REVISTA CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES

Junio 2017 - ISSN: 2254-7630

# DISEÑO Y VALIDACION DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIOS EN OPERADORAS TURISTICAS EN EL ECUADOR. CASO DE ESTUDIO

**Aldaz Hernández, Silvia Marieta**[1]
Universidad Nacional de Chimborazo. Docente Titular, carrera ingeniería gestión turística y hotelera
silvialdaz@unach.edu.ec

**Pacheco Sanunga, Héctor Germán**[2]
Universidad Nacional de Chimborazo. Docente Titular, carrera ingeniería gestión turística y hotelera
hpacheco@unach.edu.ec

**Moreno Aguirre, Paula Elizabeth** [3]
Universidad Nacional de Chimborazo. Docente Titular, carrera ingeniería gestión turística y hotelera
pmoreno@unach.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aldaz Hernández, Silvia Marieta; Pacheco Sanunga, Héctor Germán y Moreno Aguirre, Paula Elizabeth (2017): "Diseño y validación de plan estratégico para mejorar la calidad de servicios en operadoras turísticas en el Ecuador. Caso de estudio", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2017). En línea:
http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/06/operadoras-turismo-ecuador.html

## RESUMEN

El presente artículo presenta los resultados de la investigación orientada a evaluar y mejorar la calidad del servicio ofertado por Operadora de Turismo ecuatoriana, a través de caso de estudio. En el propio servicio de la empresa, es propuesto diseño de plan estratégico con el fin de minimizar el nivel de insatisfacción en clientes. Los objetivos logrados son de elaborar el plan estratégico para empresas operadoras de turismo; ejecutar modelo diagnóstico situacional; y proponer plan de propuestas de mejora de calidad atendiendo al caso de estudio. Son adoptados tipo de investigación documental, tipo descriptiva, tipo de campo, además de métodos científicos como heurísticos, de expertos, análisis y síntesis bibliográficos, estadísticos – matemáticos. Se concluye con un producto generalizable a empresas operadoras de turismo ecuatorianas, incluyendo guía de diagnóstico y de acciones correctivas o de mejoras

---

[1] **Formación académica**: Licenciada en administración de empresas de turismo; Magister en gestión turística y hotelera; Doctorante en administración de empresas. **Actividad laboral actual**: Docente titular de la Universidad Nacional de Chimborazo.

[2] **Formación académica**: Doctor en contabilidad superior y auditoria CPA ; Magister ejecutivo en dirección de empresas con énfasis en gerencia estratégica ; Magister en gestión turística y hotelera; Doctorante en administración de empresas. **Actividad laboral actual**: Docente titular de la Universidad Nacional de Chimborazo; Director de carrera de gestión turística y hotelera UNACH

[3] **Formación académica**: Ingeniera en Ecoturismo; Master en Ecoturismo y Desarrollo Comunitario. **Actividad laboral actual**: Docente Titular de la Universidad Nacional de Chimborazo; Gerente de la Empresa Victorius eventos; Auditor Interno ISO 9001-2008

**Palabras claves:** plan estratégico, motivación talento humano, gestión de ventas, acciones correctivas, comunicación organizacional.

## DESIGN and VALIDATION OF STRATEGIC PLAN FOR THE QUALITY IMPROVEMENT OF SERVICES FOR TOUR OPERATOR ENTREPRISES IN ECUADOR. CASE OF STUDY

**ABSTRACT**

The present article presents the research findings guided to evaluate and to improve the quality of the service offered by Ecuadorian touristic Operators, through case of study. In the own service of the company, the design of strategic plan with the aim of minimizing the level of dissatisfaction in customers is proposed. The successful objectives are to elaborate the strategic plan for operating companies of tourism; Executing diagnostic situational model; And proposing plan of proposals of high-quality improvement attending to the case study. They are adopted descriptive type of documentary investigation, type of field investigation, in addition to scientific methods like heuristic, of experts, analysis and synthesis bibliographic, statistical – mathematicians. It finishes off to Ecuadorian operating companies of tourism becoming widespread tool, including guideline of diagnosis and of corrective actions or of improvements

**Keywords:** strategic plan**,** motivation human talent, sales management, corrective actions, organizational communication**.**

## INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial del Turismo, (OMT, 2015), en los últimos años el turismo se ha convertido en una actividad económica sorprendentemente fuerte y resistente, con una gran capacidad para contribuir a la recuperación económica, puesto que genera miles de millones de dólares y por ende puestos de trabajo.

La operadora de servicios turísticos, Geo Reisen, es una empresa potencialmente competitiva en el entorno turístico ecuatoriano, dada variedad de servicios, innovadores, personalizados, de acuerdo al perfil de cada cliente. Cada empresa tiene su objetivo en ser líder en su ámbito y la mejor en el mercado, generando la captación de los potenciales clientes ofreciendo cantidad y calidad en su oferta.

Con la finalidad de brindar los servicios de calidad y generar experiencias de vida a clientes, es que surge la necesidad de elaborar en esta investigación de plan estratégico, capaz de mejorar la calidad de servicio en la Operadora de Turismo Geo Reisen, -de ahora en lo adelante OTGR-, para lograr resultados eficientes y efectivos, cumpliendo con la promesa de venta realizada al cliente, y de esta forma consolidar OTGR como una empresa reconocida en el mercado por la calidad que ofrece en cada uno de sus servicios.

El objetivo de la presente investigación, - a tenor de los presupuestos de Aldaz, Pacheco, Moreno, Chale, (2015)- es elaborar un plan estratégico para mejorar la calidad del servicio de la OTGR de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, mediante la fundamentación teórica, realizando un diagnostico situacional y finalmente elaborando una propuesta que permita mejorar la calidad del desempeño empresarial.

La propuesta ha servido además como tesis de grado para obtener el grado de ingeniero en gestión turística y hotelera en la universidad nacional del Chimborazo, ciudad Riobamba. Revisada la bibliografía y fuentes bibliográficas, se evidencias metodologías bien generales que a juicio de estos autores, no alcanza la dimensión dialéctica de lo general a lo singular

hasta lo particular, por lo que se propone este modelo más exhaustivo a las operadoras de servicios turísticos, tomando como saco de estudio OTGR.

A la hora de planificar la estrategia, no es adivinar el futuro, sino tomar un conjunto de decisiones que, -llevadas a la práctica a través de la acción-, nos permitan acercarnos a un determinado estado futuro deseable. En otras palabras, planificar es determinar con alguna probabilidad dónde vamos a estar en el futuro, en función de las decisiones que tomemos hoy. Así OTGR apuesta por decidir el futuro que se quiere alcanzar, las acciones y el camino a recorrer para alcanzar a este futuro. Desde otro punto de vista, la planificación es, como bien afirma Lerdon (2008) fundamentalmente "predicción", para disminuir el riesgo y la incertidumbre del futuro.

De tal manera, OTGR asume esta propuesta de diseño estratégico en calidad de metodología para la toma de decisiones; para optimizar el logro de objetivos; ser coherente a través de los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades; en calidad de reflexión del presente para convertir en reflexión del futuro. Como bien afirma (Salazar, 2013, p.12), "la planificación es un proceso social".
Además de la planificación, la estrategia en la OTGR, comprende, en términos de objetivos de largo plazo, elaborar programas de acción y prioridades en la asignación de recursos (personas, dineros esfuerzos). En este sentido, apoyado en los postulados de (Lerdon, 2008, p.50), "se convierte en un marco conceptual fundamental que le permite a una institución permanecer en el tiempo y adaptarse a un medio altamente cambiante".

Ya, se precisa imbuir a los directivos, en el pensamiento de la planificación estratégica, en calidad de herramienta de gestión. Ello permite apoyar la toma de decisiones en la OTGR en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, que como bien afirma (Armijo, 2011, p.12), "para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen". La planificación a tenor de (Bryson, 2004, p.22) "es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones", y sus tres fases o etapas, están en permanente retroalimentación. Estas etapas son la de formulación del plan estratégico; planes o programas de acción, y seguimiento.

A los planes o programas de acción, corresponden definir los proyectos con sus objetivos y metas, plazos y recursos involucrados (humanos y materiales), así como asignar responsabilidades, recursos para la realización de los mismos. De tal manera, (Armijo, 2011, p.13), afirma "corresponde también en esta fase, definir los indicadores de desempeño que permitirán evaluar el desarrollo del plan en el tiempo".

Por su parte, la evaluación y seguimiento se asocia a la implementación de herramientas de gestión en la propia OTGR, que permitan evaluar el desarrollo de los proyectos de un plan estratégico, en términos del cumplimiento de hitos, así como del logro de los objetivos que justificaron su realización. El objetivo de hacer seguimiento a los proyectos del plan estratégico en la OTGR, radica en que estos procedimientos aportarán con información que señalará qué tan bien se están alcanzando las metas señaladas en la etapa de formulación del proceso y cómo se pueden corregir acciones frente a dificultades o desviaciones que aparezcan en el camino. Pero esta planeación ha de estar orientada al servicio al cliente.

La definición de cliente está ampliamente definida por numerosos autores en un sinnúmero de fuentes bibliográficas. Sintetizando, las coincidencias residen que el cliente es la razón de todo negocio, sin el cliente no es posible el desarrollo de ninguna empresa dedicada al mercadeo se productos y servicios; el cliente siempre tiene la razón, por esta razón la misión y visión de la empresa siempre deberán estar orientadas a satisfacer las necesidades de

nuestros clientes; la permanencia de la empresa en el mercado depende de sus clientes. En ningún momento los clientes dependen de la empresa; el cliente es la persona que compra el producto o servicio, en consecuencia, es el sujeto más importante del negocio.

En este orden de ideas, se afirma que OTGR depende de los servicios que ofrezca a sus clientes. Dentro de la perspectiva del servicio al cliente, es preciso que la organización conozca, analice e implemente todos aquellos aspectos relacionados con los elementos del servicio al cliente (antes, durante y después de la venta), fin de como asevera (Jiménez, 2012, p.11), "lograr la lealtad de sus clientes, así como en la permanencia en los mercados altamente competitivos".

Todo el entramado que rodea el servicio orientado a satisfacer las necesidades de cada cliente, constituye un valor agregado para este. OTGR ha de identificar de las necesidades de los clientes, así como el desarrollo integral de sus servicios para darle solución a esas necesidades. El servicio al cliente es fundamental para conseguir la fidelidad con la empresa por ello y, -tomando en cuenta que es más costoso para la empresa captar nuevos clientes que lograr la fidelidad de los clientes existentes-, es tarea fundamental para la organización desarrollar estrategias orientadas al mejoramiento de sus servicios actuales, junto con la captación de clientes potenciales. La fidelización de los clientes, es considerado desde dos perspectivas en OTGR, la fidelidad como comportamiento y la lealtad como actitud.

De conformidad con el primer enfoque, se considera que el concepto de fidelización a OTGR, recoge el favorable comportamiento repetitivo de servicios que tienen las personas en particular de la misma "fidelidad específica". (Ortega y Recio, 2008. p.23). Respecto al segundo enfoque, OTGR sostiene que las relaciones leales se caracterizan por el compromiso, considerando la fidelidad como (Day, 2010, p.8), "algo más que una larga relación de un cliente con una determinada empresa o las visitas frecuentes de un cliente a un establecimiento".

La fidelidad de los clientes hacia OTGR, supone la existencia previa de una actitud positiva hacia el servicio, seguida de un comportamiento repetitivo hacia el mismo. Esta predisposición favorable de los clientes se logra a través de un proceso de evaluación interna que, como bien afirma (Cisneros y Molina, 2008, p.5), "involucra tanto el atractivo que representa los servicios de la empresa, como el interés que la propia empresa despierta entre los clientes".

Pero es el cliente interno elemento clave en OTGR, quien toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregara su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a disposición del cliente externo. La relación con el cliente interno también juega un papel clave en el éxito de la empresa. Afirma (Joseph, 2005, p.15), que en "el ejemplo de ventas el vendedor que no funcione bien con el servicio al cliente puede tener mayor dificultad para realizar pedidos u obtener respuestas a las preguntas de sus clientes externos".

Ya referido al cliente externo, es todo consumidor o empresa con potencial para contratar sus servicios. En esta categoría, también se engloban otros públicos como por ejemplo los medios de comunicación, las administraciones públicas, las organizaciones del sector. Los clientes externos proporción el flujo de ingresos a través de los servicios contratados que la empresa necesita para sobrevivir. Los clientes satisfechos suelen repetir compras y servicios, así como referir a la organización a otras personas que conocen. (Juran, 2005, p.11).

Los prestadores de servicios turísticos, -al estilo de OTGR-, son todas aquellas personas naturales o jurídicas que se dedican o realicen actividades turísticas, están definidas en la ley

de Orgánica de Turismo, y como explica (Aragón Gobierno, 2008, p.8), son personas “que se dedique a la organización, promoción y comercialización de las actividades turísticas; profesionales de turismo y personas jurídicas que se dediquen a la prestación de servicios turísticos, personas que presten servicios gastronómicos”.

De tal manera, OTGR posee bien definido sus deberes y derechos como prestador de servicios, el de promocionar institucionalmente el turismo, prestar el servicio turístico conforme a las condiciones ofrecidas de calidad eficiencia e higiene, cumplir con las normas técnicas y control de calidad establecidas; coadyuvar al Ministerio de Turismo en el fomento de la calidad y control de las actividades turísticas; promover las manifestaciones culturales, folclóricas del país, cumplir con lo ofrecido y ofertado al cliente.

Relativo a la calidad total, es una de las principales tendencias que adoptan las organizaciones modernas. Se caracteriza, como bien afirma (Peresson, 2007, p.8), por ser:

> un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos los grupos de una empresa para definir, desarrollar, mantener y mejorar la calidad, con objeto de poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio con el costo más económico posible, dando satisfacción total al cliente.

Afirma (Report and Books, 2012), “se entiende por calidad una filosofía, cuya dirección debe ir orientada a la satisfacción permanente de las expectativas y necesidades del cliente, que busca integrar a todo el personal en un proceso de mejoramiento permanente”.

La importancia de los Recursos Humanos en las empresas se encuentra en su habilidad para responder con voluntad oportuna y favorable a los objetivos, las oportunidades y esfuerzos por obtener la satisfacción buscada por la empresa. Ésta, requiere de gente adecuada y bien preparada, combinando actitudes conocimientos y habilidades. Todo esto se reflejará directamente en el comportamiento organizacional que la empresa busca y/o requiere. OTGR, está integrada por personas, quienes llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la entidad. Por eso constituyen el recurso más importante que puede mantenerse en constante perfección. La acumulación de experiencia es vital en la futura toma de decisiones no implícitas en OTGR, pero que tienen una directa relación con los resultados esperados.

OTGR, tiene el reto de establecer los indicadores de calidad como instrumentos de medición, basados en hechos y datos que permiten evaluar los servicios para asegurar la satisfacción de los clientes. Es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una actividad o proceso empresarial. Los indicadores de calidad, idealmente son representativos de las áreas prioritarias o que requieren supervisión constante de la gestión, y estos han de ser realistas, relacionados con las dimensiones significativas de la calidad de proceso, producto o servicio; efectistas, que se centren el verdadero impacto de la calidad; visibles, en forma de gráficos de fácil interpretación, accesible a las personas involucradas en las actividades medidas; sensibles a las variaciones del parámetro que se está midiendo y económicos en sentido de sencillos de calcular y gestionar. (MINTUR, 2015).

El punto de partida de toda gestión de calidad consiste en captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades. Es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno durante estos últimos quince años.

## METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

Esta investigación es declarada científica por cuanto adopta las estructura y principios de replicabilidad a otros sujetos a partir de validar casos de estudio. Así, son aplicadas las investigaciones de tipo documental, estudiando y analizando las fuentes bibliográficas, además de la documentación y estado del arte en materia internacional, es decir, apelando a método científico de análisis y síntesis bibliográfico, -y además incorporando los enfoques de (Norton & Kaplan, 2005), es gestionada la información que resulte relevante y ya analizada, goce de atributos para la construcción de nuevos conocimientos.

Asumiendo los postulados de Hernández, Fernández, (2010), además de los ya citados Norton y Kaplan, al desarrollar el plan estratégico es basado éste en cuatro perspectivas, como es la financiera, clientes, procesos internos e innovación y control. Esto obliga a adoptar además la investigación de corte descriptivo, cuyos estudios buscan especificar las propiedades inherentes a personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; puede también, -como afirma (Morales, 2010: 34), que "se evalúan diversos aspectos, dimensiones, componentes o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico describir es medir".
Así, es combinada además el tipo de investigación de campo, al satisfacer criterio de un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección de datos, basados en una estrategia de recolección directa de la realidad de informaciones necesarias para la investigación.
De los métodos científicos que soportan estas investigaciones, se cita el método del análisis y síntesis bibliográfico utilizado desde el propio comienzo, puesto que los antecedentes y estado del arte en el campo de estudio, además de las tendencias y realidad de la operadora de servicios investigada, obligan al exhaustivo análisis; el método de expertos es vital al consultar a sujetos con la suficiente experiencia, experticia, para proponer las mejores prácticas de la propuesta estratégica; el método de las contradicciones dialécticas, capaz de revelar la génesis de las contradicciones que motivan esta investigación, señalando la existencia de empresas operadoras de servicios turísticos en el Ecuador y la ausencia de propuestas estratégicas que dinamicen su desempeño; la voluntad del estado y gobierno ecuatoriano en fomentar el turismo, y la baja visibilidad en el desempeño de las empresas de servicios turísticos.

Pretendiendo generar conocimientos atemperados a la realidad, es necesario r e c opilar datos para la generación de nuevos conocimientos, ello implica tomar en cuenta las técnicas de investigación como es la observación, que permite observar al objeto de estudio con el fin de extraer la información y registrarla para posteriormente proceder a analizar; la para el estudio el cual el investigador busca obtener datos de varias personas, cuyos opiniones interesan al investigador por medio de un cuestionario prediseñado.

Para el estudio de la presente investigación, fueron realizadas dos encuestas dirigidas a los clientes internos y externos, donde la se basa en los Clientes Internos que son doce colaboradores y en el tamaño muestral de treinta clientes externos que posee la empresa de un total de cuarenta y dos clientes.

| Variable | Conceptualización | Dimensión | Indicadores | Técnicas/ Instrumentos |
|---|---|---|---|---|
| VARIABLE INDEPENDIENTE | **Plan Estratégico**<br>Conjunto de acciones de la gerencia general que permite analizar la situación de la empresa y su entorno estableciendo objetivos y estrategias para alcanzarlos.<br>Tomado de (Prahalad, 2011). | Conjunto de acciones<br><br>Objetivos | Estrategias<br><br>Salarios<br><br>Diversificación de Servicios<br>A Corto Plazo<br>A Largo Plazo | Encuesta dirigida a clientes internos y externos |

| Variable | Conceptualización | Dimensión | Indicadores | Técnicas/ Instrumentos |
|---|---|---|---|---|
| VARIABLE DEPENDIENTE | **Calidad de Servicios**<br>La calidad de servicio es una metodología que organizaciones privadas públicas y sociales implementan para garantizar la plena satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos. (Law, 2010) | Metodología<br><br>Satisfacción<br><br>Clientes | • Procedimientos<br>• Objetivos<br>• Responsabilidad<br>• Calidad<br>• Incentivos<br>• Eficiencia<br>• Seguridad<br>• Clientes Internos<br>• Clientes Externos | T: Encuesta dirigida a clientes internos y externos<br><br>I: Cuestionario |

## DESARROLLO Y DISCUSION

Para OTGR, las dimensiones consideradas en la evaluación de la calidad del servicio**,** se adopta la tangibilidad, que resulta la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos; la confiabilidad como la habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; la capacidad de respuesta como la disposición, voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido; la competencia y profesionalidad, basado en el conocimiento y habilidades mostradas para realizar el servicio; la cortesía**,** reflejada en la atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto; la credibilidad**,** es decir la veracidad, creencia, responsabilidad, honestidad del proveedor del servicio; la seguridad en el sentido de libre de peligro, riesgo o dudas; la accesibilidad en el acercamiento y fácil de contactar; la habilidad comunicacional saber escuchar al cliente y entender sus comentarios, mantener al cliente en un lenguaje que pueda entender.

La política empresarial de OTGR, es la vía para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos, reforzada con el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Como bien afirma (Francés, 2006, p.9)

> Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa. La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

El sector turístico donde se inserta OTGR, es uno de los principales motores de la economía con más expectativas de crecimiento a mediano y largo plazo. La dinámica de la demanda turística, además de ser más respetuoso con el ambiente, es más exigente con relación a la calidad - precio del producto o servicio consumido. La provisión de un servicio de calidad pretende ser el rasgo diferenciador del sector turístico ecuatoriano en el que se basa su estrategia de desarrollo y representa el principal factor de competitividad con miras a un modelo de desarrollo sostenible de los destinos turísticos. (MINTUR, 2015).
Las empresas dedicadas al servicio turístico tienen como objetivo proveer de metodologías y herramientas que permita mejorar la calidad de sus productos y servicios a fin de generar mayor competitividad en los mercados nacionales e internacionales. (MINTUR, 2015)
Las "Normas de Calidad Turística" son documentos mediante los cuales se establecen requisitos para los distintos servicios ofrecidos por OTGR. Estas normas son de carácter voluntario, pero si se quiere obtener el certificado de la Marca de Calidad Turística son de obligado cumplimiento. Estas normas se crean por grupos representativos de empresarios en base a diagnósticos de oferta y demanda. Las mismas incluyen dos tipos de requisitos, unos relativos al resultado (prestación) de los diferentes servicios y otros relacionados con los sistemas y métodos (procesos) necesarios para asegurar el nivel de calidad de los servicios. (MINTUR, 2015).

La marca de calidad en Tour Operadoras, -al estilo de OTGR-, establece los requisitos básicos para una adecuada gestión de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo a ser aplicada en todo tipo de organizaciones definidos como tour operadores. Esta es una herramienta de gestión para optimizar el uso de recursos, asegurar los resultados planificados e iniciar el camino a la mejora continua y excelencia en los procesos de prestación de servicios especialmente en la atención a los clientes. Los objetivos de la marca de calidad en Tour Operadoras, resulta establecer los requisitos generales de un sistema de gestión para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo en establecimientos del subsector de operación turística, con el objetivo de demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios turísticos que satisfagan los requisitos legales aplicables al subsector y a los requisitos expresados por los clientes; contar con un marco de referencia para la optimización y mejora de los servicios turísticos; implementar prácticas ambientales y de prevención de riesgos; aumentar la satisfacción del cliente. (MINTUR, 2015).

Sus referencias normativas, son referidos en este documento y son indispensables para su aplicación.

- ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
- ISO 14050, Gestión ambiental. Vocabulario.
- Ley de Turismo del Ecuador
- NTE INEN 0, Primera revisión, 2013-01, Estructura, Redacción y Presentación de Documentos Normativos.
- NTE INEN 0, Primera revisión, Enmienda 1, 2014-04-28, Estructura, Redacción y Presentación de Documentos Normativos.
- OHSAS 18001, Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional
- Reglamento General a la Ley de Turismo. (MINTUR, 2015)

Las agencias de viajes al estilo de OTGR, están estrechamente vinculadas con el desarrollo económico y social de un país, ya que forman parte del sistema turístico que dicha actividad es una de las principales fuentes de ingresos económicos de un país, ciudad o destino.

Variados y complementados conceptos de agencias de viajes al estilo de (Góngora, 2000); (De la Torre, 2000); (Rodríguez, Puertas y Paniza, 2001).

Según (Linares, 2002, p.11), se parte de que “Tour Operator”, es un anglicismo que puede aplicarse a cualquier agencia de viajes que organiza y opera viajes, pero en el jerarquización turística este término se aplica en especial a aquellas agencias de viajes que forman grandes grupos empresariales; utilizan transportistas y alojamientos de su propiedad en sus viajes y productos; crean diferentes marcas para sus variados programas de viaje; operan internacionalmente un gran porcentaje de sus viajes; mueven altas cifras de clientes y de ventas.

La operadora de turismo, OTGR, tiene tres funciones básicas. La función asesora, que consiste en informar y asesorar al viajero sobre las características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes existentes y ayudarle en la selección de lo más adecuado en su caso concreto. La función mediadora, consiste en gestionar e intermediar en la reserva, distribución y venta de servicios y productos turísticos. Como cualquier función intermediaria no es imprescindible en el mercado, pero ejerce un papel necesario de acercamiento del producto al viajero y de multiplicación de los puntos de venta del proveedor y por último la función productora, consistiendo en diseñar, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios y ofertados por un precio global preestablecido. “La jerga técnica de las agencias de viajes los denomina también paquetes cuando son programados a la oferta y la demanda cuando son organizados a la medida de cada cliente. (Linares Diaz & Jouve, 2002, p.3)

Así, paquete turístico es un producto que se comercializa de forma única. Contiene dos o más servicios turísticos como alimentación, alojamiento, guianza, transporte por el cual se abona un precio dentro del cual el consumidor no es capaz de establecer un precio individual para cada servicio que se le presta. Afirma (Cerna, 2010, p.15) que “para poder formar el paquete turístico tiene que existir primero el recurso atractivo, servicios, circuitos turísticos para empaquetar, ser promocionado y vendido al turista.

Herramienta de obligatoria aplicación en OTRG en el diagnóstico,ha sido el análisis FODA. Se puede determinar que este análisis apoya el alcance de los objetivos, debido a que proporciona información sobre factores que afectan y benefician a la organización y que pueden ser de carácter preventivo. Resulta herramienta propia del análisis estratégico de OTGR, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que hay en el ambiente interno y externo de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía. Así, (Fremont, 2000, p.34), afirma.

> el proceso del análisis de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

La información obtenida para la presente investigación se realizó de la siguiente manera. Como primer punto elaboró un banco de preguntas para la encuesta la misma que se aplicó a clientes internos y externos con el fin de extraer la información necesaria para la investigación, se procedió a la aplicación de encuesta a clientes internos como externos con el fin de extraer la información necesaria para la investigación. Esta información se tabuló y analizó mediante graficas representados en porcentajes. De esta manera permite mostrar cada pegunta en gráfico y con la interpretación correspondiente, por último, se determinó las conclusiones y recomendaciones.

OTGR es especializada en turismo receptivo, que fue constituida el 2 de marzo de 2004, con el objeto de realizar operaciones de turismo. En la actualidad la empresa tiene doce colaboradores y los mismos que están divididos dentro de los cuatro departamentos que tiene la empresa: Departamento de Ventas, Departamento de Operaciones Land y Galápagos, Departamento de Marketing y Departamento Financiero. Para el diagnóstico situacional de OTGR, se realizó por medio de un análisis FODA el mismo que se basa en las cuatro perspectivas citadas

Tabla 1. Análisis de Oportunidades

| OPORTUNIDADES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PERSPECTIVA** | **DESCRIP** | **URGENCIA** | **TENDENCIA** | **IMPACTO** | **SUMA** |
| **FINANCIERO** | Nuevos Negocios por desarrollo de nuevos mercados | 6 | 10 | 8 | 24 |
| | Aprovechamiento del desarrollo de Marca País | 5 | 5 | 8 | 18 |
| **CLIENTES** | Desarrollo y generación de nuevos destinos | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Promoción de imagen del país en el exterior (mejor presupuesto) | 8 | 5 | 8 | 21 |
| | Interés de los mercados en el turismo | 10 | 10 | 10 | 30 |
| **PROCESOS INTERNOS** | Mejoramiento de Infraestructura turística del país | 10 | 5 | 7 | 22 |
| | Obtener certificación de calidad | 5 | 10 | 7 | 22 |
| | Diversidad geográfica, ecológica y cultural | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Conectividad y nuevos destinos | 8 | 7 | 6 | 21 |
| | Facilidades de asesoría externa | 8 | 8 | 10 | 26 |
| | Aprovechamiento del interés de la competencia, en alianzas y | 10 | 10 | 10 | 30 |
| **INNOVACION Y APRENDIZAJE** | Aprovechamiento de tecnología | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Facilidad para obtener información | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Aprovechamiento de afiliación a gremios | 5 | 5 | 5 | 15 |

| PRIORIDAD | |
|---|---|
| 1 | Desarrollo y promoción de nuevos destinos |
| 2 | Interés de los mercados en el turismo |
| 3 | Diversidad geográfica, ecológica y cultural |
| 4 | Aprovechamiento del interés de la competencia, en alianzas y asociaciones |
| 5 | Aprovechamiento de tecnología |
| 6 | Facilidad para obtener información |
| 7 | Facilidades de asesoría externa |

**Tabla 22. Análisis de amenazas**

| AMENAZA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PERSPECTIVA** | **DESCRIPCIO** | **URGENCI** | **TENDENCI** | **IMPACT** | **SUMA** |
| **FINANCIERO** | Aumento de impuestos | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Generación de nuevas leyes | 6 | 7 | 6 | 19 |
| | Devaluación de la moneda por crisis económica | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Aumento del riesgo país | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Eliminación de subsidios | 5 | 7 | 10 | 22 |
| | Falta de apoyo gubernamental para inversión | 9 | 9 | 10 | 28 |
| **CLIENTE S** | Mal utilización de la tecnología rompiendo canales de comunicación | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Competencia desleal | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Inestabilidad de la región | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Mala imagen del sector político | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Grandes riesgos naturales | 5 | 5 | 10 | 20 |
| **PROCESOS INTERNOS** | Pérdida de identidad cultural | 8 | 7 | 8 | 23 |
| | Falta de análisis y seguimiento de promoción turística del país | 10 | 9 | 8 | 27 |
| | Mala utilización de recursos naturales | 10 | 10 | 10 | 30 |
| **INNOVACION Y APRENDIZAJE** | Divorcio entre la academia y la empresa | 7 | 8 | 7 | 22 |
| **PRIORIDAD** | | | | | |
| **1** | Aumento de impuestos | | | | |
| 2 | Devaluación de la moneda (Europa) por crisis económica | | | | |
| 3 | Aumento del riesgo país | | | | |
| 4 | Competencia desleal | | | | |
| 5 | Mala imagen del sector político | | | | |
| 6 | Falta de apoyo gubernamental para inversión | | | | |
| 7 | Mala utilización de recursos naturales | | | | |

Tabla 3. Análisis de Fortalezas

| FORTALEZAS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PERSPECTIVA** | **D** | **URGENCI** | **TENDENC** | **IMPACT** | **SUMA** |
| **FINANCIERO** | Estabilidad Económica | 8 | 8 | 10 | 26 |
| | Cartera de clientes adecuada | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Buen flujo de caja | 8 | 10 | 8 | 26 |
| | Capacidad de endeudamiento | 9 | 10 | 9 | 28 |
| | Capacidad de negociación | 8 | 7 | 10 | 25 |
| | Cumplimiento de obligaciones | 10 | 10 | 8 | 28 |
| | Puntualidad de pago a empleados | 10 | 10 | 10 | 30 |
| **CLIENTES** | Programas flexibles a medida del cliente | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Segmentación y conocimiento del mercado | 10 | 7 | 8 | 25 |
| | Rapidez de respuesta, a requerimiento de clientes | 10 | 7 | 10 | 27 |
| | Habilidad y rapidez para solucionar problemas | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Clientes en varios países | 9 | 8 | 9 | 26 |
| | Imagen positiva | 10 | 8 | 10 | 28 |
| **PROCESOS INTERNOS** | Fidelidad de compromisos | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Posee productos competitivos | 10 | 8 | 10 | 28 |
| | Calidad servicio al cliente | 10 | 10 | 10 | 30 |
| **INNOVACION Y APRENDIZAJE** | Buenos equipos de trabajo | 8 | 10 | 8 | 26 |
| | Personal capacitado y con experiencia | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | Conocimientos del producto | 10 | 7 | 8 | 25 |
| | Empoderamiento | 10 | 5 | 8 | 23 |
| | Capacidad de liderazgo | 10 | 7 | 10 | 27 |
| | Proveedores calificados | 10 | 7 | 10 | 27 |
| | Equipo joven y dinámico | 8 | 8 | 8 | 24 |
| | Equidad en administración de viajes | 5 | 10 | 5 | 20 |
| | Integración como equipo | 10 | 7 | 10 | 27 |
| | Predisposición a la innovación | 10 | 8 | 10 | 28 |
| | Utilización de tecnología para comunicación | 10 | 8 | 10 | 28 |

| PRIORIDAD | | |
|---|---|---|
| 1 | Cartera de clientes adecuada | 5 Fidelidad de compromisos |
| 2 | Puntualidad de pago a empleados | 6 Calidad servicio al cliente |
| 3 | Programas flexibles a medida del cliente | 7 Personal capacitado y con experiencia |
| 4 | Habilidad y rapidez para solucionar problemas | 8 |
| | Posee productos competitivos | |

**Tabla 4. Análisis de las debilidades**

| DEBILIDADES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PERSPECTIVA** | **DESCRIPC** | **URGENC** | **TENDENC** | **IMPACT** | **SUM** |
| **FINANCIERO** | Falta en cumplimiento de presupuestos | 8 | 8 | 8 | 24 |
| **CLIENTES** | Falta operación directa en galápagos | 9 | 7 | 9 | 25 |
| **PROCESOS INTERNOS** | Carencia de un Plan Estratégico | 10 | 10 | 10 | 30 |
| | No se tiene claro el valor agregado de nuestros productos | 10 | 7 | 8 | 25 |
| | No hay diversificación de proveedores | 7 | 8 | 8 | 23 |
| **INNOVACION Y APRENDIZAJE** | Falta de efectividad en las reuniones | 10 | 6 | 8 | 24 |
| | Falta estructurar un sistema de manejo de la información y comunicación | 10 | 7 | 8 | 25 |
| | Falta pro actividad y colaboración en algunos miembros del equipo | 9 | 7 | 9 | 25 |
| | Falta un programa de capacitación estructurado | 9 | 8 | 9 | 26 |
| | Falta reconocimiento de esfuerzos y motivación | 7 | 6 | 8 | 21 |
| | Carencia de dominio de idiomas en varias áreas | 7 | 7 | 7 | 21 |
| | Manejo inapropiado de la tecnología y los recursos | 8 | 8 | 8 | 24 |
| | Distribución inadecuada del espacio físico | 7 | 7 | 7 | 21 |
| | Falta proceso para selección de personal | 7 | 7 | 9 | 23 |
| | Falta de autonomía | 7 | 7 | 8 | 22 |
| PRIORIDAD | | | | | |
| 1 | Carencia de un Plan Estratégico | | | | |
| 2 | Falta un programa de capacitación estructurado | | | | |
| 3 | Falta operación directa en galápagos | | | | |
| 4 | Falta pro actividad y colaboración en algunos miembros del equipo | | | | |
| 5 | Falta estructurar un sistema de manejo de la información y comunicación | | | | |
| 6 | Manejo inapropiado de la tecnología y los recursos | | | | |
| 7 | Falta en cumplimiento de presupuestos | | | | |
| 8 | No se tiene claro el valor agregado de nuestros productos | | | | |

**Tabla 5. Análisis de las oportunidades/Amenazas vs Oportunidades/Fortalezas**

| MEDIO EXTERNO | |
|---|---|
| **OPORTUNIDADES (+)** | **AMENAZAS (-)** |
| Desarrollo y promoción de nuevos destinos | Aumento de impuestos |
| Interés de los mercados en el turismo | Devaluación de la moneda (Europa) por crisis económica |
| Diversidad geográfica, ecológica y cultural | Aumento del riesgo país |
| Aprovechamiento del interés de la competencia, en alianzas y asociaciones | Competencia desleal |
| Aprovechamiento de tecnología | Mala imagen del sector político |
| Facilidad para obtener información | Falta de apoyo gubernamental para inversión |
| Facilidades de asesoría externa | Mala utilización de recursos naturales |
| **FORTALEZAS (+)** | **DEBILIDADES (-)** |
| Cartera de clientes adecuada | Falta en cumplimiento de presupuestos |
| Puntualidad de pago a empleados | Falta operación directa en galápagos |
| Programas flexibles a medida del cliente | Falta de continuidad y estandarización de procesos e indicadores |
| Habilidad y rapidez para solucionar problemas | No se tiene claro el valor agregado de nuestros productos |
| Fidelidad de compromisos | Falta pro actividad y colaboración en algunos miembros del equipo |
| Calidad servicio al cliente | Manejo inapropiado de la tecnología y los recursos |
| Personal capacitado y con experiencia | Falta estructurar un sistema de manejo de la información y comunicación |
| Posee productos competitivos | Falta de autonomía |
| MEDIO INTERNO | |

De tal manera, la propuesta inicial queda como:

**Misión**

Geo Reisen es una empresa dinámica que ofrece al sector turístico actividades y programas tradicionales e innovadores que se ajustan al requerimiento de cada uno de nuestros clientes bajo un modelo de turismo sustentable que aporte a la economía del país, a través de un equipo de trabajo profesional y comprometido que mejora continuamente.

**Visión**

Ser una empresa altamente competitiva y posicionada dentro de cada uno de los mercados en los que participamos que brinde servicios turísticos eficientes y eficaces a través de la innovación continua de los paquetes turísticos para lograr que nuestros clientes se lleven una experiencia de vida, única e inolvidable en cada uno de los lugares visitados.

Valores Empresariales

RESPETO

Yo soy respetuoso porque:

- ✓ Se tratar bien a los demás y a mí mismo.
- ✓ Me expreso de una manera educada, tranquila y soy cordial en el trato.
- ✓ Uso siempre las palabras “Por favor” y “gracias”.
- ✓ Escucho las ideas y opiniones de mis compañeros y las valoro.
- ✓ Conozco y mantengo los límites hasta los que puedo llegar con otras personas.
- ✓ No juzgo a otras personas.

COMPROMISO

Estoy comprometido porque:

- ✓ Conozco las metas de la empresa y estoy dispuesto a cumplirlas junto con mi equipo.
- ✓ Me pongo la camiseta y doy lo mejor de mí.
- ✓ Formo parte de los triunfos y problemas de la empresa.
- ✓ Soy fiel a mi palabra frente a cada acuerdo que hago.

INTEGRIDAD

Soy integro porque:

- ✓ Creo en valores que favorecen a la empresa y su entorno, y actúo en concordancia con ellos.
- ✓ Vivo y actúo siempre en la verdad.
- ✓ Hago bien las cosas, sin errores cumpliendo normas.
- ✓ Trato siempre de hacer más de lo que me corresponde.
- ✓ Soy honesto, ético y leal conmigo mismo y con el entorno.

RESPONSABILIDAD

Soy responsable porque:

- ✓ Sé que tengo objetivos personales y de equipo por cumplir
- ✓ Hago las cosas lo mejor que puedo, con totalidad y consciencia.
- ✓ Cumplo los compromisos respetando los acuerdos
- ✓ Asumo el resultado de mis decisiones

LEALTAD

Soy Leal porque:

- ✓ Asumo con compromiso y responsabilidad mis o b l i g a c i o n e s con la empresa.

- ✓ Soy coherente con lo que digo y pienso.
- ✓ Soy fiel con la empresa y defiendo siempre sus intereses.

- ✓ Trabajo con mi equipo en la consecución de los mejores resultados.

INNOVACIÓN

Soy innovador porque:

- ✓ Estoy abierto a cambios.
- ✓ Aporto ideas que permiten la mejora continua.
- ✓ Aprovecho la tecnología para mejorar productos y procesos.
- ✓ Le doy valor agregado a algo pre-establecido para hacerlo diferente
- ✓ Soy Proactivo.

SOLIDARIDAD

Soy solidario porque:

- ✓ Tengo buena actitud con mis compañeros de trabajo en el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Ayudo a quien necesita apoyo por convicción y no por imposición
- ✓ Me siento feliz en apoyar a mis compañeros en el cumplimiento de sus objetivos.

**Tabla 6. Grupo de Intereses**

Los principales grupos de interés relacionados con la empresa y sus necesidades se detallan a continuación:

| GRUPO | DESCRIPCION | NECESIDADES DEL CLIENTE |
|---|---|---|
| **CLIENTES CORPORATIVOS** | Intermediarios cliente empresa | ✓ Profesionalismo<br>✓ Confiabilidad Total<br>✓ Compromiso<br>✓ Información completa y oportuna<br>✓ Lealtad |
| **CLIENTE FINAL** | Personas que realizan el viaje | ✓ Responsabilidad<br>✓ Viaje sin problemas inconvenientes<br>✓ Sentirse respaldados en todo momento |
| **COLABORADORES** | Cliente Interno | ✓ Buen trato y Respeto<br>✓ Buen ambiente laboral<br>✓ Remuneración Justa<br>✓ Crecimiento Laboral |
| **DIRECTIVOS** | Dirección de la Empresa | ✓ Generación de Utilidades<br>✓ Cliente interno cómodo comprometido<br>✓ Productividad del talento humano<br>✓ Mejor posicionamiento en el mercado |
| **PROVEEDORES** | Productos o servicios | ✓ Fidelidad en negociaciones<br>✓ Cumplimiento de lo ofrecido<br>✓ Precios Justos |
| **BANCO** | Operaciones Financieras | ✓ Generación de interés<br>✓ Fluidez del Efectivo<br>✓ Buen manejo de la cuenta<br>✓ Fidelidad |
| **GOBIERNO** | Administración Publica | ✓ Generación de fuentes de trabajo<br>✓ Cumplimiento de obligaciones tributarias<br>✓ Productividad |

Con las oportunidades que brinda el mercado turístico, como principal oportunidad es desarrollar y promocionar nuevos destinos turísticos, seguido por los intereses de mercado en el turismo, en el desarrollo de nuevos productos se provecha la diversidad geografía, ecológica y cultural con la que cuenta el país. Otra de las oportunidades que tiene la empresa es aprovechar el interés de la competencia a través de alianza y asociaciones, cómo, por ejemplo: Creación de un programa en compartido en la que participan cuatro Tour Operadoras cada una con tres tours a operarse en el año.

Como principal amenaza en el mercado turístico es el aumento de impuestos, tasas de ingreso esto afecta de forma directa porque tienden a subir los precios de los paquetes. Otra de las amenazas importantes para OTGR es la devaluación de la moneda (Europa), que afecta de forma directa a la empresa, debido a su principal mercado que proviene de Europa, convirtiéndose en un país muy caro opción de otros, esto hace que eviten viajar o postergue ensu viaje afectando las ventas de la empresa y por ende no hay ingresos al país. Otra de las amenazas que se ha visto reflejada el último tiempo es aumento del riesgo país por factores naturales tales como: erupciones volcánicas, deslaves, epidemias de virus, lo que hace que desistan de visitar Ecuador y prefieran otros destinos.

Del análisis interno, una de las fortalezas que la empresa posee es una cartera adecuada de clientes que generan los ingresos a la empresa, la puntualidad de pagos al cliente interno, es una motivación para el óptimo desarrollo de sus actividades. Otra de las fortalezas es ofrecer programas flexibles de acuerdo al interés del cliente, lo que se ve reflejado en los productos “Taylor made” o a la medida del cliente. También la fidelidad con los compromisos, es decir cumplir con lo ofrecido y evitar algún tipo de reclamo. Calidad en el servicio también es una fortaleza, pero no al 100 % por lo que se debe trabajar en mejorar la calidad de servicio, otras de las áreas en la que se enfoca el plan estratégico es mantener personal capacitado a través de un programa de capacitaciones.

Como una de las debilidades de la empresa es la falta de un plan estratégico estandarización de procesos, la falta de un programa de capacitación al cliente interno, el manejo inadecuado de los recursos tecnológicos, el no cumplimiento de presupuestos se debe por algunas de las amenazas del país lo que disminuye los turistas y por ende las ventas y evita que se cumplan con los presupuestos determinados. Otra de las amenazas es la falta de operación directa en Galápagos, siendo esta región la que más volumen de ventas genera para la empresa y por el mismo hecho de la distancia y las exigentes regulaciones del Parque Nacional Galápagos no se cuenta con una operación directa se la realiza a través de intermediarios que no están enfocados en brindar una atención de calidad.

De la definición de Factores Claves, de acuerdo al diagnóstico situacional de la empresa se realizó el análisis FODA en base a los siguientes cuatro factores que se va a trabajar.

- ✓ Financiero: participación de la empresa en el mercado turístico y generar más ingresos a través de nuevos clientes.
- ✓ Cliente /Mercado**:** Siendo el cliente interno y externo los principales motores para que una empresa funcione, se necesita mejorar los índices de satisfacción.
- ✓ Proceso Internos**:** procesos operaciones para operar con 0 errores y evitar quejas de los clientes.
- ✓ Innovación y Aprendizaje**:** Mantener un equipo de trabajo competitivo.

La definición de objetivos estratégicos, se establece a través de la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) en base las cuatro perspectivas establecidas en los factores claves.

**Tabla 7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO | DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO | RESPONSABLE | PRESUP |
|---|---|---|---|---|
| **FINANCIERA** | Mejorar la participación de la empresa en el mercado | Incrementar las ventas en cada uno de los mercados en los que participa la empresa | Departamento de Mk y Ventas. Gerencia General | |
| **CLIENTE/ MERCADO** | Desarrollar nuevos productos | Crear productos competitivos con valor agregado, que se diferencia de la competencia, y sean rentables | Coordinador de Marketing | |
| | Mejorar el índice de Satisfacción del Cliente | Lograr que los clientes se sientan seguros y satisfechos con los servicios brindados | Coordinador de Operaciones | |
| | Cumplir lo acordado con el cliente | Siempre cumplir los compromisos acordados con nuestros clientes, tanto en la operación como el proceso de venta | Agente de Ventas | |
| **PROCESOS INTERNOS** | Operar con cero errores | Operar eliminando los errores en todo el proceso operativo | Departamento de Operaciones | |
| | Solucionar con efectividad y rapidez cualquier eventualidad. | Las personas involucradas tomen decisiones efectivas y rápidas en las eventualidades y problemas | Departamento de Operaciones y Ventas | |
| **INNOVACION Y APRENDIZAJE** | Garantizar la integración de todos los miembros de la empresa en un equipo | Que todo el equipo humano este alineado en logro de buenos resultados y altos estándares de calidad | Gerencia General | |
| | Desarrollar un programa de capacitación continua | Mediante un programa estructurado, basado en las necesidades reales se establecerá un programa de capacitación continua, orientado a resultados | Gerencia General Áreas inmersas | |
| | Mantener la tecnología necesaria para ser competitivos y productivos | Disponer de tecnología actualizada, necesaria y suficiente para el adecuado desarrollo de actividades | Gerencia General | |

**Tabla 8. Plan de Acción en base a la Perspectiva Financiera**

| PERSP. | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | INDIICAD. | INTEN. INDICR | RESPONS | PRESU |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **FINANCIERA** | Mejorar la participación de la empresa en el mercado | Participación en las principales Ferias Internac. de Turismo<br>Participación en Workshops organizado por MINTUR | Ventas por Mercado | Medir las ventas por mercados invertidos | Dpto. Mk y Ventas<br>Gerencia General | |

**Tabla 9. Desarrollo del Plan de Acción desde la Perspectiva Financiera**

**ESTRATEGIA**: *MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.*

**ACTIVIDAD 1**: *Participación en las principales Ferias Internacionales de Turismo*

**Proposito:** *Participar en las principales ferias internacionales de turismo para ofrecer sus servicios a clientes potenciales.*

**Alcance:** *Mercados de Alemania, Australia y Estados Unidos*

**Desarrollo:**

La empresa participara en las 2 ferias internacionales de Turismo más importantes del mercado turístico como son la ITB (International Tourismus Börse) Bolsa Internacional de Turismo y Travel Mart.

**ITB** (International Tourismus Börse)**:** Es en una de las ferias más importantes de la Industria Turística a nivel Mundial, se realiza cada año en el mes de Marzo en la ciudad de Berlín – Alemania donde prestadores de servicios turísticos (Operadoras de Turísticos, Hoteles, Barcos entre otros) van y exponen sus productos o servicios a las grandes empresas de Turismo internacional que siempre están a la vanguardia de tener un aliado operador en cada país que vende.

**Travel Mart América Latina:** Es una de las ferias más importantes de Latino América que se lleva a cabo cada ano en Septiembre y tiene lugar en un país de Centro América o Sudamérica, esta feria reúne a operadores turísticos, proveedores de servicios.

**Objetivos de la participación en las ferias Internacionales de Turismo**

- Dar a conocer los servicios que ofrece Geo Reisen a los Clientes Potenciales.
- Incrementar la cartera de clientes corporativos
- Generar ventas a través de nuevos clientes

**Tabla 9.1. Desarrollo del Plan de Acción desde la Perspectiva Financiera. Continuación**

| |
|---|
| • Realizar alianzas estratégicas<br>• Realizar un seguimiento de los clientes externos que ya trabajan con Geo Reisen a través de visitas personalizadas.<br>• Capacitar a los clientes y su equipo de trabajo sobre nuevos productos y servicios, promociones, beneficios, destinos y facilidades.<br>• Organizar viajes de inspección y capacitación de los servicio, destinos que ofrece la empresa a través de Fam Trips.<br>• Negociar con los clientes los términos, condiciones, incentivos, beneficios y comisiones de la relación comercial con la empresa.<br>• Promocionar al Ecuador como un destino turístico<br>• Realizar acuerdos puntuales con los clientes que generen ventas de productos y servicios, grupos, eventos o salidas fijas. |

**Figura 1.**
**Proceso antes, durante y después de la participación en una Feria de Turismo Internacional**

**Tabla 10. Estrategia participación de la empresa en mercado**

**ESTRATEGIA**: *MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.*

**ACTIVIDAD 2**: *Participación en Workshops organizado por el Ministerio de Turismo del Ecuador*

**Proposito:** *Fortalecer el sector turismo como fuente sostenible de ingresos*

**Alcance:** *Operadores Turísticos*

**Desarrollo:**

El Ministerio de Turismo del Ecuador organiza al ano varios Workshops (Rueda de Negocios) de sector turístico al ano, enfocadas en diversos mercados a los que quiere llegar con diferentes temáticas, dando la oportunidad a prestadores de servicios de ofertar sus productos. Con la realización de estos eventos se pretende que el sector privado forme parte del desarrollo turístico del país, a través de la oferta en los diferentes mercados que el Ministerio de Turismo promueve.

Geo Reisen aprovechando la oportunidad que ofrece el Ministerio de Turismo de los diferentes Workshops participa por las siguientes razones:

- Promover los servicios turísticos que ofrece Geo Reisen
- Entrevista directa con representantes de Empresas Turísticas Mayoristas Internacionales.
- Conocer las necesidades y preferencias de los mercados participantes.
- Desarrollar paquetes turísticos en base a las necesidades del mercado
- Motivar la comercialización directa
- Fortalecer la oferta turística del país
- Entrar en nuevos mercados
- Incrementar la cartera de clientes corporativos.

**Tabla 11. Plan de**
**Acción de la perspectiva Cliente Mercado**

| PERSP. | ESTRAT | ACTIVIDADES | INDICADOR | INTENCION DEL INDICADOR | RESPONSABLE | PRESUP |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CLIENTE/ MERCADO | Desarrollar nuevos productos | Establecer procesos para el diseño de paquetes turísticos innovadores. Establecer procesos para evaluación y selección de proveedores nuevos | Nuevos Productos | Medir los productos lanzados al mercado y su efectividad | Coordinador de Mk. | |
| | Mejorar el índice de Satisfacción del Cliente | Diseñar un procedimiento devaluación de satisfacción al cliente. Desarrollo de Herramientas de evaluación. | Índice de Satisfacción | Medir el nivel de satisfacción y seguridad | Coordinador de Operaciones | |
| | Cumplir lo acordado con el cliente | Identificar los ofrecimientos realizados. (actividades, precios, políticas) Revisar los índices de satisfacción. | Índice de Cumplimiento de Ofertas | Medir el porcentaje de cumplimiento de los acuerdos con respecto a los resultados | Agente de Ventas | |

**Tabla 12. Desarrollo de nuevos productos**

Tabla

**ESTRATEGIA 1**: *DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS.*

**ACTIVIDAD 1**: *Establecer procesos para el diseño de paquetes turísticos Estándar.*

**ESTRATEGIA 1:** *DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS.*

**ACTIVIDAD 2:** *Establecer procesos para evaluación y selección de nuevo proveedores.*

**Propósito:** *Desarrollar un proceso para evaluar y seleccionar nuevos proveedores para brindar a los clientes la mejor opción del servicio turístico.*

**Alcance:** *Se aplica a los proveedores de las empresas operadoras turísticas, para evaluarlas como candidatas, seleccionar las mejores opciones y controlar su desempeño periódicamente.*

**Desarrollo:**

**Establecer y comunicar las políticas de compra**

La política para evaluar, seleccionar proveedores tiene como inicio conocer qué tipo de servicios abarca la política y por tanto, qué proveedores se incluyen en ella. En la siguiente tabla se debe realizar esta identificación:

| Tipo de Servicios | Proveedores | ¿Se incluye en la política? | |
|---|---|---|---|
| | | Si | No |
| Hospedaje | Hoteles, apart hotel, hosterías, campamentos, cruceros, etc. | | |
| Transporte terrestre | Autobuses, taxis, busetas, camionetas. | | |
| Transporte aéreo | Aeropuertos, vuelos programados, vuelos chárteres. | | |
| Transporte fluvial | Embarcaciones, yates, deslizadores, chárter marítimos. | | |
| Alimentos y bebidas | Restaurantes y bares, tiendas de abarrotes, granjeros, pescadores, comercios y mercados locales, panaderos, carniceros, mayoristas de alimentos. | | |
| Automotores y naves sin motor | Renta de automóviles terrestres, renta de naves / automotores acuáticos, renta de naves / aeronaves, proveedores de combustible | | |
| Áreas ambientales, culturales, patrimoniales y recreativas | Proveedores de tours y excursiones, instalaciones recreativas y deportivas, tiendas y fábricas, patrimonio religioso | | |
| Áreas ambientales, culturales y patrimoniales | Espacios públicos abiertos y cerrados, administración de sitios protegidos, concesionarios privados de patrimonio, etc. | | |

## 12.1. Estrategia de nuevos productos

Los elementos a evaluar han sido incluidos en la ficha de evaluación y reevaluación de proveedores. Esta incluye tres partes:

- ✓ Datos de la empresa evaluada
- ✓ Evaluación inicial
- ✓ Reevaluación

Realizar evaluaciones iniciales a los Proveedores

Con las indicaciones establecidas en la política de compras, se realiza una evaluación de todos los proveedores actuales de la empresa y se llena el registro correspondiente.
Para ser proveedor seleccionado se requiere:

- ✓ Tenga permiso de funcionamiento al día.
- ✓ La empresa disponga de medios adecuados para la entrega del producto/servicio al cliente.
- ✓ Utilice métodos para el control de la calidad de sus productos/ servicios.
- ✓ Maneje los aspectos ambientales conforme a la legislación.
- ✓ Administre los procesos previniendo riesgos.
- ✓ Gestione las quejas, reclamos y sugerencias documentadamente.
- ✓ Mida la satisfacción de los clientes.
- ✓ Los otros parámetros evaluados se consideran para un análisis global del proveedor. Con esa información de base el proveedor es seleccionado y registrado en la lista de Proveedores.

**Tabla 13. Satisfacción al Cliente. Estrategias**

**ESTRATEGIA 2:** *MEJORAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.*

**ACTIVIDAD 1**: *Diseñar un procedimiento de evaluación de satisfacción al cliente.*

**Proposito:** *Monitorear la información relacionada con la percepción del cliente respecto al servicio y/o producto brindado.*

**Alcance:** Este *procedimiento aplica desde que se prepara el cuestionario para ser enviado al cliente hasta que se analizan los resultados obtenidos y se generan las acciones correspondientes.*

**Desarrollo: Descripción de las actividades del proceso**

**Medición de la satisfacción del cliente**

Para garantizar una operación turística de calidad, Geo Reisen ha establecido las siguientes estratégicas de seguimiento:

**Biblia:** Es un documento en el cual se detalla de forma diaria las actividades a realizar por cada uno los tours, este documento siempre debe estar actualizado, para un correcto seguimiento.

**Bitácora de Novedades:** Es una herramienta que permite detallar todas las novedades se han presentado durante el tour, lo cual nos permite tomar acciones correctivas.

**Reunión Semanal:** El Staff de Operaciones, Ventas y marketing mantiene reuniones semanales para analizar la operación de los tours ejecutados y revisar novedades con proveedores. La herramienta que se utiliza en estas reuniones es la Bitácora de Novedades para el registro de cualquier eventualidad sucedida para su posterior seguimiento.

**Llamada de seguimiento a pax durante el Tour.-** El personal de ventas al momento de recibir la biblia, debe estar pendiente de la operación de sus pasajeros

**Tabla 13.1. Satisfacción del Cliente. Estrategias. Continuación**

vendidos, de tal forma que aproximadamente a la mitad del tour, realice una llamada a sus pasajeros, para recibir un feedback de los servicios recibidos durante su viaje, la respuesta recibida debe ser registrada en el cuadro de control de llamadas, para su seguimiento y corrección de ser el caso.

**Hoja de Comentarios:** En el despacho de cada tour se entrega a los pasajeros una evaluación para que califiquen el servicio dado, esta información es revisa por el Jefe de Operaciones, para dar el seguimiento respectivo, y luego se registra en el cuadro de tanto la evaluación como las acciones tomadas, al mismo tiempo esta información es transmitida al cliente (Agencia de Viajes del exterior), como un feedback del servicio dado, de tal forma que haya una retroalimentación del tour operado.

**Informe de Guías:** Al finalizar el tour los guías deben llenar el Reporte de Guías, en cual debe estar detallado día a día, identificando si existió alguna novedad dentro del tour, esta información será procesada en el cuadro de tabulación de las hojas de comentarios, lo cual ayudará a tomar acciones correctivas.

**Feedback del Cliente:** Una vez que los tours hayan finalizado, los agentes de ventas realizan una evaluación con el cliente intermediario (agencia de viajes) donde se determina los siguiente:

- Comentarios de la operación del viaje
- Comentarios de los servicios integrados experimentados en el viaje
- Conclusiones sobre servicio y operación
- Determinación de satisfacción por parte del cliente.

Esto se lo hace con el propósito de proveer un servicio personalizado al cliente y entender los comentarios objetivos para mejora de operación y servicio proveído a los mismos. Al recibir esta retroalimentación por parte del cliente Geo Reisen puede mejorar su índice de calidad y servicio.

De los registros e informes tenemos que:

Hoja de Comentarios**:** En el despacho de cada tour se entrega a los pasajeros una evaluación para que califiquen el servicio dado, esta información es revisa por el Jefe de Operaciones, para dar el seguimiento respectivo, y luego se registra en el cuadro de tanto la evaluación como las acciones tomadas, al mismo tiempo esta información es transmitida al cliente

(Agencia de Viajes del exterior), como un feedback del servicio dado, de tal forma que haya una retroalimentación del tour operado.

Informe de Guías**:** Al finalizar el tour los guías deben llenar el Reporte de Guías, en cual debe estar detallado día a día, identificando si existió alguna novedad dentro del tour, esta información será procesada en el cuadro de tabulación de las hojas de comentarios, lo cual ayudará a tomar acciones correctivas.

Feedback del Cliente**:** Una vez que los tours hayan finalizado, los agentes de ventas realizan una evaluación con el cliente intermediario (agencia de viajes) donde se determina los siguiente:

- ✓ Comentarios de la operación del viaje
- ✓ Comentarios de los servicios integrados experimentados en el viaje
- ✓ Conclusiones sobre servicio y operación
- ✓ Determinación de satisfacción por parte del cliente.

Esto se lo hace con el propósito de proveer un servicio personalizado al cliente y entender los comentarios objetivos para mejora de operación y servicio proveído a los mismos. Al recibir esta retroalimentación por parte del cliente O T G , puede mejorar su índice de calidad y servicio. Entonces, se desprenden otras estrategias para mejorar el índice de satisfacción del cliente

**Tabla 14. Estrategias de satisfacción al Cliente**

| |
|---|
| **ESTRATEGIA 2:** *MEJORAR EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.*<br>**ACTIVIDAD 2:** *Desarrollar Herramientas de evaluación.* |
| **Propósito:** *Medir la satisfacción del cliente respecto al servicio y/o producto brindado a través de herramientas de evaluación.* |
| **Alcance:** *Tener una base de datos de todos los tours operados con su respectivo seguimiento o evaluación.* |
| **Desarrollo:**<br>Para medir la calidad de servicios ofertados a los clientes se usara las siguientes herramientas de evaluación que se detallan a continuación:<br>• Biblia de tours operándose por semanas establecidos de martes a martes. (Ver anexo 4). Formato mejorado.<br>• Formato de Bitácora de Novedades y reuniónsemanales de la operación de servicios. (Ver anexo 5).<br>• Formato para registrar las llamadas realizadas a pasajeros durante l operación del tour. Al menos 2 llamadas telefónicas al intermedio y al final del tour. (Ver anexo 6)<br>• Hoja de evaluación para pasajeros en el idioma de su nacionalidad. (Ver anexo 7).<br>• Reporte del tour por parte del guía que acompañó a los pasajeros, esto lo hace una vez finalizado el tour. (Ver anexo 8). Formato mejorado<br>• Formato para registrar las hojas de comentarios recibidos de los tours operados. (Ver anexo 9). |

**Tabla 15.**

**ESTRATEGIA 3:** *CUMPLIR LO ACORDADO CON EL CLIENTE.*

**ACTIVIDAD**: *Identificar los ofrecimientos realizados y revisar los índices de satisfacción.*

**Propósito:** *Cumplir con lo acordado con el cliente en la promesa de venta de un producto y/o servicios.*

**Alcance:** *Este procedimiento aplica desde que el cliente realiza el pedido de un producto y/o servicios.*

**Desarrollo:**

**IDENTIFICAR LOS OFRECIMIENTOS REALIZADOS AL CLIENTE**

Una vez confirmada la venta, se procede a revisar los ofrecimientos realizados al cliente. (Incluye y no incluye en el precio) con las siguientes áreas involucradas.

**Agente de Ventas – Cliente**

- El agente de ventas envía la factura con el valor total al cliente para su revisión.
- Elaboración del voucher de servicios
- Elaboración del programa detallado con las actividades diarias, de acuerdo la solicitud del cliente, identificando lo que incluye y no incluye en la programación.
- Establecer políticas de abono y pagos.
- Establecer políticas de cancelación.
- Acuerdo de precios en el caso que haya alguna negociación especial

**Agente de Ventas – Departamento de Operaciones**

- Entrega del file a Operaciones para su operación
- Especificar si tienen algún tipo de solicitud especial
- Explicar si la programación es en privado o en tour compartido
- Revisión del programa detallado con el logo del cliente para verificar servicios

**Tabla 15.1.**
**Satisfacción del Cliente. Cumplir con acordado**

**Continuación**

**Agente de Ventas – Contabilidad**

- Envío de la factura de la nueva venta a contabilidad para su revisión
- Especificar si la cotización tiene algo relevante o alguna negociación especial con algún proveedor.
- Especificar el tiempo de abonos y pagos

**REVISAR LOS INDICES DE SATISFACION**

Una vez finalizado la programación, el guía a cargo del grupo deberá entregar un informe detallado del tour y las hojas de comentarios debidamente llenas por parte de los pasajeros. El agente de ventas que cerro la venta debe revisar en conjunto con el departamento de operaciones los índices de satisfacción tomando en cuenta las siguientes herramientas utilizadas.

- Llamadas a Pasajeros
- Hoja de Comentarios
- Informe de guía

Una vez revisado estas herramientas de evaluacion el Agente de ventas debe enviar un informe al cliente externo (Agencia exterior), donde se determina lo siguiente:

- Comentarios de la operación del viaje
- Comentarios de los servicios integrados experimentados en el viaje
- Conclusiones sobre servicio y operación
- Determinación de satisfacción por parte del cliente.

Esto se lo hace infaliblemente con el propósito de proveer un servicio personalizado al cliente y entender los comentarios y sugerencias sobre la operación y servicio proveído a los mismos. Al recibir esta retroalimentación por parte del cliente Geo Reisen puede mejorar su índice de calidad y servicio.

**Tabla 16. Plan de Acción de la perspectiva Procesos Internos**

| PERSPECTIVA | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | INDICADOR | INTENCION INDICA | RESPONS | PRESUP. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| PROCESOS INTERNOS | Operar con cero errores | Establecer procesos de | Cero errores | Medir la cantidad de errores que se presentan el proceso | Departamento de Operaciones | |
| | Solucionar con efectividad y rapidez quejas, reclamos y sugerencias | Establecer un procedimiento de reclamo, quejas y sugerencias | Velocidad de respuesta en la solución | Medir la rapidez con solucione problemas | Departamento de Operaciones y Ventas | |
| | | | | | T | |

**Tabla 17. Perspectiva procesos Internos**

**ESTRATEGIA 1: OPERAR CERO ERRORES**

**ACTIVIDAD: Establecer procedimientos de operación**

**Propósito:** *Establecer los procedimientos para una adecuada operación de tour y evitar errores operacionales.*

**Alcance:** *Este procedimiento aplica al departamento de operaciones que es el encargado de garantizar una operación cero errores*

**Desarrollo:**

El departamento de operaciones es el paso final de la venta de un producto o servicio, la operación y cumplimiento de lo ofrecido, este departamento depende la satisfacción del cliente, para lo cual se establece los siguientes procedimientos :

**RECEPCIÓN DE NUEVOS FILES:**

- Verificar que la información recibida por parte de ventas este clara y completa.
- Verificar que el File cuente con las reservas de proveedores confirmadas e impresas (Hoteles, barcos, tren cruceros, alquiler de auto)
- Ventas va a reconfirmar solamente lo mencionado en el ítem anterior, por lo que en cuanto se reciba el File se debe proceder a verificar servicios como: Galápagos, restaurantes, boletos aéreos y demás servicios importantes.
- Cualquier novedad debe ser informada a ventas inmediatamente en caso de haber inconvenientes. El plazo luego de recibido el file para notificar cualquier inconveniente a ventas debe ser máximo de 48 horas. En caso de que no hayan novedades informar a ventas que el file esta ok.
- Para emisión de boletos solicitar autorización de ventas para proceder.
- Asignar guías y choferes

**Tabla 17.2. Cont….**

**LINEAMIENTOS GENERALES EN EL DÍA A DÍA:**

- En cuanto se reciba el file ingresarlo en la biblia para tener un mejor control de los files existentes
- Para la asignación de guías y choferes usar un cuadro que muestre los tours confirmados, guías asignados fechas de tours.
- Por favor mantener una diversidad en la contratación de guías, la idea es contar con una base de datos amplia con el fin de que el trabajo sea asignado equitativamente.
- Tener una base de datos de los guías que tienen licencia nacional, idiomas, licencias en aéreas naturales específicas y de los transportes con tipos de vehículos que tienen
- En caso de contratar un proveedor nuevo hacer una entrevista e inspección previa y asegurarse que está claro de las políticas y que cumple con los requerimientos de la empresa
- Realizar un monitoreo sobre la calidad de los proveedores con los que se trabaja.
- Cualquier actualización tiene que ser hecha directamente en la computadora para que todos puedan tener acceso
- Imprimir todos los documentos relevantes en el file físico (confirmaciones de hoteles, restaurants, guías, trasporte, crucero, tkts aéreos)
- Revisar que el file tenga información completa y en caso de que falte solicitar a ventas (esta información debe ser solicitada máximo hasta 1 mes antes de la operación, posterior a esto es muy difícil recopilarla).

- Nombres completos
- Números de pasaportes
- Fechas de nacimiento
- Distribución de habitaciones
- En caso de niños que tienen boletos aéreos copia del pasaporte
- Programa detallado con logo de la cuenta, debe ser el mismo enviado a los pax.

**Tabla 17.3. Continuación**

- Detalle de vuelos
- Restricciones alimenticias
- En caso de que los pax solo tengan servicios a Galápagos solicitar el nombre del Hotel donde se alojaran la noche anterior para poder entregar el kit de bienvenida que se les da a todos los pasajeros de Geo Reisen.
- Verificar con las aerolíneas que los vuelos enviados por los clientes existan y estén con el horario correcto. Caso contrario verificar con ventas.

**OPERACIÓN DEL TOUR:**

Antes de la operación del tour con un mínimo de 30 días antes de la operación del tour se debe cumplir con lo siguiente:

- Servicios reconfirmados por escrito (Hoteles, restaurante, guías, transporte, vuelos).
- Tkts de tren
- Tkts Aéreos
- Despachos Económicos entregados a contabilidad
- Generar reservas de Áreas Protegidas
- Reserva de alojamiento de guías y choferes
- Programa detallado con el logo del cliente
- Voucher de servicios de barcos, lodges

Una vez que se cuente con lo anteriormente se procede a la elaboración del despacho físico del tour más el kit de bienvenida para el pasajero. El mismo que se controla a través de un check list.

**Tabla 17.4. Cont….**

**CHECK LIST**

| DOCUMENTOS A ENTREGAR A GUIA | |
|---|---|
| DETALLE | OK |
| Letrero | |
| Planificador | |
| Programa detallado | |
| Patentes | |
| Patente Cajas | |
| Pago o voucher Tren | |
| Tkts GPS | |
| Tkts Amazonía | |
| INGALA | |
| TAX PNG | |
| Hoja de Evaluación guía | |
| Hojas de Evaluación pax | |
| DESPACHO ECONOMICO | |
| JUNTO CON EL GUIA | |
| Revisión de la info del planificador | |
| Lectura conjunta del tour detallado | |
| Entrega y explicación de los documentos | |
| Recordéis de las políticas importantes | |
| Entrega de Agua | |
| Firma de recepción de documentos | |

| SOBRE A ENTREGAR A PASAJEROS | |
|---|---|
| DETALLE | OK |
| Carta de Bienvenida | |
| Voucher de servicios | |
| Voucher GPS | |
| Voucher (otros servicios) | |
| Mapas | |
| Llaveros | |
| Mochilas | |
| Otros | |

Realizado el despacho físico se coordina la entrega del despacho con el guía y choferes.

Durante la entrega del despacho físico al guía o chofer se debe:

- ✓ Verificar el itinerario a realizar junto con el guía para asegurar que esté de acuerdo con el itinerario asignado.
- ✓ Recordarles las políticas de la empresa y asegurarse que las dos partes estén de acuerdo con la tarifa asignada
- ✓ Hacer firmar al guía o chofe la recepción de la orden de servicios y aceptación de realizar el tour.

Durante la operación del tour:

- ✓ El agente de ventas a cargo del file debe realizar una llamada al pasajero para saber cómo le está yendo en el tour.
- ✓ Realizar un seguimiento a proveedores de los tours que estén operando con el fin de solventar cualquier emergencia y asegurarse del correcto y normal desarrollo de los tours e informar a ventas para su respectiva comunicación con los clientes.
- ✓ Mantener una reunión semanal con los otros departamentos con el fin dar un feedback sobre las novedades de operación y proveedores de los tours que se están operando.
- ✓ Si durante la operación surge algún inconveniente referente al itinerario el primer paso es que los pax cumplan con el itinerario tal cual ellos lo tienen. Para esto el guía tiene que verificar lo que el programa de los pax, sacar una copia.
- ✓ Informar inmediatamente a ventas para verificar como proceder con los clientes
- ✓ Si existe algún cambio de itinerario por voluntad de los pasajeros hacer llenar un descargo de responsabilidad. Caso contrario la empresa no se hará responsable de costos adicionales o quejas que surjan a partir de estos cambios.
- ✓ En caso de cambios en el itinerario que involucren costos adicionales, estos deben ser notificados por escrito a contabilidad con copia a gerencia y con autorización de ventas con el fin de proceder con los pagos
- ✓ En caso de emergencias donde no se pueda realizar el punto anterior, operaciones tiene la autonomía para tomar la decisión correcta dentro de los límites de políticas de la empresa.
- ✓ Al finalizar el tour solicitar los comment cards tanto de land como de Galapagos al guía, escanearlo y entregarlo al respectivo agente de ventas para su posterior envío al cliente junto con un feedback del tour.

**Tabla 17.5. De la satisfacción del Cliente**

**ESTRATEGIA 2:** *SOLUCIONAR CON EFECTIVIDAD Y RAPIDEZ QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS*

**ACTIVIDAD**: *Establecer un procedimiento de reclamos y quejas*

**Propósito:** *Establecer las acciones para adecuado manejo de las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes en el establecimiento como base para la mejora continua.*

**Alcance:** *Este procedimiento aplica a todas las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias presentados por los pasajeros utilizaron. utilizan nuestros servicios.*

**Desarrollo:**

Generalidades

- Solucionar las quejas de los clientes pronta y eficientemente con respecto a los servicios, instalaciones, que brinda los proveedores según corresponda.
- Participación activa de los empleados del establecimiento para solucionar las quejas de manera educada, rápida y eficiente.
- Brindar atención inmediata a las quejas que los clientes han manifestado y documentar las que tengan incidencia significativa para el establecimiento.
- Atender oportuna y efectivamente los reclamos en la prestación del servicio.
- Acoger, analizar e implementar mejoras basadas en las sugerencias de las partes interesadas como clientes, huéspedes, usuarios, proveedores, visitantes, contratistas, autoridades, etc.

**MANEJO DE QUEJAS EN GENERAL**

Las quejas que se reciban informalmente en cualquiera de los casos de entrega de productos o prestación de servicios deben ser tratando considerando:

- La ejecutiva encargada de realizar la llamada de seguimiento debe hacerlo de manera amable con el cliente, muy paciente, expresar con su voz una actitud relajada.
- Debe demostrar que escucha y entiende lo que el cliente le está expresando.
- Debe utilizar frases positivas que demuestren interés en conocer y dar solución a la queja.
- No debe tomar la queja de forma personal.
- Debe pedir disculpas al cliente.

**Tabla 17.6. Continuación**

- Debe tratar de resolver la queja inmediatamente, de no ser el caso reportar al departamento de operaciones quienes se pondrán en contacto con el proveedor para dar a conocer el malestar y lo solucionen.
- Debe notar si la solución planteada ha sido satisfactoria para el cliente.
- Analizar las quejas recibidas semanalmente en la reunión de Operaciones.

**MANEJO DE RECLAMOS EN GENERAL**

Los reclamos que se reciban formalmente en cualquiera de los casos prestación de servicios deben ser tratando considerando:

- El reclamo debe estar documentado.
- El cliente puede realizarlo verbalmente y la ejecutiva encargada anotarlo en el reporte de llamadas.
- Posteriormente se notifica a operaciones y se reporta en la bitácora.
- Debe utilizar frases positiva | que demuestren interés en conocer y dar solución al reclamo.
- No debe tomar el reclamo de forma personal.
- Debe pedir disculpas al cliente.
- Debe tratar de resolver el reclamo inmediatamente o proponer un plazo para el mismo.
- Siempre hay que tener en cuenta que todo el personal debe mantener una actitud proactiva que favorezca el trato y la comunicación con los clientes.
- Analizar los reclamos recibidos semanalmente.

**MANEJO DE SUGERENCIAS EN GENERAL**

Las sugerencias que se reciban en el establecimiento de las partes interesadas como:

- clientes
- pasajeros
- proveedores
- Guías
- Transportistas
- Otros

Deben ser anotados y diligenciados a la Gerencia directamente para su análisis y consideración.

**Tabla 17.7. Continuación**

## COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

### COMUNICACIÓN INTERNA

La herramienta que se utilizará para comunicar este procedimiento al personal es una reunión de operaciones en donde se muestra la importancia del buen manejo de quejas, reclamos y sugerencias.

Dicha reunión se realizará en la fecha y hora conveniente y que no interfieran con los quehaceres de Geo Reisen.

Se sugiere que los gerentes utilicen la técnica de role playing con los colaboradores, para que juntos dramaticen los posibles escenarios en donde un cliente expresa su queja y la manera en que ésta es resuelta.

### COMUNICACIÓN EXTERNA

Por medio del correo electrónico y redes sociales se comunicará a los clientes el compromiso que el establecimiento tiene con respecto a la solución y tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias.

De igual manera se recomienda notificar el nombre de la persona encargada de atención al cliente a quien deben dirigirse para expresar una queja o reclamo.

## RECEPCION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS

Se propone que todas las quejas, reclamos y sugerencias serán recopilados, clasificados y sean analizadas para determinar cuáles son las más comunes y para eliminar las causas de cada una de ellos.

Posteriormente se le dará seguimiento al procedimiento mediante reuniones semanales para discutir los diferentes casos que se generaron durante esa semana.

**Tabla 18. Plan de Acción de la perspectiva Innovación y Aprendizaje**

| PERSPE | ESTRATEGIA | ACTIVIDADES | INDIC. | INTENCION DEL INDICADOR | RESPONSABLE | PRES |
|---|---|---|---|---|---|---|
| INNOVACION Y APRENDIZAJE | Garantizar la integración de todos los miembros de la empresa en un equipo | Realizar un coaching de trabajo en equipo. | Trabajo equipo | Medir la capacidad de la gente trabajar en equipo | Gerencia General | |
| | Desarrollar un programa de capacitación continua | Establecer un programa de capacitación continua | Nivel de Capacitación | Medir el impacto de la capacitación en los resultados | Gerencia General Áreas inmersas | |
| | Mantener la tecnología necesaria para ser competitivos y productivos | Disponer de tecnología actualizada, necesaria y suficiente para el adecuado desarrollo de actividades | Tecnología disponible | Medir y evaluar constante el nivel de tecnología que se tiene | Gerencia General | |

**Tabla 19. Plan de Acción de la perspectiva Innovación y Aprendizaje**

**ESTRATEGIA 1:** *GARANTIZAR LA INTEGRACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA EN UN EQUIPO*

**ACTIVIDAD**: *Realizar un Coaching de Trabajo en Equipo.*

**Propósito:** *Mejorar las destrezas, habilidades y actitudes de las a través de distintos métodos.*

**Alcance:** *Todos los colaboradores que forman parte de la empresa.*

*Desarrollo:*

Los equipos de trabajo son el motor principal de desarrollo de las empresas, la clave del desempeño de los equipos está en la particular dinámica de relaciones entre sus miembros.

*Coaching de Equipos*

El Coaching de Equipo es un proceso de acompañamiento a un equipo de personas en la consecución de sus objetivos a través de acciones que fomentan la cooperación entre sus miembros, apoyándoles a revisar y mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.

La persona que vaya a realizar el taller de coaching debe ser un experto en temas como trabajo en equipos, liderazgo, motivación que tiene a cargo las siguientes responsabilidades.

- Descubrir, aclarar y definir lo que el equipo quiere alcanzar.
- Estimular el autodescubrimiento del equipo.
- Provocar soluciones y estrategias generadas por el propio equipo.
- Mantener en el equipo una actitud responsable y consecuente.
- Ser el espejo del equipo. Es decir, retroalimentando a los integrantes de todos los comportamientos que se identifican (dentro y fuera de las reuniones) de una manera asertiva, dejando a un lado sus creencias limitantes.

**Tabla 19.1. Plan de Acción de la perspectiva Innovación y Aprendizaje. Continuación**

**CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL COACHING DE EQUIPOS**

- La base del Coaching de Equipos es el dominio personal de sus componentes y se desarrolla con la visión compartida.
- Es un proceso de alineación con la visión compartida para crear los resultados que todos realmente quieren.

**BENEFICIOS DEL PROCESO DE COACHING**

- Mejora significativamente el proceso de trabajo en conjunto, comunicación, análisis de problemas, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Flexibiliza al equipo ante los cambios para una mejor adaptación y desempeño ante ello.
- Alimenta y potencia la visión común del equipo
- Ganar agilidad en la toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Mejorar sus relaciones y comunicación.
- Incrementar su nivel de autoconfianza.
- Mejorar el desempeño en su día a día.

**DESARROLLO DEL COACHING**

- El desarrollo del coaching debe realizarse fuera del entorno de la oficina, en un lugar acogedor que brinde todas las facilidades y el dia a realizarse debe ser un fin de semana para que no interfiera con las actividades diarias.
- Debe ser dictado por profesionales debidamente capacitados y con experiencia en este tipo de coach.

El evento incluye dinámicas dirigidas a desarrollar las competencias colectivas que caracterizan a los equipos gerenciales de alto rendimiento para el logro de objetivos comunes.

**Tabla 19.2. Plan de Acción de la perspectiva Innovación y Aprendizaje. Continuación**

Combinada con actividades lúdicas y divertidas con actividades de reflexión para tomar conciencia de los aspectos que valoramos y los puntos de quiebre a cuidar.

La metodología busca la alineación e integración, aclarando expectativas, roles y funciones, valorando el aporte de cada función a los procesos de trabajo, logrando acuerdos de funcionamiento que les permita coordinar acciones que optimicen la gestión colectiva del sistema.

La dinámica contempla que se dejen por escrito los acuerdos y compromisos a los que llegan, nombrando un responsable del seguimiento de los mismos en el tiempo, para garantizar su cumplimiento. Esto produce cambios duraderos en la alineación e integración de la gestión diaria inter-departamental.

**MEDICIÓN DEL PROCESO**

Una vez aplicado el coaching de trabajo en equipo se realiza la medición del proceso a través de las siguientes preguntas.

1.- ¿El equipo ha cumplido de manera consiente con sus objetivos?

2.- ¿Se han desarrollado en su núcleo acciones preventivas orientadas a lograrlas?

3.- ¿Los objetivos e indicadores son comunicados y entendidos por todos los integrantes?

4.- ¿Todos los integrantes son capaces de explicar cuál y donde se impactan las tareas que ellos realizan (tanto de manera positiva como desfavorable)?

**Tabla 19.3. Plan de Acción de la perspectiva Innovación y Aprendizaje. Continuación**

**ESTRATEGIA 2:** *DESARROLLAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA*

**ACTIVIDAD**: *Mediante un programa estructurado, basado en las necesidades reales se establecerá un programa de capacitación continua*

**Propósito:** *Cerrar las brechas de conocimientos, habilidades y destrezas para el manejo de los procesos en la atención turística, el manejo de los riesgos laborales y ambientales para cada trabajador de la empresa en relación al puesto de trabajo.*

**Alcance:** *Este programa involucra a todos los colaboradores de la empresa.*

*Desarrollo:*

a) Inducción al puesto de trabajo (Personal nuevo)
b) Capacitación de nuevos proveedores y actualización de proveedores existentes.
c) Entrenamiento en el puesto de trabajo
d) Inspección y evaluación de prestadores de servicios de alojamiento y alimentación en la ciudad de Quito
e) Seguridad y Salud en el Trabajo – SST: Acciones para mejorar la competencia y prevenir accidentes y enfermedades, así como la actuación en situaciones de emergencia.
f) Viajes actualización y familiarización (FAM TRIPS).
g) Capacitación a proveedores de guianza y trasporte

**Tabla. 20. Programa de capacitación**

| ITEM | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DIRIGIDO A | CRONOGR | MEDIO DE VERIFI |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Inducción en procesos, a todo nuevo trabajador. Explicación del puesto de trabajo con el Profesiograma. Entrega de un ejemplar del Reglamento Interno de la empresa. | Responsable del Talento Humano – Gerencia Responsable de área | Personal nuevo | Permanente | Capacitación al cliente interno |
| 2 | Capacitación de nuevos proveedores y actualización de proveedores existentes | Departamento de Operaciones | Todo el personal | Mensual | Capacitación al cliente interno |
| 3 | Entrenamiento en el puesto de trabajo | Coordinador de Área | Personal con bajo desempeño | Cuando el caso lo amerite | Capacitación al cliente interno |
| 4 | Inspección y evaluación de prestadores de servicios de alojamiento y alimentación en la ciudad de Quito | Gerencia y Departamento de Operaciones | Marketing, Operaciones y Ventas | Mensual | Capacitación al cliente interno |
| 5 | Viajes actualización y familiarización (FAM TRIPS) | Gerencia y Departamento de Operaciones | Todo el personal | Trimestral | Capacitación al cliente interno |
| 6 | Capacitación a proveedores de guianza y trasporte | Gerencia y Departamento de Operaciones | Guías y conductores | Anual | Evaluación de proveedores de servicios |

**Tabla 21. Evaluación de la propuesta**

| M | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **PERIODO DE EVALUACION: DESDE……HASTA……** | | | | | |
| **PERSPECTIVA** | **ESTATEGIAS** | **NIVEL DE CUMPLIMIENTO** | **GRADO DE DIFICULTAD** | **RESULTADOS ALCANZADOS** | **FUENTES DE VERIFICACION** |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**Conclusiones**

Sobre la base de los objetivos propuestos en este artículo, se concluye que:

1. Efectivamente, se ha elaborar el plan estratégico para la empresa OTGR, aplicable y generalizable, -atendiendo a su contexto particular-, a otras empresas operadoras de turismo. Significa esto que el diseño de plan estratégico no resulta "camisa de fuerza" para ninguna empresa, sino una herramienta flexible y pertinente, a ser renovada, revisada, actualizada ante cambios del entorno y contexto
2. ; Se ha ejecutado modelo diagnóstico situacional; además de y proponer plan de acciones y propuestas de mejora de calidad atendiendo al caso de estudio. Antes de diseñar cualquier planeación, se precisa de reconocer el contexto real actual, y es el diagnóstico y las herramientas que lo componen, la expresión de esta realidad.
3. Se precisa, tener cuidado ante el envejecimiento de diagnósticos, pues existen casos de aplicaciones de diseños estratégicos que no corresponden a la realidad del entorno
4. Es el cliente interno, su alfabetización permanente, la gestión del conocimiento, el trabajo en equipo, la eficaz comunicación organizacional y el liderazgo, factores que fortalecen la cultura organizacional de la entidad y son claves en el éxito.
5. La ejecución de la planeación estratégica no garantiza su éxito *per se.* Esta planeación está dirigida a todos y cada uno de los integrantes de la organización, por lo que es necesario desterrar el concepto de "planeación para ellos", por la "planeación nuestra"

**Recomendaciones.**

- ✓ Durante la implementación de este diseño estratégico, se precisa anotar y corregir las acciones que pueden perfeccionarse, además de atender a los cambios súbitos del entorno que exigen de reorientación estratégica
- ✓ La dinámica del proceso de gestión del talento humano, exige el monitoreo de las falencias de competencias, saberes, habilidades. Ello solo es posible determinarlos a partir de la evaluación del desempeño y la propuesta de planes de capacitación
- ✓ Es imprescindible alcanzar escalones de profesionalidad y certificación cada vez más elevados, por lo que se sugiere el estudio de factibilidad de aplicar el sistema de gestión integrado que contempla la gestión de la calidad, la gestión medioambiental y la gestión en seguridad y salud ocupacional

**Referencias Bibliográficas.**


- Aldaz Hernández S.M.,Pacheco Sanunga H.G., Moreno Aguirre P.E., Chale Pinde, A.K. (2015). *Plan estratégico para mejorar la calidad de servicios de la operadora de turismo Geo-Reisen de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, año 2015***.** Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba. Ecuador
- Aragón, Gobierno (2008): *Turismo activo.* Disponible en: http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Departamentos/VertebracionTerritorioMovilidadVivienda/AreasTematicas/Turismo/ci.13_TURISMO-ACTIVO.detalleDepartamento?channelSelected=77e2c752ae6fa210VgnVCM100000450a15acRCRD
- Armijo, Marianela. (2011). *Manual de la Planificación Estratégico e indicadores de desempeño.* Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Becerra, G. (2000):*La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras.* Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2879656.pdf
- Boullón, R. C. (2006). *Planificación del Espacio Turístico*. México. Trillas. De la Torre, F. (2000). Administración de Agencia de viajes.
- Bryson, John M. (2004): *The Strategy Chace Cycle: an effective strategy planning approach of Nonprofit Organizations*" in Herman, Robert D. "The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & management, Jossey-Bass, San Francisco, pp.171-203
- Castro Milano, L. A. (2012). *Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros*. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 28(48), 64-76.

- Cerna, Marisol; Vargas Horacio; .(2010). *El turismo y su impacto en la economía de México y del estado de Michoacán.* Disponible en: http://www.red-redial.net/referencia-bibliografica-64257.html
- Cisneros G.; Molina J. (2008): *La Relación entre lealtad y Satisfacción de los Clientes.* Disponible en: http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/372.
- Day Francis; Youngme Moon; Quelch John (2004). *Starbucks, brindando servicio al Cliente.* Harvard Business School
- De la Torre, Francisco (2000). *Agencias de Viaje, Estructuras y Operación.* Editorial Trillas
- Frances, Antonio (2006): *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de mando Integral.* Editorial Pearson. Prentice Hall.
- Fremont E., Kast (2000). *Planeación estratégica.* Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=NKbFooXrnyQC&pg=PA77&lpg=PA77&dq=fremont+and+planeacion+estrategica
- Góngora Mulet, Isaelio, (2000): *Las Agencias de Viaje dentro del Sistema Turístico.* Disponible en: https://www.ecured.cu/Agencias_de_Viajes
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2014). *Metodología de la Investigación.* Editorial *Mc Graw Hill,* México. Edición 6ta.
- Hernández; Fernández y Baptista (2010). Documento en línea. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1931/html_10
- Jiménez, Daniel (2012): *Como auditar la Conformidad del producto en PYMES.* Disponible en: http://www.pymesycalidad20.com/servicio-al-cliente-como-auditar-la-conformidad-el-producto-en-pymes.html
- Juran Moses Joseph, (2005). *¿Qué es un Cliente Interno y un Cliente Externo?* La Voz de Houston. Disponible en: http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-cliente-interno-y-un-cliente-externo-5284.html
- Lerdon, Juan (2008): *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de paillaco, región de los ríos, chile, estudio de casos.* Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html
- Linares Díaz, Jouve (2002). *Las agencias de viaje en el turismo y el proceso de distribución.* Disponible en: https://www.gestiopolis.com/las-agencias-de-viajes-en-el-turismo-y-el-proceso-de-distribucion/
- Ministerio del Turismo, Ecuador (2015). Disponible en: http://www.turismo.gob.ec/
- Morales López, Humberto (2010: *Metodología de la Investigación Lingüística.* Disponible en: https://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-linguistica/9788486408374/477441.
- Norton, R. y Kaplan, D. (2005). *La organización focalizada en la estrategia. Cómo implementar el Balanced Scorecard.* Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- OMT. Organización Mundial del Turismo (2015): *Panorama OMT del turismo Internacional.* Disponible en: http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875.
- Ortega; Recio (2008). *Eficacia de programas de fidelización en supermercados. un enfoque comparativo de dos formas de conseguir la lealtad del cliente.* Disponible en: https://www.google.com/search?sclient=psy-ab&client=firefox-&biw=1525&bih=718&noj=1&q=ortega+y+recio+and+servicio+al+cliente
- Peresson Lory (2007): *Sistema de Gestión de la Calidad con Enfoque al Cliente.* Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf
- Prahalad, C.K. (2011). *Planificación Estratégica -Compitiendo para el futuro*.
- Report and Books. (2012). Documento en línea. Disponible en: http://www.reports-books.com/resources/training/daniela/calidad-total/

- Rodríguez Latiesa Margarita; Puertas Cañaveral Inmaculada; Paniza Prado, José luis (2001): *El Turismo en el Mediterráneo. Posibilidades de Desarrollo y Cohesión.* Disponible en:
- Salazar, Juan Carlos. (2013). *Introducción a la Administración Estratégica.* Disponible en: http://mba-practico.blogspot.com/2013/02/introduccion-la-administracion.html


.