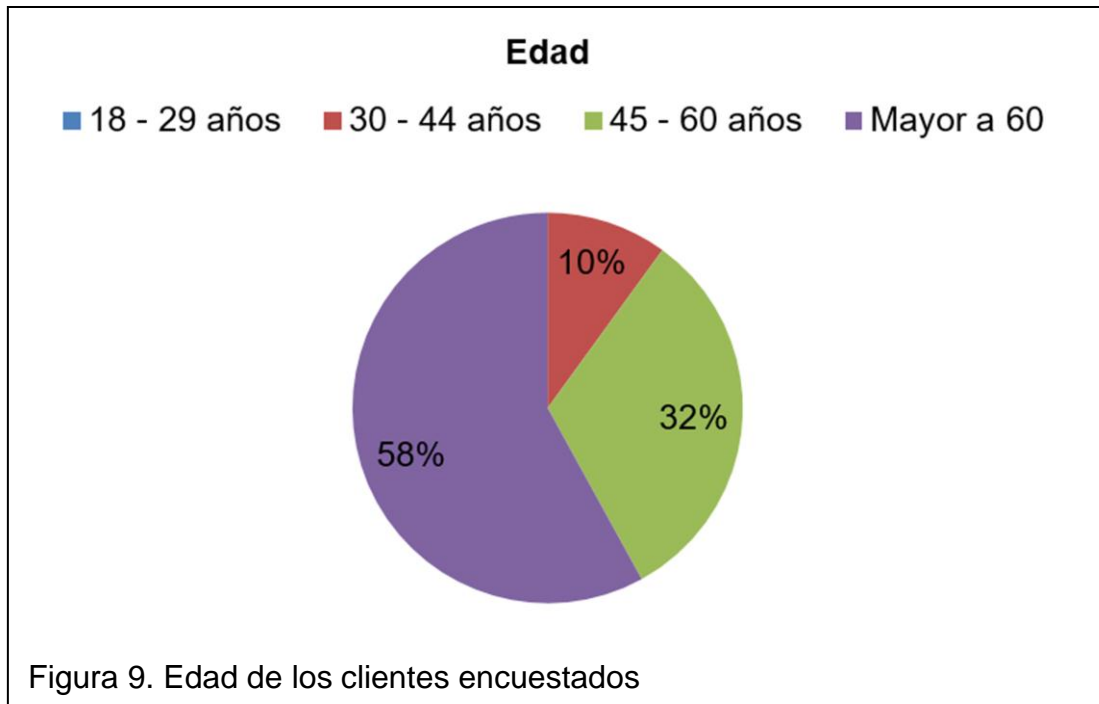
Se encontró que, los clientes son mayoritariamente de procedencia ecuatoriana tal como lo mencionó el gerente de la agencia de viajes en las entrevistas realizadas, con una ponderación del 98% seguido de un porcentaje mínimo de Colombia con 1%, como también de Argentina con 1%.

b. Género:

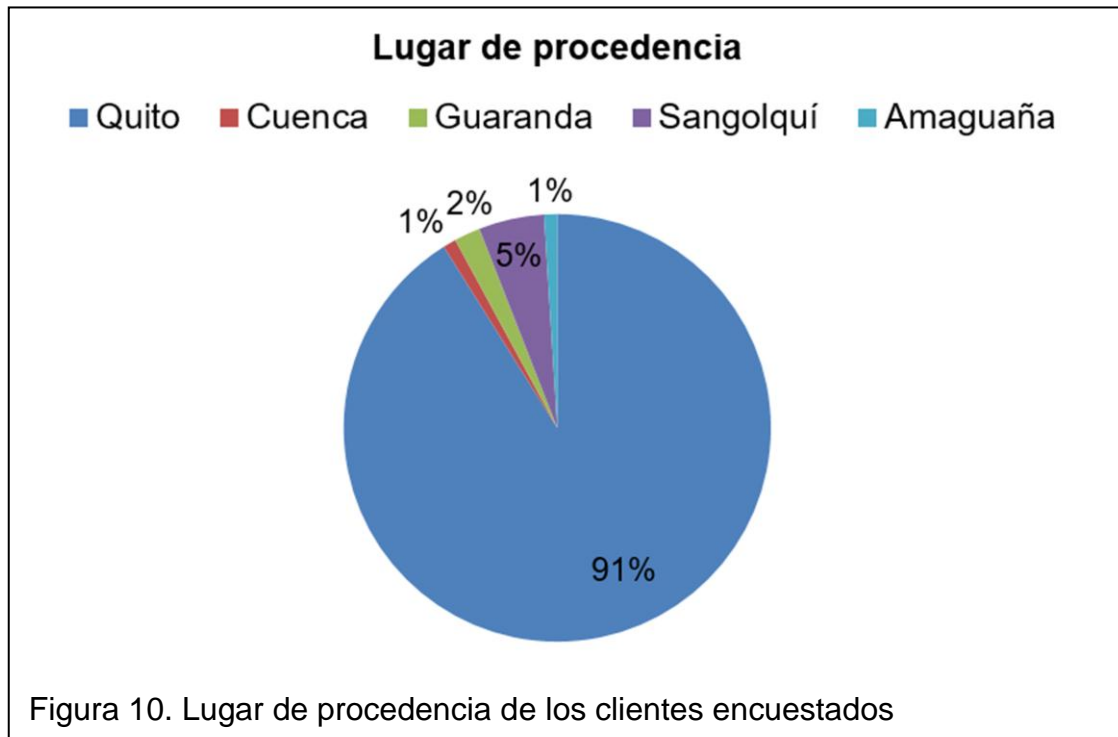


Se determinó que, las mujeres son quienes mayoritariamente adquieren este servicio en la compañía con un 67% de participación, mientras que los hombres representan un 33%.

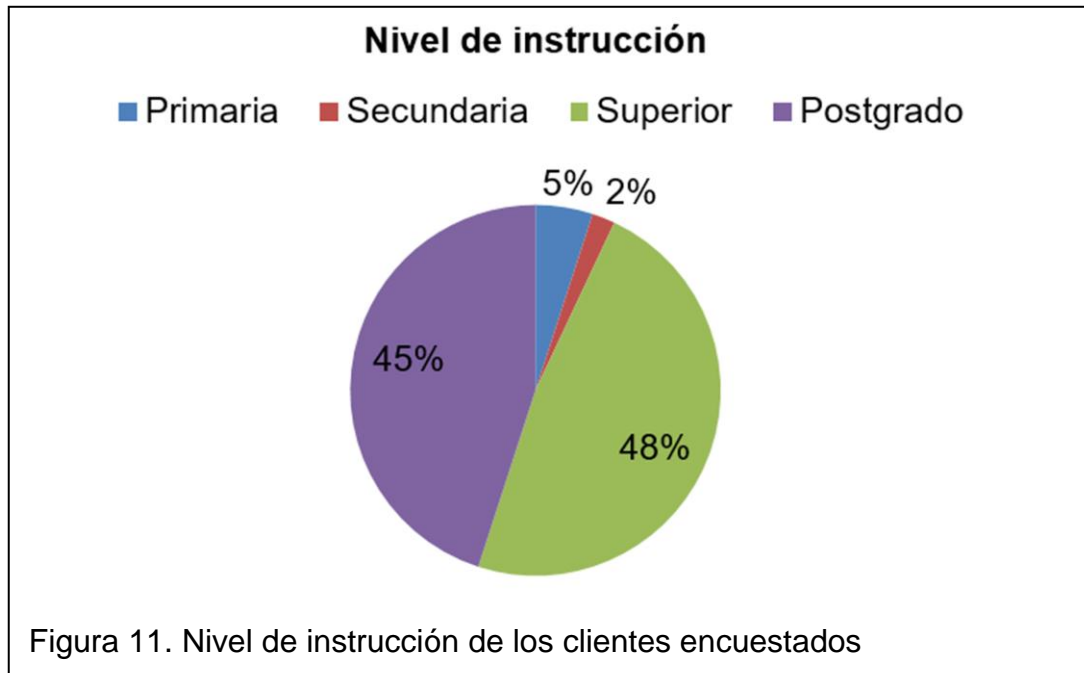
c. Edad:



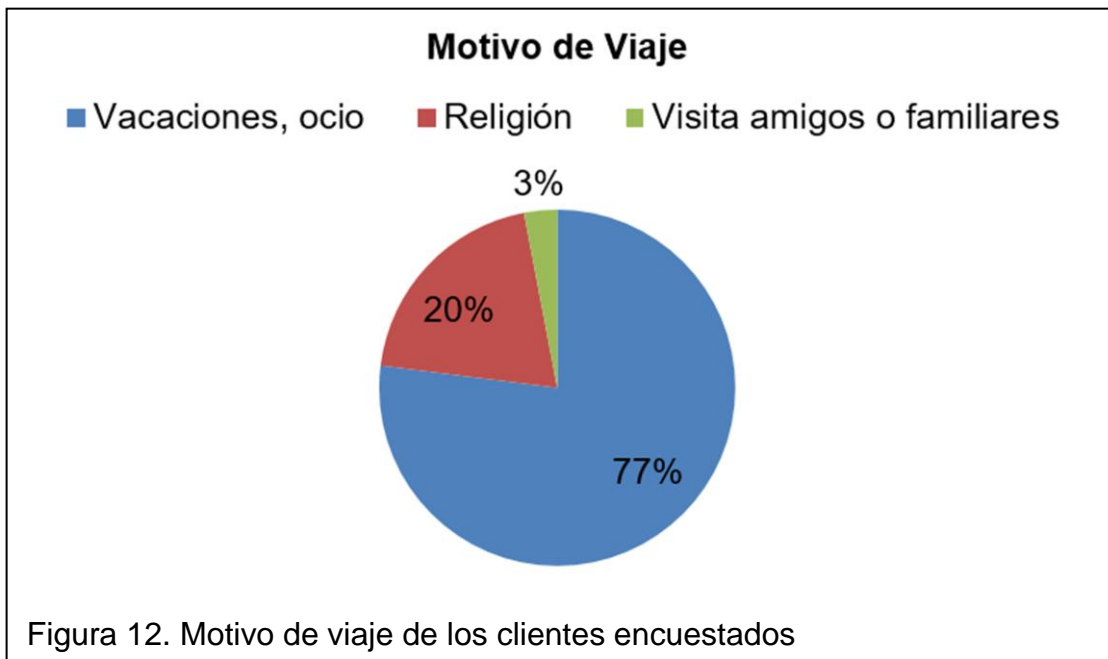
Se pudo determinar que, el rango de edades con mayor participación está entre personas mayores a 60 años de edad con una ponderación del 58%, sin dejar de lado a las personas de entre 45 y 60 años de edad con una ponderaciones de 32%, para finalizar con un 10% de sus clientes entre 18 y 29 años de edad.

d. Lugar de procedencia:

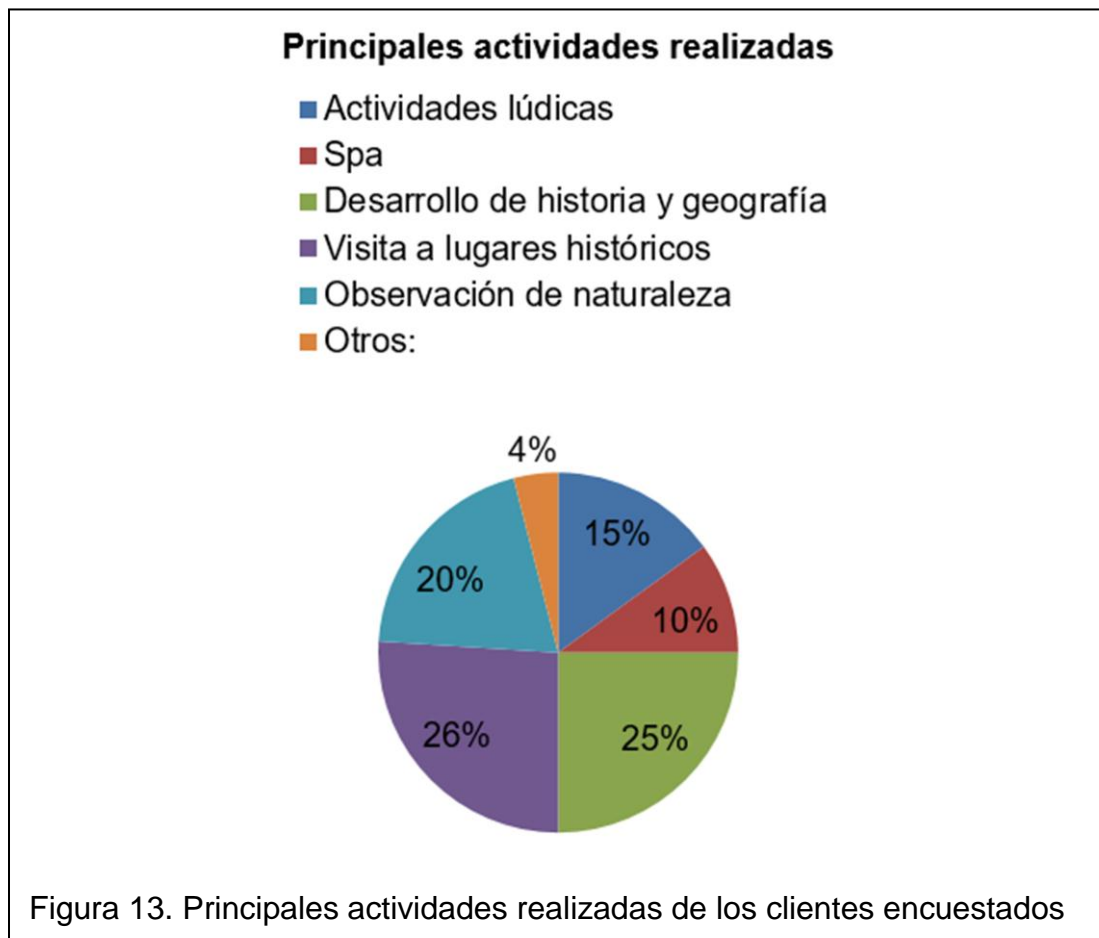
Con referencia al análisis de la procedencia de los clientes durante el periodo de encuestas, el lugar de origen que adquiere mayoritariamente este servicio es Quito con una ponderación de 91% y Sangolquí con un 5%. Finalmente, con un porcentaje de 2% son clientes procedentes de Guaranda, el 1% de Cuenca y 1 % Amaguaña.

e. Nivel de instrucción:

En cuanto al nivel de instrucción de los clientes que adquieren el servicio de la agencia de viajes, se concluye que, en su mayoría posee una educación superior con una ponderación de 48%, profesionales con estudios de postgrado representan el 45%, el 5% corresponde a clientes de primaria y el 2% restante de los clientes encuestados terminaron la secundaria.

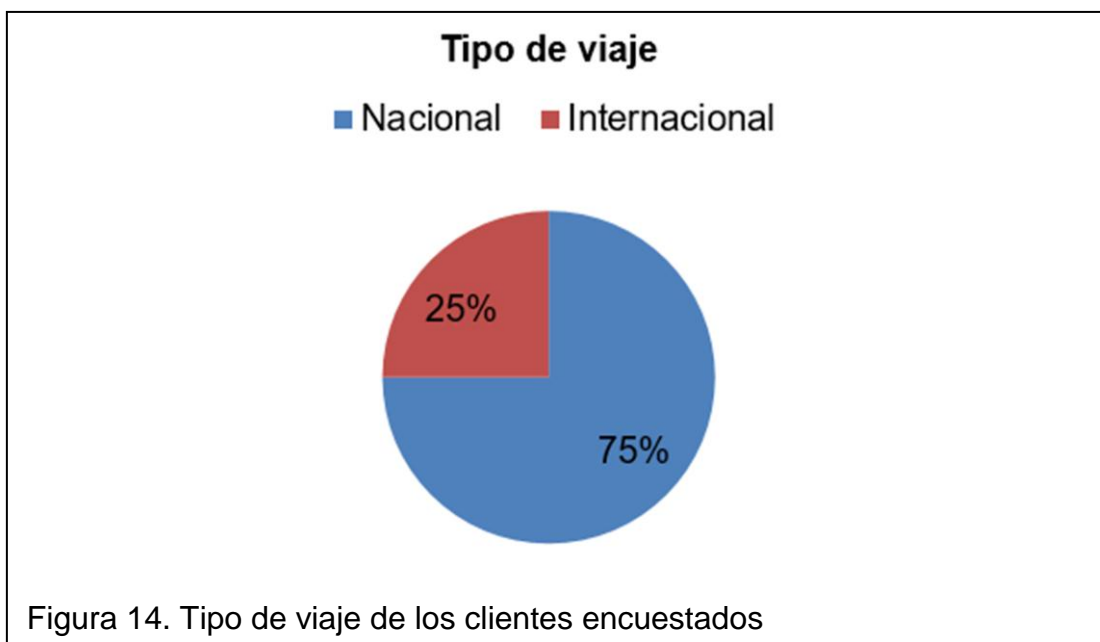
f. Motivo de viaje:

El motivo de viaje para los clientes de *Equinoccial Adventure* en su mayoría fueron por vacaciones, con una ponderación del 77%, seguido por uno de los segmentos más importantes para el establecimiento quienes viajan por motivos religiosos, que corresponde al 20% de los participantes, con una ponderación de 3% le sigue visitas a familiares o amigos.

g. Principales actividades realizadas:

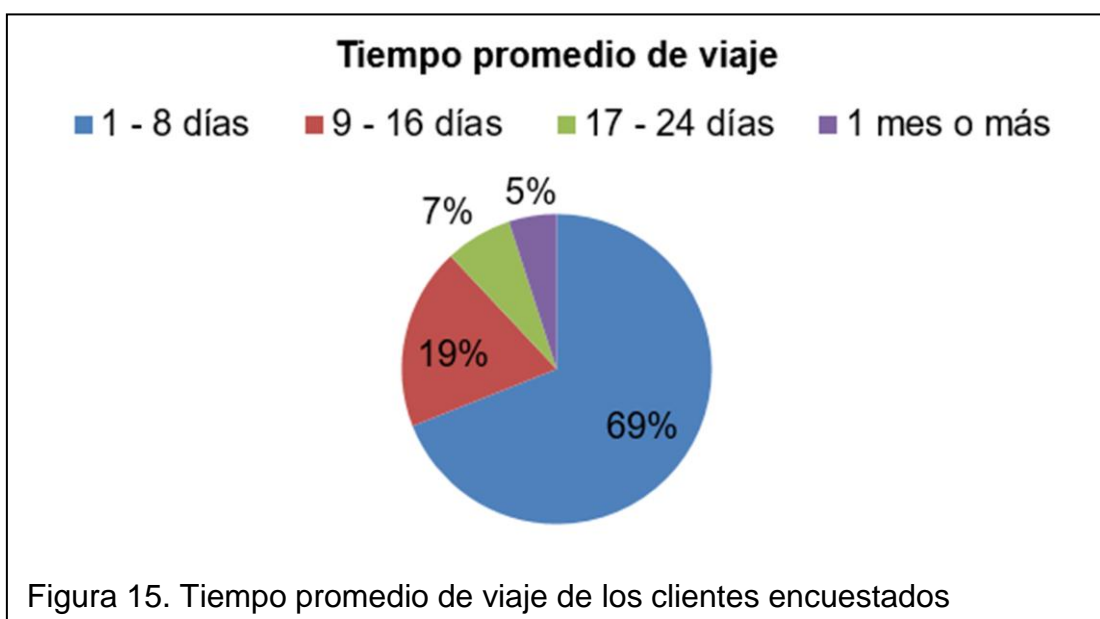
Según el análisis sobre las actividades realizadas durante los viajes, se determinó como la principal actividad la visita a lugares históricos con una ponderación de 26%, seguido con un 25% del desarrollo de historia y geografía con una diferencia mínima. La observación de naturaleza se constituye como la tercera actividad mayormente realizada con una ponderación de 20%, adicionalmente actividades lúdicas y spa mantienen un peso importante con 15% y 10% respectivamente. Por último otras actividades realizadas en los viajes por parte de la agencia representan solamente un 4%.

h. Tipo de viaje:



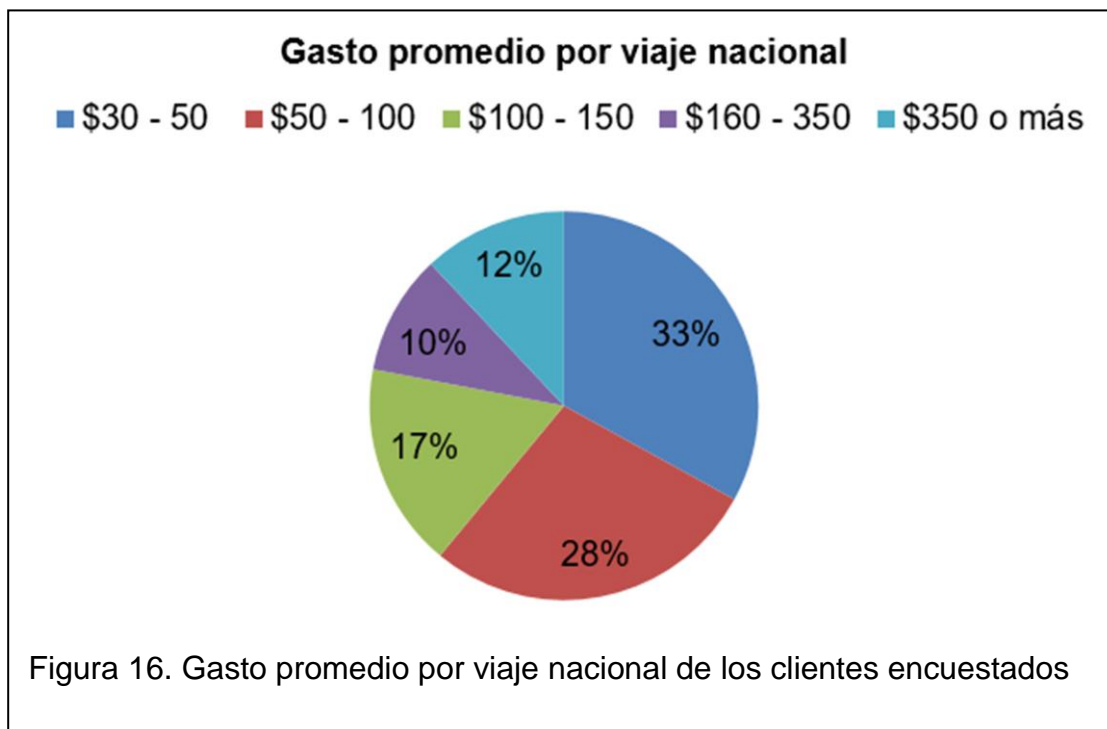
En cuanto al tipo de viaje que los clientes frecuentan mayoritariamente, se determinó que los viajes nacionales son preferidos por su costo y facilidad de trámites con una ponderación de 75%, seguido de los viajes internacionales con una ponderación de 25%.

i. Tiempo promedio de viaje:



El tiempo promedio de viaje de los clientes de *Equinoccial Adventure* varía según el tipo de viaje escogido, por esta razón, se realizó el análisis general por viajes nacionales e internacionales; como resultado se estableció que la mayoría tiene como preferencia los viajes de 1 a 8 días con una ponderación de 69%, un 19% estuvo de viaje por más de una semana de 9 a 16 días, un 7% de sus clientes viajaron de 17 a 24 días, mientras que, viajes de 1 mes o más solamente representaron un 5%.

j. Gasto promedio por viaje nacional:



Se encontró que, el gasto promedio por viaje nacional mayoritariamente es de \$33 a \$50 con un porcentaje de 33%, seguido de \$50 a \$100 por viaje con una ponderación de 28%, mientras que el 17% tiene un gasto de \$100 a \$150, finalmente de \$160 a \$350 y de \$350 o más tienen una ponderación de 10% y 12% respectivamente.

k. Gasto promedio por viaje internacional:

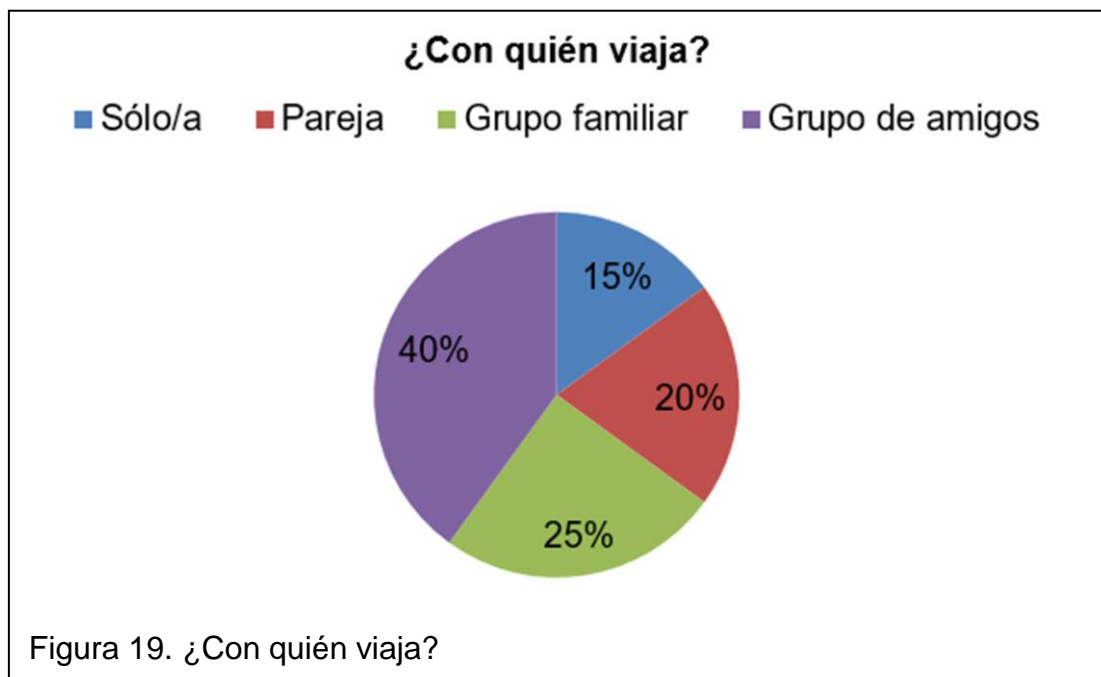
El gasto promedio por viaje internacional mayoritariamente es de \$800 a \$1.500 con una ponderación de 36%, seguido de \$1.600 a \$2.500 por viaje con un porcentaje de 24%, mientras que el 17% tiene un gasto de \$3.600 a \$5.000. Con un mínimo de 13% y 10% gastan entre \$3.600 a \$5.000 y \$5.100 o más en viajes internacionales respectivamente.

I. ¿Cómo se enteró de la agencia?



Se puede observar en la figura 18, que un alto porcentaje de clientes conocieron de la agencia por medio de recomendaciones de amigos con una ponderación de 36%, seguido por un porcentaje de 32% quienes fueron recomendados por familiares, un 20% recibieron volantes, un 8% se enteró de la agencia por otras fuentes y finalmente el internet con una ponderación de 4%.

m. ¿Con quién viaja?



Al analizar los acompañantes de los clientes que recurren a los servicios de la agencia, se encontró que el 40% viajan en grupo de amigos, mientras que el 25% van acompañados de familiares, un 20% viaja en pareja y son muy pocos los clientes que viajan solos con una ponderación de 15%.

3.1.2.3.2 Servicio brindado al cliente por parte de la agencia

a. Servicio brindado en la oficina

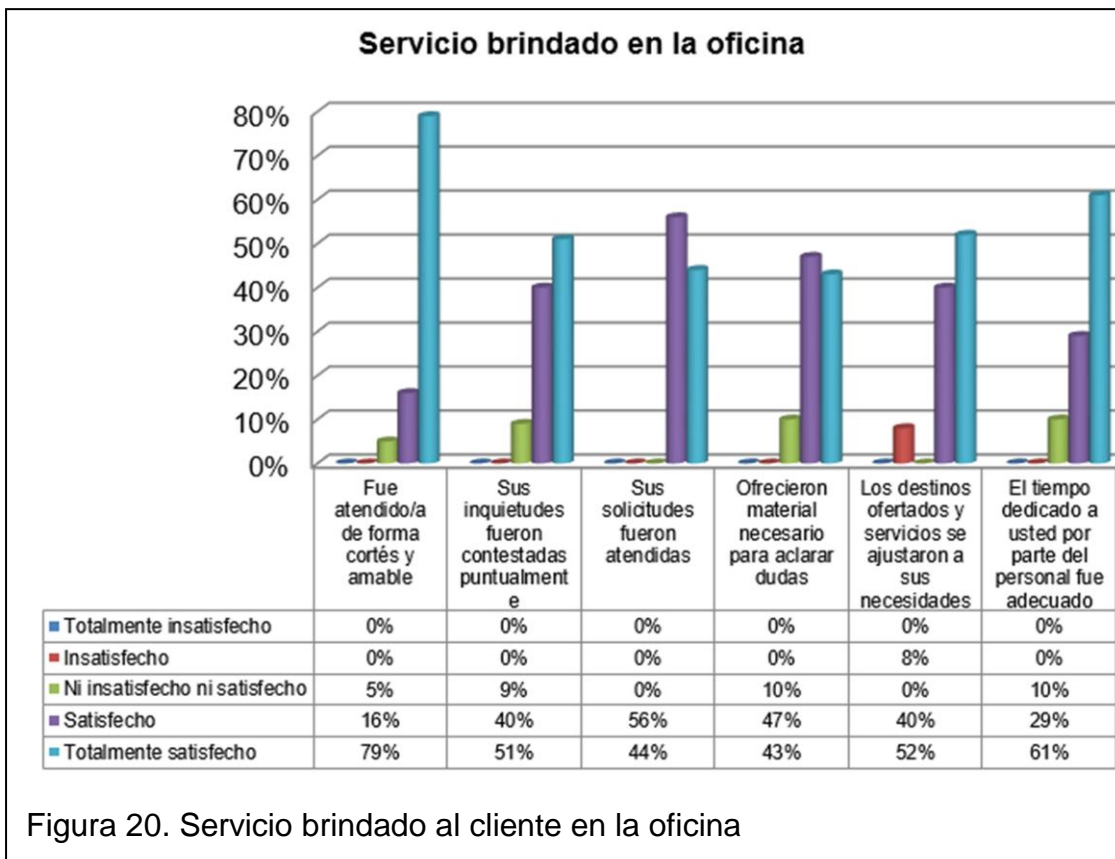


Figura 20. Servicio brindado al cliente en la oficina

De los aspectos analizados en el servicio brindado en la oficina hacia los clientes, se puede observar que el 79% muestran estar totalmente satisfechos en la forma cortés y amable que fueron atendidos, seguido con un 16% de clientes satisfechos y un 5% ni insatisfechos ni satisfechos. En lo referente a las inquietudes contestadas, un 51% se encontraron totalmente satisfechos frente a un 40% satisfecho y un mínimo estuvo ni insatisfecho ni satisfecho con una ponderación de 9%.

Por otra parte, en lo concerniente a las solicitudes atendidas a los viajeros, un 44% se sintió totalmente satisfecho frente a un 56% satisfecho. Un 47% de sus clientes menciona estar satisfecho al recibir el material necesario para aclarar

sus dudas acerca del viaje, seguido de un 43% que demuestran estar totalmente satisfechos.

En cuanto a los destinos y servicios ofertados, un 52% de sus clientes estuvieron totalmente satisfechos, frente a un 40%, quienes han demostrado satisfechos al sentir que cumplieron con sus expectativas. Finalmente, un 61% se encuentran totalmente satisfechos por el tiempo dedicado por parte de la empresa, un 29% demostró estar satisfecho, mientras el 10% de sus clientes se han sentido ni insatisfechos ni satisfechos.

b. Atención por parte de la agencia

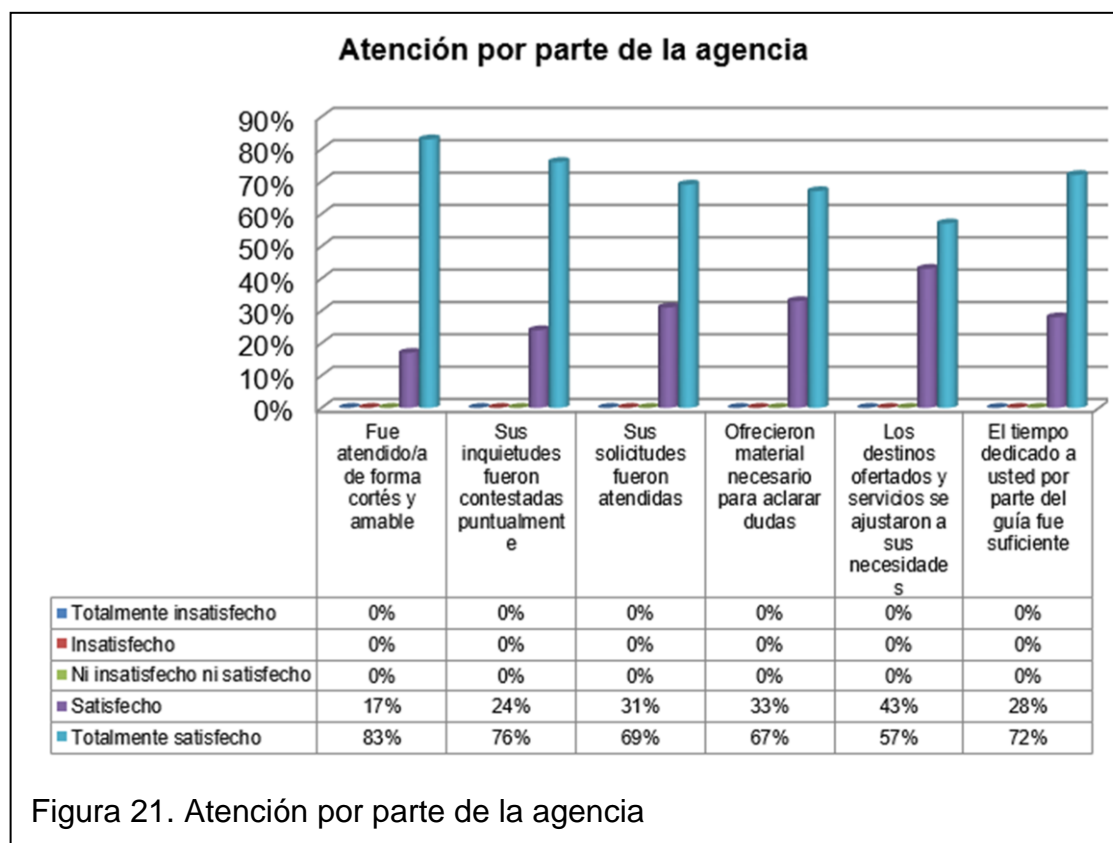


Figura 21. Atención por parte de la agencia

Tal como se muestra en la figura 21, un 83% de los clientes mencionaron estar totalmente satisfechos, mientras que un 17% se sintieron satisfechos, en la forma como fueron atendidos por parte de la agencia durante los viajes. En cuanto a sus inquietudes contestadas puntualmente, un 76% estuvieron

totalmente satisfechos frente a un 24% quienes mostraron estar satisfechos. Un 69% de los clientes mencionaron estar totalmente satisfechos por sus solicitudes atendidas con eficiencia, mientras que un 31% se encontraron satisfechos.

En relación a los materiales ofrecidos para aclarar dudas sobre el viaje, un 67% de los clientes demostraron estar totalmente satisfechos, frente a un 33% quienes mostraron estar satisfechos. Al analizar los destinos y servicios ofertados, el 43% demostraron estar satisfechos al sentir que cumplieron con sus expectativas, frente a un 57% que estuvieron totalmente satisfechos. En cuanto al tiempo dedicado a los clientes, un 72% se encuentra totalmente satisfecho, mientras que un 28% demostró estar satisfecho.

c. Servicio de transporte

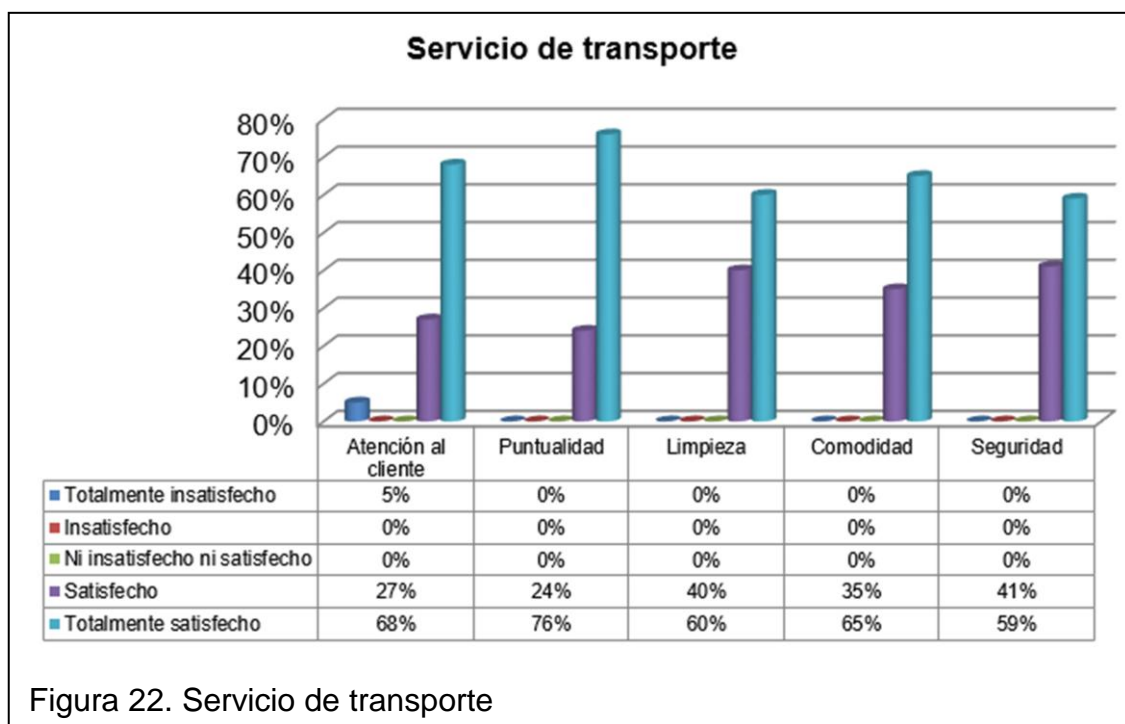


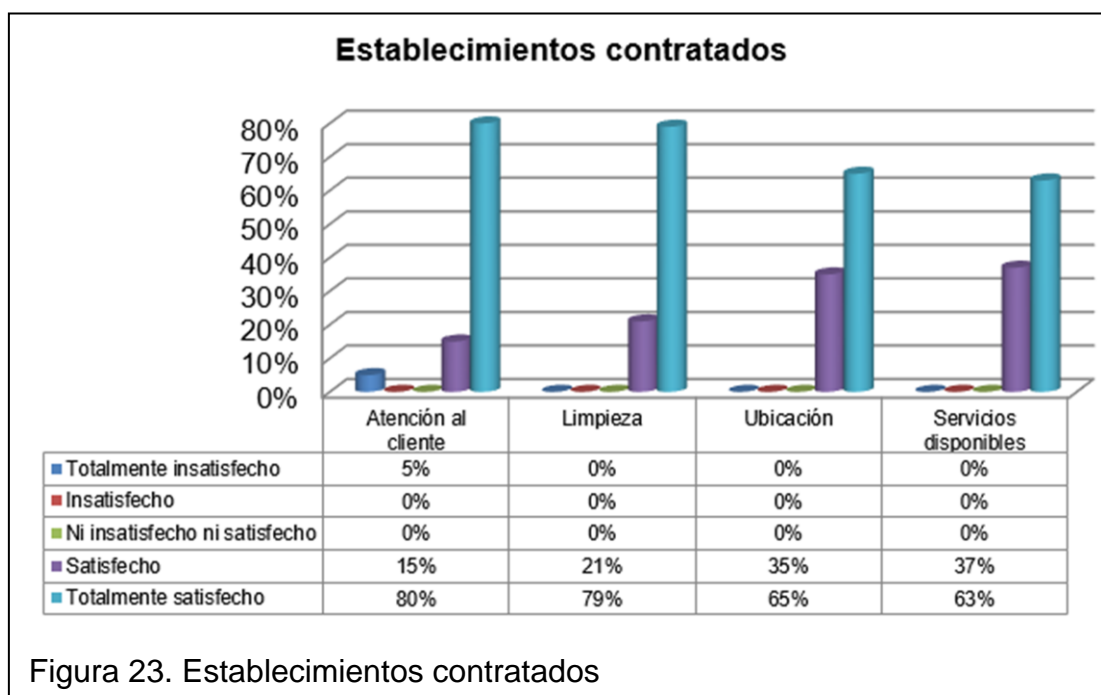
Figura 22. Servicio de transporte

En la figura 22, se puede visualizar que un 68% de los encuestados mencionaron estar totalmente satisfechos con la atención al cliente durante el servicio de transporte, frente a un 27% quienes demostraron estar satisfechos y

un porcentaje mínimo de 5% quienes estuvieron totalmente insatisfechos. En relación a la puntualidad, un 76% de los clientes manifestó estar totalmente satisfechos, seguido con un porcentaje de 24% de clientes satisfechos con la salida y llegada del transporte.

Por otra parte, en cuanto a la limpieza dentro de los buses, un 60% de viajeros comentaron estar totalmente satisfechos y un 40% satisfechos. En cuanto a la comodidad, los clientes estuvieron totalmente satisfechos con una ponderación de 65%, seguido por un 35% de viajeros satisfechos. Finalmente, un 59% de los clientes demostraron estar totalmente satisfechos con la seguridad dentro del transporte, mientras que un 41% estuvo satisfecho.

d. Establecimientos contratados (Alojamiento, A&B, Recreación)

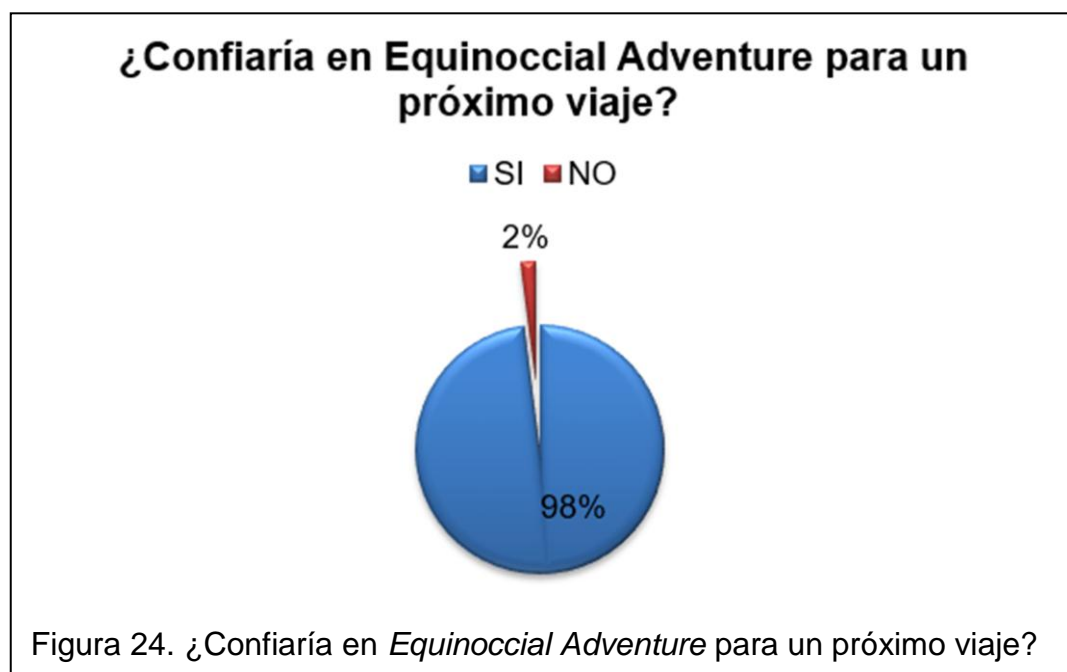


Como se puede observar en la figura 23, 80% de los encuestados mencionaron estar totalmente satisfechos con la atención al cliente en los establecimientos contratados, seguido de un 15% quienes demostraron estar satisfechos y un porcentaje mínimo de 5% quienes estuvieron totalmente insatisfechos. En

cuanto a la limpieza, un 79% de los clientes manifestó estar totalmente satisfechos, seguido con un porcentaje de 21% de clientes satisfechos.

En relación a la ubicación del establecimiento, un 65% de viajeros comentaron estar totalmente satisfechos y un 35% satisfechos. Finalmente, los servicios disponibles en los establecimientos contratados han obtenido un porcentaje más bajo que las variables anteriores con una ponderación de 63% de clientes totalmente satisfechos, seguido por un 37% de viajeros satisfechos.

e. ¿Confiaría en *Equinoccial Adventure* para un próximo viaje?



Con referencia al análisis realizado a todos los clientes sobre la confianza brindada a la empresa, se concluye que, en su mayoría con una ponderación de 98%, sí confiaría en la agencia para un próximo viaje frente a un 2% que no lo haría.

3.1.2.3.3 Recomendaciones y sugerencias:

Tabla 5. Recomendaciones y sugerencias para la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*

1	Revisar los buses antes de partir.
2	Mejorar el tiempo para alcanzar a realizar todas las actividades.
3	Tener un cronograma de viaje más detallado.
4	Escoger un alojamiento que ofrezcan todas las facilidades para la tercera edad.
5	Poseer un buzón de recomendaciones y sugerencias.

Fuente: Encuesta de satisfacción realizadas en el periodo comprendido entre Octubre y Noviembre del 2015.

Como se puede observar en la tabla 3, los clientes sugirieron que se revisen los buses antes de partir para una buena apariencia en cuanto a limpieza, por otro lado, recomendaron mejorar el tiempo de las actividades a realizar para poder seguir con el itinerario correctamente y alcanzar a todas las actividades organizadas por parte de la agencia. Asimismo, percibieron un inconveniente con los cronogramas, puesto que desearían un cronograma más detallado con horas exactas y actividades puntuales.

De igual manera, los clientes mencionaron la elección de establecimientos donde cuenten con las facilidades necesarias para la tercera edad, se requiere establecimientos que posean facilidades al momento de movilizarse, como también lo más seguro posible. Finalmente, sugirieron la implementación de un buzón de recomendaciones y sugerencias para la mejora continua en el establecimiento y hacia sus clientes.

3.1.2.4 Análisis de resultados

a) Análisis encuestas

Por medio de los sondeos de opinión realizados, se pudo analizar la conformidad de los clientes hacia el servicio ofrecido por la empresa. Con respecto a las áreas de operación en la agencia, las encuestas mostraron que en su mayoría son mayores de 45 años, con nacionalidad ecuatoriana y del DMQ. Los clientes frecuentes de *Equinoccial Adventure* viajan en grupos familiares y amigos de la tercera edad, quienes se enteraron de la empresa por medio de volantes y recomendación de amigos.

Mediante el análisis sobre las actividades realizadas durante los viajes, se determinó que en su mayoría realizan visitas a lugares históricos, estas actividades se las ejecutan en un lapso de 1 semana en viajes nacionales y de 1 a 3 meses en viajes internacionales. Con respecto al servicio dentro y fuera de la empresa, la mayoría de clientes se encuentran totalmente satisfechos en la forma como fueron atendidos, con la información relevante que recibieron y con la organización en los viajes. Así mismo, se realizó una última pregunta sobre la confianza brindada a la empresa, la respuesta fue positiva y más del 90% de sus clientes volverá a confiar en *Equinoccial Adventure*.

Según los sondeos de opinión y recomendaciones, existe un porcentaje mínimo de falencias en la empresa, como se pueden observar en los procesos y operación general de viajes. Es necesario que el porcentaje de clientes satisfechos aumente en los años subsiguientes, de esta manera, alcanzar el nivel de totalmente satisfecho. Para tal resultado, será necesario la implementación de mejoras de calidad propuestas en el capítulo V.

b) Análisis Focus Group

Mediante los grupos focales realizados en el mes de Octubre, se pudo analizar a fondo el servicio personalizado brindado por la empresa a sus clientes. Se determinó la frecuencia con el cual recurren al servicio y cuáles son los paquetes más comprados. Los viajes de corto tiempo, como son los de fin de semana se adquieren más que los viajes de dos o tres semanas.

Además se analizaron los problemas de calidad que se perciben dentro y fuera del establecimiento, según el análisis a los clientes, existe una excelente atención pero faltan procesos de mejora para su excelencia. En su mayoría, viajan con familiares y amigos de la tercera edad, quienes son parte de grupos de la tercera edad de centros aledaños. Ellos son quienes recomiendan sobre la agencia y sus beneficios.

c) Análisis entrevista

Según la entrevista realizada a Gonzalo Montufar, Gerente General de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, se puede señalar que:

La prioridad para la agencia es la satisfacción del cliente, ofreciéndoles viajes nacionales e internacionales que excedan sus expectativas. Esto involucra un conjunto de procedimientos por realizar y ser cumplidas, esto es un asertivo manejo y cuidado en el control de calidad del servicio luego de la debida planificación del mismo para que tenga resultados que motiven al consumidor a regresar a la misma agencia para explorar nuevos destinos. Claramente se observa que un servicio óptimo con planificación y control de calidad son la regla básica para obtener éxito en toda empresa.

La mejor manera de saber si el servicio es satisfactorio y de calidad es a través de la opinión y percepción de los clientes, quienes darán criterios propios que serán la pauta para corregir cualquier falla que se presente, lo que

la agencia tomará en cuenta para evitar que se cometan errores y mejorar constantemente mediante una continua capacitación del personal. Es importante recalcar que un cliente desea recibir un servicio garantizado, seguro y de calidad por lo que, basándose en estos aspectos, la empresa deberá hacer los cambios pertinentes de ser necesario para dejar a su cliente satisfecho y motivado a regresar.

Según Francisco Dousdebés, gerente comercial de Metropolitan Touring, una agencia turística debe alcanzar mayor fidelización por parte de sus clientes, por medio de su excelente servicio y destinos de calidad. Es indispensable disponer de un sello que certifica la calidad de una empresa turística, es muy buena imagen que ayuda a posicionar a una marca en el mercado. Además, es necesario implantar un sistema de gestión de calidad en una agencia de viajes, sin duda esto ayudará a ser más competitivos, gestionar mejor sus recursos y optimizarán sus procesos.

Como lo señala Irene Muñoz, cliente frecuente de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* durante la entrevista realizada en Octubre: La calidad brindada por la agencia durante los viajes y en las instalaciones son de excelencia, siempre han sido tratados con mucha gentileza y todo lo ofrecido por la empresa ha marchado como lo prometido. Durante los últimos 8 años la empresa ha demostrado una forma excepcional de fidelizar a sus clientes, con instalaciones limpias, el transporte siempre puntual y con sus alojamientos impecables. Pero siempre es necesario seguir procesos para que no existan inconvenientes y su calidad mejore constantemente (Entrevista 002, Irene Muñoz, 2015).

4 Capítulo IV: Análisis de procesos

4.1 Mapa de procesos

En este capítulo se proporciona una perspectiva global relacionando a cada proceso con respecto a la cadena de valor. De la misma manera, se junta de una forma coherente el propósito de una organización con los procesos que lo gestionan, implementándolo también como una herramienta de aprendizaje.

4.1.1 Identificación de la situación actual

Se refiere al análisis de funciones y procesos por departamentos actuales para identificar falencias o procedimientos eficaces que se podrían mejorar para un servicio de excelencia.

4.1.1.1 Identificación de las áreas de análisis

Para empezar se reitera que todos los departamentos de una agencia de viajes son de suma importancia para las operaciones internas como también externas de la empresa. Existen determinados departamentos, en los cuales existe un mayor contacto interpersonal con los clientes. En vista de esto, la sincronía, la coordinación y el control de cada área son indispensables. Los departamentos seleccionados para el análisis de la propuesta de mejora de calidad en la empresa *Equinoccial Adventure* fueron:

Departamento comercial y ventas:

Dentro del departamento de comercialización se elabora, diseña y etiqueta el costo del producto turístico. Aquí se encuentran los puntos de ventas y se contratan los servicios a terceros (hoteles, transportistas, restaurantes, entre otros (Saldaña, 2013, p. 18).

Funciones actuales:

- Motivación a los clientes para adquisición del servicio.
- Trámite de sus respectivas reservaciones.
- Crear paquetes turísticos de conformidad con las necesidades del cliente, de ser solicitado.
- Facturación, recopilación de documentos, cierre de ventas y gestión de cobro.
- Visitas a clientes o empresas para promoción de producto.
- Establecer precios y tarifas, según tipo de servicio.
- Establecimiento de procesos de venta, confirmaciones, cancelaciones, devoluciones, cambios y demás que puedan presentarse durante el servicio.
- Entrega de material de promoción del servicio donde se especifique condiciones y características del mismo, ofertas especiales, entre otros.
- Reuniones con clientes y proveedores.
- Ampliación de nómina de clientes.
- Creación y entrega de propaganda y notas publicitarias (Pérez, 2000).

Departamento de operaciones:

En el departamento de operaciones se realizan las reservaciones de hoteles, visitas turísticas, boletos, entradas a espectáculos especiales, restaurantes y cualquier otra actividad incluida en el programa turístico. Finalmente, el departamento de contabilidad y administración es el encargado de registrar la

venta y ejecución de cada operación que se lleva a cabo, de igual forma todos los movimientos bancarios y de pagos a los proveedores (Saldaña, 2013, p. 18).

Funciones actuales:

- Monitoreo continuo del cliente y proveedores a través de un sistema de gestión de la Agencia.
- Toma de decisiones oportunas por parte del agente designado en caso de cambios, contratiempos o fallas en el servicio al cliente, bajo la responsabilidad y costo de la agencia de viajes.
- Registro de ingresos.
- Actualiza ingresos.
- Asigna asientos, guías, transporte.
- Reserva de restaurantes, hoteles, museos, informa los cupos por vender.
- Estar capacitados para realizar los trámites pertinentes con respecto a la obtención de VISAS.

Departamento de atención al cliente:

En el departamento de atención al cliente se responsabilizan en ofrecer un servicio óptimo al cliente dentro de las oficinas de la agencia, procurando satisfacer en su totalidad las necesidades y requerimientos de cada cliente.

Funciones actuales:

- Brindar información y asesorar a los clientes.
- Preparación de itinerarios de viaje debidamente detallados de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Reservaciones oportunas de conformidad a lo solicitado por el cliente.
- Emisión de boletos, *vouchers* y documentos necesarios.

- Entrega de la respectiva información al departamento de contabilidad para elaboración de facturas y gestión de cobro.
- Atención, contestación de solicitudes, asesoramiento y asistencia oportuna antes, durante y después de la utilización del servicio.
- Contratar a una persona que se responsabilice de negociar con los proveedores para obtener un producto satisfactorio, con precios asequibles y rentables.
- Crear paquetes de viaje de acuerdo a las expectativas del cliente, debidamente aprobados por los correspondientes agentes responsables, incluyendo los respectivos presupuestos en cada caso.
- En caso de cambios en el diseño original presentado al cliente, aprobar las diferentes modificaciones y registrar debidamente las especificaciones legales y reglamentarias del servicio.
- Mantener varios proveedores para cada tipo de servicio o producto turístico, con sus respectivas tarifas y condiciones.

4.1.1.2 Descripción de los procesos de servicio por área

A continuación se observa de manera general el proceso actual de las operaciones por departamento manejado por la agencia *Equinoccial Adventure*, referente en la interacción del cliente con la empresa y operaciones internas. La descripción de procesos tiene como objetivo el análisis y percepción de las falencias en cada fase del servicio.

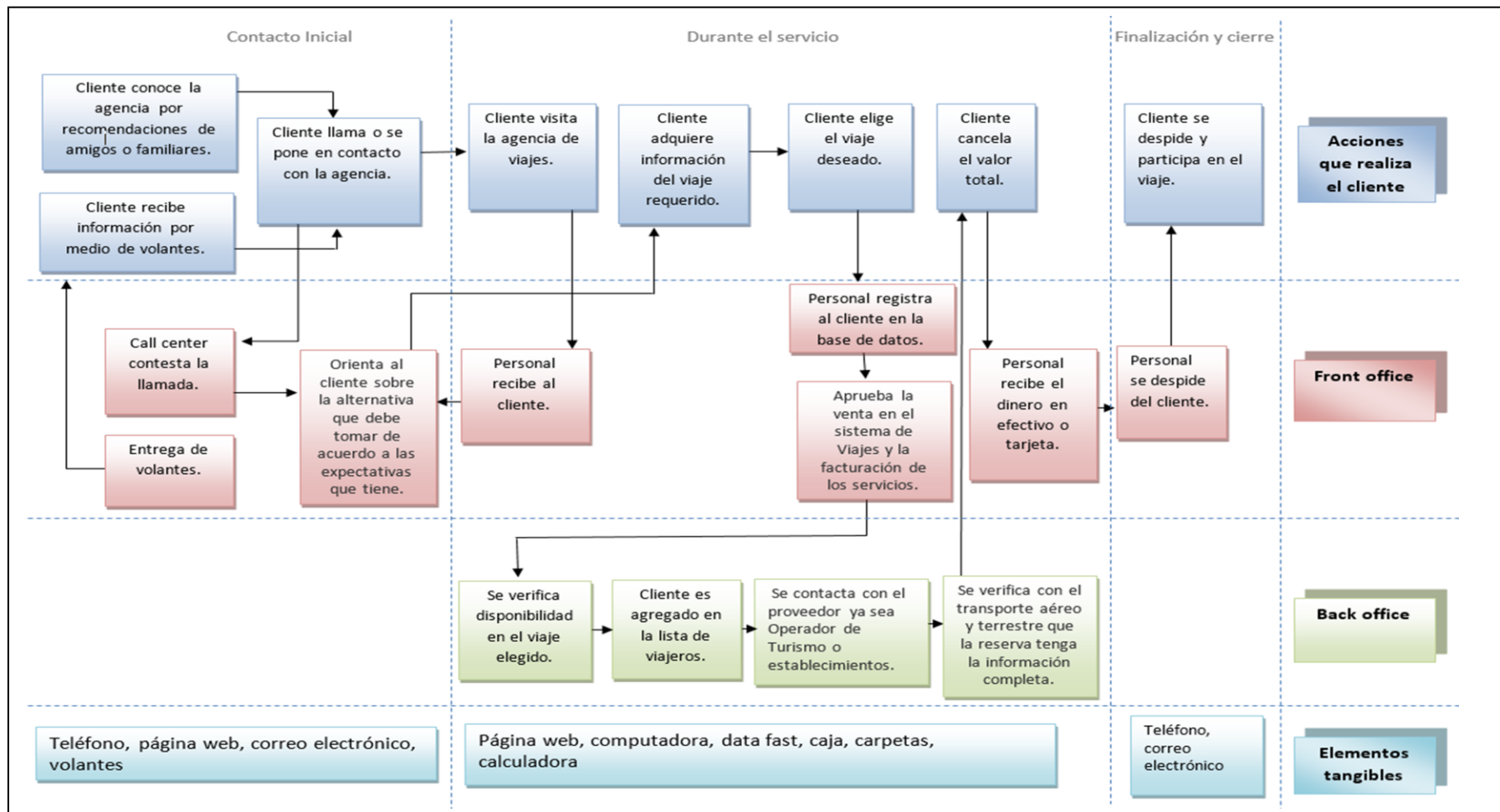


Figura 25. *Blueprint* actual agencia de viajes *Equinoccial Adventure*

Nota: el color azul representa las acciones del cliente, el color rojo representa las acciones del *front office*, el color verde representa las acciones del *back office* y el color celeste representa los elementos tangibles.

4.1.1.3 Lista de errores y posibles errores

Se procedió a analizar los procesos por departamentos, tanto de atención al cliente, comercialización y ventas y operaciones internas en la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*. Después de la evaluación de procesos se pudo observar la inexistencia de protocolos y estándares necesarios.

A continuación se enlistan las acciones erróneas y parámetros indispensables en los procesos:

Departamento de atención al cliente

Tabla 6. Lista de errores y posibles errores en el departamento de atención al cliente

Lista de errores	Lista de posibles errores
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de políticas, reglas y condiciones con relación al mercado objetivo. • No existe instructivo sobre atención al cliente donde consten normas de cortesía. Contar con personal capacitado con el fin de dar un servicio personalizado al cliente, en caso de ser necesario. • No posee registro de actividades a realizarse, responsabilidades y procedimientos. • No consta de un registro donde se especifique la 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha actualizado el listado de proveedores. • No se ejecutan llamadas de seguimiento y atención al cliente. • Desconocimiento de detalles del servicio ofrecido, destino-paquete, clima, tipo de contrato, forma de pago, devoluciones y reintegros.

<p>correcta revisión final del servicio modificado y aprobado de acuerdo al pedido del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta especificar de forma precisa las responsabilidades de la agencia y las de los proveedores. • Inexistencia de un registro de quejas y problemas en el servicio con el fin de mejorar la calidad del mismo a través de una evaluación permanente. 	
--	--

Departamento de ventas y operaciones

Tabla 7. Lista de errores y posibles errores en el departamento de ventas y operaciones

Lista de errores	Lista de posibles errores
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el servicio con políticas que respalden al cliente. • Desarrollar políticas de anulación de viaje especificando las responsabilidades del cliente al desistir del servicio adquirido. • Las cancelaciones del servicio se basarán en las políticas de aquellos proveedores con los que trabaja la agencia de viajes y turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un detalle específico de producto turístico que se ofrece y capacitarse para negociar con los clientes.

4.1.1.4 Qué puede fallar y qué se debe hacer para evitarlo

El plan de mejora de calidad, tanto para el departamento de atención al cliente, operaciones y como para el departamento de ventas de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, se basa en los procesos analizados en el *blueprint*, los sondeos de opinión y observaciones realizadas a los clientes. Por medio del diseño y estandarización del servicio se busca como objetivo a alcanzar, un método que respalde el sistema de operaciones del personal en la agencia.

Adicionalmente, con esto se procura mantener un control en los procesos de calidad, poniendo énfasis en lo que respecta a las funciones del personal y tarea asignada. La falta de estándares de calidad dificulta el alcance de niveles superiores que es lo que el cliente espera del servicio que recibe.

Elaborar un manual con estándares y procesos de calidad definidos servirá para una adecuada administración de la agencia de viajes, evitando que sus clientes tengan alguna razón para sentirse inconformes con un servicio que busca ir mejorando constantemente. El propósito principal radica en la obtención de un manual de procedimientos para cada función específica, con lo que el personal de la agencia, de manera profesional logrará mantener un máximo nivel de satisfacción del cliente. Estos procesos de óptima calidad reemplazarán las formas tradicionales del actual desempeño, otorgando la posibilidad de incrementar el interés de nuevos clientes hacia la obtención de un servicio de calidad y confianza en una agencia innovadora y de prestigio.

4.1.2 Evaluación y problematización

Los criterios tomados para la evaluación, son el fundamento para fijar objetivos y saber de dónde partir para mejorar la calidad del establecimiento, sin dejar de lado los datos estadísticos de percepción de calidad de los clientes en las áreas designadas para el estudio.

Se tomará en consideración al "*Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)*" creado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, cuya estructura, módulos y herramientas se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 8. Criterios para evaluación de la agencia *Equinoccial Adventure*

Módulo 1: Calidad Personal	Herramienta 1 Cambio y Lenguaje Propio
	Herramienta 2 Desarrollo Humano y Liderazgo
	Herramienta 3 El Método de las 55
Módulo 2: Enfoque en el cliente	Herramienta 4 Turistas y Mercado
	Herramienta 5 Servicio y Atención al Cliente
	Herramienta 6 Ventas y fidelización
Módulo 3: Gestión de rutina y la mejora	Herramienta 7 Mejora de lo Cotidiano
	Herramienta 8 Gestión de la información
	Herramienta 9 Política Básica y Evaluación de Resultados

Tomado de: Ministerio de Turismo, manual de aplicación del SIGO, 2015.

Para el análisis de la evaluación de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, se observaron las operaciones actualmente manejadas, desde la atención del cliente hasta la venta del producto, con la intención de observar las falencias en cada área detalladamente e interpretar personalmente los procesos de servicio.

De este modo se pudo comprobar la realidad diaria por la que atraviesa el personal de la agencia en la manera en la que sus clientes son atendidos. Se examinaron también los objetivos, procesos y filosofía actual que se realizan con normalidad dentro de la empresa. Si se decidiera por un certificado, todas las áreas serían consideradas.

Para la medición de los parámetros de servicio, se tomó en consideración los módulos y herramientas del "Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)" creado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, resumidas en la tabla 3 y detalladas en el anexo J. El instrumento se presenta como un diseño a manera de cuestionario constituida con 30 preguntas o lineamientos, en las cuales, se marca con una X ciertos parámetros acorde a puntuaciones comprendidas entre el 0 al 4: donde

0 (No aplica), 1 (Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar al módulo en su empresa), 2 (Implementación inicial. Ha iniciado la implementación pero aún no pasa del 50%), 3 (Implementación avanzada. La implementación está entre un 52 y un 100%) y 4 (Implementación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora) (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015).

Con la evaluación realizada, se pudo determinar el nivel de calidad con el que trabaja actualmente la agencia *Equinoccial Adventure*. La puntuación fue de 69,75/90 como resultado del análisis ejecutado, obteniendo un porcentaje del 77%, lo que equivale a muy buena de acuerdo a la escala de ponderación.

A continuación se muestra la tabla de puntuación:

Tabla 9. Puntuación en base al Sistema Inicial de Gestión Organizacional

Rangos	Ponderación
75 – 90	Excelente
60 – 75	Muy Buena
45 - 60	Buena
30 – 45	Regular

Tomado de: Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015

Por medio del análisis de los módulos, se observaron falencias y aciertos en las operaciones del servicio dentro de cada área, pero mantiene varios aspectos en los cuales podría mejorar como son: la calidad del personal, enfoque en el cliente, como también la gestión de rutina y mejora. Basándose en la puntuación del Sistema Inicial de Gestión Organizacional, *Equinoccial Adventure* en la actualidad se atribuye con un total de 69,75/90. Este puntaje indica que se encuentra en el rango entre los 60 y 75 puntos para la obtención del SIGO, lo que NO le permitiría obtener el distintivo en una primera instancia. A continuación se detallan los puntajes obtenidos por módulo:

Tabla 10. Puntuación por módulo, Sistema Inicial de Gestión Organizacional

Resumen de la Puntuación Obtenida por Módulo	Calificación por módulo
1. Calidad Personal	23,25/30
2. Enfoque en el Cliente	25,5/30
3. Gestión de rutina y la mejora	21/30
Puntuación por asistencia	69,75/90

Adaptado de: Ministerio de Turismo de Ecuador, Guía para la aplicación del SIGO, 2015

Con respecto a la calidad personal, se determinó que pese a no implementar los métodos de las 5S, realizar capacitaciones y no poseer un documento en

donde se encuentre detallado la estructura de las operaciones ni herramientas de gestión, se logra ofrecer un servicio excelente, como también el personal tiene claro sus responsabilidades dentro de la empresa.

En el método de las '5S' se tiene como objetivo incluir a todo el personal para optimizar el entorno de los puestos de trabajo. Es un soporte estable para desarrollar la moral del equipo, ayudar en el desarrollo de la disciplina y en la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El significado de las 5S son términos chinos, los cuales hacen referencia a: seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplina (Ministerio de Turismo de Ecuador, 2015).

Se analizó el enfoque en el cliente. El recurso humano lo tiene muy claro al momento de identificar los grupos de clientes. Se realizan acciones para fidelizar a sus compradores y promueven el servicio de manera ideal, pero existe la carencia de indicadores de satisfacción para establecer mejoras periódicas; además, las capacitaciones son indispensables para alcanzar las metas de calidad deseadas.

El diseño de *blueprints* optimizados por departamento, en conjunto con las propuestas de mejora que se detallan en el siguiente capítulo, serán las alternativas sugeridas para la mejora de procesos internos en las áreas estudiadas en el presente y que se espera que en el corto plazo, ayuden a la empresa en la obtención de la distinción.

4.1.2.1 Análisis FODA

Según Beech (2009), el análisis FODA es una herramienta necesaria para reunir las principales debilidades y fortalezas de una empresa turística o de un destino, generadas por evaluación del entorno interno, y las amenazas y oportunidades y análisis de la competencia aportadas por la evaluación del entorno externo (Beech & Chadwick, Modernización y calidad en la administración del turismo, 2009).

A continuación se presenta el análisis FODA de la agencia de viajes Equinoccial Adventure:

Tabla 11. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo y grupo de trabajo capacitado. 2. Ambiente laboral muy comprensivo e integrador. 3. Empresa familiar en proceso de consolidación. 4. Trayectoria con más de 9 años en el mercado. 5. Poseer página web amigable en varios idiomas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación cercana a las instalaciones de sus clientes frecuentes IESS y “Centro Naciones Unidas” (Tercera edad). 2. Fidelidad por parte de grupos de la tercera edad y buena relación con la institución. 3. Inclusión en programas de promoción turística por parte del Ministerio de Turismo y Quito Turismo. 4. Apertura de nuevas sucursales. 5. Apoyo gubernamental para emprendimientos futuros en el Ecuador.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de una estructura organizacional adecuada. 2. No contar con una planificación estratégica y de calidad consolidada. 3. Inexistencia de estándares de servicio. 4. Administración empírica. 5. Errores frecuentes en los procesos de comunicación y gestión entre los departamentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia al poseer un segmento único de mercado. 2. Promociones y reducción de precios, competencia desleal. 3. Preferencia de agencias con gran trayecto y reconocimiento como <i>Metropolitan Touring</i>. 4. Crisis económica por la guerra de ofertas turísticas. 5. Desastres naturales como terremotos y erupciones, los cuales retrasan e impiden los tours, red sísmica.

4.1.2.2 FODA cruzado

La información del análisis del FODA cruzado puede utilizarse para desarrollar cuatro categorías amplias de estrategias: el análisis FODA tiene como principio fundamental determinar y analizar los componentes internos y externos de una organización. Se constituye como una herramienta sencilla que brinda una visión general de la actualidad estratégica en la que se encuentra una organización, mediante la cual, se pretende establecer un equilibrio entre la suficiencia interna de la organización, es decir, sus fortalezas y debilidades, y su entorno, como son las oportunidades y amenazas (Beech & Chadwick, 2009, p. 217).

A continuación se presenta la matriz FODA cruzado de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*:

Tabla 12. FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>1 Diseñar un Manual de Calidad en donde se especifiquen los procedimientos a seguir en cada departamento de la agencia, como una herramienta indispensable para la mejora continua en las operaciones internas.</p> <p>2 Definir una política de calidad y manejar estándares de servicio, podría resultar en una futura certificación de calidad para el establecimiento.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>1 Capacitar al personal es de suma importancia para cumplir con los objetivos y metas de la organización.</p> <p>2 En cada área de trabajo, el personal debe aportar eficientemente en cada una de sus funciones, mediante la definición de una estructura organizacional adecuada.</p>
Amenazas	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>1 Incluir protocolos de gestión y atención articulados a los estándares de servicio.</p> <p>2 Dar atención personalizada a los clientes aprovechando la experiencia del personal y amplia trayectoria.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>1 Manejar un sistema de satisfacción del cliente al proveer el servicio.</p> <p>2 Cumplir con una planificación estratégica y estándares consolidados.</p>

4.1.2.3 Definición de estrategias

Un Manual de calidad es indispensable para definir procesos en la gestión administrativa, este deberá contener específicamente metas, objetivos y políticas que permitirán un constante crecimiento de la agencia a través de un personal altamente capacitado, calificado y profesional dispuesto a ofrecer un servicio de óptima calidad a sus clientes (Hernández-Carvajal, 2014).

Estrategias priorizadas a implementar:

1. Diseñar un manual de calidad en donde se especifiquen los procedimientos a seguir en cada departamento de la agencia.
2. Definir una política de calidad y manejar estándares de servicio.
3. Establecer una estructura organizacional adecuada.
4. Incluir protocolos de gestión y atención al cliente articulados a los estándares de servicio.
5. Implementar un sistema de satisfacción del cliente al proveer el servicio.
6. Capacitar al personal en el servicio, ventas y atención al cliente.

5 Capítulo V. Propuesta de mejoras

En este capítulo se establecen los procesos a seguir en función al análisis situacional de la empresa y al análisis de procesos especificados en los capítulos anteriores. A través de la evaluación realizada a la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, se pueden establecer las estrategias planteadas como propuestas para mejorar la calidad del establecimiento en los departamentos mencionadas para el estudio.

De acuerdo a la matriz FODA y conforme al Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) y el *blueprint*, se busca que los procedimientos de calidad del servicio mejoren a través de un manual que contenga políticas, metas y objetivos internos con los cuales el personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, mejore periódicamente para ofrecer un servicio de óptima calidad.

5.1 Planificación de la calidad

5.1.1 Responsabilidad de la dirección

La Organización Internacional de Normalización (2014), creó la normativa 'Herramientas para Gestión de Calidad', aplicable a todo tipo de organización, misma que se tomará como referencia: esta expresa que un establecimiento deberá ser dirigido con métodos y medidas de control constante que permita a cada función desarrollarse adecuadamente, a través de un plan de mejoramiento de calidad. Esta responsabilidad será del Gerente General, quien es el encargado de los procesos de calidad.

5.1.1.1 Planteamiento de la política de calidad de la empresa

La gerencia de la agencia es quien deberá plantear la política de calidad. Este compromiso con sus clientes será juzgado por el personal conforme a sus experiencias y su real cumplimiento. Por su importancia, se deberá dar a conocer a toda la empresa, con el fin de que se cumpla adecuadamente.

Política de Calidad para la Agencia de Viajes *Equinoccial Adventure*:

Equinoccial Adventure, se compromete a satisfacer las expectativas de viaje de sus clientes; ofreciendo un servicio óptimo, entregando paquetes de viajes satisfactorios, en destinos nacionales e internacionales por medio de la mejora continua de sus procedimientos operacionales, de comunicación y basándose en principios éticos, legales, de sostenibilidad y de calidad.

5.1.1.2 Planteamiento de los objetivos de calidad

Según Lovelock (2009), los objetivos de calidad deben complementarse e ir de acuerdo con las políticas de calidad de la empresa, a la razón social y a los cargos delegados a cada miembro de la agencia. Así mismo, los objetivos de calidad es de suma importancia, para poder analizar y medir de qué forma se pueden incrementar las necesidades y satisfacción del consumidor (Lovelock, 2009, p. 418).

Objetivos de Calidad para los clientes de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*:

- 1) Generar confianza en los clientes.
- 2) Incrementar la fidelización de los clientes con el establecimiento.
- 3) Reducir el número de quejas con los clientes.

- 4) Instaurar una cultura de servicio obligada a la mejora continua en todos los procesos implementados.
- 5) Conocer el grado de satisfacción y necesidades de los clientes externos e internos.
- 6) Implantar mecanismos de seguimiento a sugerencias y comentarios de los clientes.

Objetivos de Calidad para el personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*:

- 7) Brindar capacitación al personal sobre el uso correcto de las encuestas de satisfacción con sus clientes.
- 8) Incrementar la eficiencia, productividad y satisfacción de los empleados mediante el reconocimiento de sus logros, a través de capacitaciones en el servicio, atención al cliente y ventas.

5.1.1.3 Definición de las metas de calidad

Los objetivos se concretan mediante el cumplimiento de las metas de calidad planteadas. Se requiere de un control continuo a cargo del gerente general, como también, de los representantes de cada departamento, lo cual ayudará a la creación de nuevas metas y a medir el cumplimiento de objetivos a partir de resultados conseguidos. Por lo tanto, las metas determinadas de calidad para la agencia de viajes son:

Con los clientes:

- 1) El 80% de los clientes para el año 2017, se sentirán totalmente seguros de dejar su experiencia de viaje en manos de la empresa.
- 2) El 80% de los clientes reconocerán la calidad del servicio ofrecido.
- 3) En el primer semestre del año 2017, el 60% de los clientes utilizarán las encuestas de satisfacción.

- 4) Los clientes reconocen y utilizan los servicios adicionales que ofrece la agencia de viajes.
- 5) En el 2017, el 70% de los clientes utilizarán estos servicios por recomendación de viajeros anteriores.
- 6) El 30% de clientes registrados en la base de datos en el 2017 regresará en el año 2018.

Para el personal y Gerencia:

- 7) En el primer trimestre del 2017 el 100% del personal aplicará eficazmente las encuestas de satisfacción con sus clientes.
- 8) En el 4to trimestre del 2017, el 100% del personal cumple eficientemente los procedimientos y estándares definidos en el manual de calidad.

5.1.1.4 Comunicación interna

En el proceso de comunicación interna, se informa de manera efectiva el Sistema de Gestión de Calidad a todo el personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*.

Los métodos determinados para la comunicación interna contienen, pero no se restringen a:

- La circulación de actas de reuniones periódicas,
- Las reuniones de la gerencia y entre departamentos.
- Cualquier otro tipo de comunicación rutinaria dentro de la empresa.

El gerente general de la empresa, es responsable de cerciorarse que el Sistema de Gestión de Calidad haya sido implementado eficazmente y que se mantenga la integridad del sistema cuando se implementen cambios que alteren a la calidad posteriormente planteada.

La planificación del sistema de calidad se muestra en la forma como se efectúan y planifican cambios que afecten al sistema implementado.

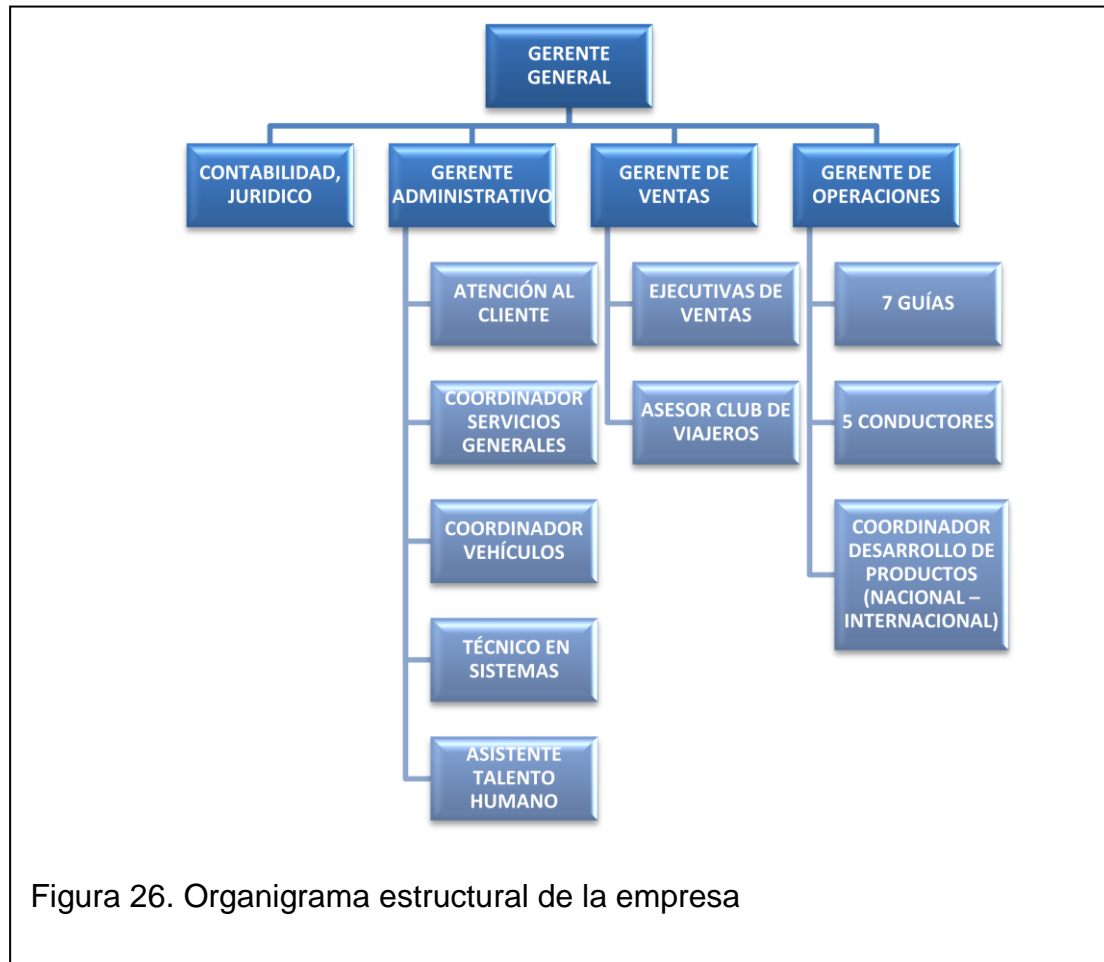
Se realizarán comunicaciones formales mediante el manual de calidad, comunicados, reglas y procedimientos. Así mismo, los mensajes serán indispensables entre departamentos con comunicación directa a administración y mails con el personal.

5.1.1.4.1 Responsabilidad, comunicación y autoridad

1) Responsabilidad y autoridad

Se ha creado un organigrama para mostrar la interrelación de los empleados en la empresa. Las descripciones de los cargos definen la autoridad y responsabilidad de cada uno.

La gerencia general y los trabajadores se encargan de revisar y aprobar el organigrama y las descripciones del puesto de trabajo. Estos documentos se encuentran disponibles en toda la empresa para que los empleados tengan claro sus responsabilidades en su cargo.



Gerente General: Es la persona responsable de establecer estrategias, consignar los recursos necesarios para la implementación de herramientas, insumos y procesos con el fin de establecer el plan de mejora de calidad en la empresa.

Gerente administrativo: Es el delegado de informar, ordenar y difundir las metas y objetivos del proceso de mejora continua. Así mismo, ejecuta y hace ejecutar correctamente el manual de calidad a todo el personal.

2) Representante de la Gerencia

El Gerente General es el representante de la Gerencia de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* por esta razón, él tiene la autoridad y responsabilidad de:

- Cerciorarse que existe un proceso apropiado para fomentar la conciencia de los requerimientos del cliente en la todo el establecimiento.
- Comunicar al gerente administrativo, ventas y operaciones sobre el rendimiento y desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y proponer nuevas mejoras que sean necesarias.
- Garantizar que se establezcan, implementen y se mantengan todos los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

a) Gerente General:

- Comunica y proporciona los recursos necesarios para la ejecución de métodos, uso de insumos y herramientas con la objetivo de implantar el plan de mejoramiento de calidad en la agencia de viajes.

b) Responsabilidad del gerente general

- La gerencia debe informar al personal sobre el cumplimiento de los objetivos y política de calidad para conseguir las metas planteadas en el manual de calidad implementado.
- Es tarea de la gerencia comunicar a todo el personal, que el objetivo principal de la empresa es satisfacer los requerimientos de los clientes y las exigencias el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) utilizado.
- La gerencia debe disponer del capital y recursos necesarios para la inspección y ejecución de los procesos.

3) Gerente Administrativo:

- Persona encargada de implementar y hacer que todo el personal ejecute el manual de calidad.

- Está a cargo del proceso de gestión de calidad en la agencia de viajes, revisa que los recursos destinados se usen apropiadamente al proyecto.
- Es la persona encargada de ejecutar y hacer ejecutar a cabalidad con el manual de calidad a todo el personal.
- Está a cargo de la programación de capacitaciones periódicas para el personal y la contratación de nuevos profesionales.
- Estará siempre disponible para solucionar cualquier inquietud de los clientes.
- Establece relaciones profesionales con proveedores e intermediarios.
- Diseña los instrumentos de satisfacción del cliente.

a) Responsabilidad del gerente administrativo

- Convocar a reuniones periódicas: mensuales, trimestrales y anuales para comprobar la eficacia y capacidad del sistema implementado.
- Determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de calidad, mediante controles periódicos en relación con la política pre-establecida por el establecimiento.
- Establecer y comunicar al personal la meta, objetivos y política de calidad que se implementarán, acorde a las funciones y niveles de trabajo dentro de la agencia, por medio de estándares de servicios.
- Identificar los cambios necesarios y las oportunidades de mejora para el sistema implementado.

4) Gerente de ventas:

- Controla las ventas de la empresa, como también el cumplimiento de las políticas comerciales.
- Capacita a los vendedores para preparar presupuestos o planes de ventas.

- Calcula la demanda y pronostica las ventas para establecer objetivos y metas de ventas.
- Tiene la responsabilidad de cumplir con todas las funciones de su trabajo, ejecutando los procesos especificados en el manual.
- Cumple con los objetivos de calidad planteados para su área y los protocolos de atención al cliente.
- Brinda información a los clientes, precios y tipos de pago manejados.

a) Responsabilidad del gerente de ventas:

- b) Desarrollar conjuntamente con el gerente general, programas de ventas y políticas.
- c) Planificar, coordinar y dirigir las actividades relacionadas a las ventas dentro de la agencia.
- d) Supervisar las actividades concernientes con las reservaciones de servicios brindados a los clientes.
- e) Recomendar programas de venta y promoción para los servicios que brinda la agencia.

5) Gerente de operaciones:

- Manejar las operaciones realizadas a diario en la agencia, lo que busca es encontrar maneras de mejorar la productividad dentro de la empresa mediante métodos efectivos para los procedimientos de la agencia.
- Operar logística, preparar presupuestos y supervisa a los empleados.

a) Responsabilidad del gerente de operaciones:

- b) Coordinar y planificar los servicios de guianza, excursiones y *transfers in- out*.
- c) Planear y programar los servicios de transportes contratados o propios.
- d) Controlar las actividades de los conductores, guías, entre otros.

- e) Supervisar el mantenimiento de los equipos de la agencia.
- f) Realizar mantenimientos actualizados en la utilización de los equipos de propiedad de la empresa.

Es primordial que la gerencia tome la iniciativa de asumir y dirigir el control de calidad y el proceso de implementación. La gerencia o equipo administrativo de la agencia *Equinoccial Adventure* (Gerente General y Gerente Administrativo), serán los encargados de proceso de implementación. Deben encomendar las responsabilidades necesarias a cada departamento, con el fin de mantener la continuidad efectiva del proyecto y un control constante de las operaciones internas, como también externas.

5.1.2 Mapa de procesos optimizado

En función al mapa de procesos actual manejado por la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* se determinó la necesidad de crear un plano de servicios óptimo, en donde se detallen los procedimientos adecuados para los procesos de los departamentos de: atención al cliente, operaciones y comercialización y ventas.

En la figura 27, se pueden observar detalladamente los procesos realizados por el personal en cada momento durante sus operaciones en la agencia. A partir de los errores encontrados en los procesos, se determina mejorar y ordenar el sistema de manera entendible y visual, a continuación se puede visualizar el proceso de servicios general, en los anexos F, G y H se pueden observar los *blueprints* optimizados para los procesos de atención al cliente, operaciones y comercialización y ventas.

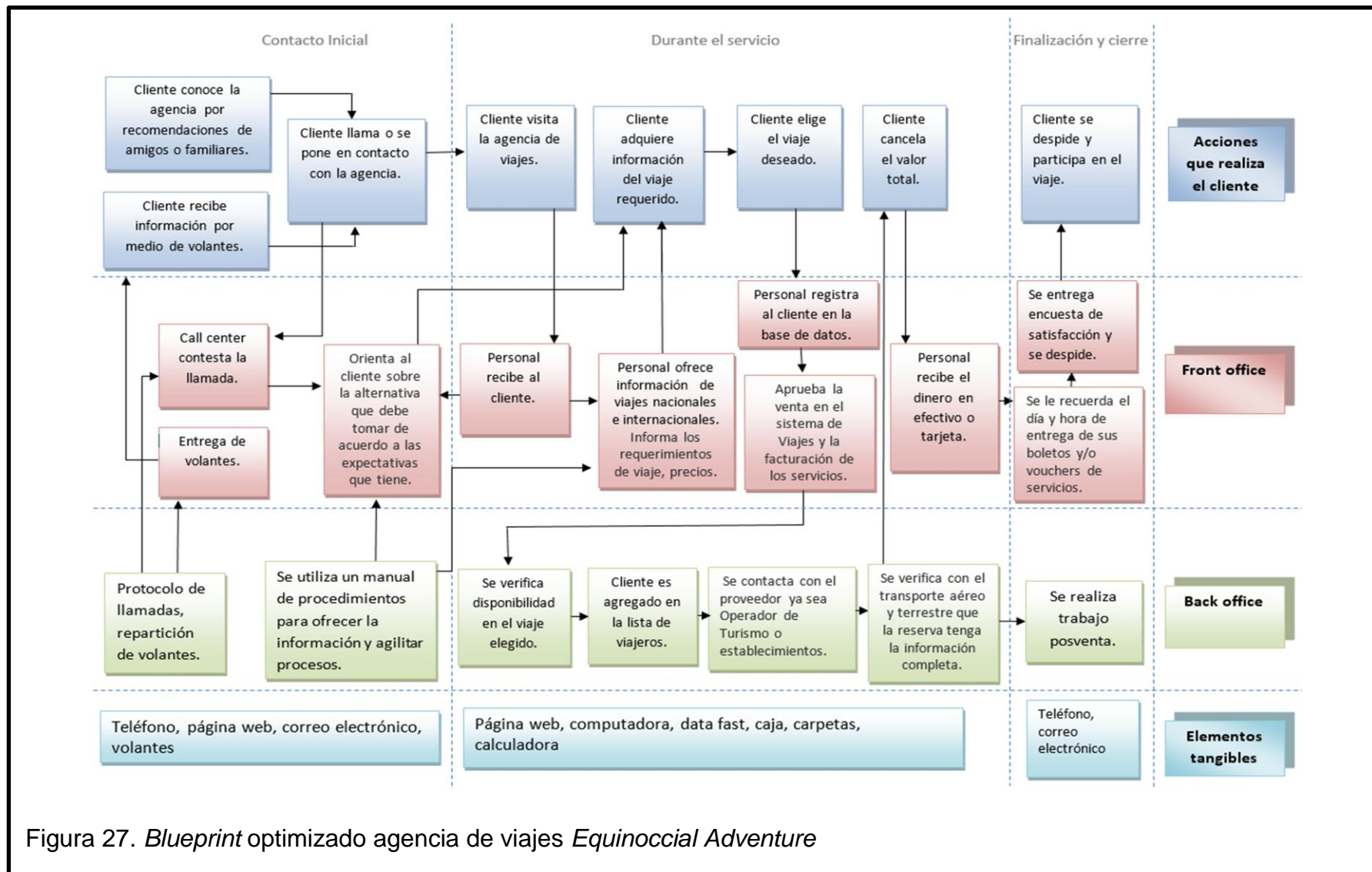


Figura 27. *Blueprint optimizado agencia de viajes Equinoccial Adventure*

5.1.2.1 Elaboración de estándares

Para cumplir con procesos optimizados y metas de calidad, el personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* se compromete a cumplir con los procedimientos y estándares relacionados a sus funciones, los cuales permitan evaluar, controlar y medir los resultados del servicio brindado. Conjuntamente es indispensable el uso idóneo de las herramientas de trabajo.

De acuerdo con el Instituto de Marketing de Servicio ISMI (2015, p. 25-26) existen 4 aspectos para los estándares de calidad:

1. Señalar y detectar las diversificaciones que se relacionen a la actividad ejecutada.
2. Responder exactamente el uso que les proporcionará.
3. Mostrar las derivaciones o modificaciones tolerables.
4. Cuestionar de manera precisa las funciones que deban ser empleadas.

Igualmente, los estándares de calidad deben estar ligados a 3 funciones eficaces que son:

1. Enseñar al personal la particularidad concreta que poseen los servicios ofertados, de acuerdo con los criterios establecidos por la empresa, para poder ser considerados como servicios de calidad.
2. Servir como parámetro esencial para medir los niveles de calidad que brinde el establecimiento.
3. Adaptarse a las metas de calidad implementadas por la empresa.

El acatamiento íntegro de los estándares de calidad implementados para el personal de la agencia *Equinoccial Adventure*, serán supervisados por el Gerente General.

En el Manual de Calidad se detallan:

- Procedimientos y estándares para el gerente general.
- Procedimientos y estándares para el gerente administrativo.
- Procedimientos y estándares para el departamento de comercialización y ventas.
- Procedimientos y estándares para el departamento de operaciones.
- Procedimientos y estándares de servicio para todos los empleados.

En el Anexo I, dentro del Manual de Calidad, se detallan los procedimientos y estándares del establecimiento.

5.1.2.2 Estrategias de medición, análisis y mejora

Para lograr medir y evaluar que los procesos se ejecuten de la mejor manera en cada departamento, es necesario utilizar herramientas que ofrezcan soporte a todas las actividades del personal. Las herramientas serán una gran ayuda para llevar un control de procesos y comportamiento en cada departamento.

Con el fin de evaluar el servicio ofrecido en los diferentes departamentos de la empresa, así como también, el servicio durante los viajes nacionales e internacionales, se implementarán fichas de satisfacción al cliente, las cuales tienen el objetivo de conocer de manera específica, el grado de satisfacción percibido por los clientes concerniente a la calidad antes, durante y después de los viajes.

Se recomienda que las mismas, se apliquen de manera constante y con los datos obtenidos, se ejecute un análisis mensual, que permita detectar errores y tomar las medidas a su solución. Los datos obtenidos, se mostrarán al personal durante las reuniones, 4 veces al año, con la finalidad de que estos

tengan la opción de proponer conjuntamente, nuevas estrategias para la mejora de procesos dentro establecimiento. Para evaluar el servicio, se solicitará al cliente brindar una calificación comprendida del 1 al 5, con los siguientes parámetros dentro de la ficha de satisfacción: 1 = Malo, 2 = Regular, 3 = Bueno, 4= Muy bueno y 5 = Excelente.

En los anexos K, L, M, N, Ñ, O, P, Q y R, se observan las herramientas proporcionadas para la mejora de procesos de trabajo y servicio para: ventas, operaciones y atención al cliente de la agencia *Equinoccial Adventure*.

6 Capítulo VI. Estrategias de intervención

6.1 Manual de Calidad

En una organización, la gestión de calidad que desarrolla la gerencia está detallado en un manual de calidad, que tiene por objetivo describir la forma en la cual la empresa aplica un SGC, su cumplimiento y mejoras en sus procesos operacionales (López Lemos, 2013, p. 109).

Se ha elaborado un manual de calidad, que se ajustará a la agencia y servirá de base para la creación de estándares y procedimientos que ayuden a sus trabajadores a un mejor desempeño en sus funciones.

Los procedimientos y normativas del manual de calidad se han creado con el fin de lograr un servicio de calidad para los clientes de *Equinoccial Adventure*. Su acertada aplicación logrará una mayor captación de usuarios a través de un personal debidamente capacitado.

Los departamentos de atención al cliente, Operaciones, Comercialización y Ventas tendrán sus tareas y funciones específicas que constan en el Manual de Calidad, Anexo I.

6.2 Propuesta de formación y capacitación

Existen varias alternativas que permitirán al personal capacitarse de tal manera que puedan obtener una formación adecuada y profesional para brindar servicio de calidad a los clientes. De esta manera el recurso humano será competente y estará preparado para cumplir objetivos y alcanzar metas. Las competencias específicas de calidad y hospitalidad en zonas especiales

turísticas (ZET) son algunas de las capacitaciones planteadas por el MINTUR y Quito Turismo.

Otra alternativa de preparación para el personal ofrece el Centro de Formación y Capacitación Turística (Centro de Formación y Capacitación Turística, 2015). De manera organizada y de acuerdo a los horarios, funciones de trabajo y capacidad económica, se deberá convocar periódicamente al personal de *Equinoccial Adventure* para la realización de los cursos en el servicio y atención al cliente.

Otra institución que ofrece servicio de capacitación en el área de hospitalidad para establecimientos hoteleros y turísticos es el SECAP, 2015, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, con programas gratuitos y pagados en áreas de: ventas y servicio al cliente, con horarios de corta, media y larga duración en distintas modalidades.

Otra forma de capacitación que ofrece el Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional 2015 o CEC-EPN, es en el área de gerencia para el servicio y atención al cliente en modalidad virtual a precios bastante accesibles.

Temáticas de capacitación

- 9) Capacitaciones para servicio y atención al cliente (CAPACITUR).
- 10) Capacitaciones para ventas (SECAP).
- 11) Gerencia de servicio y atención al cliente (CEC-EPN).

6.3 Presupuesto de intervención

6.3.1 Presupuesto de mejoras

A continuación se detalla la inversión y presupuesto general para la implementación de las propuestas planteadas para la mejora del servicio en la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*.

Tabla 13. Presupuesto general para el plan de mejora de calidad

Propuestas	Costo (\$)
Propuesta 1 Diseño Manual de Calidad	2.147,00
Propuesta 2 Elaboración de procedimientos, herramientas de trabajo y estándares.	2.000,00
Propuesta 3 Capacitación para el personal	1.570,00
Propuesta adicional 1 Plano de servicios por departamento	1.500,00
Propuesta adicional 2 Auditoría para la obtención del (SIGO)	200,00
TOTAL	7.417,00

Nota: los datos del presupuesto general para el plan de mejora se fundamenta en la sumatoria de las propuestas entrevista realizada a la consultora de calidad Lic. Lorena Dávalos.

La siguiente tabla muestra el costo total para la elaboración del Manual de calidad, procedimientos y estándares para la mejora de procesos dentro de la empresa elaborado por el autor de esta propuesta.

Tabla 14. Costo elaboración de Manual de Calidad

Propuesta 1 Diseño del Manual de Calidad.	Costo (\$)
Propuesta 2 Elaboración de herramientas de trabajo, estándares y procedimientos.	
Plantilla para crear el Manual de calidad	147,00
Asesor experto en calidad	500,00
Diseño, acoplamiento, elaboración, e impresiones del manual.	1.500,00
Elaboración de herramientas, procedimientos y estándares.	2.000,00
TOTAL	4.147,00

Nota: los datos propuestos para la elaboración del manual se fundamentan en la entrevista realizada a la consultora de calidad Lic. Lorena Dávalos.

A continuación se muestra la tabla de costos para las capacitaciones del personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, concernientes a los procesos de atención al cliente, se han tomado en cuenta los procesos de capacitaciones proporcionados por CAPACITUR, CEC-EPN y SECAP como opciones para ser examinadas por la gerencia de la empresa.

Tabla 15. Costo para propuestas de capacitación

Propuesta 3 Capacitación para el personal	Duración	Cantidad de personas	Costo por persona	Costo (\$)
CEC-EPN				
Gerencia de servicio y atención al cliente	48 horas	2	140,00	280,00
CAPACITUR				
Servicio y atención al cliente	15 horas	4	190,00	760,00
SECAP				
Ventas	40 horas	10	53,00	530,00
TOTAL				1.570,00

Nota: las alternativas de capacitación para el sector turístico son varias, se ha hecho énfasis en la atención al cliente, gerencia y ventas acorde al tamaño y realidad de la organización.

Adaptado de: Portales web Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, Centro de Formación y Capacitación Turística y Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional.

La siguiente tabla muestra el costo de la elaboración de un plano de servicios óptimo para los procesos de la empresa.

Tabla 16. Costo de los honorarios por el diseño de un plano de servicios óptimo

Propuesta adicional 1 Plano de servicios por departamento	Costo (\$)
Elaboración de <i>Blueprint</i> optimizado.	1.500,00

Nota: el costo de los honorarios por el diseño de un plano de servicios óptimo, se obtuvo por medio de la entrevista realizada a la consultora de calidad Lic. Lorena Dávalos.

6.3.2 Cronograma de intervención

A continuación se especifica el tiempo de cumplimiento de las propuestas para la mejora de calidad de la empresa:

Duración en meses, inicio septiembre 2016 (mes 1).

.

Conclusiones

Por medio de una reseña histórica, conceptos de calidad y abordar algunos autores de calidad en la industria turística, se pudo concluir que, para comenzar a gestionar la calidad en una compañía de turismo, los gerentes o administradores deben basarse en las características específicas que generen valor en la percepción de sus clientes.

Una vez realizado el análisis del funcionamiento de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*, se pudo establecer el compromiso general de la dirección, lo cual asegura la excelencia en sus productos y servicios, pero pese a sus 12 años de experiencia en el mercado turístico, existen falencias en los procesos, como también en su administración.

Así mismo, se hizo un análisis general de la misión, visión y objetivos del establecimiento para analizar las estrategias, en donde se encontró un desconocimiento por parte de la gerencia.

Una vez realizado el análisis del funcionamiento de la empresa se ha determinado la falta de un control de calidad de servicios y procesos. Para alcanzar estos objetivos se realizaron encuestas, entrevistas y grupos focales, con el fin de obtener recursos que proporcionen la información necesaria por parte de sus clientes, para tomar decisiones y diseñar algunas propuestas.

Se plantearon tres propuestas de mejora de calidad: un manual de calidad, estrategias y procedimientos del servicio y propuestas de capacitación para los departamentos de ventas, atención al cliente, operaciones y gerencia. Además, se diseñaron algunos planos optimizados de servicio para la mejora continua del establecimiento.

De acuerdo a la matriz FODA y conforme al Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) y el *blueprint*, se busca que los procedimientos de calidad del servicio mejoren a través de un manual que contenga políticas, metas y objetivos internos con los cuales el personal de la agencia de viajes

Equinoccial Adventure, mejore periódicamente para ofrecer un servicio de óptima calidad.

Por esta razón, es indispensable la implementación de un manual de calidad, estándares, procesos que ofrece la agencia y capacitación del personal, con el fin de mejorar el servicio al cliente y obtener mejores resultados. La implementación de estos procesos ayudará al crecimiento de la compañía, generando una óptima atención de calidad que elevará notablemente la cartera de clientes que utilizarán sus servicios turísticos.

Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia general de *Equinoccial Adventure* implementar el manual de calidad que se ha elaborado, será una herramienta de gran utilidad para el desenvolvimiento adecuado de la empresa y el constante crecimiento de la agencia, ya que los procedimientos de servicio al cliente y el control de las operaciones administrativas mejorarán bajo los estándares de calidad propuestos.

La utilización de estos estándares de calidad deberá aplicarse minuciosamente con el fin de lograr que *Equinoccial Adventure* obtenga el distintivo del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO ECUADOR), creado por el Ministerio de Turismo. Esto ayudará a crear una metodología que resuelva problemas operativos, direccionamiento claro y conocimiento amplio sobre las expectativas de sus clientes, además de una planificación clara para proveedores y personal.

Este distintivo le ayudará a crear una metodología para resolución de problemas operativos, direccionamiento claro y conocimiento amplio sobre las expectativas de sus clientes, además de una planificación eficaz para proveedores y personal. Esta certificación le acredita como una empresa de turismo que satisface las necesidades de sus clientes internos y externos alcanzando mayor competitividad y rentabilidad.

Es recomendable designar los cargos específicos al personal para que no existan errores al realizar las operaciones en la institución. Además, es necesario escoger a las personas ideales para gerenciar cada departamento y mejorar la imagen corporativa dentro de la institución.

REFERENCIAS

- Acerenza, M. Á. (2010). *Agencias de viajes: operación y plan de negocios*. Mexico D.F.: Trillas.
- American Society for Quality ASQ. (2015). *American Society for Quality ASQ*. Obtenido de American Society for Quality ASQ: <http://asq.org/quality-press/display-item/?item=T860>
- Asociación Española para la Calidad AEC. (2015). *Asociación Española para la Calidad AEC*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad AEC: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-une-en-iso-9001>
- Ballesteros, A. (2012). *Las agencias de viajes*. Guayaquil, Ecuador.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2009). *Modernización y calidad en la administración del turismo*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Barrie, D. (2013). *Managing Quality*. Malden: Blackwell Publishing.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos*. Bogotá: Vitral.
- Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional. (2015). *Curso: Gerencia del Servicio Atención al Cliente*. Recuperado de http://www.cec-epn.edu.ec/cursos/?filter=1&field_programa_admin_financieros=servicio-al-cliente
- Centro de Formación y Capacitación Turística. (2015). *Servicio y atención al cliente*. Recuperado de Centro de Información y Capacitación Turística: <http://www.capacitur.com/codigo/capacitacion/capacitacion.html>

- De la Torre, F. (2010). *Agencia de viajes: Estructura y operación*. México D.F.: Trillas.
- Dimitris, C. (2012). *Quality Control Applications*. New York: Springer.
- Entrevista 001 (octubre, 2015). Entrevista realizada a Gonzalo Montufar, Propietario y Gerente General de la agencia de viajes Equinoccial Adventure. Entrevistador: David Sánchez, 12 de octubre de 2015.
- Entrevista 002 (diciembre, 2015). Entrevista realizada a Irene Muñoz, cliente frecuente de *Equinoccial Adventure*. Entrevistador: David Sánchez, 10 de enero de 2015.
- Entrevista 003 (enero, 2016). Entrevista realizada a la Licenciada Lorena Dávalos, consultora y auditora de calidad. Entrevistador: David Sánchez, 10 de enero de 2016.
- Entrevista 004 (septiembre, 2016). Entrevista realizada a Francisco Dousdebés, Gerente Comercial de Metropolitan Touring. Entrevistador: David Sánchez, 29 de septiembre de 2016.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2010). *Administración y control de la calidad*. México D.F: Cengage Learning.
- Federación Española de Municipios y Provincias. (2003). *Procesos de mejora continua*. Valladolid, España.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Santa Fe: Cengage Learning. Recuperado de <http://www.capitaldemarca.com/wp-content/uploads/2014/05/Estrategia-de-Marketing.pdf>
- González, C., González, L., Juaneda, E., & Pelegrín, J. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Madrid: Paraninfo.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. México D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.

- Hernández-Carvajal, J. (2014). *Manual de calidad ISO 9001:2008. Caso: Agencia De Viajes Turismo Por Colombia D.E.O EU*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11190/1125>
- Herrera, M. (2008). *Sistema de gestión de la calidad para una microempresa*. Veracruz.
- International Service Marketing Institute. (2015). *La metodología ISMI: Elaboración de los estándares de calidad*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2015.
- International Organization for Standardization. (s.f.). *ISO*. Recuperado de ISO: http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=quality+concept&published=on&active_tab=standards&sort_by=rel
- López Lemos, P. (2013). *Cómo hacer un Manual de Calidad según la nueva ISO 9001:2008*. Madrid: CONFEMETAL.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico DF: Pearson.
- Management, I. (2013). *Providing Quality to Customers*. Burlington: Pergamon Flexible Learning.
- Ministerio de Turismo. (2015). *Ecuador de calidad turística*. Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/programa-de-calidad-turistica/>
- Millward, L. (2012). *Focus Groups*. Recuperado de http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/46878_Breakwell_Ch17.pdf
- Ojeda, S., & Gontero, S. (2010). *Universidad de Antioquia*. Recuperado de Universidad de Antioquia: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/articulo/view/7038/6454>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO*. Obtenido de ISO: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>

- Pérez, A. (2000). *El libro del mundo de los agentes de viajes*. Barcelona: Laertes.
- Plan Nacional de Calidad Turística. (2013). *Manual de Buenas Prácticas para agencias de viajes y turismo*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf
- Rodrigues, L. L., Nair, G., Hussain, A., & Aktharsha, S. (2013). *Service Quality Measurement: Issues and Perspectives*. Berlin: Anchor Academic Publishing.
- Saldaña, M. L. (2013). Estructura y administración de agencias de viajes. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Secretaría General de la Gobernación. (2013). *La calidad en los servicios públicos*. Salta, Argentina.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Buen Vivir Plan Nacional*. Recuperado el 19 de Abril de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Servat, A. (2011). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Lima: Pearson.
- Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. (2015). *Cursos virtuales de formación turística*. Recuperado de <http://capacitacion.turismo.gob.ec/registro/secap.php>
- Velázquez, B. M., Gil, I., & Ruíz, E. (2010). *La confianza y el compromiso de las agencias de viajes: análisis comparativo entre la satisfacción con el proveedor y el cliente*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/111/104>
- Vértice, E. (2010). *La calidad en el servicio al cliente*. Madrid: Vértice.

ANEXOS

Abreviaturas

CAPACITUR: Centro de Formación y Capacitación Turística.

CEC-EPN: Centro de Educación Continua-Escuela Politécnica Nacional.

CT: Calidad Total

DMQ: Distrito Metropolitano de Quito

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

GCT: Gestión de Calidad Total

IATA: *International Air Transportation Association*

ISO: Organización Internacional de Normalización

IOS: *International Organization for Standardization*

ISMI: *International Service Marketing Institute*

MINDE: Ministerio de Deporte

MINTUR: Ministerio de Turismo

MIPYMES: Micro, Pequeñas y Mediana Empresas

OMT: Organización Mundial de Turismo.

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitaciones Profesionales.

SERVQUAL: Servicio de calidad

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

SIGO: Sistema Inicial de Gestión Organizacional

TQ: *Total Quality*

TQC: *Total Quality Control*

ANEXO A: Encuesta de Satisfacción



Encuesta de Satisfacción

Estimado cliente: Buenas tardes/ días, le agradecemos primeramente por preferirnos. A la vez le solicitamos muy cordialmente nos brinde 5 minutos de su tiempo para responder la siguiente encuesta. Su grata experiencia como cliente nuestro es de suma importancia para la empresa, por esta razón, deseamos conocer sus observaciones con respecto al servicio recibido.

Marque con una X su respuesta o escríbala según corresponda

a) Nacionalidad _____

b) Sexo
F () M ()

c) Edad
18 a 29 ()
30 a 44 ()
45 a 60 ()
Mayor a 60 ()

d) Lugar de procedencia _____

e) Nivel de instrucción
Primaria ()
Secundaria ()
Superior ()
Postgrado ()

f) Motivo de viaje
Vacaciones, ocio ()
Religión ()
Negocios ()
Estudios ()
Visita amigos o familiares ()

g) Principales actividades realizadas
Actividades lúdicas ()
Spa ()

Desarrollo de historia y geografía ()

Visita a lugares históricos ()
Observación de naturaleza ()
Otros: _____

h) Tipo de viaje

Nacional ()
Internacional ()

i) Tiempo promedio de viaje

1- 5 días ()
6 - 9 días ()
10- 18 días ()
1 mes ()

j) Gasto promedio por viaje nacional

\$30- 50 ()
\$50-100 ()
\$100-150 ()
\$160-350 ()
\$350 o más ()

k) Gasto promedio por viaje internacional

\$800- 1500 ()
\$1600-2500 () USA
\$2600- 3500 ()
\$3600 - 5000 ()

l) ¿Cómo se enteró de la agencia?

Recomendación familiar ()
Recomendación amigos ()
Internet ()
Volantes ()
Otro ()

m) ¿Con quién viaja?

Sólo/a ()
Pareja ()
Grupo familiar ()
Grupo de amigos ()

ANEXO B: Grado de satisfacción



Grado de satisfacción del cliente



Indique su grado de satisfacción, basándose en la siguiente escala donde 5 equivale a “totalmente satisfecho” y 1 a “totalmente insatisfecho”.

¿Qué tan satisfecho se encuentra con los servicios de Equinoccial Adventure? en relación a los siguientes criterios:

1. Servicio brindado en la oficina

Criterio evaluado	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5
Fue atendido/a de forma cortés y amable					
Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente					
Sus solicitudes fueron atendidas					
Ofrecieron material necesario para aclarar dudas					
Los destinos ofertados y servicios se ajustaron a sus necesidades					
El tiempo dedicado a usted por parte del personal fue adecuado					

2. Atención por parte de la agencia

Criterio evaluado	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5
Fue atendido/a de forma cortés y amable					
Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente					
Sus solicitudes fueron atendidas					
Ofrecieron material necesario para aclarar dudas					
Los destinos ofertados y					

servicios se ajustaron a sus necesidades					
El tiempo dedicado a usted por parte del guía fue suficiente					

1. Servicio de transporte

Criterio evaluado	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Puntualidad					
Limpieza					
Comodidad					
Seguridad					

2. Establecimientos contratados (Alojamiento, A&B, Recreación)

Criterio evaluado	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho ni satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5
Atención recibida					
Limpieza					
Ubicación					
Servicios disponibles					

3. ¿Confiaría en Equinoccial Adventure para un próximo viaje?

Si ()
No ()

4. ¿Hay alguna recomendación sobre el servicio que le gustaría decirle a la agencia de viajes?

Anexo C: Entrevista Gerente general



Entrevista

Gonzalo Montufar - Gerente General “Equinoccial Adventure”

Objetivo: Determinar la situación del establecimiento y analizar el funcionamiento del mismo

Preguntas:

1. ¿Cuál es la visión, misión, objetivos y principios de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*?
2. ¿Cuáles son las principales funciones de la gerencia y personal operativo que labora en las distintas dependencias de la agencia?
3. ¿Existe algún reglamento interno de la empresa?
4. ¿Cuál es la caracterización del perfil de los clientes?
5. ¿La agencia de viajes cuenta con estándares definidos y documentados para las áreas de operación y servicio?

Anexo D: Entrevista Cliente



Entrevista

Irene Muñoz – Cliente frecuente de la agencia “Equinoccial Adventure”

Objetivo: Determinar la percepción del servicio, sugerencias y comentarios de la agencia.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años va recurriendo a los servicios ofrecidos por la empresa?
2. ¿Cómo ha sido el servicio recibido por parte de la empresa en los últimos años?
3. ¿Cuáles son los viajes más populares y cuáles ha adquirido?
4. ¿Cómo percibe la limpieza, seguridad y calidad durante los viajes nacionales e internacionales?
5. ¿La agencia de viajes cuenta con estándares definidos y documentados para las áreas de operación y servicio?
6. ¿Volvería a adquirir el servicio ofrecido?

Anexo E: Formato grupo focal



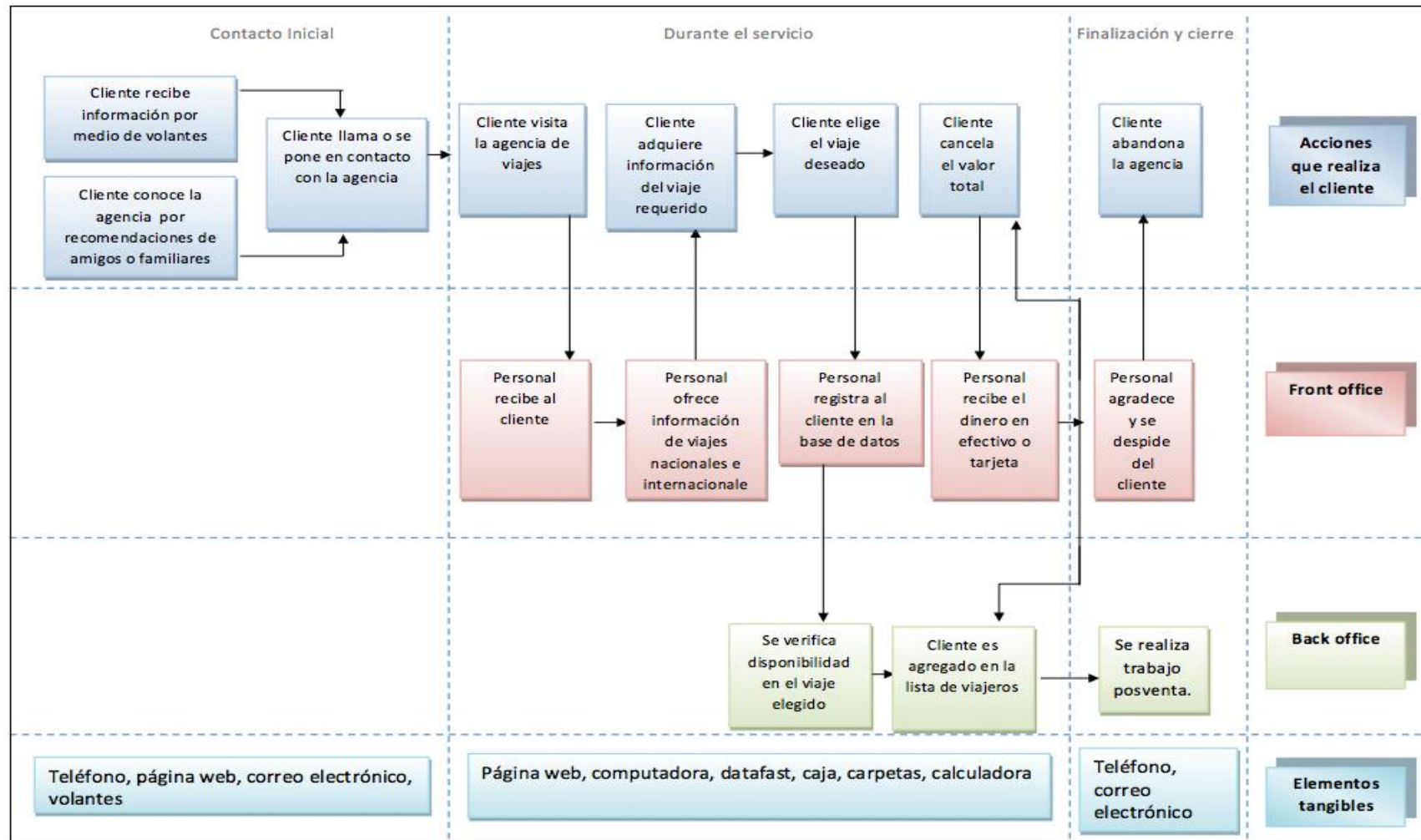
Grupo Focal

Objetivo: Determinar la percepción del servicio, sugerencias y comentarios de la agencia.

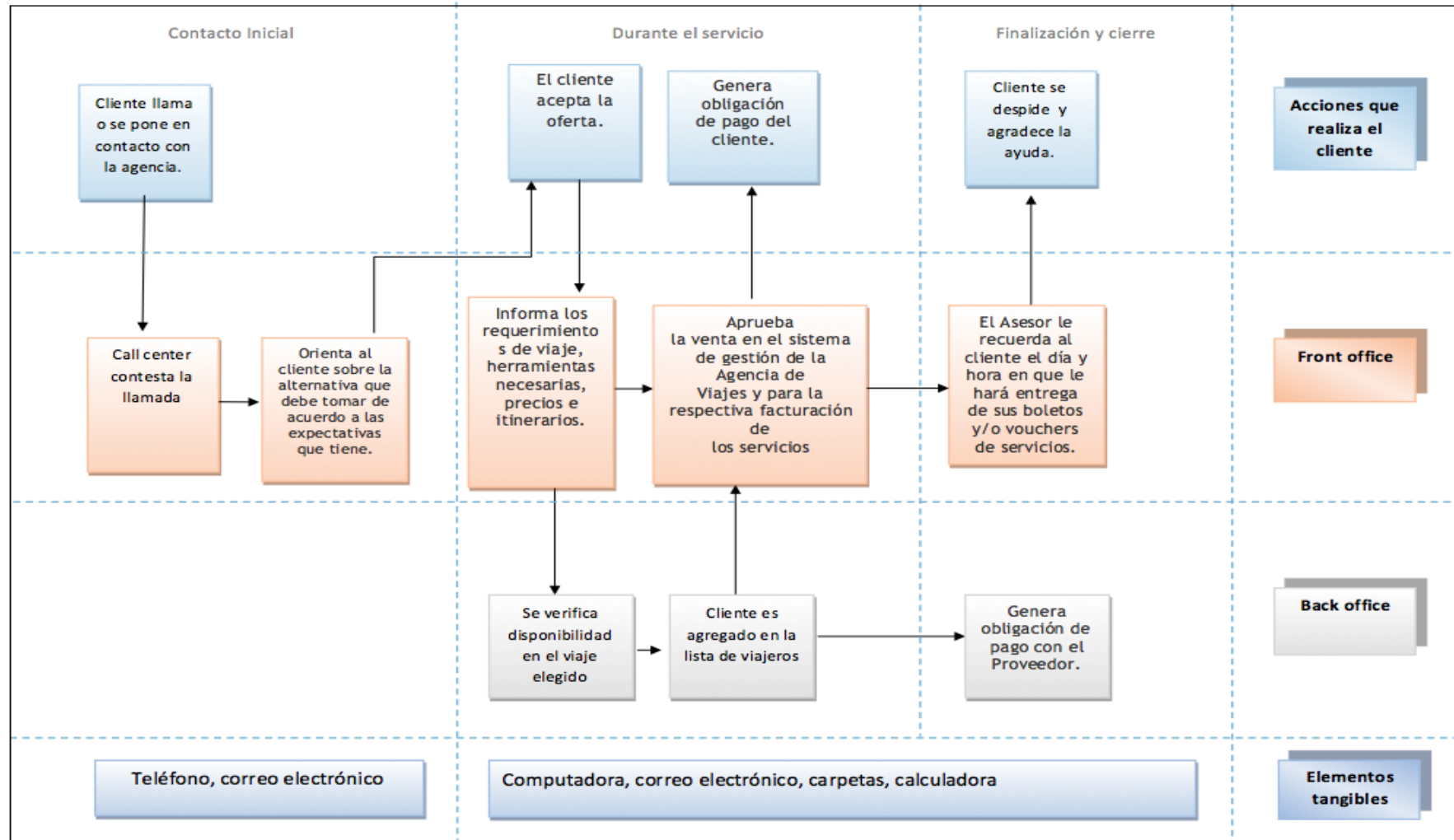
Preguntas:

1. ¿Cuántos años va recurriendo a los servicios ofrecidos por la empresa?
2. ¿Cómo ha sido el servicio recibido por parte de la empresa en los últimos años?
3. ¿Cuáles son los viajes más populares y cuáles ha adquirido?
4. ¿Cómo percibe la limpieza, seguridad y calidad durante los viajes nacionales e internacionales?
5. ¿La agencia de viajes cuenta con estándares definidos y documentados para las áreas de operación y servicio?
6. ¿Volvería a adquirir el servicio ofrecido?

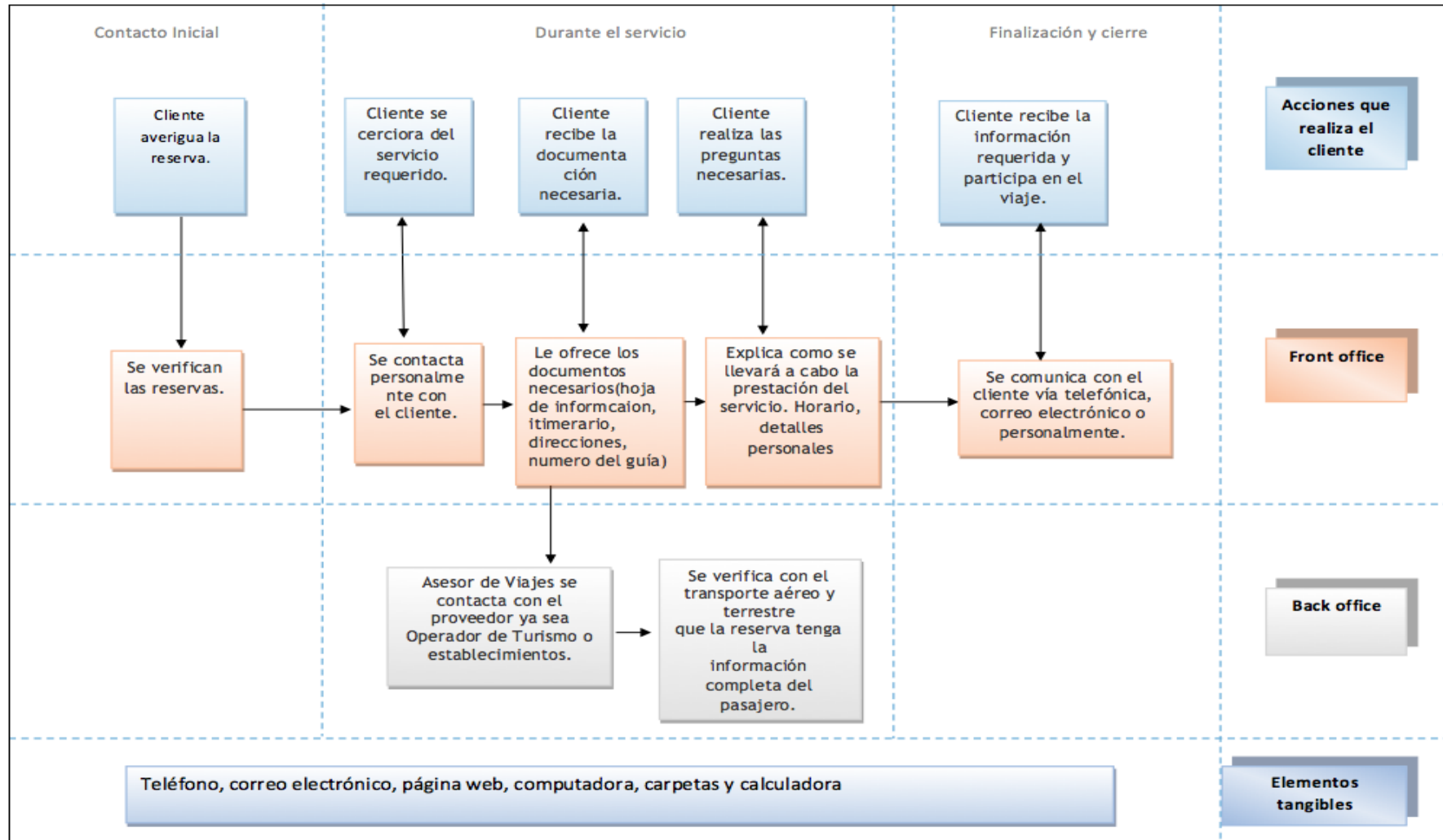
Anexo F: Blueprint optimizado para el proceso de atención al cliente



Anexo G: Blueprint optimizado para el proceso de comercialización y ventas



Anexo H: Blueprint optimizado para el proceso de operaciones



Anexo I: Propuesta de Manual de Calidad

Manual de Calidad para la gestión operativa y administrativa de la agencia de viajes Equinoccial Adventure



Naciones Unidas Oe1 – 115 y Av. 10 de Agosto

Quito- Ecuador

Introducción

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure* es un establecimiento que busca la mejora continua en sus operaciones por medio de la implementación de procedimientos y estándares de servicio. Se empleó un Sistema de Gestión de Calidad para su implementación, como también, para que sea difundido por la Gerencia de la empresa con el propósito de:

- Entender y satisfacer apropiadamente las expectativas, como también, necesidades de los clientes quienes recurren a los servicios de la agencia.
- Establecer procesos eficientes dentro del establecimiento.
- Implantar una adecuada cultura en el servicio.
- Mejorar los procesos dentro de los departamentos, de atención al cliente, ventas y operaciones

El manual detalla al Sistema de Gestión de la Calidad, describe las responsabilidades del personal y sus campos de autoridad en la empresa.

El manual se divide en siete secciones, las cuales aportan con información específica

Sección 1: Alcance

1.1. Generalidades

El Manual de Calidad detalla los objetivos, las metas, los procedimientos, las políticas y requisitos implementados en la empresa, de acuerdo con el Sistema de Gestión de Calidad.

El sistema contribuye a la estandarización y desarrollo de los procesos de servicio en el establecimiento.

1.2. Aplicación

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure* ha establecido que todos los requerimientos se apliquen a los departamentos de: atención al cliente, ventas y operaciones.

Sección 2: Referencias normativas

2.1 Referencias del Sistema de Gestión de Calidad

Durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se utilizaron como referencia los siguientes documentos:

UNE EN ISO 9001-2015, Sistemas de Gestión de Calidad – requisitos (Asociación Española para la Calidad AEC, 2015).

Manual de Buenas Prácticas para agencias de viajes y turismo (Plan Nacional de Calidad Turística, 2013).

American National Standard ANSI/ISO/ASQ Q9001-2008, Sistemas de Gestión de Calidad - requisitos (American Society for Quality ASQ, 2015).

Plantilla para la elaboración de manuales de calidad ISO 9001-2015 (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Sección 3: Sistema de Gestión de Calidad

3.1 Términos y definiciones

El análisis de datos, resultados de las auditorías más los objetivos de calidad, así como las acciones correctivas y preventivas, y el control de la gerencia son técnicas y herramientas que el establecimiento utiliza para medir y mejorar de manera continua el sistema.

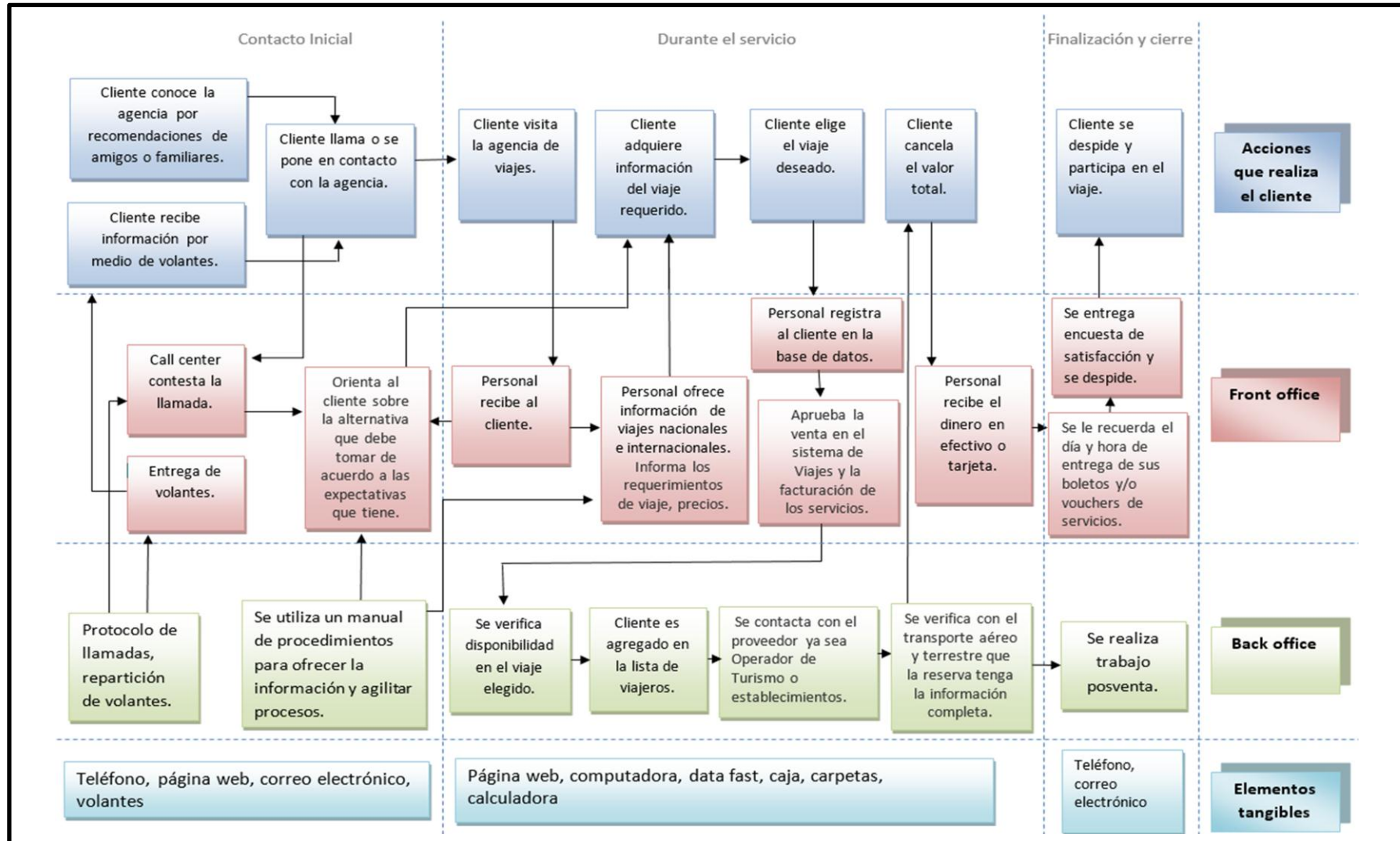
La Identificación de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, secuencia e interacciones entre estos es realizada por el Gerente General y el Gerente Administrativo, conjuntamente con los trabajadores y los empleados con mayor antigüedad en su trabajo y experiencia.

Se determinaron criterios y métodos de funcionamiento por cada proceso identificado, así como también la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la operación y el control de tales procesos de manera efectiva.

Se supervisa, mide y analiza cada proceso con el fin de identificar e implementar las acciones necesarias y así alcanzar la mejora continua de estos procesos y alcanzar los resultados planificados.

La interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, describen el diagrama de procesos.

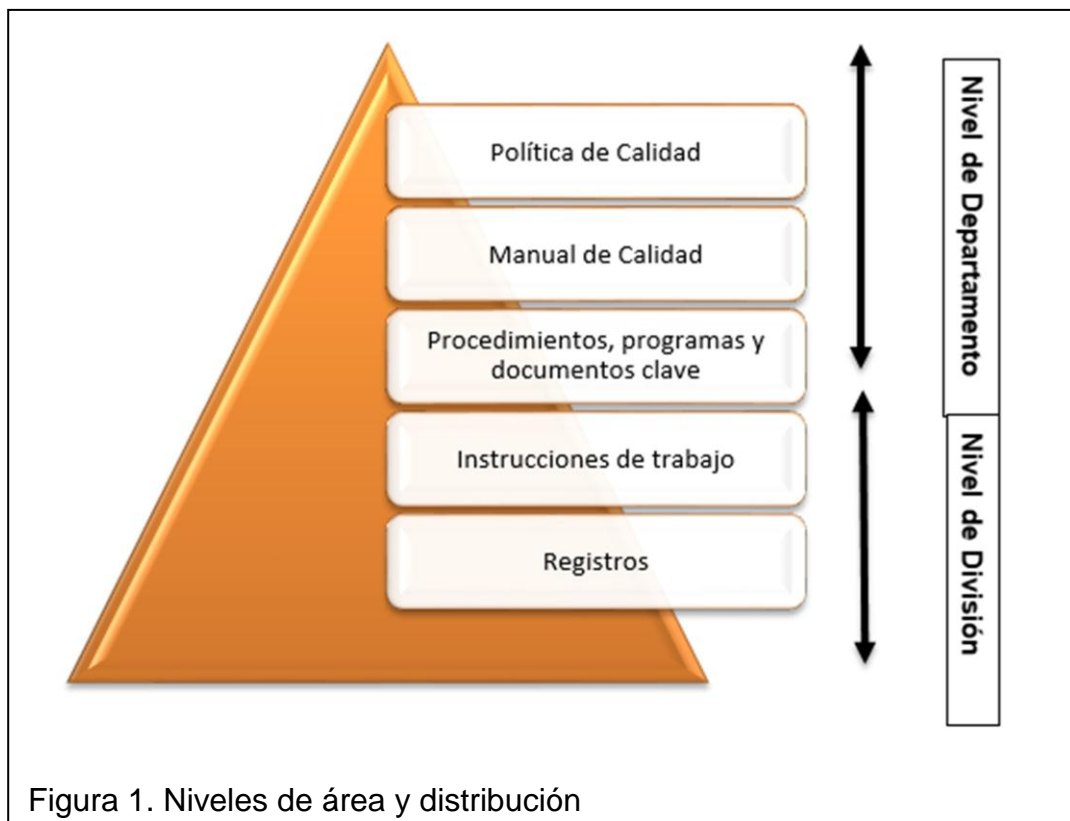
3.2 Diagrama de Flujo de Procesos



3.3 Requisitos de la documentación

3.3.1 Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad se distribuye a nivel de área y de división en cinco distintos niveles:



Nivel de División

Nivel 1: La Política de Calidad: corresponde al compromiso en el cumplimiento de todos los requisitos, el mejoramiento en la eficacia del sistema y como objetivo obtener un cliente satisfecho.

Nivel 2: Manual de Calidad: establece con claridad el Sistema de Gestión de Calidad, describe interrelaciones, autoridades, obligaciones del personal a

cargo del desarrollo dentro del sistema, procedimientos y claves de las actividades que comprenden el Sistema de Gestión de Calidad.

Nivel 3: Comprende todo lo referente a pasos a seguir para obtener certificaciones acreditadas, programas de auditorías internas y externas, acciones correctivas y preventivas. Evaluación de la Gerencia y de los diferentes documentos utilizados generalmente para lograr una planificación, operación y control eficaces de los procesos.

Nivel de área

Nivel 4: Instructivo de trabajo (procesos y estándares de servicio)

Nivel 5: Normativas de calidad necesarios que se requieren de conformidad con los requerimientos y el manejo eficiente del Sistema de Gestión de Calidad.

Sección 4: Responsabilidad de la Dirección

4.1 Responsabilidad de la Dirección

La labor primordial de la Gerencia General se basa en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, con una visión y dirección estratégicas con el fin de lograr un crecimiento del sistema y alcanzar objetivos de calidad y políticas de calidad.

La Gerencia, con la finalidad de ofrecer liderazgo y compromiso con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad establece:

- Comunicar a los empleados la importancia de mantener satisfecho al cliente cumpliendo sus requerimientos y los que establece la ley.
- Plantear los objetivos de calidad tanto en los niveles como en las funciones de la empresa.
- Realizar trimestralmente reuniones de evaluación del sistema, para determinar su idoneidad y eficacia.
- Identificar oportunidades de cambios necesarios y mejoras.
- Garantizar la entrega de los recursos necesarios para una operación y control efectivos de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

4.2 Enfoque al cliente

Para superar las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades, la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* se enfoca continuamente en reconocer las necesidades presentes, como también, necesidades futuras.

4.3 Política de calidad

La Política de Calidad ha sido incluida en los procesos de orientación para los empleados nuevos y se ha comunicado a todos los trabajadores del establecimiento, como también, en las capacitaciones sobre el Sistema de Gestión de Calidad. Se encuentra publicado en lugares estratégicos a simple vista del personal para mantener altos niveles de calidad dentro de la agencia.

Política de Calidad de la agencia *Equinoccial Adventure*:

Equinoccial Adventure, se compromete a satisfacer las expectativas de viaje de sus clientes; ofreciendo un servicio óptimo, entregando paquetes de viajes satisfactorios, en destinos nacionales e internacionales por medio de la mejora

continua de sus procedimientos operacionales, de comunicación y basándose en principios éticos, legales, de sostenibilidad y de calidad.

- El manual de procesos será utilizado por los empleados, en el mismo se detallarán los procedimientos generales de la empresa.
- La comunicación constante entre empleados será la base para solventar dudas, problemas e inquietudes.
- Se implementará un mejoramiento e innovación constante en los servicios turísticos ofertados.

4.4 Planificación

4.4.1 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad son aprobados y establecidos por el Gerente General en las funciones y departamentos correspondientes dentro del establecimiento. Dichos objetivos son medibles, específicos y acordes a la política de calidad. Los objetivos han sido planteados a nivel de departamentos, empresa, servicios y procesos.

Objetivos de Calidad para los clientes de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*:

- 1) Generar confianza en los clientes.
- 2) Incrementar la fidelización de los clientes con el establecimiento.
- 3) Reducir el número de quejas con los clientes.
- 4) Instaurar una cultura de servicio obligada a la mejora continua en todos los procesos implementados.
- 5) Conocer el grado de satisfacción y necesidades de los clientes externos e internos.

- 6) Implantar mecanismos de seguimiento a sugerencias y comentarios de los clientes.

Objetivos de Calidad para el personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*:

- 7) Brindar capacitación al personal sobre el uso correcto de las encuestas de satisfacción con sus clientes.
- 8) Incrementar la eficiencia, productividad y satisfacción de los empleados mediante el reconocimiento de sus logros, a través de capacitaciones en el servicio, atención al cliente y ventas.

4.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

El gerente general de la empresa, es responsable de cerciorarse que el Sistema de Gestión de Calidad haya sido implementado eficazmente y que se mantenga la integridad del sistema cuando se implementen cambios que alteren a la calidad posteriormente planteada.

La planificación del sistema de calidad se muestra en la forma como se efectúan y planifican cambios que afecten al sistema implementado.

4.5 Responsabilidad, comunicación y autoridad

4.5.1 Responsabilidad y autoridad

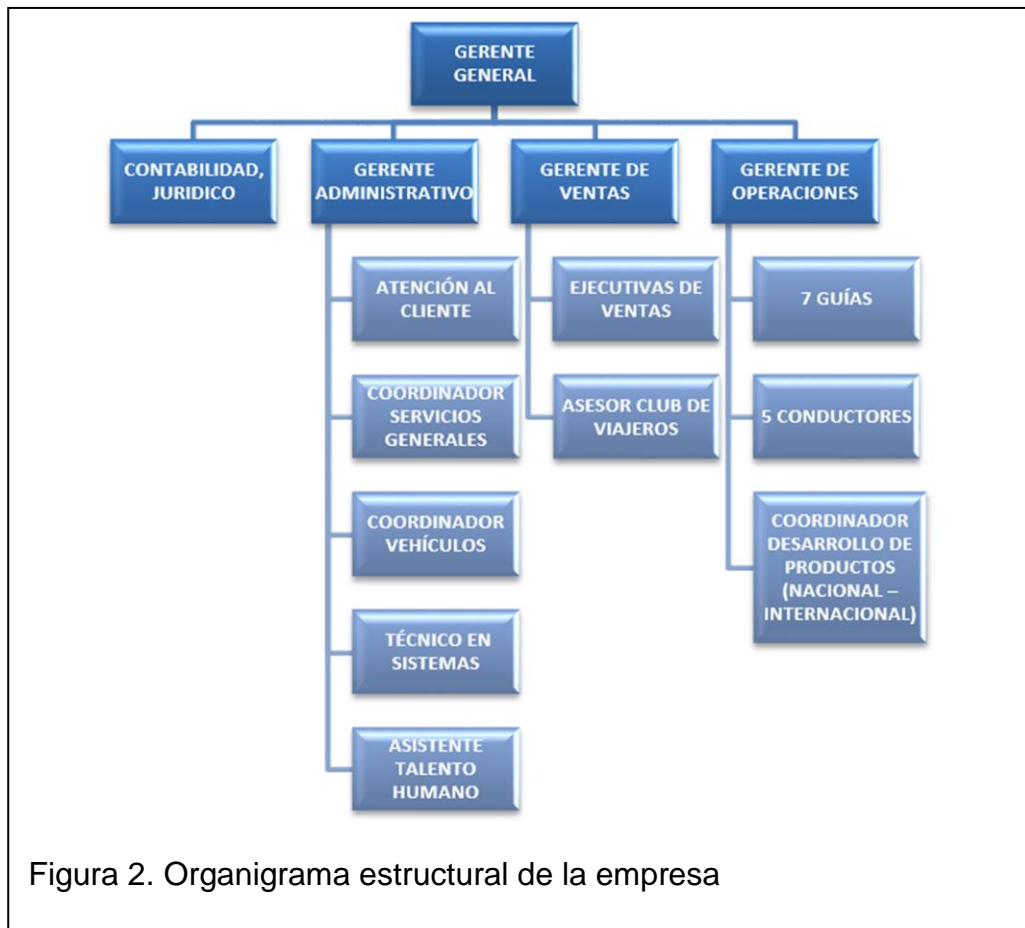
Se ha creado un organigrama para mostrar la interrelación de los empleados en la empresa. Las descripciones de los cargos definen la autoridad y responsabilidad de cada uno.

La gerencia general y los trabajadores se encargan de revisar y aprobar el organigrama y las descripciones del puesto de trabajo. Estos documentos se

encuentran disponibles en toda la empresa para que los empleados tengan claro sus responsabilidades en su cargo.

Gerente General: Es la persona responsable de establecer estrategias, consignar los recursos necesarios para la implementación de herramientas, insumos y procesos con el fin de establecer el plan de mejora de calidad en la empresa.

Gerente administrativo: Es el delegado de informar, ordenar y difundir las metas y objetivos del proceso de mejora continua. Así mismo, ejecuta y hace ejecutar correctamente el manual de calidad a todo el personal.



4.5.2 Representante de la Gerencia

El Gerente General es el representante de la Gerencia de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* por esta razón, él tiene la autoridad y responsabilidad de:

- Cerciorarse que existe un proceso apropiado para fomentar la conciencia de los requerimientos del cliente en la todo el establecimiento.
- Comunicar al gerente administrativo, ventas y operaciones sobre el rendimiento y desempeño del Sistema de Gestión de Calidad y proponer nuevas mejoras que sean necesarias.
- Garantizar que se establezcan, implementen y se mantengan todos los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

4.5.3 Comunicación interna

En el proceso de comunicación interna, se informa de manera efectiva el Sistema de Gestión de Calidad a todo el personal de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure*.

Los métodos determinados para la comunicación interna contienen, pero no se restringen a:

- La circulación de actas de reuniones periódicas,
- Las reuniones de la gerencia y entre departamentos.
- Cualquier otro tipo de comunicación rutinaria dentro de la empresa.

4.5.4 Nuestra Misión

“Brindar un servicio turístico de calidad, a través de una atención personalizada, innovadora y profesional para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas”.

4.5.5 Nuestra Visión

“Consolidar nuestra empresa como una agencia de viajes líder en el Ecuador, con un equipo humano profesional y capacitado para atender las más altas exigencias de nuestros clientes y ofrecer la más diversa gama de productos turísticos, llegando a diferentes segmentos de mercado”.

4.6 Revisión de la Gerencia

4.6.1 Generalidades

La Gerencia General examina el Sistema de Gestión de Calidad mensualmente durante las reuniones de revisión de la Gerencia.

En las revisiones se evalúan la eficacia e idoneidad del sistema, al mismo tiempo, se identifican los cambios necesarios y las oportunidades de mejora. Se almacenan todos los registros de cada reunión de revisión en la base de datos de la empresa.

4.6.2 Información para la revisión

Con la información obtenida para la revisión de la Gerencia, se realiza la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad.

Esta es:

- Informe de resultados de auditorías.
- Retroalimentación de clientes a través de los instrumentos de satisfacción.
- Desarrollo del proceso y conformidad del servicio.
- Situación de las acciones preventivas y correctivas.

- Seguimiento de revisiones administrativas anteriores.
- Modificaciones proyectadas que afectarían el Sistema de Gestión de Calidad.

4.6.3 Resultados de la revisión

Con los resultados de la revisión de la gerencia se establecen objetivos que generen una mejora de la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad y del producto.

La Gerencia General y la Gerencia Administrativa durante las reuniones de revisión, se encargan de establecer acciones apropiadas a emprenderse con el fin de mejorar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, sus procesos y el producto conforme a las necesidades del cliente y sus recursos.

Las decisiones tomadas durante la reunión y toda acción asignada se registrarán en actas de revisión de la Gerencia, en la que se establecerá responsabilidades y fechas límite de realización.

Sección 5: Gestión de los recursos

5.1 Provisión

La implementación de recursos suficientes se logra con el compromiso de la Gerencia General de realizarlo.

La Gerencia General establece entregar los recursos necesarios para mantener un proceso eficaz dentro del establecimiento.

5.2 Recursos Humanos

5.2.1 Generalidades

Con el propósito de garantizar la competencia del personal, se hace una identificación de la cualificación requerida para los diferentes puestos de trabajo, los cuales posean una deficiencia en el proceso de la calidad en el servicio.

Los requisitos mínimos para la cualificación deberán incluir educación, habilidades y experiencia. Con una cualificación adecuada y capacitación apropiada se obtendrá el perfil de candidato idóneo para cada cargo.

5.2.2 Competencia, concientización y formación

Durante nuevas contrataciones, cambios de cargo de los empleados o modificación de requisitos para un cargo, se revisa la cualificación. Los registros de las cualificaciones se mantienen en el área administrativa.

Al encontrar discrepancias entre las cualificaciones y los requisitos necesarios para cada cargo, se dan capacitaciones o se realiza otra acción con el fin de brindar al empleado la capacidad idónea para su tarea. Finalmente, se evalúan los resultados del caso para determinar su eficacia.

A través de los programas de capacitación otorgados por CAPACITUR, CEC-EPN y SECAP, como son las capacitaciones para servicio, atención al cliente y ventas, se realizan tanto la formación como la evaluación, a conveniencia de la organización.

La capacitación de los empleados puntualiza principalmente la importancia y trascendencia de sus actividades y como éstas contribuyen al alcance de los objetivos de calidad.

5.3 Infraestructura

Con la infraestructura necesaria, *Equinoccial Adventure* satisface sus objetivos de calidad en su servicio.

En el área de trabajo, los servicios de apoyo son controlados de forma adecuada para ofrecer excelencia, de conformidad con las necesidades. A medida que surgen nuevas necesidades de infraestructura, se documentarán en proyectos de calidad.

5.4 Ambiente de trabajo

Con el fin de lograr un servicio de calidad es importante mantener un ambiente de trabajo adecuado. Constantemente se evaluarán los datos del sistema de calidad con el fin de alcanzar un ambiente laboral apropiado y con características que garanticen conformidad en el servicio provisto. De ser necesario, se aplicarán los respectivos correctivos y se aplicarán acciones preventivas.

Sección 6: Estándares y procesos de servicio

6.1 Estándares y procedimientos para todo el personal:

Objetivo: Detallar los procedimientos y tareas que debe desempeñar el personal en la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* durante el servicio prestado.

Alcance: Normas de comportamiento y normas internas planteadas para ser acatadas por todos los empleados de la empresa.

Responsables: Todo el personal de la agencia de viajes.

Indicaciones generales de comportamiento y funciones de trabajo:

- Todo el personal debe familiarizarse con los procesos y el manual de calidad propuesto.
- El gerente general tiene el compromiso de entregar una copia del manual de calidad a los empleados.
- Mensual y trimestralmente se ejecutará una nueva inducción por parte de los miembros de la gerencia, concerniente a la forma adecuada de brindar el servicio, realizar las labores designadas y cultura organizacional.
- El personal debe desempeñar de la mejor manera con las especificaciones de su trabajo.
- El personal puede reemplazar momentáneamente áreas que no correspondan a su función usual.
- El personal debe cumplir las disposiciones delegadas por el gerente general.
- El personal en contacto con el cliente (PEC) debe atender los requerimientos y solicitudes del cliente eficiente y cordialmente.
- El personal debe saludar y sonreír a los clientes las veces que sean necesarias.
- La puntualidad es indispensable para comenzar de manera correcta la jornada laboral.
- El personal debe mantener una actitud positiva durante el las horas laborales.

Presentación personal:

- Debe conservar siempre una presentación aseada y pulcra.

- Se deben utilizar de manera adecuada los uniformes designados para cada departamento.
- Los uniformes deben estar en excelentes condiciones, limpios, sin manchas y planchados.
- El uniforme completo debe ser utilizado todo el tiempo:
 - Uniforme de parada de lunes a viernes: Pantalón y chaleco formal de rayas blancas, pañuelo naranja y placa plateada según categoría.
 - Jueves y viernes pantalón jean, camiseta blanca con filos tomates y logotipos bordados.



Figura 3. Uniforme de personal

Normas para el personal masculino:

- No se permite el uso de barbas.
- La joyería utilizada no debe ser visible.
- No se permiten tatuajes en las manos, cuello o zonas visibles.
- Mantener las uñas limpias y bien cortadas.
- Utilizar calzado negro de cuero, cerrados, lustrados, sin herrajes, sin hebillas.

Normas para el personal femenino:

- Poco maquillaje, con tonos suaves.
- Uñas cortas y bien cuidadas con esmaltes de color natural.
- Joyería pequeña (anillos, aretes, cadenas, pulseras, entre otros).
- Calzado negro, bajo y cómodo.

Servicio al cliente:

- Atender cordialmente las solicitudes de los clientes.
- Incrementar la satisfacción de sus clientes, personalizando sus requerimientos, brindando opciones concretas y reales.
- Trabajar en función a las siguientes reglas:
 - El cliente siempre tiene la razón es la regla #1.
 - Si el cliente no tiene la razón, vuelva a leer la regla #1.
 - Actuar inmediatamente, el manejo de tiempos es fundamental al solucionar problemas e inconvenientes.
 - Tratar de usted a los clientes, saludar y sonreír las veces que sean necesarias sin exagerar.

Cualidades para atender a los clientes:

- Ser paciente.
- Ser amable.
- Ser cortés.
- Sonreír.
- Ser atento.
- Haga contacto visual.
- Ofrezca sugerencias y soluciones.
- El personal debe estar enfocado en lo que el cliente desea.
- Entender las necesidades individuales y específicas por cada cliente, no todos son iguales.

- Generar soluciones para cada caso específico.
- Cerciorarse que el cliente este completamente satisfecho con sus servicios.
- Jamás solicitar retribuciones extras (propinas) a los clientes.
- Ser responsable, aceptar y asumir errores inmediatamente.
- Escuchar atentamente a los clientes.
- Reconocer a los clientes y llamarlos por su nombre o apellido.
- Nunca buscar la solución más fácil, mostrar un alto interés por solucionar lo que requiera el cliente.
- El personal debe estar comprometido con su trabajo, beneficiándose a sí mismo y a los demás como resultado.
- Aprenda y observe del personal con mayor experiencia.
- Mantenga una actitud positiva y abierta.
- Provea información correcta, si no es de su conocimiento, dirija adecuadamente a los clientes.
- Reconozca sus equivocaciones, aprenda a disculparse y actúe inmediatamente.
- Jamás responda a una agresión de un cliente con otra.
- Despersonalice las interacciones, concéntrese en la situación o problema, mas no en la personalidad del cliente.
- Cuando interactúe con los clientes, haga que se sientan felices, utilice un humor adecuado.
- Brinde soporte a sus compañeros de trabajo cuando sea necesario.
- Trabaje en equipo, las metas son grupales, la completa satisfacción de los clientes y la superación de sus expectativas, el resultado.

Protocolo de llamadas:

Se atenderán las llamadas telefónicas de la siguiente forma:

- Se contestará al tercer timbrado.

- Se mencionará el nombre de la agencia luego de un saludo y nombre de quien atiende la llamada: *Equinoccial Adventure*- buenos días- tardes-noches, mi nombre es (nombre, apellido y cargo) en que puedo servirlo.
- Las llamadas se contestarán de forma rápida, entusiasta, educada y eficiente.
- Cada llamada en una oportunidad de venta y demuestra la calidad del servicio que ofrece la agencia.
- Utilizará un tono adecuado al contestar el teléfono.
- Se hablará con claridad y demostrando interés en las necesidades del cliente.
- Evitar el uso de términos tales como: aja, ok, um, etc.
- Se deberá agradecer la llamada al finalizar la conversación.
- El cliente será el último en cerrar el teléfono.
- Anotar cualquier novedad importante en un registro.
- Usar como fondo de espera música instrumental.
- No debe dejar al cliente en espera.
- Dirigirse a los clientes con los títulos de Sr. Sra. Srta., y por su nombre.

Horarios de trabajo:

El personal de operaciones, ventas y atención al cliente de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* labora de lunes a viernes en los siguientes horarios:

- Departamento de atención al cliente: 8:30 a.m. a 5:30 p.m.
- Departamento de operaciones nacionales e internacionales: 8:30 a.m. a 5:30 p.m.
- Departamento de comercialización y ventas: 7 a.m. a 6 p.m.

El horario y días de trabajo se acordarán entre el gerente general y el trabajador.

Es una obligación para el personal, llegar puntual.

Vacaciones:

- Cualquier empleado que haya prestado sus servicios durante un año calendario, tiene derecho a 15 días hábiles de vacaciones retribuidas, igualmente autorizadas y notificadas por la gerencia.
- El personal de la empresa *Equinoccial Adventure* gozará de vacaciones retribuidas los días 1ero de enero, 1ero de mayo y 25 de diciembre, con previo acuerdo y notificación de la gerencia general para excepciones.

Permisos:

- Por enfermedad o revisiones periódicas, con certificado médico.
- En caso de calamidades o asuntos personales, se otorgará permiso si se notificó con anticipación a la gerencia.

6.2 Estándares y procedimientos para gerencia:

Puesto de trabajo: Gerente General

Área: Gerencia

Funciones y tareas:

- a) Desarrollar planes de mejora continua para la empresa.
- b) Informar a los demás departamentos las actividades a realizar.
- c) Dirigir actividades ejecutadas en la agencia de viajes en base al plan de operaciones.
- d) Desarrollar programas y planes a corto, mediano y largo plazo, que se encuentren dentro de las políticas de la agencia.
- e) Poner en práctica los programas y planes aprobados en cada departamento de la empresa.

- f) Ejecutar y autorizar compromisos y contratos que sean necesarios para la gestión de las actividades de agencia.
- g) Establecer y dirigir las obligaciones y deberes del personal a su cargo.
- h) Autorizar ascensos, despidos y nombramientos del personal de la empresa.
- i) Velar por el sustento de un buen ambiente laboral y que las obligaciones en los contratos se relacionen con las políticas determinadas por la agencia.
- j) Salvaguardar las propiedades, bienes y fondos de la empresa.
- k) Rendir informes mensuales, semestrales y anuales concernientes a la gestión.
- l) Solicitar todos los estados financieros de la agencia.
- m) Encargado de firmar documentos legales y cheques de la compañía para realizar pagos.
- n) Revisar estados financieros.
- o) Recolectar inquietudes, reclamos y quejas que tengan los asociados de la empresa.

Perfil profesional

- Título administración de empresas, finanzas o carreras afines.
- Inglés avanzado.
- Tener 3 años de experiencia en administración de empresas.
- Orientación al logro y trabajo en equipo.
- Buena comunicación, liderazgo y solución de problemas.
- Capacidad de administrar toda la compañía.

6.3 Estándares y procedimientos para gerente administrativo:

Puesto de trabajo: Gerente administrativo

Área: Administrativa

Funciones y tareas:


- a) Dirigir el proceso de las operaciones de presupuesto y del sistema contable, esto incluye el control de presupuesto, prácticas y programas necesarios para la mejora del funcionamiento del sistema.
- b) Guiar y aconsejar al gerente general y gerentes de cada departamento sobre procedimientos a realizar.
- c) Preparar y presentar presupuestos de la agencia; aconsejar y auxiliar a cada departamento sobre la presentación y preparación de los presupuestos.
- d) Presentar nuevas medidas correctivas rápidamente si fuese necesario.
- e) Controlar, custodiar, recibir y desembolsar valores y fondos, cobros, cuentas y conceder créditos.
- f) Supervisar, desarrollar y recomendar la elaboración de programas y planes que satisfagan requisitos financieros.
- g) Responsable de adquirir equipos y suministros para el desarrollo eficaz de las actividades de la empresa.
- h) Supervisar los servicios auxiliares de la compañía como: personal de servicio, mensajeros.
- i) Mantener negociaciones con los prestadores de servicios.
- j) Controlar las actividades que se realice en cada departamento de la agencia.
- k) Elaborar informes mensuales y anuales.
- l) Dar soluciones a los problemas que puedan surgir en la empresa y con los clientes.
- m) Instaurar cronogramas de actividades.

Perfil profesional:

- Título en administración de empresas turísticas o carreras afines.
- Buen manejo de equipos de computación.
- Orientación para lograr metas.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Lealtad hacia la agencia.
- Experiencia en administración de empresa turísticas mínimo de un año.

A continuación se presentan los formularios de evaluación de servicio:

a) Ficha de satisfacción del cliente “Servicio brindado en la oficina”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure”					
					
Ficha de satisfacción del cliente: Servicio brindado en la oficina					
Nombre:			Teléfono:		
Dirección:			Fecha:		
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1) Fue atendido/a de forma cortés y amable					
2) Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente					
3) Sus solicitudes fueron atendidas					
4) Ofrecieron material necesario para aclarar dudas					
5) Los destinos ofertados y servicios se ajustaron a sus necesidades					
6) El tiempo dedicado a usted por parte del personal fue adecuado					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					

6.4 Estándares y procedimientos para gerente de operaciones:

Puesto de trabajo: Gerente de operaciones

Área: Operaciones

Funciones y tareas:

- a) Coordinar y planificar los servicios como guías, excursiones, *transfer in-out*, y otras actividades que se las desarrolle dentro y fuera de la empresa.
- b) Planear y programar los servicios de transporte contratados o propios.
- c) Supervisar las actividades del personal en las unidades, como son, recepcionistas, conductores, guías, entre otros.
- d) Inspeccionar el servicio de mantenimiento de los equipos de la agencia.
- e) Realizar mantenimientos actualizados en la utilización de los equipos de propiedad de la empresa.
- f) Elaborar programas turísticos semestralmente.
- g) Supervisar los servicios del programa turístico.
- h) Planear los horarios de cumplimiento de los tours.
- i) Establecer los recursos necesarios para el desarrollo de los viajes.
- j) Mantener contacto con los prestadores de servicios.
- k) Contratar los servicios con los prestadores de servicios.


Perfil profesional:

- Título en administración de empresas turísticas o carreras afines.
- Experiencia liderando equipos de alta eficiencia.
- Inglés avanzado.
- Capacidad de solucionar problemas ágilmente.
- Capacidad de gestionar emergencias.
- Ética de trabajo y auto-disciplina.


- Capaz de trabajar individualmente y en equipo.
- Experiencia de 1 a 2 años en puestos operativos.

A continuación se presentan los formularios de evaluación del servicio de operaciones:

a) Ficha de satisfacción del cliente “Servicio de transporte”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure”					
Ficha de satisfacción del cliente: Servicio de transporte					
Nombre:			Teléfono:		
Dirección:			Fecha:		
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1) Atención al cliente					
2) Puntualidad					
3) Limpieza					
4) Comodidad					
5) Seguridad					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					

b) Ficha de satisfacción del cliente “Atención por parte de la agencia”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure” 					
Ficha de satisfacción del cliente: Atención por parte de la agencia					
Nombre:	Teléfono:				
Dirección:	Fecha:				
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1) Fue atendido/a de forma cortés y amable					
2) Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente					
3) Sus solicitudes fueron atendidas					
4) Ofrecieron material necesario para aclarar dudas					
5) Los destinos ofertados y servicios se ajustaron a sus necesidades					
6) El tiempo dedicado a usted por parte del guía fue suficiente					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					

c) Ficha de satisfacción del cliente “Establecimientos contratados (Alojamiento, A&B, Recreación)”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure”					
Ficha de satisfacción del cliente: Establecimientos contratados (Alojamiento, A&B, Recreación)					
Nombre:			Teléfono:		
Dirección:			Fecha:		
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Atención recibida					
Limpieza					
Ubicación					
Servicios disponibles					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					

6.5 Estándares y procedimientos para gerente de comercialización y ventas:

Puesto de trabajo: Gerente de comercialización y ventas.

Área: Ventas

Funciones y tareas:

- a) Establecer programas promotores de ventas.
- b) Generar ventas de servicios.

- c) Crear nuevas alternativas de turismo.
- d) Coordinar con el departamento de operaciones.
- e) Desarrollar conjuntamente con el Gerente General, programas de ventas y políticas.
- f) Dirigir, planificar y coordinar las actividades relacionadas a las ventas dentro de la agencia.
- g) Supervisar las actividades concernientes con las reservaciones de servicios brindados a los clientes.
- h) Recomendar programas de venta y promoción para los servicios que brinda la agencia.
- i) Administrar la cartera de clientes.
- j) Realizar seguimiento de futuros clientes.
- k) Programar reuniones con potenciales clientes.
- l) Ejecutar informes de ventas.

Perfil profesional:

- Título en ventas, mercadotecnia o carreras afines.
- Determinación para conseguir objetivos.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Manejo de relaciones interpersonales.
- Competencias en liderazgo, analítico y creativo.
- Orientado a resultados y a procesos.
- Experiencia de 1 a 2 años mínimo en puesto de Gerente de Ventas.

A continuación se presentan los formularios de evaluación de servicio de ventas:

6.6 Estándares y procedimientos para contabilidad:

Puesto de trabajo: Contable

Área: Contabilidad

Funciones y tareas:

- a) Respaldo en la parte administrativa de la agencia.
- b) Informar sobre los movimientos económicos que realice la empresa.
- c) Realizar estados financieros.
- d) Elaborar estados financieros de la agencia.
- e) Mantener en orden anticipos, cuentas, pagos, y los estados financieros.
- f) Realizar documentos de registro de pago a proveedores de servicios turísticos.
- g) Elaborar facturas para el cobro de servicios.
- h) Revisar documentos y firmar cheques con Gerencia General.
- i) Elaborar los cheques para efectuar los pagos.

Perfil profesional:

- Título en contabilidad o finanzas.
- Manejo de sistemas contables.
- Trabajo bajo presión y en equipo.
- Conocimientos en legislación tributaria y laboral en el sector turístico.
- Experiencia de 1 a 2 años mínimo en áreas contables.

6.7 Estándares y procedimientos para asistente de talento humano:

Puesto de trabajo: Asistente de talento humano

Área: Administrativa

Funciones tareas:

- a) Reclutar, seleccionar y capacitar a los nuevos empleados.
- b) Contratar personas con las cualidades idóneas y competencias necesarias para ejercer su labor.
- c) Proveer mecanismos necesarios que brinden productividad y motivación en la empresa.
- d) Asistir en la elaboración de los informes de evaluación del período de prueba.
- e) Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales para la planificación del recurso humano.
- f) Recopilar las novedades de nómina horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina.
- g) Asistir en la elaboración del programa anual de vacaciones del personal de la institución, con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de descanso obligatorios
- h) Actualización de file de personal
- i) Elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos.

Perfil profesional:

- Título de administración de empresas, recursos humanos o carreras afines.
- Responsabilidad y liderazgo.
- Habilidades en la organización y recopilación de la información.
- Enfocado en resultados.

- Comprometido con la empresa y el personal.
- Experiencia de 1 año mínimo en identificación de necesidades de capacitación, administración de recursos humanos o manejo de nómina de personal.

Sección 7: Medidas, análisis y mejoras

7.1 Generalidades

La empresa implementa los procesos de monitoreo, análisis y mejora, según corresponda:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Para mejorar continuamente la efectividad del SGC (Sistema de Gestión de la Calidad).
- Para certificar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.
- Para definir la conformidad del servicio.

7.2 Seguimiento y medición

7.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas de desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* controla la información concerniente con la percepción del cliente en relación al grado que la empresa ha satisfecho sus requerimientos.

El método para el uso y obtención de esta información se basa en las herramientas de satisfacción elaboradas para comprender la percepción del servicio adquirido por los clientes, por medio del sistema de sugerencias y comentarios.

Las metas de calidad serán evaluadas por medio de las estadísticas documentadas en la base de datos y los instrumentos de satisfacción, de esta forma se entenderán si las metas se están desempeñando de manera correcta y si las experiencias de los clientes han mejorado.

7.2.2 Metas de calidad

Con los clientes:

- 1) El 80% de los clientes para el año 2017, se sentirán totalmente seguros de dejar su experiencia de viaje en manos de la empresa.
- 2) El 80% de los clientes reconocerán la calidad del servicio ofrecido.
- 3) En el primer semestre del año 2017, el 60% de los clientes utilizarán las encuestas de satisfacción.
- 4) Los clientes reconocen y utilizan los servicios adicionales que ofrece la agencia de viajes.
- 5) En el 2017, el 70% de los clientes utilizarán estos servicios por recomendación de viajeros anteriores.
- 6) El 30% de clientes registrados en la base de datos en el 2017 regresará en el año 2018.

Para el personal y Gerencia:

- 7) En el primer trimestre del 2017 el 100% del personal aplicará eficazmente las encuestas de satisfacción con sus clientes.

- 8) En el 4to trimestre del 2017, el 100% del personal cumple eficientemente los procedimientos y estándares definidos en el manual de calidad.

7.2.3 Auditoría Interna

El gerente general de la agencia de viajes *Equinoccial Adventure* ejecuta auditorías internas programadas con el propósito de cerciorarse si el Sistema de Gestión de Calidad:

- Si el proceso de servicio al cliente ha mejorado.
- Si existe algún problema en cada departamento específico.
- Si el personal está capacitado y comprometido para realizar sus funciones de manera eficaz.
- Si se ha efectuado correctamente las tareas por departamento.

Las auditorías serán ejecutadas por el gerente general cuando sea conveniente, con el propósito de verificar la eficiencia de los procesos en todos los departamentos. El personal o responsable de cada departamento que está siendo auditado tiene el obligación de certificar que todas las acciones empiecen sin retrasos, con la finalidad de descartar desconformidades.

Se incluyen verificaciones de las acciones realizadas y los resultados respectivos dentro de las actividades de seguimiento.

7.2.4 Seguimiento y medición de los procesos

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure* emplea métodos apropiados para el monitoreo y, cuando sea necesario, para la medición de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Los métodos empleados demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planeados.

Cuando estos resultados no se consiguen, se inicia la acción correctiva y rectificación, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio.

El control y medición de procesos estará a cargo del gerente general.

7.3 Mejora

7.3.1 Mejora continua

La agencia de viajes *Equinoccial Adventure* mejora constantemente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad por medio del uso de los objetivos de calidad, política de calidad, los análisis de los datos, los resultados de las auditorías, la revisión de la Gerencia, las acciones preventivas y correctivas.

7.3.2 Acción correctiva

La empresa *Equinoccial Adventure* realiza acciones correctivas para descartar las causas de las disconformidades, con la finalidad de evitar falencias. Las acciones correctivas son convenientes a los efectos de las discordancias encontradas.

Un procedimiento documentado define los requisitos para:

- Examinar las disconformidades incluidas las quejas de los clientes.
- Identificar las causas de las disconformidades.
- Evaluar las acciones necesarias para garantizar que las discordancias no se vuelvan a repetir.
- Establecer y aplicar una nueva acción correctiva.
- Examinar el resultado de la acción correctiva.

7.3.3 Acción preventiva


Cuando la empresa identifica discordancias, se establecen y se aplican acciones preventivas para eliminar las causas potenciales con el fin de evitar su ocurrencia. La acción preventiva es propicia a los efectos de los problemas potenciales.

Un procedimiento documentado define los requisitos para:

- Determinar las disconformidades potenciales y la causa.
- Analizar la necesidad de una acción para evitar que se conviertan en malos entendidos.
- Establecer e implementar la acción necesaria.
- Registrar los resultados de la acción iniciada.

Anexo J: Norma de Calidad Turística para optar por el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)

Autoevaluación SIGO



SIGO
Sistema Inicial de
Gestión Organizacional
ECUADOR

Empresa: Equinoccial Adventure Tour Operator.....

Los Módulos que se consideran para otorgar el Distintivo "SIGO ECUADOR" a las empresas turísticas son los siguientes:

1. Calidad Personal
2. Enfoque en el Cliente
3. Gestión de la Rutina y la Mejora

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzar desde **0 hasta 4 puntos** de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación:

Puntos	Escala aplicable a los Módulos del Sistema de Gestión.
0	No aplica
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el Módulo en su empresa
2	Implementación inicial. Ha iniciado la implementación pero aún no pasa del 50%
3	Implementación avanzada. La implementación está entre un 51 y un 100%
4	Implementación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora

1. Módulo: CALIDAD PERSONAL					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.				X	
2. La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.					X
3. La empresa realiza de manera grupal, labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.					X
4. Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.				X	
5. La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.				X	
6. Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.				X	
7. La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.		X			
8. El ambiente de trabajo es disciplinado.					X
9. Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.					X

10. La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes herramientas de gestión.			X		
	Suma:	31			
	Total:	23,25			

* Método de las 5S: soporte para mejorar la calidad de vida en el trabajo; se sustenta en el mantenimiento autónomo del orden y la limpieza de los espacios físicos.

2. Módulo: ENFOQUE EN EL CLIENTE					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica grupos de clientes con características similares (selección de segmentos y nichos de mercado meta).					X
2. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.					X
3. Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.				X	
4. La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.			X		
5. La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.			X		
6. La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamaciones de los clientes y las considera para rediseño del servicio.					X
7. La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.					X
8. La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.					X
9. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en Herramientas de ventas.				X	
10. La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.					X
	Suma:	34			
	Total:	25,5			

3. GESTIÓN DE LA RUTINA Y LA MEJORA					
Acciones	0	1	2	3	4
1. La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.					X
2. Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.			X		
3. Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos, como fotografías, diagramas etc.			X		
4. La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.				X	
5. Cuando se contrata un nuevo colaborador, recibe la inducción y					

capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.					X
6. Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.				X	
7. La empresa realiza análisis financieros periódicos y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.					X
8. La empresa ha desarrollado su Política Básica. Misión, Valores y Visión.			X		
9. La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización.			X		
10. Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización.			X		
	Suma:		28		
	Total:		21		

Resumen de la Puntuación Obtenida	Puntos
1. Calidad Personal	23,25
2. Enfoque en el Cliente	25,5
3. Gestión de Rutina y La Mejora	21
Puntuación por asistencia	69,75
Puntuación total obtenida	93

Empresa: Equinoccial Adventure
(Razón Social y RUC o RISE)

Fecha: 02/02/2016

Nombre del Evaluador: David Sanchez

Firma: David Sanchez

Anexo K: Compromiso con el manual de calidad



COMPROMISO CON EL MANUAL DE CALIDAD Y PROCEDIMIENTOS

Quito, 7 de Septiembre del 2016

Presente.-

Yo, _____ con el número de cédula _____ y con el cargo de _____ de la agencia de viajes Equinoccial Adventure, manifiesto que he recibido el manual de Calidad y procedimientos por parte del Gerente General del establecimiento, como objeto de cumplimiento y soporte a las actividades asignadas a mi cargo.


Trabajador

C.I.


Gerente General

C.I.

Anexo L: Ficha de satisfacción del cliente “Servicio brindado en la oficina”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure”					
					
Ficha de satisfacción del cliente: Servicio brindado en la oficina					
Nombre:			Teléfono:		
Dirección:			Fecha:		
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1) Fue atendido/a de forma cortés y amable					
2) Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente					
3) Sus solicitudes fueron atendidas					
4) Ofrecieron material necesario para aclarar dudas					
5) Los destinos ofertados y servicios se ajustaron a sus necesidades					
6) El tiempo dedicado a usted por parte del personal fue adecuado					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					

Anexo M: Ficha de satisfacción del cliente “Atención por parte de la agencia”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure”					
					
Ficha de satisfacción del cliente: Atención por parte de la agencia					
Nombre:			Teléfono:		
Dirección:			Fecha:		
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1) Fue atendido/a de forma cortés y amable					
2) Sus inquietudes fueron contestadas puntualmente					
3) Sus solicitudes fueron atendidas					
4) Ofrecieron material necesario para aclarar dudas					
5) Los destinos ofertados y servicios se ajustaron a sus necesidades					
6) El tiempo dedicado a usted por parte del guía fue suficiente					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					


Anexo N: Ficha de satisfacción del cliente “Servicio de transporte”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure” 					
Ficha de satisfacción del cliente: Servicio de transporte					
Nombre:	Teléfono:				
Dirección:	Fecha:				
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1) Atención al cliente					
2) Puntualidad					
3) Limpieza					
4) Comodidad					
5) Seguridad					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					


Anexo Ñ: Ficha de satisfacción del cliente “Establecimientos contratados (Alojamiento, A&B, Recreación)”

Agencia de Viajes “Equinoccial Adventure”					
Ficha de satisfacción del cliente: Establecimientos contratados (Alojamiento, A&B, Recreación)					
Nombre:			Teléfono:		
Dirección:			Fecha:		
Estimado/a cliente: Por favor, le solicitamos su evaluación con el afán de medir su nivel de satisfacción, respecto a los criterios detallados a continuación, acorde a la siguiente escala: 1= Malo, 2= Regular, 3= Bueno, 4=Muy Bueno, 5=Excelente					
Criterio evaluado	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Atención recibida					
Limpieza					
Ubicación					
Servicios disponibles					
Recomendaciones y sugerencias:					
¡Le agradecemos por su valioso tiempo!					

Anexo Q: Orden de Trabajo para la agencia

 ORDEN DE TRABAJO						NUMERO:	
INFORMACION CLIENTE							
FECHA DE SALIDA							
TOUR							
LUGAR DE SALIDA							
HORA DE PRESENTACION				HORA DE SALIDA:			
GRUPO				REPRESENTANTE			
TELEFONO				CELULAR			
N° PAX TOTAL							
N° PAX							
COSTO TOUR POR PAX							
TOTAL POR COBRAR							
VALOR ABONADO			FIRMA CONTABILIDAD				
SALDO POR COBRAR		DINERO A ENVIAR:					
GUIA:		DINERO A ENVIADO:					
PROVEEDORES	TELEFONO	PRECIO	ABONO	CONTACT	VALOR PAGADO	PAGADO EN:	POR PAGAR
GUIA				MARIELA			
TARIFA CLUB							
BUS CONTRATADO							
BUS: AK	099 5776180			VICTOR			
BUS: FG	099 8118298			SR. TOBAR			
TOTAL							
INFORMACION IMPORTANTE DEL VIAJE							
VALOR COBRADO		FIRMA					
VALOR ENTREGADO		FIRMA					
N° DE PAX TOTAL QUE VIAJARON				FIRMA			
				FECHA DE ENTREGA			
OBSERVACIONES DE RESERVAS							
OBSERVACIONES DEL GUIA							
FIRMA DEL GUIA							

Anexo R: Orden de Trabajo para transporte

 ORDEN DE TRABAJO - TRANSPORTE	
INFORMACIÓN CLIENTE	
FECHA DE SALIDA	
LUGAR DE SALIDA	
LUGAR DE VIAJE	
REPRESENTANTE	
HORA DE PRESENTACIÓN	
N° PAX	
CONDUCTOR	
INFORMACIÓN DEL TRANSPORTE	
KM INICIAL	KM FINAL
Nro. DIAS	DINERO X COBRAR
DINERO ENVIADO	FECHA DE ENVIO
NIVEL DE COMBUSTIBLE INICIAL	
0..... 1/4....	1/2... 3/4... FULL...
NIVEL DE COMBUSTIBLE FINAL	
0..... 1/4....	1/2... 3/4... FULL...
<p>FIRMA DEL QUE RECIBE _____</p> <p>FIRMA DEL QUE ENTREGA _____</p>	
DETALLES DE GASTOS DE VIAJE	
COMBUSTIBLE	_____
PEAJES	_____
PARQUEADERO	_____
ALMUERZO	_____
OTROS	_____
TOTAL DE GASTOS	<input type="text"/>
OBSERVACIONES DEL RECORRIDO	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
SANCIÓN CONDUCTOR	
RECEPCIÓN DE DINERO	
RECIBIDO POR _____	FECHA _____
EFFECTIVO _____	CHEQUE _____
	Nro. DE CHQUE _____
FIRMA CONDUCTOR _____	
FIRMA RECIBIDO _____	

Anexo S: Paquete turístico nacional

www.equinoccialadventure.com

**EQUINOCCIAL
ADVENTURE**
AGENCIA DE VIAJES

TRENSITO

EL MÁS LINDO DEL MUNDO



**GUANO – RIOBAMBA-RUTA DE LAS
IGLESIAS - ALAUSI-NARIZ DEL DIABLO**

26 Y 27 DE JULIO
16 Y 17 DE AGOSTO

SALIDA 6:30

- ✓ TRANSPORTE TURISTICO DE PRIMERA
- ✓ ALIMENTACION COMPLETA (DESAYUNOS, ALMUERZOS, CENAS)
- ✓ 1 NOCHE DE ALOJAMIENTO EN EL MEJOR HOTEL DE RIOBAMBA
- ✓ CITY TOUR EN LA NOCHE VISITANDO LA RUTA DE LAS IGLESIAS
- ✓ AVENTURA MAS DIFICIL DEL MUNDO TICKET DE TREN ALAUSI-NARIZ DEL DIABLO-ALAUSI
- ✓ SHOPPING TOUR CIUDAD DE GUANO....LA CAPITAL DE LAS ALFOMBRAS...
- ✓ GUIANZA Y ASISTENCIA PROFESIONAL

QUITO: Av. Naciones Unidas Oe1-115 Y Av. 10 de Agosto Edificio Ciudad de Quito, Oficina N° 11
TELÉFONOS: (02) 2447667 / 2447068 / 2457035
E-MAIL: info@equinoccialadventure.com

GUAYAQUIL: Av. Orellana y Cornejo World Trade Center, Of. 11
TELÉFONO: 042630 737/guayaru@equinoccialadventure.com

IBARRA: Simón Bolívar y Pedro Moncayo, Paseo Bolívar. Of. 1
TELÉFONO: 062953454 / ibarra@equinoccialadventure.com

ECUADOR SUR AMÉRICA

GATITOS!!!
2016

PROGRAMA 2 DIAS / 1 NOCHE

DIA 01 RIOBAMBA LA SULTANA DE LOS ANDES

6:30 Am Salida de Quito

Desayuno Reforzado... Recorrido fascinante por la avenida de Volcanes, mientras avanzamos hacia el sur, tour de compras en Guano, LA CAPITAL ECUATORIANA DE LAS ALFOMBRAS... Arribo y acomodación hotel y almuerzo .. CITY TOUR "RIOBAMBA POR LA NOCHE" un hermoso recorrido al llegar la noche y al prenderse las luces de la ciudad "Parque Maldonado, Calle Daniel León Borja, Loma De Quito"... Cena...

DIA 02 TRENCITO AVENTURERO

Salida hacia Alausí... Bello amanecer al pie de la montaña más grande del Ecuador, TAITA CHIMBORAZO, mientras el sol se levanta en los andes delicioso desayuno. Y ya preparados con el pito empezamos la... Aventura en "EL TRENCITO MAS LINDO DEL MUNDO".. RUTA.... ALAUSI – NARIZ DEL DIABLO- SIBAMBE – ALAUSI (Tiempo aprox 3, ½ horas)... adrenalina, aventurera y emoción al máximo... Visita y city tour en ALAUSI..... una ciudad enclavada en los Andes..... Delicioso almuerzo y retorno a Quito.

TARIFA ESPECIAL PARA TERCERA EDAD Y NIÑOS

DE 40 A 44 PAX	DE 35 A 39 PAX	DE 30 A 34 PAX
116 usd	118 usd	125 usd

- Adicionar 12 USD por boleto del tren de 12 a 64 años.
- Precios ya incluyen IVA (solicitar factura)
- Llevar cedula, ropa abrigada, cámara de fotos

**LOS GATITOS!!!
2016**

Anexo T: Paquete turístico internacional

www.equinoacialadventure.com

**EQUINOCCIAL
ADVENTURE**
AGENCIA DE VIAJES

**MEXICO, PUEBLA
Y CANCUN**

LOS GATITOS

Desde
1599usd

Del 04 al 10 de Agosto del 2016

**MÉXICO D.F.-TEOTIHUACAN- BASILICA DE LA VIRGEN DE
GUADALUPE PUEBLA - CANCÚN**

PROGRAMA INCLUYE

- **TRASLADO DESDE NUESTRAS OFICINAS AL AEROPUERTO Y RETORNO**
- **Ticket Aéreo QUITO/ MÉX - CANCÚN/QUITO.**
- **Ticket INTERNO MEXICO - CANCÚN Incluye impuestos.**
- **Traslado Aeropuerto / Hotel / Aeropuerto**
- **03 noches de alojamiento en México D.F HOTEL RADISSON**
- **Desayunos, almuerzos y cenas según el itinerario.**
- **City Tour Y Pirámides DE TEOTIHUACAN + fiesta mexicana**
- **Visita a la BASÍLICA DE GUADALUPE, Tiempo para asistir a la misa.**
- **Compras de recuerdos y bendecirlos**
- **Show de Bienvenida con música Mexicana**
- **CITY tour en la ciudad de PUEBLA y CHOLULA**
- **03 noches en Cancún HOTEL OASIS PALMO similar**
- **Desayuno, Almuerzo y Cena en Todos los Restaurantes y Snack Bar incluyendo Restaurante de Especialidades.**
- **Cenas tema creativas tipo buffet diariamente**
- **Bebidas nacionales por copeo en todos los bares y teatro**
- **Entretenimiento diariamente y shows nocturnos**
- **Programa de actividades recreativas para niños y adultos durante el día**
- **Voleibol y Fútbol Playero y Voleibol y básquetbol acuático en la Alberca**
- **Rutinas de Aquarobicos**
- **Mesas de Ping Pong y Juegos de Mesa**
- **Guías profesionales permanentes acompañando al grupo.**

QUITO: Av. Naciones Unidas Oe1-115 Y Av. 10 de Agosto Edificio Ciudad de Quito, Oficina N° 11
TELÉFONOS: (02) 2447667 / 2447068 / 2457035
E-MAIL: info@equinoacialadventure.com

GUAYAQUIL: Av. Orellana y Cornejo, World Trade Center, Of. 11
TELÉFONO: 042630 737/guayaquil@equinoacialadventure.com

IBARRA: Simón Bolívar y Pedro Moncayo, Paseo Bolívar. Of. 1
TELÉFONO: 062953454 / ibarra@equinoacialadventure.com

PRECIOS ESPECIALES POR PERSONA

	Niño DE 2 A 11 AÑOS	TERCERA EDAD	ADULTO
TARIFA DE PROMOCION	1380 usd	1599 usd	1699 usd
TARIFA NORMAL	1460 usd	1695 usd	1800 usd

ABONO INICIAL PARA RESERVAR EL CUPO 300USD NO REEMBOLSABLES..

NO INCLUYE:

- VISA MEXICANA: (con Visa Americana vigente no requieren Visa a México)
- Propinas a maleteros y guías; bebidas en México DF y Taxco
- Tasas 50 usd.

TE ACOMPAÑARA UN
GUIA PROFESIONAL DE
LOS GATITOS

7 DIAS MARAVILLOSOS

DÍA 1.- ECUADOR – MÉXICO.-salida de oficina rumbo al aeropuerto de Quito, recibimiento en el aeropuerto de la ciudad de México por nuestro guía asignado para sus servicios. Durante su traslado al hotel, el guía dará información y recomendaciones para su estancia en México, alojamiento en el hotel, luego tomaremos nuestra **cena**. Descanso.

DÍA 2.-MÉXICO D.F - BASILICA DE GUADALUPE- TEOTIHUACAN.-
desayuno.- salida a un City tour, y visita a la basílica de Guadalupe, tendremos tiempo para hacer compras de recuerdos y luego **asistiremos a la misa** al terminar nos acercaremos a bendecir nuestros recuerdos y después conoceremos las diferentes iglesias, después nos dirigimos a las pirámides de Teotihuacán, lugar donde los antepasados crearon pirámides para marcar la posición del sol y la luna...almuerzo **Y disfrutaran de la fiesta mexicana** donde podremos romper una piñata degustar tequilas música mexicana y mucho más. Luego visitaremos con nuestro guía las pirámides del sol y la luna, tiempo para escalar y llenarnos de energía como lo hacían nuestros antepasados. Regreso al hotel **cena** y descanso.

DÍA 3.-PUEBLA – CHOLULA FUL DAY – Desayuno.- salida para visitar la hermosa ciudad de Puebla y Cholula Visitaremos la Iglesia sobre la piramide, tiempo para recorrer esta hermosa ciudad y realizar nuestras compras, almuerzo, por la tarde retorno al hotel y alojamiento.

DÍA 4.- MEXICO – CANCUN.-desayuno, a la hora acordada, nos dirigiremos al aeropuerto para tomar el vuelo hacia Cancún, recibimiento y traslado al hotel,cena tipo buffet.Tiempo para disfrutar de los espectáculos del hotel

DÍA 5.-CANCUN.- Desayuno tipo buffet, día libre para poder tomar un opcional, la visita a las pirámides de Chichen-Itzá por la tarde noche retorno al hotel, almuerzo y **cena buffet en el hotel**. Tiempo para disfrutar de los espectáculos del hotel

DÍA 6.-CANCUN DIVERTIDISIMO.- Desayuno tipo buffet.- tendremos la mañana libre para poder disfrutar de la playa, **almuerzo y cena buffet**, actividades acuáticas y disfrutar los diferentes shows del hotel así como también de la hora feliz donde podemos tomar bebidas ilimitadas, como cervezas - brandy - vodka - tequila, etc. descanso y tiempo para disfrutar de los espectáculos del hotel

DÍA 7.-CANCUN -QUITO. desayuno.- a hora convenida traslado al aeropuerto para tomar el avión de regreso a casa. En el aeropuerto de Quito te estaremos esperando con el bus para trasladarte a nuestra

Anexo U: Fotos del establecimiento

Anexo U1. Agencia de viajes *Equinoccial Adventure* (Los Gatos)



Tomado por: David Sánchez

Anexo U2. Business Center



Tomado por: David Sánchez

Anexo U3. Departamento internacional y atención al cliente



Tomado por: David Sánchez

Anexo U4. Departamento de ventas, operaciones



Tomado por: David Sánchez

Anexo U5. Reunión con todos los departamentos



Tomado por: David Sánchez

Anexo U6. Caja Equinoccial Adventure



Tomado por: David Sánchez

Anexo U7. Presidencia Equinoccial Adventure



Tomado por: David Sánchez