



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

CARRERA DE TURISMO

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN TURÍSTICA Y PRESERVACIÓN AMBIENTAL**

Tema:

**“ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA LA AGENCIA DE VIAJES
OPERADORA SURTREK”**

Autora:

Wendy Gabriela Díaz Molina

Director:

Lic. Juan Cruz Albornoz

Quito

2015

Autoría

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora:

Wendy Gabriela Díaz

AUTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres pues gracias su apoyo y dedicación he logrado cumplir mis objetivos propuestos.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial y a los docentes que impartieron sus conocimientos cada día a todos sus alumnos y que gracias a esto he logrado tener una carrera exitosa.

Finalmente un especial agradecimiento a mi director de Tesis el Lic. Juan Cruz por su apoyo y paciencia para la culminación del presente trabajo.

Contenido

Resumen	I
Introducción.....	II
Planteamiento del Problema	III
a. Enunciado del Problema	III
b. Formulación del problema:	IV
Justificación:	VI
Objetivos.....	VII
Objetivo General:	VII
Objetivos Específicos:	VII
Marco Referencial.....	VIII
Marco Teórico.....	VIII
Marco Conceptual	XI
Capítulo I.....	1
1. Diagnóstico situacional actual de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek	1
1.1 Breve reseña de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.....	1
1.2 Generalidades de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.....	2
1.2.1 Reseña histórica.....	2
1.2.2 Ubicación geográfica	2
1.2.3 Misión	2
1.2.3 Visión.....	2
1.3 Análisis de la estructura organizacional	3
1.3.1 Funciones de cada departamento.....	5
1.3.2 Estado actual del sistema organizacional.....	10
1.4 Análisis del producto	11
1.3.1 Programas base que oferta la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.....	11
1.3.2 Estado Actual de los productos turísticos	27

1.5 Análisis de procesos existentes	29
1.5.1 Procesos	30
1.5.2 Resumen.....	31
1.6 Análisis de planes, programas y políticas.....	31
1.7 Análisis de certificaciones obtenidas.....	33
Capítulo II.....	35
2. Estudio teórico de la calidad y administración por procesos para aplicar en la Agencia de Viajes Operadora Surtrek	35
2.1 Evolución del concepto de calidad.....	35
2.1.1 Calidad	37
2.1.2 Calidad según Edward Deming.....	38
2.2 Sistemas de gestión de la calidad	40
2.2.1 Definición de proceso	41
2.2.2 Definición de procedimiento.....	42
2.3 Gestión basada en procesos	43
2.3.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	45
2.3.2 Descripción de procesos.....	47
2.3.3 Diagrama de procesos.....	47
2.3.4 Ficha de procesos.....	48
2.3.5 Monitoreo de procesos.....	49
1.4 Indicadores.....	50
2.4.1 Características de un indicador.....	50
2.4.2 Pasos para establecer indicadores de procesos.....	51
2.4.3 Tipos de indicadores	51
2.5 Mejora de procesos.....	52
Capítulo III	53
3. Diagnóstico estadístico para conocer los resultados de la actual gestión de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.....	53

3.1	Introducción	53
3.2	Conceptos.....	54
3.2.1	Mercado	54
3.2.3	Segmentación de Mercado	54
3.2.4	Investigación cualitativa	56
3.2.5	Variables relevantes.....	57
3.3	Encuestas a realizarse	57
3.4	Tamaño de la muestra.....	62
3.4.1	Número de Encuestas a realizarse	62
3.5	Plan de investigación de mercado	63
	Fase I	63
	Fase II: Elaboración del plan de investigación de mercado.....	64
	Formas de investigación	64
	Instrumentos de Investigación	66
3.6	Resultados	68
3.6.1	Resultados de Investigación Cualitativa	68
3.6.2	Resultados de la investigación Cuantitativa.....	73
3.7	Análisis Final del Estudio	100
Capítulo IV	102
4.	Propuesta de un nuevo modelo de “Administración por Procesos” para la Agencia de Viajes Surtrek.....	102
4.1	Introducción	102
4.2	Mapa de procesos	104
4.2.1	Procesos estratégicos	104
4.2.2	Procesos operativos	105
4.2.3	Procesos de apoyo	105
4.3	Gestión y documentación de los procesos	107

4.3.1 Diagrama y ficha de procesos	108
4.3.2 Indicadores de cumplimiento	133
4.4 Control y monitoreo	135
4.4.1 Procesos estratégicos	135
4.4.2 Procesos Operativos.....	136
4.4.3 Procesos de Soporte.....	137
4.4.4 Consideraciones finales	138
4.4 Mejora de procesos	139
Auditoría Interna (Plan- P)	140
Acciones Correctivas (Hacer – Do).....	140
Monitoreo (Chequeo – C).....	140
Informe Final (Actuar – A).....	141
Conclusiones	142
Recomendaciones.....	144
Bibliografía.....	145
Anexos.....	147

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pag.
Tabla 1: Matriz Resumen de Productos Turísticos Programas Nacionales	27
Tabla 2: Programas Internacionales	27
Tabla 3	73
Tabla 4	74
Tabla 5	75
Tabla 6	76
Tabla 7	77
Tabla 8	78
Tabla 9	79
Tabla 10	80
Tabla 11	81
Tabla 12	82
Tabla 13	83
Tabla 14	84
Tabla 15	85
Tabla 16	86
Tabla 17	87
Tabla 18	88
Tabla 19	89
Tabla 20	90
Tabla 21	91
Tabla 22	92
Tabla 23	93
Tabla 24	94
Tabla 25	95
Tabla 26	96
Tabla 27	97
Tabla 28	98
Tabla N° 29 - Matriz Resumen de Indicadores	131

INDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama	Pág.
Diagrama N° 1: Proceso de Planificación Estratégica	108
Diagrama N° 2: Proceso de Promoción	112
Diagrama N° 3: Proceso de Asesoría y Ventas	114
Diagrama N° 4: Proceso de Reservas	116
Diagrama N° 5: Proceso de Operaciones	118
Diagrama N° 6: Proceso de Seguimiento y Control	124
Diagrama N° 7: Proceso de Comunicaciones	126
Diagrama N° 8: Proceso Financiero y Contable	128
Diagrama N° 9: Proceso de Sistemas	130

INDICE DE FICHAS

Ficha	Pág.
Ficha N° 1: Ficha de Proceso de Planificación Estratégica	109
Ficha N°2: Ficha de Promoción	113
Ficha N° 3: Ficha de Proceso de Asesoría y ventas	115
Ficha N° 4: Ficha de Proceso de Reservas	117
Ficha N° 5: Ficha de Proceso de Operaciones – Gerencia y Ventas	119
Ficha N° 6: Ficha de Proceso de Operaciones – Departamento de Opera	121
Ficha N° 7: Ficha de Proceso de Operaciones – Dpto. Financiero y Contable	123
Ficha N° 8: Ficha de Proceso de Seguimiento y Control	125
Ficha N° 9: Ficha de proceso de Comunicación	127
Ficha N° 10: Ficha del Proceso Financiero y Contable	129
Ficha N° 11: Ficha de Proceso de Sistemas	131

Resumen

La administración por procesos es parte de un sistema de gestión empresarial enfocado hacia la calidad total. Para alcanzarla se utilizan procesos y procedimientos que posteriormente serán evaluados para determinar su grado de incidencia en los objetivos de la empresa y realizar las correcciones del caso. En el caso de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, se realizará esta propuesta para una mejor gestión administrativa, para ello se realizó en primer lugar un diagnóstico situacional actual en donde se evidencio la carencia de este tipo de administración y en base a esto se diseñan los procesos esenciales que se deberían implementar en la empresa. Se finaliza con el modelo de monitoreo e indicadores de gestión.

Introducción

La Administración por Procesos constituye un sistema administrativo que en la actualidad se ha convertido en un pilar fundamental para alcanzar la calidad total. Este concepto es el resultado evolutivo de una serie de etapas de en donde por diversos factores políticos, económicos e industriales, se ha cambiado la percepción del cliente y en si de la manera de producir. Uno de los conocidos en el tema de calidad total es el Norteamérica Edward Deming, quien establece estos sistemas en las empresas japonesas, con quienes se observó una notable mejora en la productividad y satisfacción del cliente.

En el primer capítulo se realiza un análisis situacional actual de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, para adentrarnos en la materia y conocer que procedimientos se han llevado hasta la actualidad, sus componentes, sus estrategias organizacionales y administrativas, entre otras.

El segundo capítulo por otro lado, constituye un análisis del marco teórico que regirá la presente investigación. En ella se incluyen conceptos relacionados a la calidad, su historia, evolución y finalmente se incluyen todos los procedimientos necesarios para implantar un modelo de Administración por procesos a nivel general. Estos conceptos y lineamientos se basan en estudios previos y en estudios de caso.

El tercer capítulo es un análisis cualitativo aplicado a los clientes internos de la empresa (empleados) y los clientes externos. La finalidad de este capítulo es conocer el nivel de satisfacción de los turistas en referencia a aspectos relacionados con la gestión organizacional, servicios, imagen corporativa, entre otros. Existe igualmente entrevistas realizadas a los directivos de la empresa, para conocer a profundidad los procesos claves dentro de la organización y partir de ello para generar los sistemas administrativos pertinentes.

Finalmente el cuarto capítulo contiene la propuesta, en donde se han identificado los procesos claves dentro de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, se encuentra un mapa de procesos, la descripción mediante diagramas y fichas, para finalizar con un sistema de monitoreo, control y como aplicar un sistema de mejoramiento continuo.

Planteamiento del Problema

a. Enunciado del Problema

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek es una empresa turística, dedicada a la intermediación, organización y realización de planes, itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes: así como transporte, alojamiento, entretenimiento, etc., con el objetivo de brindar servicios de calidad a turistas tanto nacionales como extranjeros.

La empresa se ha especializado en el desarrollo de turismo receptivo. Sus principales mercados son países como Alemania, Japón, España, Inglaterra, Francia y algunos países de Sudamérica como Argentina, además en la actualidad se encuentran desarrollando el potencial del mercado nacional.

Sus principales productos están establecidos en las cuatro regiones del país, combinándolas entre si, por ejemplo ruta de las haciendas, Tour Andes-Amazonas-Galápagos, Ecuador y Galápagos Luna de miel, sin embargo la empresa diseña paquetes de acuerdo a las necesidades del cliente, razón por la cual posee una diversificación de productos.

Sin embargo la empresa carece de una organización interna, es la causa de que los departamentos trabajen de forma individual sin comunicación adecuada entre ellos, esto conduce a una errónea entrega de servicios al cliente, quien es el principal afectado. Pues la falta de organización adecuada no ha permitido un correcto desarrollo

operación de los paquetes turísticos ofrecidos a los clientes, por la inexistencia de procesos establecidos y medición de resultados de los mismos.

En la actualidad todas las empresas se encuentran entornos competitivos y globalizados en las que tienen necesidad de alcanzar resultados eficientes. Para lo cual se necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia el cumplimiento de objetivos, minimizar recursos y sobre todo evitar errores.

De acuerdo a lo antes mencionado es importante establecer procesos, responsabilidades, recursos y actividades para los departamentos de la empresa como el departamento de ventas y operaciones. Para de esta manera mejorar el desempeño de la organización de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, mediante la gestión de procesos es decir diseñar, documentar y optimizar recursos. Y así entender la visión y control de los procesos en las que debe estar involucrado todo el personal de la empresa y así lograr la calidad de la entrega de servicios y sobre todo la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente.

b. Formulación del problema:

Pregunta general:

- ¿Cómo mejorar la administración de la Agencia de viajes Operadora Surtrek para ser competitiva y efectiva en el mercado turístico?

Preguntas específicas:

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la empresa?
- ¿Cuáles son los procesos que cada departamento efectúa en la actividad y cuál es el modelo de administración de la empresa?
- ¿Cuál sería el costo de oportunidad para la agencia de viajes si implementaría otro sistema de administración?
- ¿Cómo se implementaría una administración por procesos para la agencia de viajes?
- ¿Cuáles son las herramientas pertinentes para realizar la medición y seguimiento de procesos en la empresa?

Justificación:

La presente investigación contribuirá a resolver los problemas de organización interna de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek con el buen manejo de procedimientos y procesos que se ejecutan en la empresa logrando de esta manera obtener mejores resultados en competitividad, rentabilidad, efectividad en el trabajo y comunicación entre los departamentos. Sobre todo alcanzar el desarrollo, operación o ejecución de los paquetes turísticos ofertados al cliente se realicen de manera eficiente minimizando errores, para lograr satisfacer las expectativas de los clientes.

El beneficiario de la investigación es la empresa, además de todo el personal pues mejorarán las condiciones de trabajo, contribuyendo a la armonía y trabajo en equipo desarrollando de manera efectiva las actividades establecidas en los departamentos de la misma, alcanzando de esta manera entregar un servicio de excelencia a los clientes y así satisfacer las necesidades de los mismos.

La implementación del modelo administrativo por procesos ayudara al crecimiento de la empresa tanto a nivel nacional como internacional. Además de brindar servicios de excelencia al turista pues se logrará satisfacer expectativas y necesidades de los clientes de acuerdo al programa establecido u ofertado, obteniendo como resultado la ejecución del tour sin ningún inconveniente, alcanzando de esta manera brindar una experiencia inolvidable en el Ecuador.

Objetivos

Objetivo General:

- Proponer un modelo administrativo por procesos para la agencia de viajes operadora Surtrek, obteniendo mejores resultados en competitividad, rentabilidad, efectividad en el trabajo y comunicación entre los departamentos.

Objetivos Específicos:

1. Realizar el diagnóstico situacional actual de la empresa,
2. Identificar los procesos de los departamentos de la empresa que permitan la caracterización del modelo administrativo actual de la Agencia de Viajes.
3. Realizar un diagnóstico estadístico a los clientes externos e internos sobre las expectativas de la empresa, dirigida hacia los clientes, de los prestadores de servicios y de los funcionarios y empleados.
4. Elaborar la propuesta de la implementación del modelo administrativo por procesos para la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, que contenga estrategias acordes a cada uno de los departamentos de la empresa.
5. Establecer las herramientas para la medición y seguimiento de procesos de los departamentos, determinado los resultados para la mejora de gestión de áreas claves de la empresa.

Marco Referencial

Marco Teórico

- Según el libro, Autor MINTZBERG Henry, “Diseño de organizaciones eficientes” Capítulo I.

Menciona que es importante un sistema de organización para alcanzar el logro de objetivos bajo un mismo lineamiento, es decir crear una estructuración para captar o dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal. Menciona que se puede desarrollar un diagrama considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una. Así por ejemplo el núcleo operativo: abarca aquellos miembros, los operarios que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios.

La cumbre estratégica está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización, se encuentran personas encargadas de la responsabilidad general de la organización director general, aquellos que suministran apoyo directo a la alta gerencia (secretarios asistentes), comité ejecutivo, oficina del director general

La administración de las condiciones fronterizas de la organización (sus relaciones con su ambiente). Se relaciona con el desarrollo de la estrategia debe servir como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización. El ajuste mutuo es el mecanismo preferido de coordinación entre los gerentes de la misma cumbre estratégica.

- Según el libro Autor BACA URBINA Gabriel “Administración integral. Hacia un enfoque de procesos”.

Menciona sobre la importancia de la administración integral, hacia un enfoque de procesos también presenta a la administración con un enfoque tradicional. Para beneficiar a las organizaciones. El tercer capítulo presenta un nuevo concepto de dirección de empresas, que como siempre, toma lo mejor de conceptos anteriores para convertirse en un enfoque holístico sobre cómo dirigir a una empresa. Sobre las áreas totales de cualquier empresa de transformación. Con ellos se intenta mostrar un panorama completo de lo que es una empresa, lo que hay dentro de ella y cómo se relaciona cada área con las demás y con una introducción hacia el enfoque de procesos.

- Según el libro Autor, PÉREZ José Antonio “Gestión por procesos”.

Menciona que la “Gestión” y “proceso” son dos términos, con frecuencia tópicos, es importante comprender para que el sistema de calidad sea una eficaz herramienta de gestión para todos. Los requisitos de los modelos de gestión de la calidad y excelencia empresarial. La aplicación de un término conocido, gestión, a otro también conocido pero sin hábito de hacerlo, procesos, plantea los siguientes interrogantes que se responden a lo largo del libro: ¿Cuántos procesos hay en la empresa? La identificación de los procesos de la empresa y la definición de sus interacciones para elaborar el mapa de procesos. ¿Cómo se planifican los procesos? Se incluyen varias herramientas para elaborar los procedimientos evitando la tan temida burocracia. Una vez que se ha identificado y sistematizado los procesos de la empresa, llega la pregunta crucial, ¿cómo se gestionan? Aplicando el ciclo PDCA y diseñando las herramientas pertinentes para

hacer la medición y el seguimiento del proceso. Se presentan nuevas herramientas, con el propósito de hacer más sencilla la documentación del sistema de gestión sin perder un ápice de su eficacia. Para evolucionar con las demandas de las empresas, se dio énfasis en cómo la gestión por procesos puede añadir valor a la organización.

- Según el libro Autor, FERNANDEZ DE VELASCO, José. “Gestión de Calidad Orientada a los procesos”

Menciona que debido a los cambios que se han establecido en el entorno competitivo ha obligado a las empresas a buscar soluciones para su crecimiento de acuerdo a los requerimientos y exigencias del mercado, es por eso que las organizaciones han tomado como opción fundamental el modelo administrativo por procesos como factor generador de ventajas competitivas a largo plazo.

Es por eso que es importante disponer de cuantificación o valoración económica del producto, además de fijar objetivos medibles a través de estrategias como el liderazgo en costes y diferenciación, estas dos estrategias con la evolución de la empresa permitirán identificar los conductores tanto de costes como de diferenciación.

La identificación de los procesos es clave en la empresa, pues consiste en identificar que procesos incluyen las actividades inductoras de costes o de diferenciación que generan ventajas competitivas.

Menciona que para tener muy bien establecidos los procesos es importante tener en cuenta los siguientes ítems, tener identificado a los proveedores y clientes, misión claramente definida en términos de contribución al desarrollo de políticas corporativas. Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas del cliente así como de indicadores de su cumplimiento.

Incorporar un sistema de medidas de control de su eficacia, eficiencia y flexibilidad que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora y finalmente operar bajo control de las características del producto.

Marco Conceptual

- **Empresa:** es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.
- **Gestión:** guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Proceso:** es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.
- **Administración:** es la ciencia social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin

de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

- **Planificación:** Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. En el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".³ Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.
- **Organización:** Es un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.
- **Calidad:** es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con

dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

- **Paquete turístico:** Conjunto de servicios turísticos que se venden al viajero por conducto de las Agencias de Viaje o de líneas aéreas. Por lo general, el paquete turístico comprende: transporte, alojamiento, alimentación, recreación y excursiones
- **Turista:** Un turista es aquella persona que se traslada de su domicilio habitual a otro punto geográfico, estando ausente de su lugar de residencia habitual más de 24 horas y realizando pernoctación en el otro punto geográfico. Las características que lo definen como turista no responden a un sólo aspecto, por ejemplo, el cultural. Aquella persona que visita distintos puntos de su país, y que lo hace para aprender más o para aumentar su conocimiento cultural es turista.
- **Turismo receptor:** Engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor.
- **Costo de oportunidad:** El costo de oportunidad de una inversión es el valor descartado debido a la realización de la misma o también el coste de la no realización de la inversión. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto (o de la asignación de la inversión a otras utilidades, por ejemplo, el alquiler de un terreno que tenemos a nuestra disposición o, por ejemplo, la dedicación de estos fondos a la compra de deuda pública, de rentabilidad y cobro garantizados). Este criterio es uno de los

utilizados en las elecciones de inversión. En principio, el rendimiento es como mínimo igual al coste de oportunidad.

Capítulo I

1. Diagnóstico situacional actual de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek

1.1 Breve reseña de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek fue fundada en 1991 por su actual Gerente y Propietario, el Ing. Alfonso Tandazo. En un inicio la Agencia se encontraba ubicada en la ciudad de Ambato, trasladándose posteriormente a la ciudad de Quito, en las oficinas localizadas en la Av. Amazonas y Wilson. Debido al constante crecimiento de la empresa, traslada sus oficinas al edificio Casillero del Diablo, localizado en la Av. Reina Victoria y Plaza Foch, en el corazón del barrio La Mariscal. En la actualidad se encuentra en las calles San Ignacio E10-114 y Placido Caamaño

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek se caracteriza por ofrecer paquetes turísticos *a la medida*, mismos que se caracterizan por sus altos estándares de calidad. Esta información se la puede evidenciar en su página web en español, misma que menciona: “La intención de Surtrek Tour Operator es hacer de cada uno de sus viajes el mayor descubrimiento de su vida, por eso le ofrecemos todo lo que una experiencia inolvidable debe tener: confort, aventura, destinos increíbles, productos variados y flexibles, itinerarios novedosos, los mejores hospedajes, guías especializados, transporte cómodo, en fin, todos sus sueños de viajero pueden convertirse en realidad. Al contratar nuestros paquetes por Ecuador y Sudamérica, tendrá la certeza de que recibirá una atención óptima, pues contamos con proveedores muy profesionales y dispuestos a ofrecerle un servicio inmejorable y oportuno.” (Surtrek Tour Operator, 2014) Esta filosofía se ha plasmado en sus empleados, quienes en conjunto trabajan para alcanzar las metas de la empresa.

En la actualidad, Surtrek Tour Operator es una de las Agencias de Viajes más reconocidas en la industria turística del Ecuador. Su reconocimiento se palpa en el prestigio que ha adquirido con otras empresas y por las alianzas comerciales que mantiene con empresas privadas. Surtrek también mantiene un constante acercamiento con la empresa pública, ha participado junto con el Ministerio de Turismo en varias e importantes ferias a nivel internacional. Para ello el Ministerio de Turismo selecciona a las empresas de mayor solidez y prestigio para que representen al país a nivel internacional.

1.2 Generalidades de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek

1.2.1 Reseña histórica

Surtrek Tour Operator fue creada en 1991 y desde sus inicios se ha especializado en crear productos individuales y personalizados de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Su larga experiencia le ha permitido establecerse como una de las Agencias de Viajes más reconocidas tanto a nivel nacional como internacional. Gracias a la confianza de sus clientes y alianzas estratégicas que ha creado con sus proveedores, goza de una reconocida imagen corporativa.

1.2.2 Ubicación geográfica

La agencia de Viajes Operadora Surtrek se encuentra localizada en la zona norte de la ciudad de Quito. Su dirección actuales San Ignacio E10-114 y Placido Caamaño.

1.2.3 Misión

Ser la empresa ecuatoriana líder en el diseño de experiencia turística única en Sudamérica.

1.2.3 Visión

Ofrecer servicios turísticos de excelencia desde la perspectiva del cliente

Valores institucionales

- Cumplimiento: Llevamos a cabo lo que prometemos.
- Honestidad: Somos transparentes y siempre decimos la verdad
- Responsabilidad: Cumplimos siempre a tiempo y con eficiencia el trabajo

que nos encomiendan.

- Trabajo en Equipo: Aprendemos de los demás y colaboramos con entusiasmo.

- Compromiso: Trabajamos con pasión, porque disfrutamos lo que hacemos.

- Especialización: Conocemos de nuestro negocio mejor que nadie.

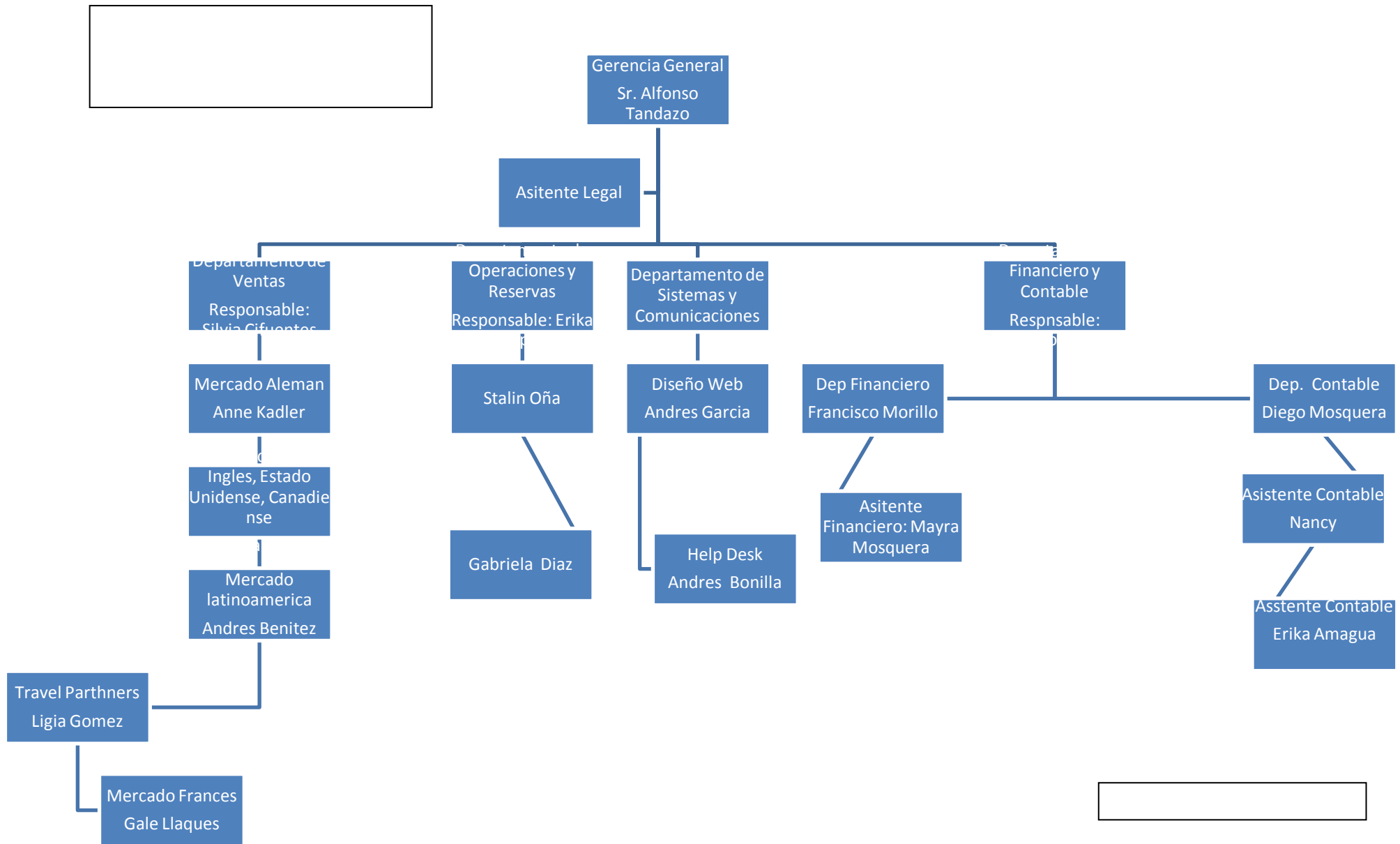
Orden: Respetamos la planificación, políticas, jerarquía y competencias de la empresa.

(Sutrek Tour Operator, 2014)

1.3 Análisis de la estructura organizacional

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek cuenta con diferentes departamentos, distribuidos de manera estratégica para que atiendan las demandas de cada área. Cada departamento tiene una persona responsable, que es la que distribuye el trabajo a los demás técnicos y tiene un rango jerárquico superior.

Para poder entender los niveles de responsabilidades, a quien responde cada técnico y en qué departamento se encuentra cada persona, la empresa cuenta con un organigrama, mismo que se muestra a continuación:



La empresa cuenta con un manual de funciones en donde se encuentran detalladas las obligaciones de cada uno de los departamentos. A pesar de que el manual fue elaborado en el mes de junio del 2008, contiene información clara de las principales obligaciones de cada unidad y a quien se debe reportar.

1.3.1 Funciones de cada departamento

De la información que consta en el Manual de Funciones (2008) se puede complementar la siguiente información de las funciones de cada área:

Gerencia:

1. Asumir la Representación Legal de la compañía;
2. Implementar la estrategia diseñada por Presidencia;
3. Liderar e implementar proyectos específicos sugeridos por Presidencia;
4. Discutir con Presidencia cambios e implementaciones que se vean oportunos en cuanto a políticas de personal, operaciones y marketing;
5. Implementar las políticas de precios de venta, que ha fijado Presidencia, tanto para agencias como para venta directa;
6. Comunicar al personal las políticas y estándares de ventas y servicios de la empresa;
7. Implementar el plan de evaluación del personal de la empresa;
8. Diseñar y discutir con Presidencia las herramientas que se emplearán para promover, clarificar y agilizar la comunicación interna.

Asistencia Legal

1. Brindar asistencia legal a la compañía y en el caso de recurrirlo, tomar acciones administrativas y/o legales.

Departamento Financiero:

1. Coordinar con Presidencia las políticas de precios de los productos;
2. Discutir con Presidencia los presupuestos y los planes de financiamiento de la estrategia diseñada por Presidencia;
3. Implementar las políticas de pago a proveedores diseñadas por Presidencia;
4. Planificar y autorizar pagos a realizar por parte de la empresa;
5. Controlar el trabajo de Contabilidad;
6. Monitorear el beneficio neto de cada venta;
7. Controlar el cobro de los servicios ofertados a los clientes individuales;
8. Comunicar a ventas los pagos recibidos de los clientes;
9. Dar soporte técnico a ventas;
10. Desarrollar programas para agencias nuevas;
11. Desarrollar y actualizar programas y precios para agencias partners;
12. Realzar cobros a las agencias partners nacionales e internacionales;
13. Sugerir y discutir con Presidencia y Gerencia General ideas, planes o cambios que puedan ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Departamento contable:

1. Llevar al día la contabilidad de la empresa (asientos, estados financieros, etc.);
2. Coordinar con Gerente Financiero los pagos a personal y proveedores;
3. Coordinar con Gerente Financiero los cobros a clientes;
4. Estar al día en el pago de impuestos y obligaciones tributarias a las autoridades pertinentes;

5. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Departamento de ventas:

1. Responder las solicitudes de interés de los clientes según asignación de Presidencia;
2. Enviar las solicitudes de interés que llegan por teléfono a la Agente de Counter;
3. Diseñar el paquete según las solicitudes de interés recibidas y siguiendo las políticas de ventas y servicio de la empresa;
4. Enviar la oferta detallada según los requerimientos del cliente y siguiendo las políticas de la empresa en un lapso máximo de 24 horas de recibida la solicitud;
5. Durante el proceso de elaboración del paquete, solicitar las disponibilidades y opción de los productos ofertados;
6. Realizar el seguimiento y los ajustes necesarios al programa hasta llegar a un acuerdo satisfactorio con el cliente;
7. Enviar la factura electrónica al cliente, solicitando el abono para la confirmación de los servicios;
8. Reconfirmar con los proveedores los servicios incluidos en el paquete;
9. Coordinar con el Gerente Financiero la recepción del abono del cliente;
10. Reconfirmar al cliente los servicios solicitados;
11. Coordinar con Contabilidad el pago de los abonos respectivos a los proveedores;
12. Subir el programa vendido al sistema con la información detallada y completa;

13. Coordinar con Operaciones la asignación de guías y choferes para el paquete;
14. Coordinar con el cliente los pagos correspondientes;
15. Coordinar con el Gerente Financiero la recepción de los pagos del cliente;
16. Coordinar con el guía y el chofer asignados los detalles del tour;
17. Entregar al guía un cuestionario de satisfacción de servicios;
18. Coordinar con los proveedores (hoteles, restaurantes, aerolíneas, transferistas etc.) los detalles del tour;
19. En caso de cancelaciones de última hora, aplicar las políticas de cancelaciones de la empresa y coordinar con Agente de Ventas Counter la venta del tour cancelado;
20. Llamar por teléfono al cliente en el hotel de llegada para dar la bienvenida y ponerse a las órdenes para cualquier eventualidad;
21. Estar pendiente y disponible por teléfono para el cliente, guía y chofer durante toda la ejecución del tour, y reaccionar inmediatamente ante imprevistos del viaje e insatisfacción del cliente;
22. En caso de no poder satisfacer una incomodidad del cliente, ofrecer una compensación inmediata, según políticas de compensación de la empresa;
23. Si el error es grave y la compensación autorizada no es suficiente, acudir a Operaciones para resolver el problema;
24. Enviar un e-mail de agradecimiento por la confianza en la empresa y pedir retroalimentación y sugerencias de mejora;
25. Resumir recomendaciones y enviar a la Gerente General;

26. Dar seguimiento al e-mail y ponerse a las órdenes del cliente para viajes futuros en la región;
27. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Departamento de Operaciones:

1. Asignar choferes y guías a todos los tours según información recogida en el sistema;
2. Controlar que la información al sistema entregada por las Agentes de Ventas, sea detallada y completa;
3. Supervisar a las Agentes de Ventas en los detalles de la operación de sus ventas de tours para individuales;
4. Realizar la operación de los tours para agencias de viajes;
5. Resolver problemas graves y urgentes de inconformidad del cliente surgidos durante la operación del tour, según peticiones de las Agentes de Ventas;
6. Mantener al día los permisos de funcionamiento para la operación de las actividades de la empresa;
7. Realizar tareas específicas asignadas por Presidencia.

Departamento de Sistemas

1. Dirigir los proyectos informáticos de la compañía asignados por Presidencia;
2. Resolver las inquietudes informáticas del personal de la empresa, según la capacidad del departamento;
3. Asignar tareas y actividades al personal del departamento de sistemas;

4. Supervisar la correcta realización del trabajo de su departamento;
5. Informar a Presidencia Ejecutiva sobre el rendimiento del departamento;
6. Enviar a Presidencia sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

Esta información es el primer acercamiento a los procesos que se ejecutan en la empresa, adicionalmente la información presentada anteriormente no se ha actualizado pero aún se aplican las directrices que ahí se encuentran.

1.3.2 Estado actual del sistema organizacional

El único documento que cuenta la Agencia de Viajes para evidenciar el sistema organizacional es el Manual de Funciones. Este manual se creó como parte del cumplimiento de una serie de requisitos para que Surtrek Tour Operator acceda a las certificaciones internacionales “*Smart Voyager*” y “*Rainforest Alliance*”, trabajo que se ejecutó en conjunto con la empresa Vitalideas en el año 2008, sin embargo esta información no se encuentra actualizada o asequible a todo el personal.

Respecto a las directrices que constan en el manual, los empleados de la empresa en su mayoría la desconocen, sin embargo cada departamento tiene definido sus obligaciones y responsabilidades. Esta inducción se dio por parte de sus compañeros, autoridades o por conocimiento empírico.

Respecto a los medios de comunicación formal, cada departamento se comunica oficialmente por medio de un correo electrónico institucional o incluso de manera verbal. Cabe destacar que en caso de requerir el apoyo del técnico en algún evento o actividades ajenas a su cargo laboral, el empleado se encuentra presto para poder realizarlo, siempre y cuando pueda ejecutarlo con éxito.

1.4 Análisis del producto

Surtrek Tour Operator ofrece sus productos turísticos mediante material POP y página web en donde promociona varios establecimientos aliados (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc.) o destinos específicos (Galápagos, Otavalo, Amazonía, etc.). Sin embargo la empresa realiza paquetes turísticos personalizados, en donde los vendedores buscan cubrir cada una de las necesidades del cliente y poder crear el itinerario ideal.

En cada uno de los paquetes que ofrece la Agencia, integra las 4 regiones del país y también ofrece Tours Internacionales hacia Bolivia, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela.

1.3.1 Programas base que oferta la Agencia de Viajes Operadora Surtrek

Como se mencionó anteriormente Surtrek oferta tours a la medida, sin embargo en sus medios publicitarios existen programas base que se comercializan a Agencias de Viajes aleadas o directamente a los clientes. A continuación se detalla sus principales productos:

Galápagos

Uno de los principales atractivos turísticos posicionados en el Ecuador son las Islas Galápagos. Su reconocimiento es a escala mundial y en las islas se pueden ejercer 2 modalidades de turismo: turismo a pie (Island Hopping) o turismo en cruceros. Debido al gran posicionamiento de este producto la agencia cuenta varios itinerarios para las islas, mismas que se detallan a continuación:

Galapagos Island-Hopping – Extended Tour -13 day

Itinerario

- **Day 1:** Quito departure – San Cristobal Island
- **Day 2:** San Cristobal Island – Kicker Rock
- **Day 3:** San Cristobal Island – Punta Pitt
- **Day 4:** San Cristobal Island – Santa Cruz Island (in search of giant tortoises)
- **Day 5:** Santa Cruz Island
- **Day 6:** Plazas Island
- **Day 7:** North Seymour Island
- **Day 8:** Science and relaxation in Puerto Ayora
- **Day 9:** Santa Cruz Island – Isabela Island
- **Day 10:** Isabela Island
- **Day 11:** Isabela Island
- **Day 12:** Isabela Island
- **Day 13:** Isabela Island – Santa Cruz Island – Baltra Island – Return flight to Quito

Galapagos Island-Hopping Tour-5 days

Itinerario

- **Day 1:** Santa Cruz Island (Arrival on Baltra Island – El Chato Reserve and Charles Darwin Research Station)
- **Day 2:** Floreana Island (“Haven of Peace” – La Lobería Beach)
- **Day 3:** Santa Cruz and Isabela Island (Tortuga Bay Beach –Transfer to Isabela Island)
- **Day 4:** Isabela Island (Sierra Negra and Chico volcanes – Las Tintoreras)
- **Day 5:** Santa Cruz Island (Transfer to Puerto Ayora and Baltra airport for return flight to the mainland)

Galapagos Island-Hopping and Machu Picchu - 10 days

Itinerario

- **Day 1:** Arrival in Quito – Transfer to your Hotel
- **Day 2:** Baltra Island
- **Day 3:** Bartolome Island
- **Day 4:** Rabida Island (“Jervis Island”)

- **Day 5:** Highlands of Santa Cruz Island
- **Day 6:** Puerto Baquerizo Moreno (San Cristobal “Chatham” Island) / Arrival in Lima
- **Day 7:** Lima - Cusco – City tour
- **Day 8:** Cusco – Sacsayhuaman – Qenko - Tambomachay
- **Day 9:** Cusco – Machu Picchu - Cusco
- **Day 10:** Cusco – Lima – Transfer international airport

Galápagos Hiking experience (Santa Cruz and Isabela Islands) - 8 days

Itinerario

- **Day 1:** Quito departure – Arrival in the Galapagos Islands
- **Day 2:** Trekking Tour: Plazas Island or Bartolome Island (according to availability)
- **Day 3:** Trekking Tour: North Seymour Island or Santa Fe Island (according to availability)
- **Day 4:** Santa Cruz Island – Isabela Island
- **Day 5:** Isabela Island
- **Day 6:** Isabela Island
- **Day 7:** Isabela Island – Santa Cruz Island
- **Day 8:** Santa Cruz Island –International flight home

Galapagos Island-trekking – Santa Cruz and San Cristobal Islands – (7 Days / 6 Nights)

Itinerario

- **Day 1:** Arrival in Quito
- **Day 2:** Quito departure – Arrival on San Cristobal Island
- **Day 3:** Snorkeling in the Pacific Ocean and highlands trekking
- **Day 4:** Santa Cruz Island – Charles Darwin Research Station – Academy Bay – Swimming with sea lions
- **Day 5:** Santa Cruz Island / Highlands hiking

- **Day 6:** Galapagos departure – Return flight to the Andes
- **Day 7:** International returnflight

The Galapagos Islands for Families - 8 days

Itinerario

- **Day 1:** Quito departure – Arrival on San Cristóbal Island (Puerto Baquerizo Moreno)
- **Day 2:** San Cristobal (Kicker Rock)
- **Day 3:** San Cristóbal Island – Santa Cruz (Tortuga Bay)
- **Day 4:** Day excursion to Bartolome, North Seymour, Plazas or Santa Fe Island
- **Day 5:** Santa Cruz Island – Floreana Island
- **Day 6:** Santa Cruz Island (Charles Darwin Station) – Isabela Island
- **Day 7:** Isabela Island (Boat trip and mangroves)
- **Day 8:** Isabela Island – Santa Cruz Island – Baltra Island airport – Quito

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Ecuador – Andes y Amazonía (11 días)

Para el producto Ecuador, se promociona la belleza paisajística que se ha formado por la presencia de las 4 regiones naturales, conocidas como los 4 mundos.

Surtrek promociona estos tour de la siguiente manera:

Localizado en el noroeste de Sudamérica, Ecuador está atravesado por la línea equinoccial, por lo que se encuentra en ambos hemisferios. Este país relativamente pequeño (276 000 km²) tiene características geológicas que fascinan a los visitantes: desde los altos picos nevados de los Andes hasta las increíbles islas Galápagos, pasando por encantadoras playas y el exuberante bosque de la Amazonía. Además, con 12 horas de luz de durante todo el año, en

este país no es extraño encontrar en un solo día las cuatro estaciones. Por sus singulares características, Ecuador es considerado uno de los lugares más biodiversos del planeta, es un mosaico fascinante de culturas y naturaleza, compuesto por varios microclimas y ecosistemas. Sus habitantes son parte de este mosaico, pues aquí se mezclan las culturas: desde indígenas y mestizos hasta grupos que se asentaron en el país durante la Colonia, como europeos y africanos. Este país es una fiesta en todos los sentidos.

Para este producto la empresa ofrece el siguiente itinerario:

Itinerario

- **Día 1:** Llegada a Quito
- **Día 2:** Quito – Mitad del Mundo
- **Día 3:** Quito – Coca – Granja cacaotera de la Cooperativa San Carlos, La Joya de los Sachas - Coca
- **Día 4:** Coca – Río Napo – SaniLodge
- **Día 5:** SaniLodge – Exploración por la Amazonía
- **Día 6:** SaniLodge - Exploración por la Amazonía
- **Día 7:** SaniLodge – Visita a las granjas cacaoteras de Sani Isla
- **Día 8:** SaniLodge – Río Napo - Coca – Quito – Hacienda Zuleta
- **Día 9:** Hacienda Zuleta
- **Día 10:** Hacienda Zuleta – Mercado indígena de Otavalo - Quito
- **Día 11:** Vuelo de regreso

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Una experiencia natural y cultural Kapawi Eco-lodge y Reserva y SaniLodge - 6 días

La amazonía ecuatoriana es promocionada principalmente con los hoteles con quien se tiene convenios, entre estos Kapawi y la reserva SaniLodge. La información que la empresa ofrece sobre estos destinos es:

Biodiversidad, aventura, cultura y comodidad se juntan en este tour, que lo llevará a explorar la selva profunda, al tiempo que conoce sobre la vida de los habitantes de la zona. En esta experiencia tendrá la oportunidad de hospedarse en KapawiEcolodge and Reserve y SaniLodge, dos hoteles administrados por comunidades nativas y construidos sobre la base de sus filosofías de vida. Estos lodges han sido edificados con materiales propios de la selva, conservando siempre la arquitectura propia de la zona y sin causar daño alguno al medioambiente. Gracias a la participación de las comunidades achuar y quichua en Kapawi y Sani, respectivamente, el visitante tendrá la oportunidad de conocer acerca de la vida en la selva y los secretos que esta guarda. Los guías nativos lo transportarán, a pie o en canoa, por lugares únicos e inexplorados que lo acercarán a inmensa biodiversidad de la exuberante selva. Además, entre caminatas, paseos en canoa, pesca de pirañas, avistamiento de aves y mucho más, usted podrá relajarse en las cómodas instalaciones de los lodges, y disfrutar de deliciosa comida reúne todos los sabores de la gastronomía amazónica y ecuatoriana.

Sin duda, esta será una de las aventuras más ricas y diversas de su vida.

Itinerario

- **Día 1:** Quito – Shell – Territorio Achuar
- **Día 2:** Pitzacochoa – Interacción cultural
- **Día 3:** Tour aéreo en la comunidad Achuar – Coca – Parque Nacional Yasuní
- **Día 4:** Avistamiento de aves y naturaleza

- **Día 5:** Comunidad Sani Isla
- **Día 6:** Retorno a QuitO

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Desde los Andes hasta la Amazonía (Tour de 7 días)

El siguiente producto tomó en cuenta la corta distancia existente entre los Andes Ecuatorianos y la Amazonía para poder establecer un paquete turístico. Este se promociona de la siguiente manera:

Una enorme ventaja de Ecuador es que en relativamente poco espacio se puede encontrar una variedad impresionante de escenarios naturales y culturales. La experiencia de recorrer este pequeño país sudamericano es a cada paso única y alucinante. En este itinerario de 7 días, lo invitamos a conocer un poco de lo maravilloso de este país: empezaremos en Quito, capital del Ecuador ubicada a 2 800 msnm, que cuenta con el centro histórico más grande y mejor conservado de América, que le valió la designación de Patrimonio Cultural de la Humanidad en 1978. Luego nos dirigiremos al imponente volcán Cotopaxi, uno de los íconos de los Andes ecuatorianos, con su cono casi perfecto, que puede apreciarse mientras recorremos por la carretera a través de la increíble ‘avenida de los volcanes’. Después recorreremos otra ‘avenida’, en el camino hacia la Amazonía ecuatoriana: la de las cascadas. Al llegar a la Amazonía tendrá la oportunidad de hospedarse en un increíble lodge, donde no solo conocerá todo acerca de la flora y fauna del ‘pulmón del planeta’, sino que se acercará a la cultura de los pueblos amazónicos. El regreso nos llevará otra vez hacia los Andes, luego de relajarnos en las deliciosas piscinas termales de Papallacta. Conoceremos el mercado indígena de Otavalo, el más grande del país, donde será posible apreciar toda clase de artesanías y conocer la riquísima cultura de los Andes. Este será un

viaje inolvidable, que lo dejará con ganas de quedarse en Ecuador y seguir disfrutando de las maravillas que este país ofrece.

Itinerario:

- **Día 1:** Llegada a Quito – Visita guiada
- **Día 2:** Parque Nacional Cotopaxi – Hacienda Hato Verde
- **Día 3:** Baños – Puyo – Las Cascadas Jungle Eco-Lodge
- **Día 4:** Las Cascadas JungleLodge
- **Día 5:** Las Cascadas JungleLodge – Tour en canoa por el río Napo – Aguas termales de Papallacta
- **Día:6:** Mercado indígena de Otavalo
- **Día 7:** Quito – Vuelo de retorno

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Tour Ecuador, Andes y Amazonía (10 días)

En este itinerario se ofertan los principales destinos turísticos que posee el Ecuador y que tienen renombre a nivel internacional. Estos destinos cuentan con una importante planta turística y facilidades que promueven la actividad turística. La información promocional de este tour se detalla a continuación:

Aunque Ecuador es uno de los países más pequeños de Sudamérica, es considerado una de las áreas más biodiversas del planeta. Si consideramos las distintas culturas ancestrales, su intensa vida política y la cantidad de destinos increíbles en cada una de sus regiones, nos daremos cuenta de que realmente Ecuador es un país maravilloso y fascinante. Durante este tour conocerá los mejores lugares de la región andina y de la Amazonía ecuatoriana. El viaje empieza con una visita guiada por la capital ecuatoriana, Quito,

declarada por la Unesco Patrimonio Cultural de la Humanidad. También visitaremos el monumento a la Mitad del Mundo, muy cerca de Quito, donde tendrá la posibilidad de poner un pie en el hemisferio norte y otro en el hemisferio sur. Continuaremos con un recorrido por el mercado de Otavalo, para luego relajarnos en las aguas termales de Papallacta. Luego esta aventura nos llevará hacia el mundo tropical de la Amazonía ecuatoriana, en el YachanaLodge, ubicado en la cuenca del río Napo, uno de los principales afluentes del Amazonas. Al finalizar esta increíble experiencia, volverá a Quito, donde tendrá un tiempo para hacer compras antes de regresar a casa.

Itinerario

- **Día 1:** Llegada a Quito
- **Día 2:** Visita guiada en Quito – Monumento a la Mitad del Mundo
- **Día 3:** Visita al mercado de Otavalo
- **Día 4:** Otavalo – Spa Resort Termas de Papallacta
- **Día 5:** Papallacta – YachanaLodge
- **Día 6:** YachanaLodge – Exploración por la Amazonía
- **Día 7:** YachanaLodge – Exploración por la Amazonía
- **Día 8:** YachanaLodge – Visita a una plantación de cacao
- **Día 9:** YachanaLodge – Coca – Quito
- **Día 10:** Vuelo de regreso

Existe otro itinerario que se promociona de la siguiente manera:

Ecuador: Andes y Oriente 14 Días

Sudamérica es considerada una de las regiones más diversas, hermosas y poco exploradas del continente. Dentro de los hermosos países que se puede

visitar, tenemos a Ecuador y sus islas Galápagos. Su diversidad natural y su extraordinaria riqueza cultural ofrecen al visitante desde ciudades coloniales, alrededor de las cuales se han desarrollado modernas metrópolis, hasta centros culturales indígenas donde florecieron algunas de las culturas más sobresalientes de América. Ecuador es un mosaico natural y cultural en donde encontramos regiones muy bien definidas, y dentro de estas un sinnúmero de microclimas con sus propios ecosistemas habitados por mestizos e indígenas, pero también por grupos que se asentaron después de la conquista, como los europeos, africanos, entre otros.

Itinerario

- **Día 01:** Llegada a Quito
- **Día 02:** Quito – Paschoa - Cotopaxi – Hacienda la Ciénega
- **Día 03:** Cotopaxi Quilotoa – Hacienda La Ciénega
- **Día 04:** Parque Nacional Cotopaxi - Otavalo – Hostería Pinsaqui
- **Día 05:** Otavalo – Cotacachi – Cuicocha – Comunidad indígena de Runa Tupari – Hostería Pinsaquí
- **Día 06:** Otavalo – Papallacta – Termas de Papallacta
- **Día 07:** Papallacta – Tena – Las Cascadas Lodge
- **Día 08:** Exploración de la Selva - Las Cascadas Eco – Lodge
- **Día 09:** Exploración en el bosque y caminata nocturna - Las Cascadas Eco-Lodge
- **Día 10:** Desde la Selva hasta los Andes – Baños – Hotel Sangay
- **Día 11:** Baños - Chimborazo – Riobamba – Hotel Abraspungo
- **Día 12:** Riobamba – Tren de los Andes – Ingapirca – Cuenca – Hotel Carvahillo
- **Día 13:** Cuenca – City Tour – Vuelo a Quito – Alojamiento en el Hotel Quito
- **Día 14:** Traslados de Salida - vuelo de regreso a Casa

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Expediciones en Ecuador - Descubra el Mágico y Misterioso Mundo Amazónico **(10 días)**

En este programa se oferta a la Amazonía Ecuatoriana en interacción con comunidades locales. Se enfoca el intercambio cultural con el componente natural, el programa puede detallarse a continuación:

Nuestros tours le ofrecen una única combinación entre la diversidad étnica y natural de esta misteriosa región (acompañados de guías nativos amazónicos). Bandadas de papagayos, hoatzines y muchas aves exóticas vuelan sobre nuestras cabezas, y orquídeas y otras hermosas flores tropicales le darán un contraste mágico al verde abrumador de la selva tropical. En las orillas de los ríos, juegan niños indígenas, quienes se acercan tímidos a los visitantes. Descubrir las áreas remotas de la Amazonía se convertirá con toda seguridad en una experiencia inolvidable. Esta zona es el hogar de miles de animales y plantas. Aquí encontrará innumerables especies de palmas y orquídeas, además de osos perezosos, tapires, anacondas, delfines de río y mucho más. Nuestros itinerarios ofrecen una amplia gama de excursiones por el bosque tropical amazónico. Si lo desea, puede pernoctar en las casas de los nativos, con toda la sencillez que estas estancias poseen, y conocer de cerca cómo es la vida en esta región. También puede pasar la noche en tiendas de campaña o simplemente aventurarse y dormir a la intemperie, en una hamaca colgada de dos árboles en medio del bosque, con un poco menos comodidad, pero con una dosis de aventura especial y única. En cada caso cuidamos de la organización necesaria y ponemos guías expertos a su disposición, quienes estarán con usted todo el tiempo; además, la guianza es complementada por un guía nativo, quien

le contará todos los secretos de la Amazonía. El cupo máximo para estas expediciones es de ocho personas por grupo.

Organizaremos esta fascinante aventura junto a la comunidad amazónica de los cofanes, quienes están ubicados en la parte alta del Amazonas. Cruzaremos un trayecto aproximado de 90 km durante este viaje, en los cuales instalaremos cinco campamentos para pasar la noche. Nuestros guías pertenecen a la comunidad Cofán y tienen un profundo conocimiento sobre la Amazonía. Ellos pueden distinguir las huellas de los animales y conocen los lugares donde preferiblemente estos permanecen. Sin embargo, el mundo natural no es lo único importante en este viaje, sino también la experiencia cultural que vivirá de primera mano durante esta expedición. Los guías nativos, los porteadores y el personal que nos asiste estarán gustosos de enseñarle sobre su cultura, así como de conocer sobre nuevas culturas. Este programa deberá ser organizado con un mínimo de cuatro y un máximo de ocho personas, lo cual le garantiza un alto nivel de calidad en el servicio. Demandamos de los clientes un buen estado físico y preparación psicológica para vivir una real expedición en la Amazonia.

Itinerario

- **Día 01:** Arribo a Quito
- **Día 02:** Quito City Tour
- **Día 03:** Vuelo Quito – Lago Agrio – Comunidad cofán de Zabalo
- **Día 04:** Paseo en canoa de motor por el río Zabalo
- **Día 05:** Caminata educativa – Patisacco
- **Día 06:** Río Lagarto
- **Día 07:** Campamento Fensijapa
- **Día 08:** Campamento Fensijapa
- **Día 09:** Río Zabalo

- **Día 10:** Lago Agrio – Quito – Vuelo de retorno a Casa

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Andes – Amazonas - Galápagos

Este programa incluye la visita a 3 de las regiones naturales del Ecuador. Se aprovechan los principales destinos turísticos y el pasajero podrá tener una visión general de lo que ofrece el país. El programa se detalla a continuación:

Ubicado en el noreste de Sudamérica y por sus escasos 270.000km², Ecuador es considerado uno de los países más diversos, hermosos y poco explorados del continente. Por su diversidad natural y su extraordinaria riqueza cultural es calificado también como el resumen de todos los países de la región, y el destino ideal para quienes buscan aventura, cultura y naturaleza. Encontramos desde ciudades coloniales alrededor de las cuales se han desarrollado modernas metrópolis, hasta centros culturales indígenas, donde florecieron algunas de las culturas más sobresalientes de América, hasta sitios inexplorados donde la naturaleza alcanza su máximo esplendor. Ecuador es un mosaico natural y cultural que cuenta con regiones son muy definidas. Dentro de estas existe un sinnúmero de microclimas con sus propios ecosistemas, habitados por mestizos e indígenas, igualmente por grupos que se asentaron después de la conquista, como europeos y africanos.

Itinerario

- **Día 01:** Llegada a Quito
- **Día 02:** Mitad del Mundo y Cráter del Pululahua.
- **Día 03:** Quito - Otavalo - Hacienda Chorlaví.
- **Día 04:**Chorlaví - El Ángel - Chorlaví.
- **Día 05:** Ibarra - Zuleta - Papallacta
- **Día 06:** Visita al Parque Nacional Cotopaxi.

- **Día 07:**Quilotoa - Zumbagua - Cuello de Luna.
- **Día 08:**Paschoa - Albergue Cuello de Luna.
- **Día 09:** Cuello de Luna - Ecolodge Las Cascadas
- **Día 10:** Exploración de la Selva
- **Día 11:** Exploración de la Selva y Caminata Nocturna
- **Día 12:** Las Cascadas – Baños
- **Día 13:** Baños – Riobamba
- **Día 14:** Viaje en el Tren de los Andes - Ingapirca - Cuenca
- **Día 15:** Cuenca – Quito
- **Día 16:** Cuenca - Cajas – Guayaquil
- **Día 17-21:** Expedición a Galápagos
- **Día 22:** Vuelo de retorno.

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Recorriendo las Antiguas Haciendas del Ecuador (8 Días)

El programa se enfoca en descubrir las principales haciendas ecuatorianas, mismas que están ligadas a la historia local y en general del país. En este tipo de recorrido se puede disfrutar de los principales paisajes andinos y tener un encuentro cultural. El programa se promociona de la siguiente manera:

Entre todas las maravillas que ofrece Ecuador, los Andes ecuatorianos son uno de los espectáculos más bonitos e imponentes. La cordillera de los Andes atraviesa el país de norte a sur y forma una especie de columna vertebral a cuyos costados se desarrollan los más variados ecosistemas. En esta cordillera resulta impresionante lo que el explorador alemán Alexander von Humboldt llamó, en su visita de 1802, ‘la avenida de los volcanes’. A lo largo de esta avenida se pueden

observar varias cumbres nevadas y otras montañas que se alzan imponentes. En esta ruta se mantienen varias haciendas que datan de la época de la Colonia, y muchas de ellas funcionan como acogedoras y cómodas hosterías, que brindan al visitante la oportunidad de relajarse mientras disfruta de la increíble vista de los volcanes o explora la región a pie, a caballo o en bicicleta. En este programa, tendrá la oportunidad de hospedarse en varias de estas haciendas y de conocer acerca de la cultura andina, al visitar pueblos y mercados de culturas ancestrales.

Itinerario

- **Día 01:** Arribo
- **Día 02:** Visita a Quito
- **Día 03:** Otavalo
- **Día 04:** Hacienda Zuleta
- **Día 05:** Hacienda San Agustín de Callo
- **Día 06:** Mercado Indígena y la Hacienda Chillo Jijón
- **Día 07:** La Hacienda Chillo Jijón y Galerías de Arte
- **Día 08:** Viaje de retorno a casa.

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

Ecuador clásico: Andes(5 Días)

Finalmente se presenta un programa que oferta exclusivamente los Andes Ecuatorianos, aprovechando los principales destinos y planta turística que existe en esta región. El programa se oferta de la siguiente manera:

Sudamérica es considerada una de las regiones más diversas, hermosas y poco

exploradas del continente. Dentro de los hermosos países que se puede visitar, tenemos a Ecuador y a sus islas Galápagos. Su diversidad natural y su extraordinaria riqueza cultural ofrecen al visitante desde ciudades coloniales, alrededor de las cuales se han desarrollado modernas metrópolis, hasta centros culturales indígenas donde florecieron algunas de las culturas más sobresalientes de América. Ecuador es un mosaico natural y cultural, en donde encontramos regiones muy bien definidas y, dentro de estas, un sinnúmero de microclimas con sus propios ecosistemas, habitados por mestizos e indígenas, pero también por grupos que se asentaron después de la conquista, como los europeos, africanos, entre otros.

Itinerario

- **Día 01:** Llegada a Quito – Recepción – Cena de Bienvenida – Hotel Quito
- **Day 02:** Quito – Visita de la Ciudad - Mitad del Mundo - Hacienda La Alegría
- **Día 03:** Parque Nacional Cotopaxi – Riobamba - Hacienda Abraspungo
- **Día 04:** Riobamba – Tren de los Andes – Ingapirca – Cuenca – Hotel Carvallo
- **Día 05:** Cuenca – City Tour – Vuelo a Quito. Fin de nuestros servicios

Fuente: <http://www.surtrek.org/>

1.3.2 Estado Actual de los productos turísticos

En base al análisis de cada producto descrito en los ítems anteriores, se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla N° 1

Matriz resumen de productos turísticos programas nacionales

N°	Nombre del Programa	N° días	Tipo de Turismo
1	Galapagos Island-Hopping	13	Naturaleza
2	Galapagos Island-Hopping	5	Naturaleza
3	Galapagos Island-Hopping and Machu Picchu	10	Naturaleza, Cultura
4	Galapagos Hiking experience	8	Naturaleza, Aventura
5	Galapagos Island-trekking	7	Naturaleza, Aventura
6	The Galapagos Islands for Families	8	Naturaleza, Familia
7	Ecuador – Andes y Amazonía	11	Naturaleza, Cultura
8	Una experiencia natural y cultural Kapawi Eco-lodge y Reserva y SaniLodge	6	Naturaleza
9	Desde los Andes hasta la Amazonía	7	Naturaleza, Cultura, Aventura
10	Tour Ecuador, Andes y Amazonía	10	Naturaleza, Cultura
11	Ecuador: Andes y Oriente	14	Naturaleza, Cultura, Aventura
12	Expediciones en Ecuador - Descubra el Mágico y Misterioso Mundo Amazónico	10	Naturaleza, Cultura
13	Andes – Amazonas – Galápagos	22	Naturaleza
14	Recorriendo las Antiguas Haciendas del Ecuador	8	Cultura
15	Ecuador clásico: Andes	5	Cultura

Fuente: Surtrek Tour Operator

Elaborado: Gabriela Diaz

En lo que corresponde a programas internacionales, Surtrek posee los siguientes:

Tabla N° 2

Programas Internacionales

N°	Nombre del Programa	N° días	Tipo de Turismo
1	Aventura en Argentina	16	Compras
2	Viajes en Argentina y Brasil	14	Naturaleza, compras
3	Viaje Argentina y Sur de Chile	21	Ocio, Naturaleza
4	Expedición a la Antártica	18	Ocio, Naturaleza
5	Tour de Fotografía a Argentina	16	Ocio, Naturaleza
6	Visita al Salar de Uyuni	8	Ocio
7	Treking en el Altiplano Boliviano	7	Naturaleza, Cultura
8	Amazonia Boliviana P.N. Madidi	7	Naturaleza
9	Descubra Río de Janeiro e Iguazu	13	Ocio, Naturaleza
10	Expedición por el río Amazonas	14	Naturaleza
11	Expedición al Pico de Neblina	21	Naturaleza
12	Por el Desierto de Atacama Chile	6	Naturaleza, Cultura
13	Tours Isla de Pascua	5	Naturaleza
14	Expedición a la Patagonia	8	Naturaleza
15	Vino y Gastronomía Chilena	5	Cultura
16	Descubra Colombia	14	Cultura
17	Colombia y la Zona Cafetera	8	Ocio, Naturaleza
18	Tours a Machu Picchu		Cultura
19	Atractivos del Perú	11	Ocio, Cultura
20	Machu Picchu y Lago Titicaca	15	Cultura
21	Viajes por Venezuela	20	Cultura
22	Expediciones Río Orinoco y Casiquiare	17	Naturaleza

Fuente: Surtrek Tour Operator

Elaborado: Gabriela Diaz

Resumen:

Los productos que más se comercializan, son 15 productos ecuatorianos. Se puede evidenciar que los principales destinos con los que comercializa Surtrek, son los Andes, Amazonía y Galápagos. Sin embargo se debe tomar en cuenta que estos son productos base, y quien determina el itinerario final es el mismo cliente.

El principal motivo de viajes, es la naturaleza, seguido de lo cultural y en menos escala, ocio, a excepción de los programas internacionales, en donde el principal motivo es ocio, seguido de naturaleza y cultura. Esto se debe a que los recursos turísticos de Ecuador son diferentes a los de otros países.

1.5 Análisis de procesos existentes

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek posee dentro de sus procesos una política de calidad, misma que menciona:

- Somos una empresa de servicios turísticos personalizados de alta calidad.
- Estar en condiciones de ofrecer al cliente un producto de acuerdo a sus requerimientos asesorándolo responsablemente. Ofrecemos servicios profesionales y flexibles de acuerdo al interés de los clientes.
- Utilizar la evaluación de los servicios como herramienta para mejorar la calidad permanentemente.
- Ofrecer servicios de calidad satisfaciendo las expectativas del cliente, antes, durante y después del contacto con el mismo.
- Asegurar el mantenimiento y mejoramiento de la calidad a través de un control durante todo el proceso.
- Mantener y mejorar los canales de comunicación dentro y fuera de la organización.
- Realizamos nuestras actividades siempre tomando en cuenta el menor impacto ambiental y social.
- Capacitar y motivar a todos los miembros de la empresa

Fuente: (Surtrek Tour Operator, 2008)

Esta política es conocida de manera empírica por los empleados, es decir, por la experiencia y directrices del jerárquico superior la han sabido aplicar.

1.5.1 Procesos

La empresa no cuenta con una administración por procesos, en tal virtud no existen diagramas, fichas, y otra información relacionada al tema. Los procesos sin embargo existen en la empresa, pero estos no han sido plasmados en documentos formales.

El Manual de Funciones es la única herramienta en la que se pueden evidenciar ciertos procesos y procedimientos, adicionalmente de la experiencia de cada empleado se pueden definir los siguientes procesos existentes:

Proceso de Comercialización: Surtrek asiste continuamente a ferias internacionales, en donde posiciona sus productos y tiene un acercamiento con Agencias de Viajes Socias. La promoción se la realiza adicionalmente por la página web, en donde el pasajero puede enviar su requerimiento al correo info@surtrek.net, y este será reenviado por la gerencia a la unidad administrativa respectiva.

Proceso de Venta: el pasajero una vez que tiene contacto con el vendedor, este procede a ofrecer un itinerario, mismo que podrá ser modificado según las necesidades del pasajero. Una vez que se encuentre confirmado con el itinerario, se solicita el pago.

Proceso de Operaciones: Una vez que el Departamento de Contabilidad recibió el pago, el vendedor realiza un archivo denominado “file”, en donde se establece un código para el tour y se llenan los datos que implicarán que servicios deben entregarse. Una vez que este documento llega al Departamento de Operaciones, esta área procede a realizar las reservas respectivas y confirmaciones necesarias, contacto con los guías de turismo y transporte, etc. Finalmente la operación se ejecuta con el pasajero.

Proceso de Control de Nivel de Satisfacción: una vez finalizado el tour, el guía de turismo procede a entregar encuestas a los pasajeros para medir su nivel de satisfacción.

Proceso de Pago Proveedores: el departamento de contabilidad y financiero procede a revisar los pagos y los archivos “file”, para determinar que pagos deben ejecutarse y proceder a la cancelación de los proveedores. El expediente se registra y documenta.

1.5.2 Resumen

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek maneja sus procedimientos de manera empírica, sin embargo los procesos existen dentro de la empresa y son ejecutados de acuerdo a las directrices de los jerárquicos superiores. Adicionalmente el único documento en donde se evidencian ciertos procesos y procedimientos, es el *Manual de Funciones*, creado en el año 2008 pero que se mantiene en vigencia.

1.6 Análisis de planes, programas y políticas

Surtrek cuenta con los siguientes documentos que evidencian su administración:

1. **Código de Ética.**- Este muestra la información referente a las normas de comportamiento que rigen a la Agencia de Viajes Operadora Surtrek. Es un documento que se implemento para la obtención de la certificación Rainforest Alliance por lo tanto se encuentra dentro de la base de datos de la empresa, y se presento en su debido tiempo a la empresa certificadora. Al finalizar el proceso y debido a los cambios de personal, el documento en la actualidad no se aplica. La empresa que realizó el

documento fue Vitalideas Cía. Ltda., empresa adjunta a Surtrek y que se encuentra sin actividad en la actualidad.

2. **Manual de seguridad e higiene de oficinas.-** Al igual que el documento anterior, la razón de creación de este documento corresponde a la obtención de la certificación Rainforest Alliance. Fue creado por la empresa Vitalideas Cía. Ltda. y contiene información relacionada al mantenimiento de las oficinas, cuyos responsables son el personal de limpieza. Este documento contiene directrices, más no procedimientos o procesos.
3. **Manual inducción de nuevos empleados.-** Este documento constituye un documento general en donde se orienta de manera vaga al empleado que ingresa a laborar en Surtrek, no establece procedimientos en específico. Se elaboró por Ana Cueva, empleada de la empresa Vitalideas Cía. Ltda.
4. **Manual de gestión organizacional.-** Este constituye un documento guía sobre la gestión de la empresa, sin embargo no es aplicable debido a la carencia de directrices claras a seguir, se considera que también se lo creó para obtener la certificación Rainforest Alliance.
5. **Manual de funciones.-** Este es un documento extenso que contiene las políticas de la empresa y los roles de cada empleado. Este documento contiene obligaciones y responsabilidades, lo que se constituye en el primer documento que muestra que procedimientos y procesos desempeña cada persona, sin embargo por haberse creado en años anteriores no se ha aplicado, pero se observa que los empleados ejecutan sus funciones alineándose a varios puntos de este manual.

6. **Manual de gestión de riesgos.-** Es un documento base que contiene ciertas características para el manejo de riesgos, sin embargo no se ha actualizado y contiene información de las antiguas oficinas de Surtrek.
7. **Política de incentivos.-** Este es un documento referencial que establece conceptos, mas no estrategias aplicables, es por ello que no se lo ha utilizado. Fue creado por la empresa Vitalideas Cía. Ltda.
8. **Política de ventas.-** Este documento posee varias directrices que deben ser aplicadas por el departamento de ventas, constituye uno de los primeros en donde se muestran varios pasos a seguir, que para el presente análisis, constituyen procesos. Se evidencia que los empleados siguen esta norma de manera empírica, sin embargo desconocen de la existencia de este manual.
9. **Políticas de compras.-** Este documento exhibe ciertos parámetros de compras, mas no estrategias en sí. Se convierte en un documento meramente referencial.

En base al análisis anterior, se puede evidenciar que Surtrek posee varios documentos en donde se establecen ciertos procedimientos a seguir dentro de la empresa, muchos de ellos fueron creados por Vitalideas Cía. Ltda. La razón de ser fue la certificación Rainforest Alliance. Lamentablemente los documentos se encuentran caducados, por lo que no existe información que se adapte a las necesidades actuales de la empresa.

1.7 Análisis de certificaciones obtenidas

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek posee dos certificaciones:

1. **Rainforest Alliance.-**Surtrek obtiene esta certificación con buenos resultados, alcanzando un cumplimiento del 92% de los indicadores. Muchos

de los parámetros de la calificación fue la existencia de ciertos documentos de gestión organizacional, mismos que se presentaron en su debido tiempo y que lastimosamente no han sido actualizados ni difundidos. La certificación es sobre la Agencia de Viajes.

2. ***Las Cascadas JungleLodge -Smart Voyager.-*** esta certificación es exclusiva para el establecimiento de su propiedad, ubicado en la provincia de Pastaza, cantón Santa Clara, parroquia Cajabamba II. La certificación permite evidenciar el trabajo comunitario y de desarrollo sustentable, requisito que es exigido por algunas de las agencias partners de Surtrek, entre ellas ChamaleonRaisen, una agencia de Viajes Alemana. Se evidencia que el proceso de renovación se lo llevó hasta el año 2013, mas no se lo ha renovado hasta la actualidad.

Resumen:

Se evidencia que las certificaciones exigen ciertos documentos que han sido la primera base para la gestión por procesos, sin embargo esta información se encuentra desactualizada y no se la ha difundido.

Capítulo II

2. Estudio teórico de la calidad y administración por procesos para aplicar en la Agencia de Viajes Operadora Surtrek

2.1 Evolución del concepto de calidad

La calidad es un concepto dinámico que nace como producto de la revolución industrial, en el siglo XX. Es en países desarrollados como Estados Unidos y Japón en donde nacen estos procesos que desembocaron posteriormente en la Calidad Total. Dentro de los pensadores que han nutrido estos conceptos se pueden mencionar a William Edwards Deming, Joseph Juran, Armand V., Karou Ishikawa y Philip B. Crosby, considerados los 5 maestros de la calidad. (Vallejo Rodriguez, 2009)

La evolución de la calidad podría identificarse en varias etapas:

Etapa Artesanal: esta etapa se caracteriza por hacer las cosas bien a cualquier costo y sin importar el tiempo que tome hacerlo, el objetivo principal era la satisfacción del cliente y la del artesano mismo. Aun se puede encontrar este tipo de actividades en artículos artesanales y en el área de alimentos. (Menéndez, 2010)

Etapa de Revolución Industrial: el concepto de calidad desaparece y es sustituido por la producción en masa, sin importar la calidad del producto. Los objetivos eran producir mucho, satisfacer la demanda y obtener beneficios económicos. Tanto el tiempo de producción como la cantidad de productos eran el factor primordial de esta etapa. (Menéndez, 2010)

Segunda Guerra Mundial: esta etapa se caracteriza por la importancia en la producción y eficiencia del armamento, sin importar el costo. De esta manera se

garantizaba la disponibilidad del armamento, que sea eficiente en el momento adecuado. (Vallejo Rodriguez, 2009)

Postguerra Japón: la época de postguerra en este país se caracteriza por hacer las cosas bien a la primera, se enfoca en la competitividad de sus productos, satisfacer las necesidades de los clientes y minimizar los costos mediante la calidad. (Vallejo Rodriguez, 2009)

Postguerra (Resto del Mundo): el enfoque cambia a la producción en masa, mientras más se produzca, mejores resultados. Este abastecimiento responde a la gran demanda de productos causados por los efectos nocivos de la segunda guerra mundial. (Vallejo Rodriguez, 2009)

Control de Calidad: esta etapa se caracteriza por el control de la calidad de los productos que salían al mercado, más que el número de ítems producidos. La producción en cadena había creado un efecto secundario en los trabajadores, causado por el aburrimiento originaban fallas en los productos y clientes insatisfechos. Los clientes ya no se conformaban con el producto final, exigían que este cumpla con lo especificado. Esto da paso al nacimiento del “Control Final”, que se lo consideraba como un servicio policial para controlar que los productos cumplan con los requerimientos establecidos. (Menéndez, 2010)

Control de Procesos: Los productos en esta etapa salían defectuosos, por lo que se buscaba identificar en que parte del proceso se fallaba. Se realizan las inspecciones a las distintas fases de la elaboración de productos, mas estos sirvieron únicamente para identificar los productos defectuosos y evitar que salga al mercado. Los costos de producción aumentaban, ya que el producto saliente asumía los costos de los productos defectuosos, el cliente no deseaba demoras porque sabía que el producto final asumía

estos costos, deseaba que todos los productos se encuentren en perfecto estado. En este sentido, el control de procesos aparece para solucionar estos problemas desde la selección de la materia prima, la inspección no desaparece ya que servía para identificar en que proceso ocurrían las fallas. (Menéndez, 2010)

Etapa de Control de Diseño: La etapa de control de procesos no era suficiente, se identificaban fallas a pesar del correcto funcionamiento de todas las etapas. Estas fallas correspondían al diseño del producto, se intentaba ofrecer productos “irrealizables”, que tenían defectos y por ende fallas. El control de calidad por lo tanto inicia desde el diseño del producto, se hacen pruebas y luego se las ejecuta, se identifica que la calidad debe ser un trabajo en conjunto, se establecen metas, objetivos, se involucra a todos los actores de la empresa. Como resultado, la calidad es parte de un proceso planificado y no coincidencia. (Menéndez, 2010)

Etapa de Mejora Continua: las empresas viven en una época de alta competitividad, la única manera de posicionarse en el mercado es mediante el cumplimiento de las necesidades del cliente y manejo adecuado de sus recursos. Este proceso de excelencia se lo logra mediante la Mejora Continua. Uno de sus máximos expositores es Edward Deming (Menéndez, 2010)

2.1.1 Calidad

Son características inherentes al producto y que tienen relación directa con el nivel de satisfacción del cliente y sus expectativas del producto o servicio. (Vallejo Rodríguez, 2009)

En la actualidad las empresas se orientan hacia la calidad de sus productos y servicios, que involucra todos sus aspectos organizacionales. En un mundo competitivo la calidad se convierte en un diferencial importante al momento de seleccionar el

producto, muchas veces la relación de precio depende más de la calidad y su posicionamiento que del precio.

Existen varias definiciones de calidad, las que se puede acotar:

La norma ISO 8402-94 define a la calidad como “El conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.” (Pillou, 2004)

La norma ISO 9000:2000 la define como: “La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos.” (Pillou, 2004)

Como se observa en las definiciones de normas ISO, la calidad es una característica intrínseca de los productos o servicios que están orientados a cumplir requerimientos o necesidades. La calidad por consiguiente se orienta hacia el cliente, y busca satisfacer sus requerimientos, sin fallas.

2.1.2 Calidad según Edward Deming

A través de la historia han existido personas que han dedicado su estudio al mejoramiento de la calidad. Como se mencionó anteriormente existen 6 expertos o gurús de la calidad, entre los que destaca Edward Deming.

E. Deming nació en 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa. La vida de Deming se caracterizó en sus inicios por la pobreza, salió a trabajar a los 8 años, posteriormente estudió ingeniería en la universidad de Wyoming y obtuvo un Ph. D.D. en Físicas Matemática en la Universidad de Yale. En la Segunda Guerra Mundial, Deming ayudó a las fuerzas Estadounidenses con métodos estadísticos para mejorar la calidad de los materiales de guerra. Es este trabajo que llama la atención de los japoneses, en

donde los siguientes 30 años dedicaría su tiempo y esfuerzo. (Cubillos Rodriguez & Rozo Rodriguez, 2013)

En Japón, su economía se encontraba en crisis. Cuando ED Deming llegó, les mostró sus ideas, los japoneses lo escucharon, pusieron en práctica sus conocimientos, forma de tratar a los empleados, etc. Esto giró la economía y productividad japonesa y los convirtió en los líderes del mercado mundial. Por sus esfuerzos en emperador Hirohito condecoró a Deming con la Medalla Tesoro Sagrado de Japón, que decía: “El pueblo de Japón atribuye el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a ED Deming” (Cubillos Rodriguez & Rozo Rodriguez, 2013, pág. 91)

Las empresas estadounidenses le prestan atención a ED Deming después de un documental en 1980. Los empresarios le piden asesoría para mejorar sus procesos. ED Deming indica que mediante análisis estadísticos se debe conocer la situación de la empresa y posteriormente se debe aplicar los 14 principios y evitar caer en los 7 pecados capitales de las empresas. Los 14 principios de ED Deming son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio
2. Adaptar la empresa a la economía en que se vive.
3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
6. Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí.
9. Romper las barreras entre departamentos.

10. Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora.
11. Eliminar incentivos y trabajo a destajo.
12. Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo.
13. Estimular a la gente para su mejora personal y
14. Aplicar el PDCA o PHVA(Planear, Hacer, Verificar y Actuar), y evitar los siete pecados mortales. (Cubillos Rodriguez & Rozo Rodriguez, 2013)

2.2 Sistemas de gestión de la calidad

Las organizaciones hoy en día están implementando un Sistema de Gestión de la Calidad basada en Procesos. De esta manera las empresas funcionan eficazmente porque aplican sistema de procesos dentro de la organización, la identificación e interacción de éstos y la gestión para obtener resultados deseados. (Cubillos Rodriguez & Rozo Rodriguez, 2013)

Los sistemas de gestión de calidad se enfocan en la mejora de los procesos relacionados con el cliente, empleados, dirección, producto, y una permanente mejora continua. Es responsabilidad de toda la empresa llegar a este objetivo.

Según la Norma NTC-ISO 9001:2008, los clientes cumplen una función importante para definir los requisitos de entrada. La satisfacción del cliente se verá reflejada en si las empresas cumplieron o no estos requisitos. (Cubillos Rodriguez & Rozo Rodriguez, 2013)

El siguiente gráfico muestra, según esta norma, los procesos de gestión que se debe tener en cuenta para el mejoramiento de la calidad:

Figura N°: 1 Sistema de gestión de calidad basado en procesos



Fuente: NTC ISO 9001:2008

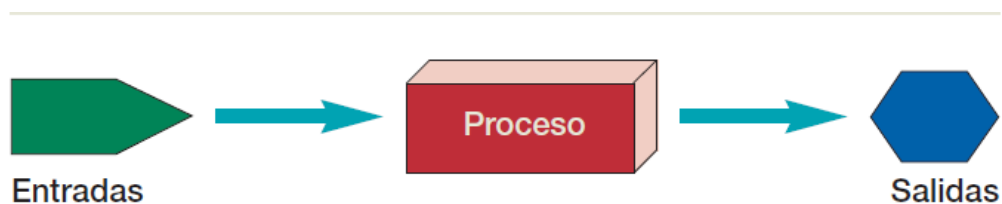
2.2.1 Definición de proceso

Según la EFQM, los procesos son “secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”

Según la norma ISO 9000:2000 los procesos son definidos como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”

En la siguiente figura se puede evidenciar el significado de un proceso:

Figura N° 2: Proceso



Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

En resumen se evidencia que un proceso es una transformación de elementos que ingresan y posteriormente tienen una salida.

2.2.2 Definición de procedimiento

Según la Norma ISO 9000:2000, un procedimiento “es la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso”.

No se deben confundir las dos definiciones, ya que el proceso en sí son actividades específicas de un área, mientras que los procedimientos son únicamente una “secuencia de pasos para ejecutar una tarea”. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

En síntesis los procesos se derivan de los procesos, es decir, indican paso a paso como ejecutar un proceso. Es por ello que para su correcta ejecución, estos se centran en normas, ya existen dentro de la empresa y son estáticos, por lo que se deben cumplir de la manera como estén establecidos.

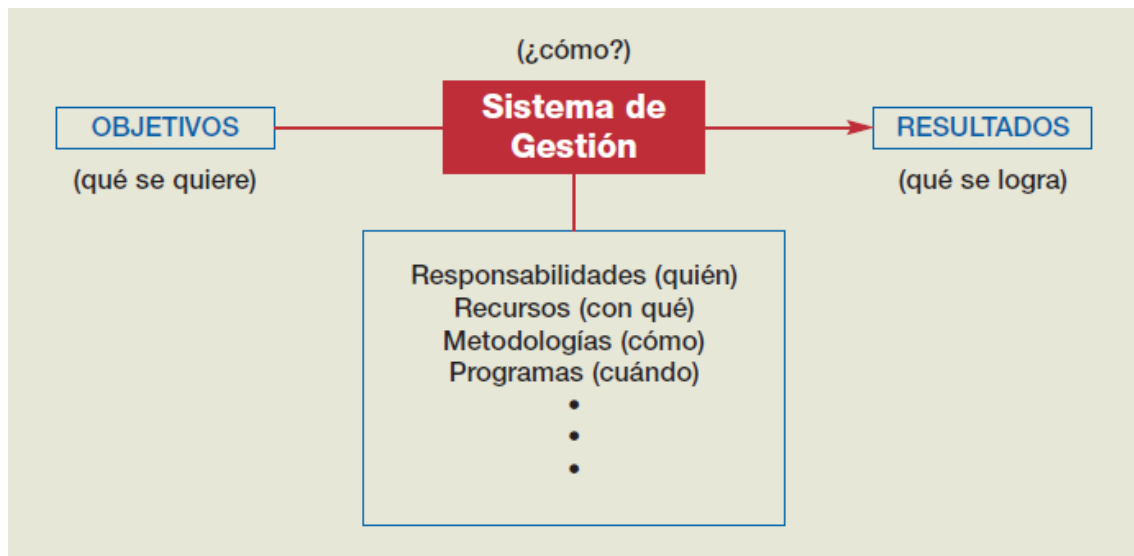
Al ser así, los procedimientos lo pueden ejecutar personas de diferentes departamentos sin ningún problema.

2.3 Gestión basada en procesos

Las empresas hoy en día viven en un mundo globalizado que exige más de ellas mismas y estas deben estar a la vanguardia no solo de sus productos, sino de la organización y gestión de los procesos que conlleva elaborarlo y posteriormente ofertarlo. Es indudable que las empresas emplean modelos de gestión que les permite alcanzar estos resultados, todos ellos cumplen un objetivo común y por ende su éxito dependerá de los modelos utilizados.

Cada modelo de gestión debe contener actividades, responsables, recursos, etc. En la siguiente figura se puede evidenciar como un sistema de gestión ayuda a alcanzar estos objetivos:

Figura 3: Sistema de Gestión



Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Como se observa en la figura que precede, en los sistemas de gestión se necesitan tener objetivos claros que encaminan las actividades de los trabajadores, todos

estos con resultados a obtener claros y para ello se valen de responsabilidades, recursos, metodologías, etc.

La norma ISO 9000:2000 define al Sistema de Gestión como “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.

Las normas ISO por lo tanto han constituido un sistema de referencia para la aplicación de estas metodologías (Normas ISO 9000). Esta está constituida por una serie de normas que permiten establecer las directrices o requisitos relacionados con los Sistemas de Gestión de Calidad. Tenemos en este grupo las siguientes:

ISO 9000:2000 “Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario”

ISO 9001:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”

ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora de desempeño”

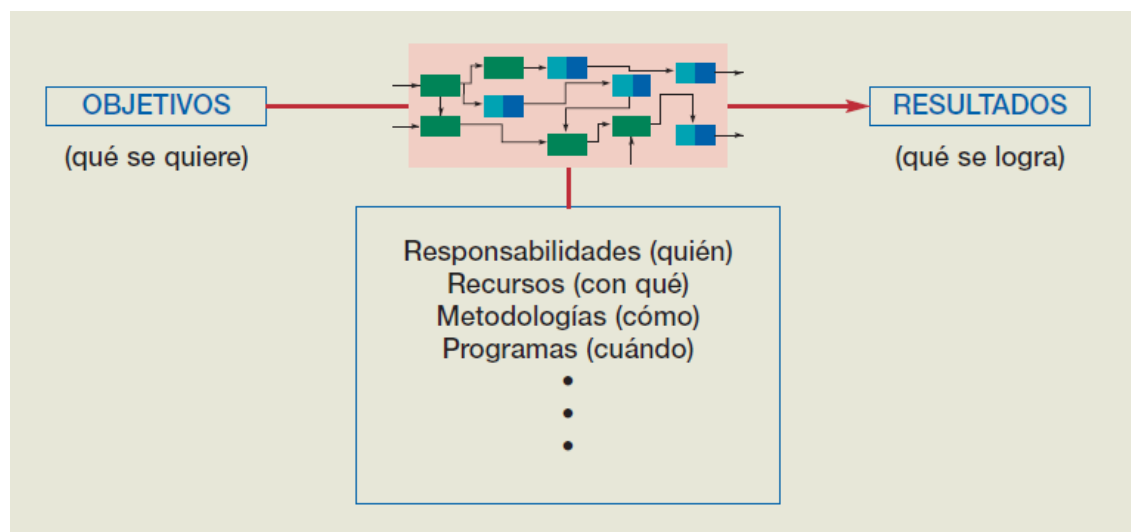
Dentro de las mencionadas anteriormente, la norma ISO 9001 es la más utilizada por las organizaciones ya que les permite documentar e implantar Sistemas de Gestión de Calidad alineados a la satisfacción operativa de la empresa y la de satisfacción de las necesidades de los clientes. Igualmente la utilización de esta norma les hace aptas para obtener certificaciones. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Por su parte la norma ISO 9004, ajusta la Gestión por procesos con la satisfacción de todos los actores involucrados en la empresa, siendo estos clientes, accionistas, proveedores, empleados, etc. La orientación de esta norma no se basa solo

en el cumplimiento de los objetivos sino en el recurso humano que se utiliza en el proceso. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Se puede resumir mencionando que la norma ISO 9001 busca la eficacia mientras que la norma 9004 busca la eficiencia.

Figura N° 4: Sistema de gestión basado en procesos



Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará en cuenta estos dos parámetros y otras herramientas de Gestión para ser implementadas en la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.

2.3.1 Identificación y secuencia de los procesos

Los primeros pasos que se debe seguir para implantar un enfoque basado en procesos en una empresa, es identificar cuáles son los procedimientos que se debe considerar para configurar el sistema y a partir de ellos esquematizar su estructura.

Tomando en cuenta la norma ISO 9001:2000, los factores que deben considerarse son:

- Influencia de la satisfacción del cliente
- Los efectos en la calidad del producto/servicio
- Influencia en factores claves de éxito (FCE)
- Influencia en la misión de la estrategia
- Cumplimiento de los requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de satisfacción
- Utilización intensiva de recursos. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Una vez esclarecidos estos pasos, se debe elegir los procesos claves para realizar un *MAPA DE PROCESOS*. Este mapa contiene los procesos esenciales de la organización que serán ejecutados por todos los empleados.

Para diseñarlo se debe considerar dividirlos según sus características y resultados. Es común que algunas empresas las dividan en 3 o 4 procesos macro, entre los que resaltan los Procesos Organizacionales, Procesos Operativos y Procesos de Soporte.

Es deber de la empresa elegir que procesos serán tomados en cuenta, considerando que un exceso de información constituye una traba en el procedimiento y lo mismo si existiera carencia o procesos muy generales. Para identificar estos procedimientos se sugiere seleccionar los procedimientos que sean declarados con Alta Prioridad dentro de la empresa y a partir de ello se desagregaran los demás procesos.

2.3.2 Descripción de procesos

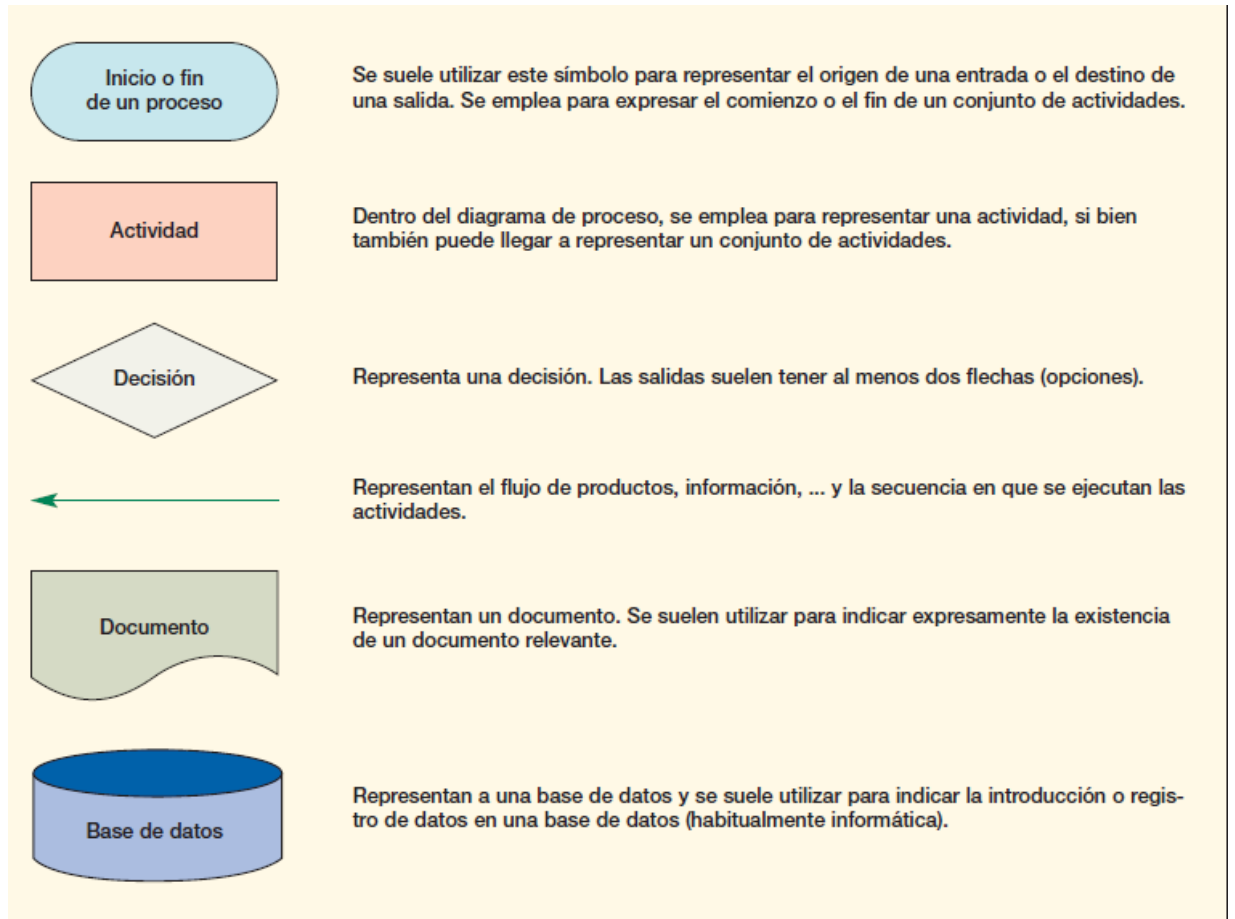
Si bien el mapa nos permite identificar la estructura de los procesos dentro de un sistema y las interacciones que tienen con otros, este no nos permite conocer cómo se desarrolla el proceso por “dentro” y como transforma las “entradas” en “salidas”. De ahí que la descripción de los procesos tiene como finalidad determinar las actividades y metodologías que se ejecutaran para asegurar la puesta en marcha del mismo, de manera eficaz. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

2.3.3 Diagrama de procesos

Para entender de mejor manera los procesos se utilizan diagramas. En estos se representan las actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. Estos permiten la percepción del flujo y secuencia de los mismos, incluyendo las entradas y salidas necesarias para los procesos. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Para realizar los diagramas se debe tener en cuenta los siguientes parámetros:

Figura N° 5: Diagramas



Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

2.3.4 Ficha de procesos

La ficha por su parte permite tener información de soporte acerca de las características relevantes para el control de actividades dentro de un diagrama. Se debe tener en cuenta que en la ficha constará únicamente información relacionada a los objetivos, responsables, medios de control, indicadores de cumplimiento, medios de registro y alcance. No debe ser una descripción del proceso ya que esta información se encuentra expresada en los diagramas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe indicar que según Beltrán (2014), los parámetros que debe tener una ficha son:

Figura N° 6: Información de las fichas de procesos

Información incluida en la Ficha de Proceso
<p>Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.</p> <p>Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.</p> <p>Límites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.</p> <p>Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.</p> <p>Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.</p> <p>Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.</p> <p>Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.</p> <p>Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.</p> <p>Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.</p>

Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

2.3.5 Monitoreo de procesos

El seguimiento y medición de los procesos, nos permiten evaluar la capacidad y eficacia de los procesos y tener evidencia objetiva que permita la toma de decisiones.

Para esto se tomaran en cuenta indicadores de cumplimiento.

Para tener un adecuado manejo no basta únicamente los indicadores, se debe considerar una línea base que permita medir estos indicadores y en base a ellos establecer un correcto monitoreo. Estos aspectos bases pueden ser identificados en base

a niveles actuales de medición de la empresa. Para el caso de una empresa de servicios, se pueden incluir los niveles de satisfacción del cliente, y una vez identificados los más idóneos proceder a establecerlos como base.

1.4 Indicadores

Los indicadores nos permiten de manera objetiva evaluar el desempeño de los procesos establecidos en un modelo de gestión. Estos datos nos permitirán tomar mejores decisiones dentro de la empresa. Por consiguiente los indicadores deben ser medidos de manera cuantitativa. Para ello se pueden utilizar porcentajes, número total de ventas, número de procesos atendidos satisfactoriamente, entre otros.

Los indicadores permitirán llevar un mejor monitoreo de los procesos ejecutados,

2.4.1 Características de un indicador

Los indicadores deben poseer las siguientes características:

Representatividad: un indicador debe ser lo más representativo de la magnitud que pretende medir.(Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Sensibilidad: un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, deben cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado.(Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Rentabilidad: el beneficio que se obtenga del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.(Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Fiabilidad: los datos de un indicador deben obtenerse de mediciones objetivas y fiables.(Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Relatividad en el tiempo: un indicador debe ser comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

2.4.2 Pasos para establecer indicadores de procesos

Se han formulado 5 pasos simples:

1. Reflexionar sobre los objetivos que deben cumplir los procesos, en base a esto se establecen los indicadores.
2. Identificar en que magnitud deben ser medidos los indicadores, porcentajes, número de ventas, número de procesos atendidos, etc.
3. Identificar indicadores representativos para medición, que sean de utilidad y que no sean muy generales.
4. En base a lo anterior, se pueden establecer resultados para que estos puedan ser monitoreados.
5. Alinear los indicadores con los objetivos.

(Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

2.4.3 Tipos de indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados en:

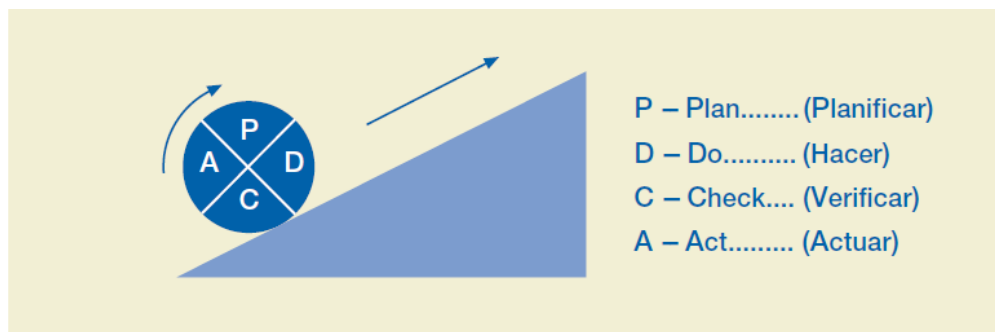
- *Por su naturaleza*: pueden ser cuantitativos o cualitativos
- *Por su contenido*: comprenden los atributos de calidad, oportunidad, costo, cantidad, etc.
- *Por su relación con sus objetivos*: pueden ser de economía, eficiencia, capacidad, eficacia, etc. (Vallejo Rodríguez, 2009)

2.5 Mejora de procesos

La mejora de procesos nos permite analizar de manera profunda su evolución y éxito. Estos resultados nos servirán para conocer que procesos no alcanzan los resultados esperados y en donde existen oportunidades de mejora. (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Para analizar estos procesos se puede utilizar los pasos establecidos por Deming, mismos que observamos a continuación:

Figura N° 7



Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

Se observa pues que la utilización de estos procedimientos, permitirá en primer lugar realizar una planificación de los procedimientos, posteriormente se ejecutan estas acciones, se las monitorea y finalmente en base a estos resultados se toman acciones correctivas.

La aplicación de este modelo permitirá que la empresa pueda encaminarse a la mejora continua y existan correcciones periódicas a los procesos que presentan fallas.

La información debe ser igualmente documentada, para que se tenga una visión de su evolución y falencias para evitar volver a cometerlas.

Capítulo III

3.Diagnóstico estadístico para conocer los resultados de la actual gestión de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek

3.1 Introducción

La Investigación de Mercado constituye una de las principales herramientas para el desarrollo de proyectos, así como la disminución de la incertidumbre en la toma de decisiones. “Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.”(Muñoz, 2013)

Las metodologías que se utilizaran servirá igualmente para determinar un diagnóstico más profundo de la situación actual de la empresa, es por ello que mediante diferentes herramientas como entrevistas, observación y encuestas se podrá determinar los puntos fuertes y débiles dentro de la empresa. De esta manera se podrá utilizar esta fuente de información primaria para fusionarla con la teoría de administración basada en procesos y crear un modelo ideal para la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.

En el presente capítulo se enfocará en dos aspectos, por un lado el estudio de la demanda actual en donde se efectuarán encuestas a los pasajeros que ocupan los servicios de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek para identificar las oportunidades de mercado y los elementos que se prestarán para la mejora continua. El siguiente aspecto es entrevista a profundidad a empleados de la agencia y personal ejecutivo, teniendo de esta manera una vista holística de la situación actual

de la empresa, sus procesos, nivel de compromiso y satisfacción que posee el personal. Los datos recopilados serán la base para capítulos venideros.

3.2 Conceptos

3.2.1 Mercado

Según Sánchez el mercado “comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro. Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.”(Sánchez Yabar, 1995, págs. 34-38)

En este caso el mercado en nuestro país serían tanto los oferentes de servicios turísticos y las personas que consumen este servicio, en este caso turistas nacionales o extranjeros. La Agencia de Viajes Operadora Surtrek sería parte de la oferta turística del país.

3.2.3 Segmentación de Mercado

Todas las personas que son susceptibles de consumir los servicios turísticos del Ecuador son parte de la demanda total, es por ello que se debe segmentar este mercado para poder obtener una muestra, misma que será la base para el estudio

cuantitativo. Teniendo en cuenta estos aspectos se han definido los siguientes segmentos:

3.2.3.1 Mercado Total

El mercado total corresponde el total de turistas que han ingresado a nuestro país. Según las estadísticas 2014 del Ministerio de Turismo, al Ecuador arribaron 1'500.241 turistas extranjeros, registrados hasta el 22 de diciembre del 2014 (Dirección de Mercados, 2014).

3.2.3.2 Mercado Potencial

El mercado potencial corresponde a los turistas que pueden adquirir los productos de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, es decir quienes se encuentran dentro del segmento de turismo de élite, ya que los paquetes turísticos que oferta la empresa por su calidad y precio no pueden ser adquiridos por todas las personas del mercado total.

3.2.3.3 Mercado Meta

Del mercado potencial, que corresponde a Turismo de Élite, tomaremos como mercado meta las personas que realizan sus reservas y consultas a través de los medios que ofrece la agencia de viajes, esto es mediante cuentas y ventas directas de cualquiera de los portales electrónicos que ofrece la empresa.

3.2.3.4 Mercado Real

Finalmente tomaremos como mercado real el número de turistas que ocupó los servicios de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek en el año 2014. Estos datos reposan en las estadísticas de la empresa. Estas son las personas que a más de consultar o comparar precios, finalizaron el proceso de ventas con la agencia de viajes. Para el año 2014, Surtrek Tour Operator recibió 3797 turistas.

3.2.4 Investigación cualitativa

Este tipo de investigación es inicial y permite aclarar y definir la naturaleza de la investigación. Este tipo de estudios permite obtener información relacionada con decisiones de compra, pensamientos, emociones sentimientos, como actúa la demanda frente a estímulos externos mismos que pueden influir de manera positiva o negativa, es decir, este tipo de investigación nos permite tener datos referentes a motivaciones que son producto de varios factores aplicado al mercado y que influirán en la decisión de compra.

Para este tipo de investigación se puede obtener información a través de:

- Estudios de caso: constituyen estudios previos relacionados con el giro de la empresa o lo que se desea implementar.
- Estudios pilotos: son sondeos o estudios en donde se toma una muestra para observar los resultados y tomar acciones correctivas.
- Datos secundarios: corresponden a las fuentes de información relacionadas con el estudio pero que no tuvieron ese fin al momento de publicarse.
- Encuestas sobre experiencias: son las encuestas que se realizan a las personas, basadas en sus conocimientos previos referentes a un tema en específico.

Para la obtención de datos utilizaremos las encuestas sobre experiencias, mismas que serán dirigidas a los directivos de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek. La experiencia que poseen respecto al manejo de la empresa nos permitirá conocer más a profundidad del estado actual de la empresa.

3.2.5 Variables relevantes

Las variables, como su nombre lo menciona, es todo lo que puede variar y está identificada por valores cuantitativos, lo que significa que tendrá valores numéricos para ser medido. Esta variación es tanto a nivel individual como general.

Existen dos tipos de variables que se identificarán en la investigación:

Variables independientes:

Las variables independientes son el resultado del planteamiento del problema, la causa o antecedente, en este caso sería:

El modelo actual de administración de la agencia de viajes operadora Surtrek.

El nivel de satisfacción de los turistas como antecedente del nivel de satisfacción del modelo actual de administración.

Variable dependiente:

Cuáles son los factores claves en el proceso administrativo de la agencia de viajes operadora Surtrek.

Cuáles son los factores a mejorar en el modelo actual de administración.

El nivel de satisfacción actual de los pasajeros en qué área debe mejorarse o continuar.

3.3 Encuestas a realizarse

Para el presente estudio, teniendo en cuenta los objetivos del Plan de Investigación de Mercados, se procederá a aplicar la siguiente encuesta:

Questionary

Dear Guests,

Thank you very much for booking your tour with SURTREK Tour Operator. Now that the tour is complete, we would like to know if you were satisfied with all aspects of it. Together with our nation wide partner we are always trying to further improve our services. Your opinion is very important to us so we kindly ask you to fill out this questionnaire and return it to your guide. Thank you very much for your time and consideration.

	Very Good	Good	ok	bad	*NA	*NA not applicable/rateable =
Organisation	Please mark					Comments:
Consultation&Information	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
TravelProgram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
TravelOrganisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Transport						
Cleanliness/comfort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Safety	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Driver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tourleader						
friendliness/attentiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
knowledge/etiquette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
englishknowlegde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Local Nature Guide						
friendliness/attentiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
knowledge/etiquette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
englishknowlegde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	Very Good	Good	ok	bad	*NA	*NA not applicable/rateable =
Hotels during the travel	Please mark					Comments:
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

- Quality hotel/room
- Service/ attentiveness
- Quality of thefood

Sights

- Interesting
- time to explore
- number of stops/Variety

Restaurants

- cleanliness
- Toilets
- Service
- quality of thefood

Overallimpression

- profesionalidad/organisatio
- Punctuality
- Would you recommend this tour?
- Price forvalue

El idioma seleccionado para la misma varía dependiendo del lenguaje materno del turista, sin embargo se ha considerado la encuesta en idioma inglés por ser el común denominador de los pasajeros.

Las entrevistas que se entregará a los empleados y directivos es la siguiente:

Encuesta a Directivos

Las respuestas ofrecidas contribuirán a un análisis de nuestras actividades empresariales y a su correspondiente mejoramiento en sus operaciones:

En su criterio y de acuerdo a la información disponible cuál es el rango que ostentamos en la actualidad:

1. Venta de Productos

Alto Medio Bajo

2. Relación con proveedores

Alto Medio Bajo

3. Actitud personal de trabajo en el personal: conocimientos y entrenamiento :

Alto Medio Bajo

4. Amabilidad y cortesía

Alto Medio Bajo

5. Ejecución de operaciones

Alto Medio Bajo

6. Distribución de responsabilidades y funcionamiento

Equitativa Desigual Mejorable

Encuesta a empleados

Las respuestas que usted nos podrá ofrecer, contribuirán, con su transparencia y claridad a una mejor interrelación y eficiencia institucional

De acuerdo a su visión personal y amistosos comentarios institucionales, podría indicarnos el rango en el que calificaría a los siguientes componentes:

1. Remuneración

__Alto

__Medio

__Bajo

2. Ambiente Laboral

__Alto

__Medio

__Bajo

3. Relación con las jerarquías superiores

__Alto

__Medio

__Bajo

4. Equipos para desempeñar su trabajo

__Alto

__Medio

__Bajo

5. Desarrollo Profesional

__Alto

__Medio

__Bajo

3.4 Tamaño de la muestra

Para identificar la tendencia del mercado, es necesario realizar la investigación en base a una muestra, misma que se calcula en base a técnicas de investigación de mercados mundialmente conocidas. En este caso se parte de un grupo *Universo* de la investigación, llamado así por ser el mercado al cual se aplica la investigación.

Muestreo

Para el muestreo se tomará como base el mercado real o meta que posee la agencia de viajes. Según las estadísticas de la empresa, Surtrek en el 2014 tuvo 3737 turistas extranjeros y nacionales.

3.4.1 Número de Encuestas a realizarse

Para conocer el tamaño de la muestra, se utilizará la fórmula siguiente, donde cada componente es:

Nivel de Confianza	Z: 1.96
Variabilidad Negativa	q: 0.5
Variabilidad Positiva	p: 0.5
Error permitido	e: 5%
Universo	N: 3.737

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 3737}{(3737 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3589,015}{9,81}$$

$$n = 368,83$$

Para la ejecución de la investigación de mercados, se utilizará un total de 369 encuestas a los turistas que utilizaron los servicios de la agencia de viajes.

3.5 Plan de investigación de mercado

Al identificarse la muestra se procede a realizar un Plan de Investigación de mercados, que estará dividido en dos fases. Este plan permitirá de una manera ordenada y sistematizada obtener datos primarios y secundarios necesarios para la investigación. La primera fase consiste en:

Fase I

En la fase 1 se identifican los objetivos que guiarán la investigación, mismos que se relacionan con los objetivos y planteamiento del problema.

Objetivos

General

- ✓ Recopilar información de los procesos administrativos ejecutados por la agencia de viajes operadora surtrek.
- ✓ Obtener información estadística actual del nivel de satisfacción de la demanda.

Específicos

- ✓ Conocer el nivel de satisfacción de los servicios ejecutados por la agencia de viajes operadora surtrek en sus turistas.
- ✓ Identificar el nivel de satisfacción de los empleados referente a su trabajo.

- ✓ Analizar las proyecciones actuales de la empresa para alinearlos a los procesos administrativos a ser implementados.
- ✓ Identificar las principales falencias en los procedimientos actuales.

Fase II: Elaboración del plan de investigación de mercado

En esta fase se identificará de donde se obtendrán los datos, teniendo así:

Fuentes de Información

Secundarias

Corresponden a la información existente, que fue publicada con otros fines pero que serán de utilidad para la investigación. Para el presente estudio tenemos las siguientes fuentes de información secundarias.

- ✓ INEC
- ✓ Ministerio de Turismo del Ecuador
- ✓ Agencia de Viajes Operadora Surtrek

Primarias

Corresponde a la información recopilada por la investigadora y que tiene como fin obtener datos directos de la investigación. Para ello se utilizará:

- ✓ Estudios cualitativos y cuantitativos

Formas de investigación

Investigación Exploratoria o Cualitativa

Para conocer de mejor manera los procedimientos actuales, y en vista que estos no están definidos o no se encuentran documentados, se utilizará este tipo de investigación para definir los procedimientos administrativos actuales de la empresa

y cómo influyen en él. El primer insumo es tomado de los empleados y directivos de la empresa, quienes indicarán que procedimientos se llevan a cabo y cuáles son los objetivos que se desean perseguir.

Para la ejecución del estudio cualitativo se utilizará la:

Encuestas sobre experiencias

Esta técnica nos permite cuestionar a individuos con conocimientos sobre un problema de investigación, es por ello que se elegirá al personal que labora en la empresa como primer insumo de información.

Investigación Cuantitativa

Una vez establecidos los procedimientos y la información necesaria en la investigación, se procede a realizar el estudio cuantitativo que medirá la percepción del mercado sobre los vuelos turísticos en globo, su aceptación, operatividad y factibilidad. Las técnicas que se aplicarán en el estudio cuantitativo son:

Entrevista Personal

La entrevista personal permite controlar perfectamente quien contesta la encuesta y evitar la influencia de otros individuos que podrían afectar la investigación. Los cuestionarios obtenidos tendrán un menor número de errores u omisiones debido al asesoramiento directo del entrevistador que en este caso constituirán los guías de turismo. Estos datos serán tabulados, interpretados y analizados para determinar el nivel de satisfacción de los turistas de Surtrek referente a sus servicios y por ende identificar que procesos deben ser mejorados.

Metodología de contacto

Para obtener la información necesaria se aplicarán las formas de investigación antes señaladas en el siguiente orden:

1. Contacto previo.- este permitirá tener un primer acercamiento con los empleados y directivos, en donde se le informará de la naturaleza de la información y se agendará una cita.

2. Encuestas sobre experiencias.- una vez realizado el contacto con el personal idóneo, se les aplicará las entrevistas a profundidad para conocer de manera más detallada los procesos que se ejecutan actualmente.

3. Entrevista Personal.- esta será llevada a cabo por los guías de la empresa, quienes entrevistarán a los pasajeros una vez finalizado el tour.

Instrumentos de Investigación

Cada técnica de investigación propuesta contiene los siguientes instrumentos:

3.5.1 Investigación Cualitativa

Encuestas sobre experiencias

Objetivo

General

- Recopilar datos sobre el ambiente laboral actual de la empresa.

Específicos

- Identificar el nivel de satisfacción de los empleados con la empresa.
- Conocer la opinión de los directivos relacionado al entrenamiento de personal, relación con los proveedores, relación con los empleados, como se ejecutan las operaciones y distribución del personal y su funcionamiento

Personas Seleccionadas

El personal elegido para la recopilación de información están involucrados de manera directa con la parte operativa y administrativa de la empresa, teniendo como referente a:

1. Alfonso Tandazo.- actualmente es gerente propietario de la empresa.
2. Ligia Gómez.- es la persona encargada de ventas internacionales y el control de flujo de caja de la empresa.
3. Erika Tapia.- es la jefa de operaciones de la empresa.
4. Francisco Morillo.- Es el Jefe Financiero de la empresa.
5. Empleados de cada departamento.- después de analizar la opinión de directivos, se procederá a tomar como muestra a un empleado de cada área para identificar el nivel de satisfacción. Esta técnica es conocida también como entrevista a expertos.

3.5.2 Investigación Cuantitativa

Entrevistas personalizadas

Las encuestas deben cumplir con los siguientes objetivos de investigación:

- Analizar el perfil del cliente
- Análisis el nivel de satisfacción en cuanto a los servicios ofertados.

Métodos de Contacto:

Para la ejecución de las encuestas se seleccionaron a los pasajeros que realizaron viajes con Surtrek en el año 2014.

3.6 Resultados

3.6.1 Resultados de Investigación Cualitativa

Los resultados de los estudios cualitativos se presentan a continuación:

Entrevista a Alfonso Tandazo

Alfonso Tandazo, Gerente propietario de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek considera la venta de productos con una prioridad ALTA. Menciona que es la razón de ser misma de la empresa ya que se mantiene en base a las ventas que se realice. Esto ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales y en si al desarrollo turístico del Ecuador.

Respecto a la relación con los proveedores indica igualmente que se le da prioridad ALTA, ya que son ellos quienes ofrecen el producto y del éxito de los partners, depende el éxito de la Agencia de Viajes. A lo largo del recorrido de la empresa se han identificado los mejores proveedores y se han establecido alianzas comerciales.

El entrenamiento al personal lo considera prioridad MEDIA, ya que no se lo ha realizado de manera formal, más bien a través de enseñanzas propias o al momento de solventar cualquier duda con alguno de los directivos.

La amabilidad y cortesía es otro de los valores altos que tiene la empresa y lo manifiesta con el ejemplo, tanto a los proveedores como empelados.

El proceso de operaciones lo considera con alta prioridad ya que de ellos depende que el recorrido se lleve con éxito, tiene un departamento de operaciones que se encarga de este asunto.

Y finalmente la distribución de responsabilidades y funciones considera como prioridad MEDIA ya que a pesar que cada persona es contratada para un área definida,

esta debe ser capaz de desenvolverse en cualquier instancia de la empresa a fin de solventar cualquier problema o requerimiento.

Entrevista a Ligia Gomez

Ligia Gómez jefe del área de ventas y control, considera como prioridad ALTA la venta de los productos, ya que de acuerdo a ello se pueden generar ingresos y la empresa puede cumplir sus obligaciones tanto con los proveedores internos como externos. Considera que sin las ventas la empresa no solventarse y es por ello que se deben buscar siempre alternativas para la expansión y crecimiento del mercado actual de Surtrek.

Considera como prioridad ALTA la relación con los proveedores, ya que de esta manera se pueden establecer alianzas que beneficien a ambos. Igualmente conoce y trabaja con muchos proveedores a los cuales se ha cumplido sus obligaciones y también se ha exigido que respondan en cuanto al servicio que entregan.

El entrenamiento al personal lo considera como prioridad MEDIA ya que las personas deben permanecer en un constante crecimiento y que la empresa puede ser ese medio de aprendizaje, todo depende de cada persona.

La amabilidad y cortesía es prioridad ALTA debido a que de esa manera se genera un buen ambiente laboral y se evita la tergiversación de la información tanto a nivel interno como externo. Toda información debe ser manejada cuidadosamente.

El proceso de operaciones también lo considera prioridad ALTA, ya que se debe dar un continuo seguimiento a todos los tours que se ejecuten y buscar solventar cualquier duda o requerimiento que tengan los pasajeros con total profesionalismo. El vendedor en si también debe ser parte del equipo de operaciones, como una persona de apoyo ya que está evidenciando que se cumpla con lo que ofreció a su pasajero.

Considera que la distribución de responsabilidades tiene prioridad ALTA ya que las personas de cada departamento deben cumplir con su labor, sin quitar que se pueda requerir su ayuda en otro proceso ajeno al suyo. Esto se lo hace en beneficio de la empresa ya que todos son los beneficiados.

Entrevista a Francisco Morillo

Francisco Morillo jefe del área financiera, considera como prioridad ALTA las ventas ya que de ello se puede tener los fondos necesarios para que las obligaciones de la empresa sean saldadas a tiempo. Considera también el control de gastos un pilar fundamental que va de la mano con los servicios ofertados.

La relación con los proveedores es ALTA ya que el departamento de contabilidad es la cara frente a estos procesos de pagos y al cumplir las obligaciones se garantiza que se ofrezca un buen servicio al turista y se puedan llegar a mutuos acuerdos de ser necesario.

Considera el entrenamiento al personal con ALTA prioridad, ya que constantemente se abren nuevos sistemas y las personas deben estar a la par. Esto ayudará a que los procesos fluyan y estén a la vanguardia.

La amabilidad y cortesía debe tener prioridad ALTA ya que de una buena relación con los compañeros de trabajo se puede tener un buen ambiente laboral.

Considera la ejecución de la operación turística con prioridad ALTA ya que con el departamento de operaciones se pueden canalizar los gastos necesarios.

Considera que la distribución de responsabilidades debe ser tomada con LATA prioridad, ya que cada persona debe ser responsable de su área y debe responder a los procesos que le han sido asignados.

Entrevista a Erika Tapia

Erika Tapia jefa del departamento de operaciones, considera con prioridad ALTA la venta de productos turísticos por parte de la empresa ya que de esos ingresos se pueden gestionar varios procesos en todos los departamentos, sea contabilidad, proveedores, personal, etc. Adicionalmente un buen nivel de ventas permite que la empresa pueda crecer y generar más fuentes de empleo.

La relación con proveedores la considera con prioridad ALTA ya que en su departamento se trabaja directamente con los proveedores, y se busca mantener una buena relación para solventar cualquier requerimiento de último minuto y sobre todo para mantener la fluidez de los procesos que se generen.

El entrenamiento al personal también lo considera con prioridad ALTA, ya que se pueden aprender nuevos conocimientos que serán de utilidad en el trabajo y en si en la cotidianeidad de la empresa.

La amabilidad y cortesía también lo considera con prioridad ALTA, ya que al ser una empresa de servicio se debe dar el ejemplo y esto demuestra la razón de ser de cada empleado. Los procesos deben generarse con amabilidad y con respeto para que estos fluyan.

La operación lo considera con prioridad ALTA ya que de ello depende el correcto desarrollo del tour y la satisfacción de los pasajeros. Desde su departamento se trabaja arduamente para que los pasajeros se sientan atendidos y respaldados por una empresa de renombre en el Ecuador. Las ventas se consolidan por el trabajo que se genera en su departamento y como ellos solventan cualquier nuevo requerimiento que presenten los pasajeros.

Considera la distribución de responsabilidades con prioridad ALTA ya que se debe respetar lo que cada persona atiende y es responsable para que de esta manera se

pueda cumplir con todos los procesos y no se generen procesos que puedan interferir con estos.

Entrevista al Personal

El nivel de satisfacción de los empleados con respecto a la remuneración es ALTA, ya que Surtrek es una de las pocas empresas de turismo que posee los sueldos más elevados a sus empleados.

El nivel de satisfacción con el ambiente laboral es mayoritariamente MEDIO ya que existe en ocasiones varias responsabilidades a cargo de una misma persona que generan conflictos con otras áreas o dificulta el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.

El nivel de satisfacción con las jerarquías superiores es mayoritariamente ALTO, es decir se lleva una buena relación con el jefe inmediato.

El nivel de satisfacción con los equipos es ALTO ya que en la empresa se cuenta con los recursos necesarios para que el empleado pueda desarrollar sus labores sin problemas.

Y el nivel de satisfacción con el Desarrollo Profesional lo consideran BAJO ya que, al ser verdad que del aprendizaje empírico se obtienen varios conocimientos, no existe un programa de desarrollo profesional que beneficie a los empleados.

Se puede evidenciar las respuestas en el siguiente cuadro resumen:

Para ello se ha tomado como muestra 10 empleados de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek.

3.6.2 Resultados de la investigación Cuantitativa

Se han analizado los niveles de satisfacción de los turistas relacionados con la organización del tour, transporte, tour líder, guías naturalistas, hoteles, paisajes y restaurantes. Las encuestas fueron realizadas en varios idiomas dependiendo de los turistas, de ahí que se tradujeron al idioma alemán, francés, chino y español.

En estas encuestas se evaluó el nivel de satisfacción de los pasajeros respecto a los servicios ofertados, para ello se utilizó una pregunta general, misma que fue:

“De acuerdo a los servicios que utilizó, cuál es su evaluación respecto a los siguientes puntos”

De esto se obtuvieron los siguientes resultados:

Organization

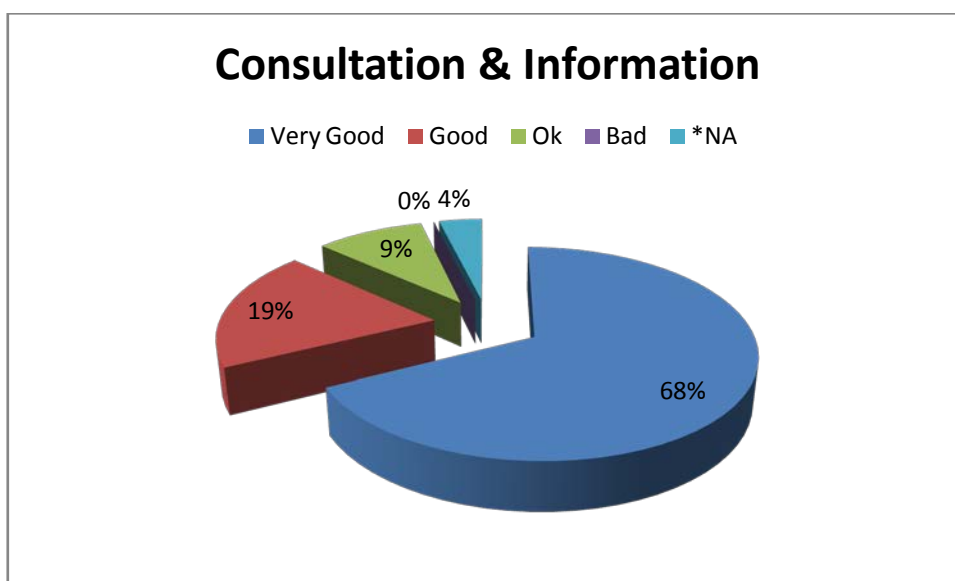
Consultation & Information

Tabla N° 3

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
250	70	35	0	14
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 8: Tabulación Consultoría e Información



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Se observa una buena organización por parte de la empresa, las expectativas de muy bueno alcanzan el 68% y es seguido con el “Bueno” con un 19%. En esta ocasión no se observa ningún porcentaje en lo correspondiente a “Malo”.

La organización se ejecuta a través del Departamento de Operaciones.

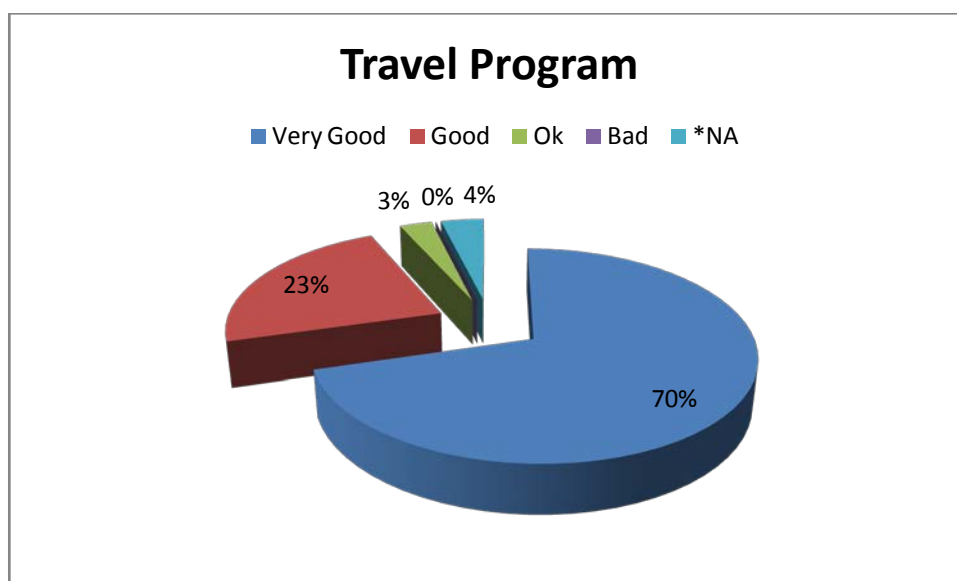
TravelProgram

Tabla N° 4

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
260	84	11	0	14
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 9: Itinerario



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Se evidencia una buena aceptación del Itinerario del Tour. El indicador “Muy Bueno” alcanza el 70% del total, seguido del “Bueno” con un 23%. El Itinerario es diseñado por el equipo de ventas una vez que se tiene contacto con el cliente, es decir que se está cumpliendo con las expectativas del pasajero referente a este indicador.

Travel Organisation

Tabla N° 5

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
278	56	18	0	18
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 10: Organización del Viaje



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Dentro del indicador de COORDINACIÓN, la organización del viaje alcanza buenos niveles de satisfacción, con un 75% de “Muy Bueno” indica que el trabajo realizado por el equipo de operaciones se maneja adecuadamente. El siguiente indicador de “Bueno” alcanza un 15%.

Transport

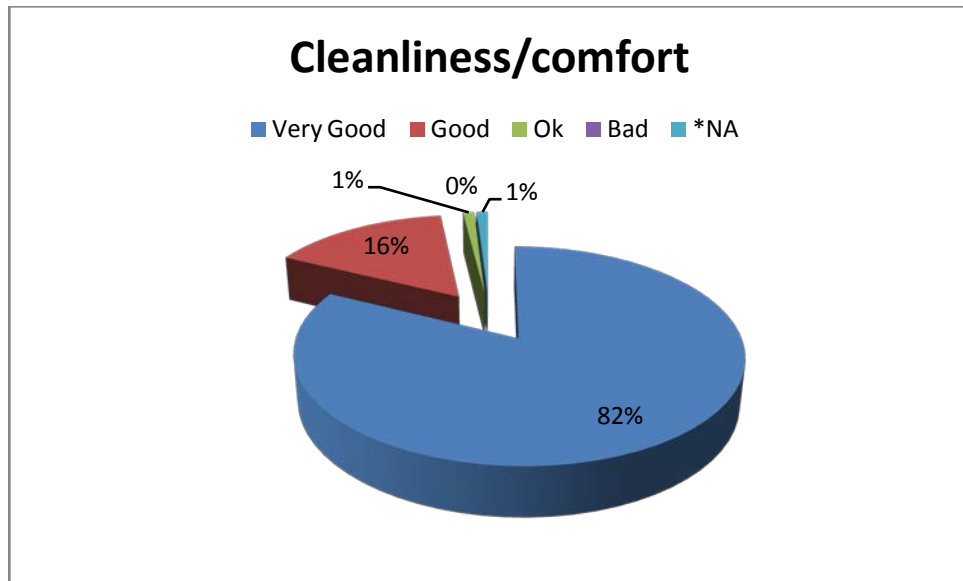
Cleanliness/comfort

Tabla N° 6

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
304	58	4	0	4
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 11: Limpieza/confort



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

La limpieza y confort del transporte utilizado es positivo, un 82% de los encuestados lo ubica en “Muy Bueno” y en 16% en “Bueno”. Esto muestra que los transportistas cumplen con este indicador, que es parte de la imagen directa de la Agencia de Viajes, en referencia al transporte.

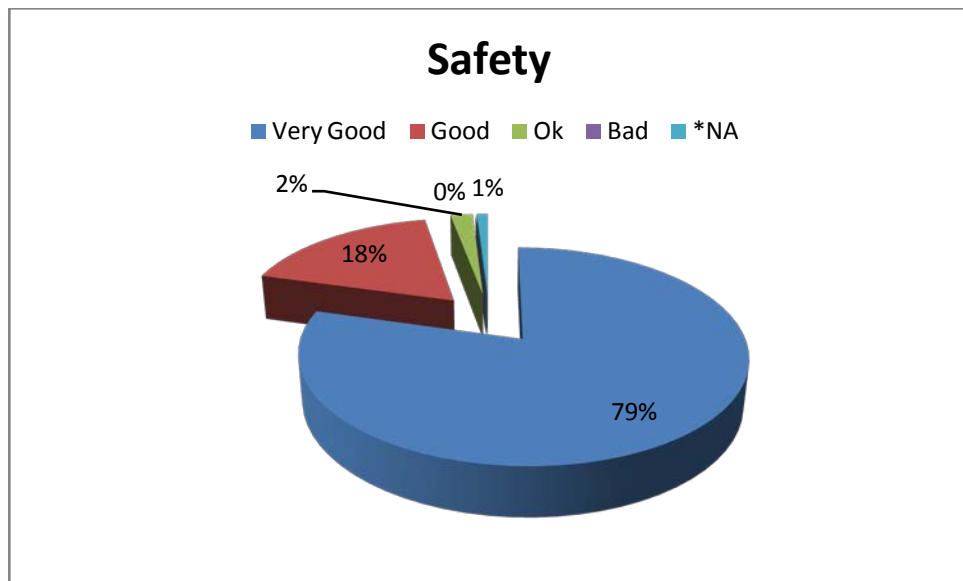
Safety

Tabla N° 7

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
293	65	7	0	4
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 12: Seguridad



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Este indicador es el más alto a nivel de resultados positivos. El “Muy Bueno” alcanza el 79%, seguido de “Bueno” con un 18%, sumados dan un total de 97% y en lo restante se distribuye en el indicador “No Aplica”, por lo que se observa que los conductores cumplen con todos los niveles de seguridad necesarios, para que el pasajero tenga un viaje seguro.

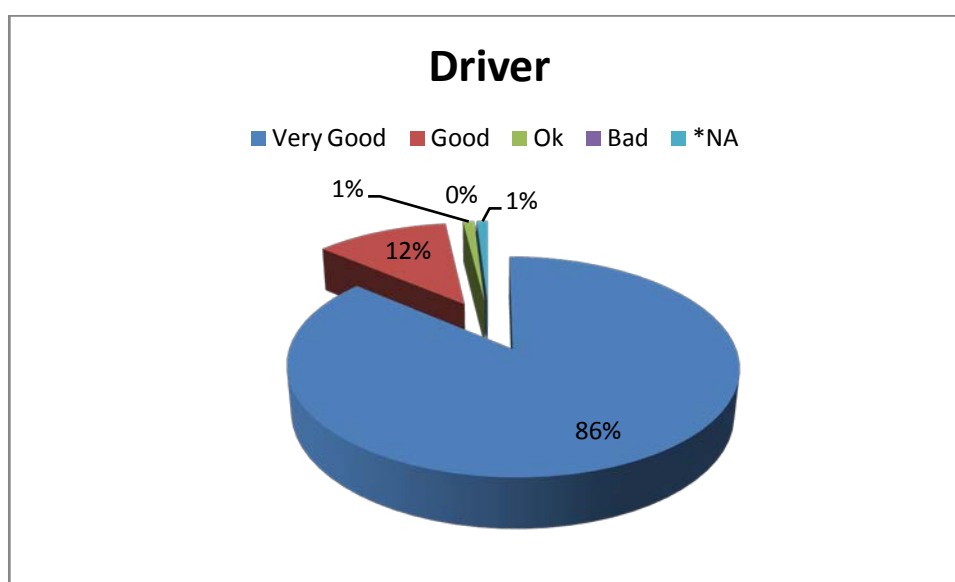
Driver

Tabla N° 8

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
318	43	4	0	4
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 13: Conductor



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Al igual que el anterior indicador, el nivel de satisfacción de “Muy Bueno” alcanza un buen nivel de 86%, seguido de “Bueno” con un 12%. Esto indica el buen nivel de profesionalismo y relación entre turistas y conductor. No existe ningún porcentaje en contra, mientras que el porcentaje de “No aplica”, corresponde a los pasajeros que optaron por trasladarse por sus medios o transporte externo a la empresa.

Tourlider

Friendliness/attentiveness

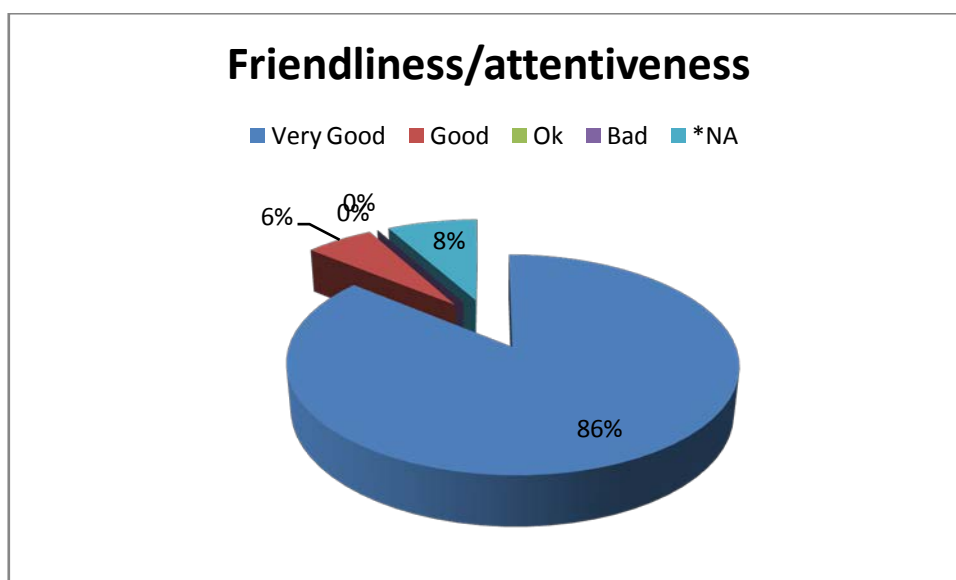
Tabla N° 9

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
317	22	0	0	30
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 14: Amabilidad



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Existe un porcentaje alto de amabilidad por parte de los Tourleader, alcanzando el 86% en "Muy Bueno" y seguido de "Bueno" con un 6%. El 8% restante corresponde al "No Aplica", que sucede en los casos que el pasajero no contrato un tourleader o realizó el viaje por su cuenta.

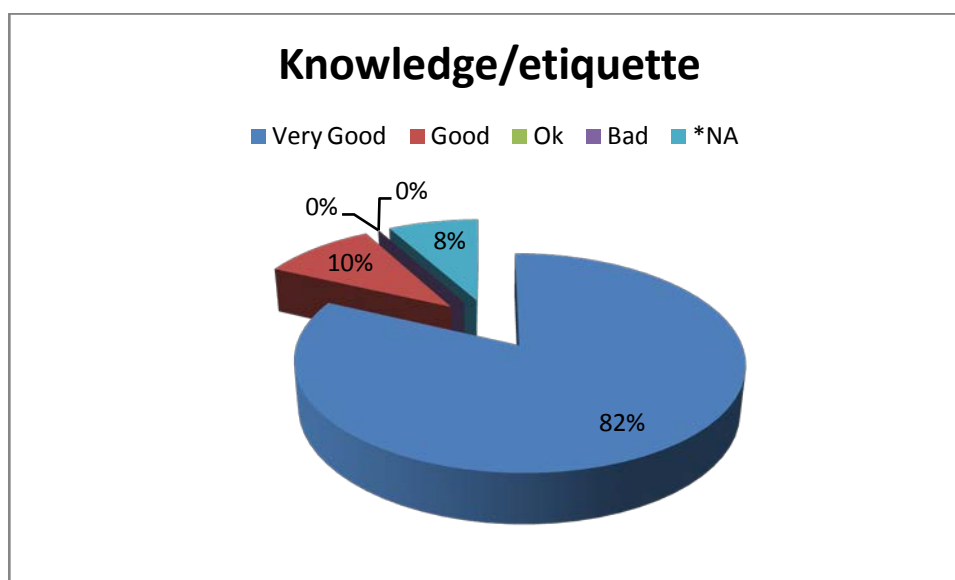
Knowledge/etiquette

Tabla N° 10

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
303	37	0	0	30
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 15: conocimiento y etiqueta



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Los guías de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek poseen altos niveles de etiqueta y conocimiento, el indicador de “Muy Bueno” alcanza un 82% y es seguido de “Bueno” con un 8%. Al igual que el indicador anterior, el porcentaje restante corresponde al ítem de “No aplica”, por las mismas razones antes descritas.

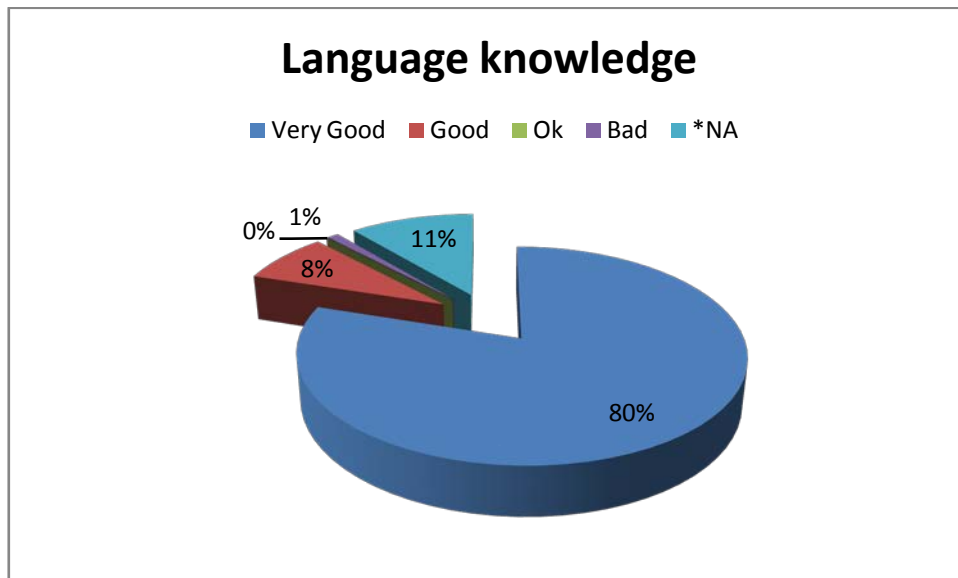
Languageknowledge

Tabla N° 11

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
295	30	0	4	41
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 16: conocimiento del lenguaje



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Los guías poseen un buen conocimiento del idioma en el que se desenvuelven. Surtrek trabaja con guías de varias lenguas, entre ellas inglés, francés, español, alemán y chino. El indicador de "Muy Bueno" alcanza el 80% de los encuestados y es seguido de "Bueno" con un 8%. El indicador de "No Aplica" corresponde a un 11%, sin embargo se observa que existe un mínimo porcentaje del 1% que corresponde al indicador "Malo". Esto debe ser subsanado por el departamento de operaciones, sin embargo se mantienen los niveles de satisfacción.

Local Tour Guide

Friendliness/attentiveness

Tabla N° 12

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
239	58	0	0	72
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 17: amabilidad



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

A pesar de que los niveles son inferiores a los del Tourleader, se evidencia un buen trato hacia los pasajeros por parte de los guías nativos. El indicador “Muy Bueno” llega al 65% del total y es seguido de “Bueno” con un 16%. Existe un porcentaje representativo de “No Aplica”, con un 19% debido a que en algunas ocasiones los tours no incluyen la visita a localidades o el uso de guías nativos.

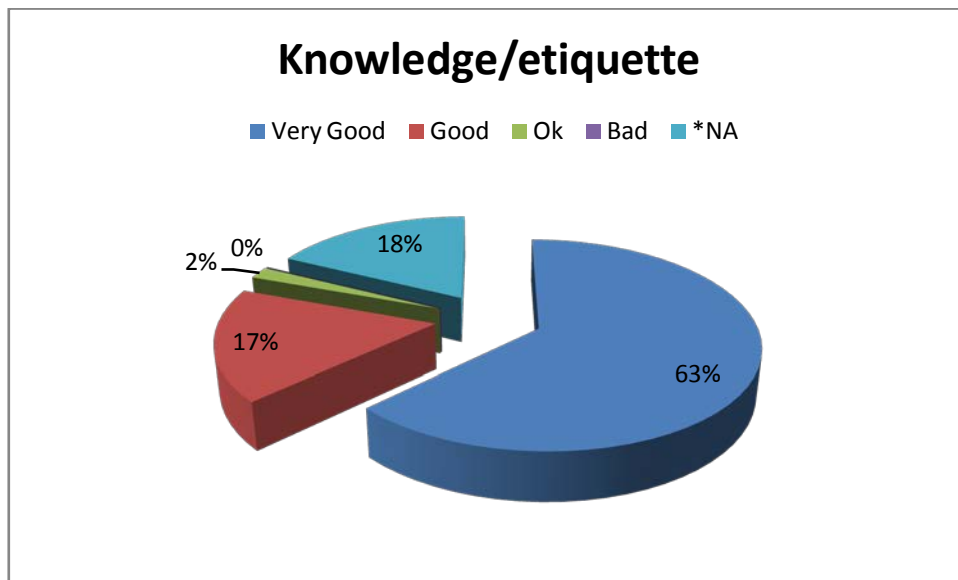
Knowledge/etiquette

Tabla N° 13

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
232	65	7	0	65
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 18: Conocimiento/etiqueta



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Al igual que el anterior indicador, los niveles son menores al Tourleader, sin embargo aún son aceptables y presentan un buen nivel de satisfacción. Un 63% se encuentra del rango “Muy Bueno”, mientras que un 17% en “Bueno” y un 2% en “Regular”. El siguiente nivel representativo es el “No Aplica” con un 18%, que como ya se explicó anteriormente se debe a que varios tours no requieren de guías locales o nativos.

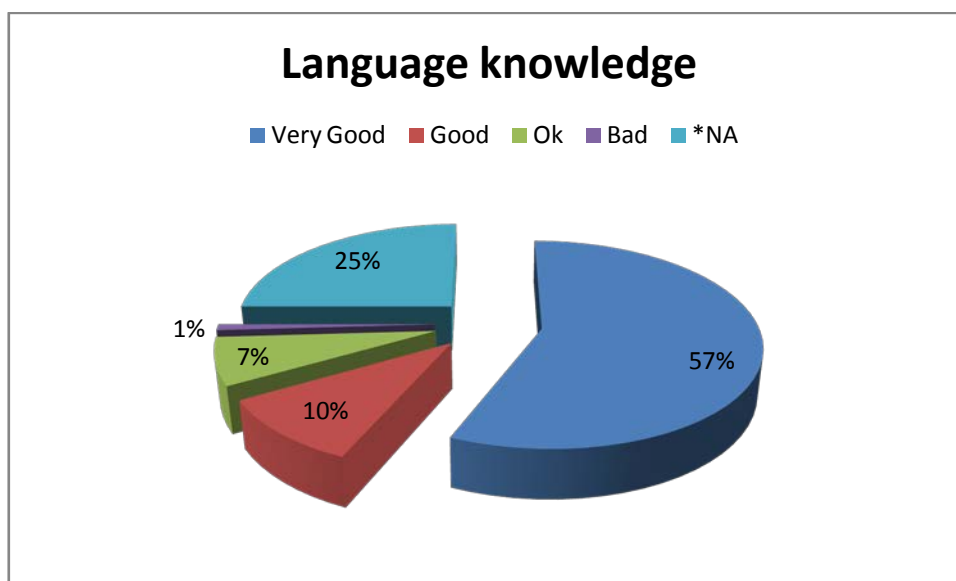
Languageknowledge

Tabla N° 14

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
208	38	27	3	92
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 19: conocimiento del lenguaje



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Se puede evidenciar que este es el indicador que menor posee menores niveles de aceptación, sin embargo aún se encuentra en un rango aceptable. El “Muy Bueno” llega a un 57%, seguido de un 10% de “Bueno”, 7% “Regular” y un 1% a “Malo”. El indicador de “No aplica” se eleva a un 25% debido a que en algunos casos el guía local no hablaba el idioma extranjero y era traducido por el tourleader. Se recomendaría sugerir el mejoramiento de la lengua extranjera en los guías locales.

Hotels during the travel

Quality hotel/room

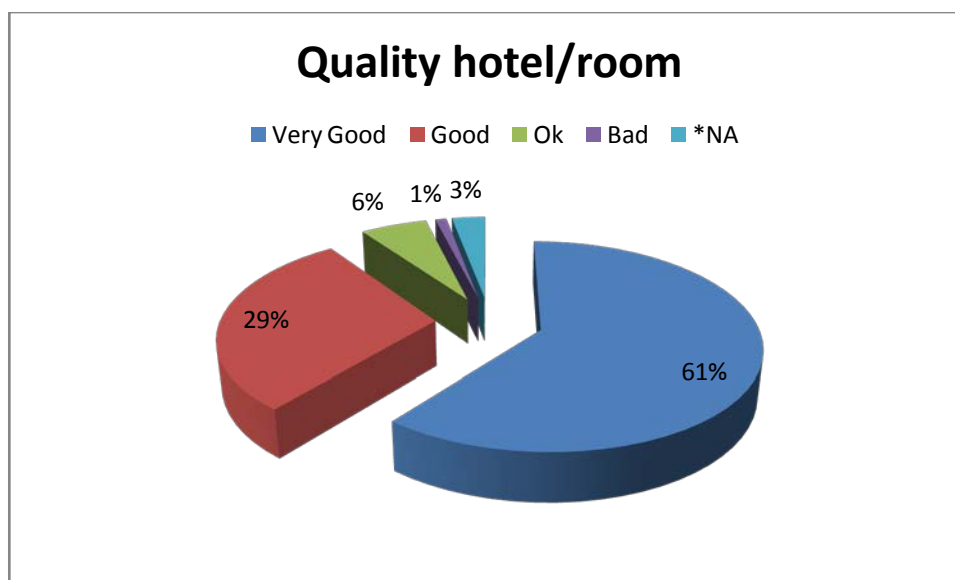
Tabla N° 15

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
224	109	22	4	11
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 20: Calidad del hotel / habitaciones



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Se identifica que la selección de los hoteles cumple con buenos niveles de calidad. El indicador "Muy Bueno" alcanza un 61% y es seguido de "Bueno" con un 29%. Se debe considerar que existe un indicador mínimo de "Regular" de un 6% y "Malo" con un 1%. Esto permitirá tomar acciones correctivas con los hoteles que presentaron mala calidad.

Service/attentiveness

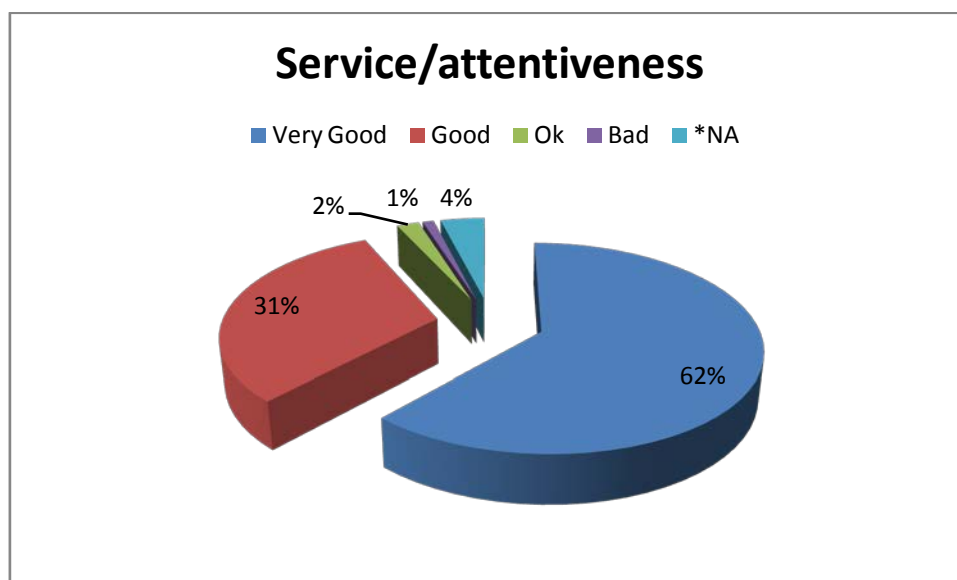
Tabla N° 16

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
228	116	7	4	14
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 21: Servicio / Amabilidad



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Se identifica nuevamente un mínimo porcentaje de no conformidad, con el indicador “malo” de un 1%, sin embargo el porcentaje mayoritario continúa siendo “Muy Bueno”, con un 65% y seguido de “Bueno” con un 31%.

Esto debe ser tomado en cuenta por el departamento de operaciones y en los procesos administrativos de identificación y corrección en cuanto al nivel de calidad de servicios,

Quality of the food

Tabla N° 17

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
213	101	22	7	25
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 22: Calidad de la Comida



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Se identifica un incremento mínimo de los niveles negativos en cuanto a este indicador. El indicador "Malo" alcanza un 2% y es seguido del indicador "Regular" con un 6%. Esto debe tomarse en cuenta para tomar acciones correctivas, sin embargo los valores positivos aún se mantienen altos con un 58% en "Muy Bueno" y 27% en "Bueno".

Sights

Interesting

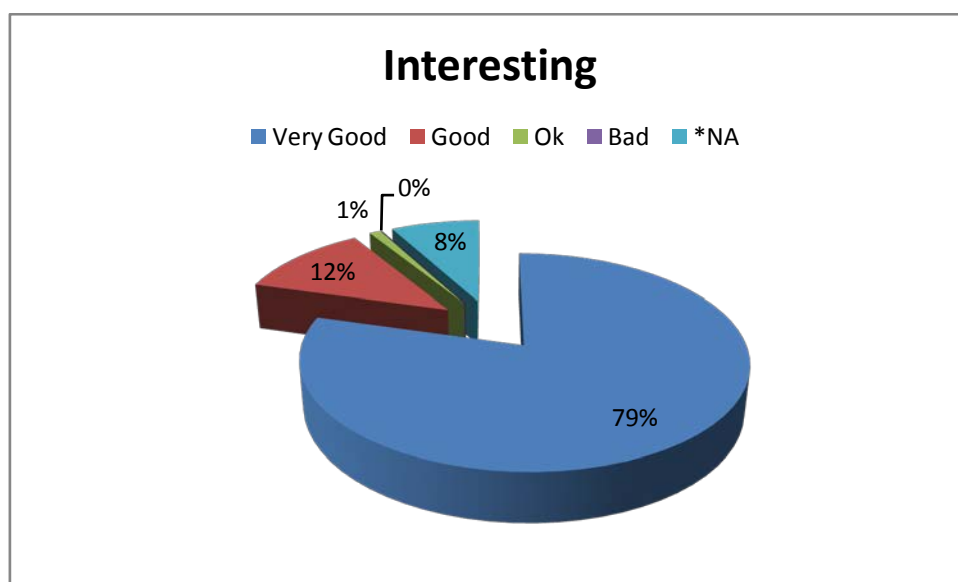
Tabla N° 18

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
293	43	4	0	29
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 23: Interesante



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Se evidencia que los lugares seleccionados para los recorridos cumplen con las expectativas de los pasajeros. El porcentaje de “Muy Bueno” alcanza un 79% y es seguido por el “Bueno” de 12%. El 8% que corresponde a “No Aplica” se debe a que varios pasajeros contratan únicamente servicio de transporte y elaboran su propio itinerario.

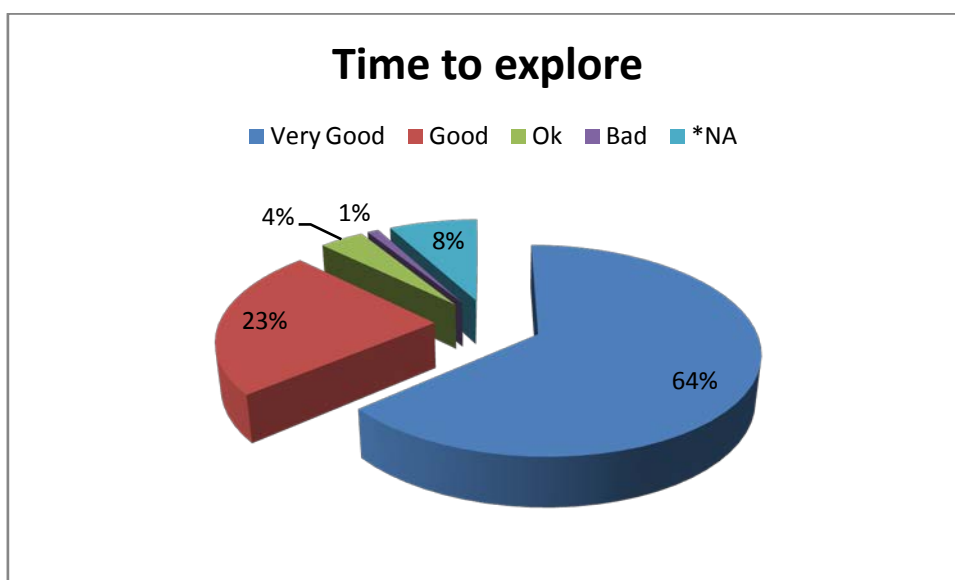
Time to explore

Tabla N° 19

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
235	87	14	4	29
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 24: tiempo para explorar



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

En este indicador existe un mínimo nivel en “Regular” con un 4% y “Malo” con un 1%. Esto a pesar de que no representa el nivel mayoritario, se debe tomar en cuenta para la mejora continua de los procesos de planificación de los recorridos y venta. Existe un porcentaje mayoritario de un 64% en “Muy Bueno” y seguido de un 23% en “Bueno”. Los porcentajes de “No Aplica”, corresponde a los pasajeros que planificaron su propio recorrido.

Number of tops/variety

Tabla N° 20

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
242	90	7	0	29
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 25: Número de paradas / variedad



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Existe un buen nivel de satisfacción de los pasajeros en este indicador. El “Muy Bueno” alcanza un 66% y es seguido de un 24% del indicador “Bueno”. Se identifica sin embargo un mínimo valor de “Regular”, con un 2%, más debe ser tomado en cuenta al momento de la planificación de los itinerarios por parte del departamento de ventas. El porcentaje de “No Aplica”, corresponde a las personas que realizaron su viaje por su cuenta.

Restaurants

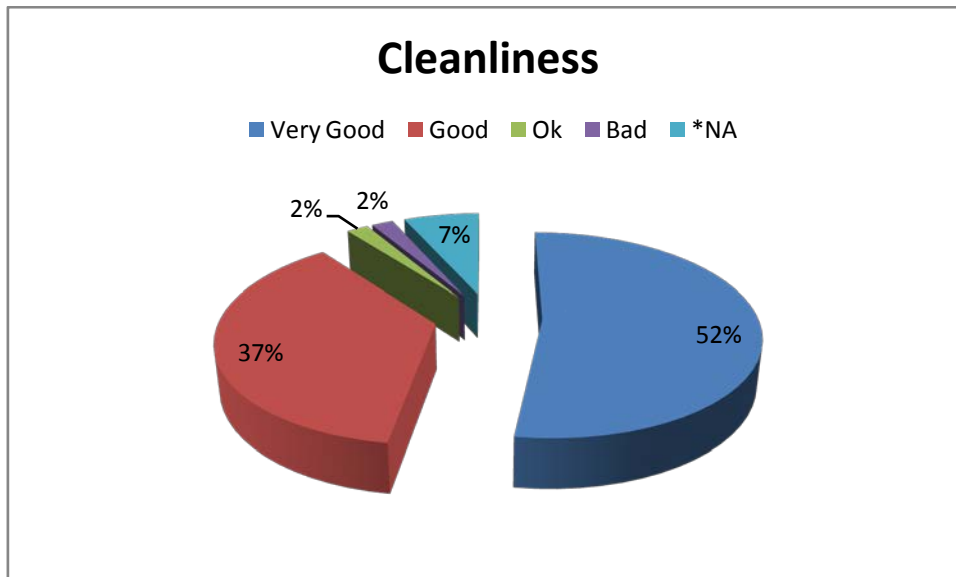
Cleanliness

Tabla N° 21

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
193	137	7	7	25
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 26: Limpieza



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Existe un buen porcentaje de personas satisfechas con la limpieza de los restaurantes. El 52% ubica su nivel de satisfacción en "Muy Bueno", mientras que un 37% lo hace en "Bueno". También se debe tomar en cuenta que existe un porcentaje de 2% para "Regular" y "Malo", lo que implica que el establecimiento no estuvo limpio cuando un grupo determinado lo visito, para ello se debe tener en consideración un sistema de monitoreo que controle estos indicadores negativos.

Toilets

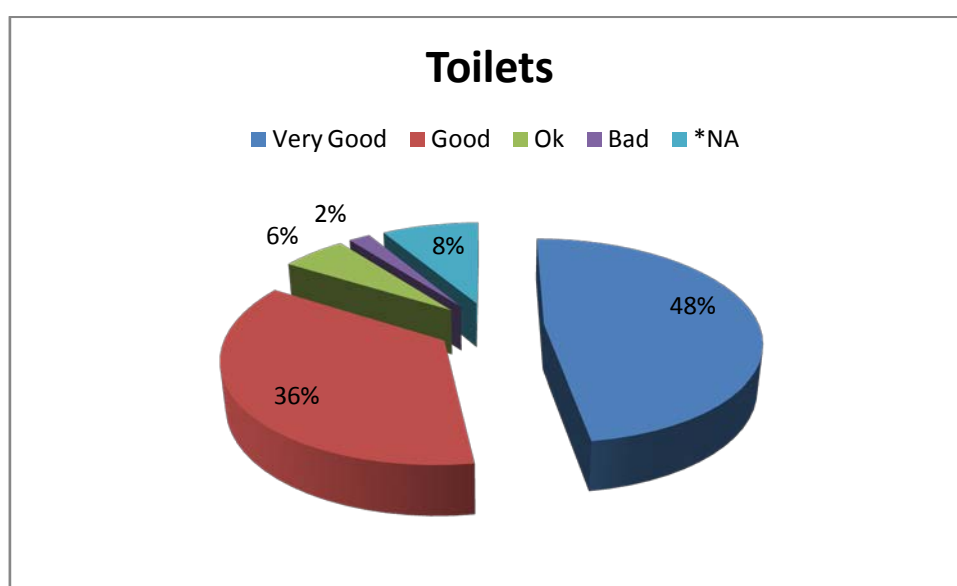
Tabla N° 22

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
176	134	21	7	32
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 27: Servicios Higiénicos



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

El nivel de satisfacción de los servicios higiénicos disminuye en relación al anterior indicador. Esto evidencia una falencia en los servicios higiénicos ya que un 6% lo ubica en "Regular" y un 2% en "Malo", a pesar que no son valores representativos, repercuten en la imagen de la empresa. El indicador "Muy Bueno" se ubica en un 48% y el "Bueno" en un 36%.

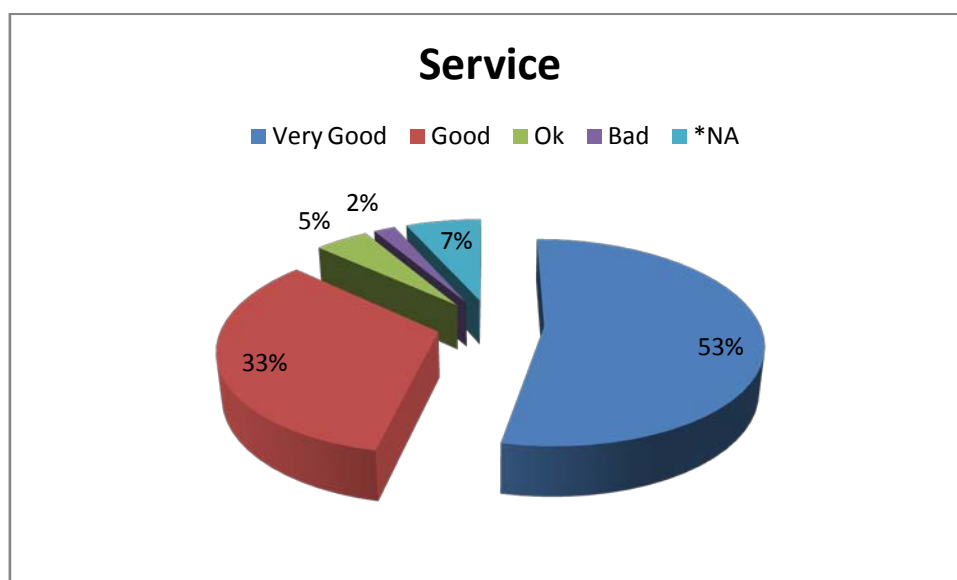
Service

Tabla N° 23

VeryGood	Good	Ok	Bad
197	123	18	7
TOTAL			

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 28: Servicio



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Este indicador tiene relación directa con los servicios higiénicos, los valores son aproximados lo que indica que un factor puede conllevar la disminución de la calidad del servicio. Sin embargo los valores positivos siguen siendo considerables, se evidencia un 53% en “Muy Bueno” y un 33% en “Bueno”. Los porcentajes de “No Aplica” corresponden a los pasajeros que no solicitaron este servicio o lo realizaron por sus propios medios.

Quality of the food

Tabla N° 24

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
183	141	14	7	25
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 29: Calidad de la comida



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Se evidencia igualmente una relación en porcentajes con los anteriores indicadores. El porcentaje mayoritario corresponde a "Muy Bueno", con un 49%, mientras que un 38% corresponde a "Bueno". Los porcentajes negativos sin embargo deben ser canalizados para que se puedan identificar posibles falencias en los servicios y por ende tomar las acciones correctivas del caso.

Overall Impression

Professionality/Organisation

Tabla N° 25

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
311	47	0	0	11
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 30: Profesionalismo/organización



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

Este indicador muestra el alto nivel de satisfacción de los pasajeros por toda la cadena de valor de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek. Un 84% considera “Muy Buena” la organización y es seguida de un 13% que lo considera “Bueno”. Los porcentajes de “No Aplica” son para los pasajeros que organizaron su propio recorrido, y contrataron únicamente ciertos servicios.

Punctuality

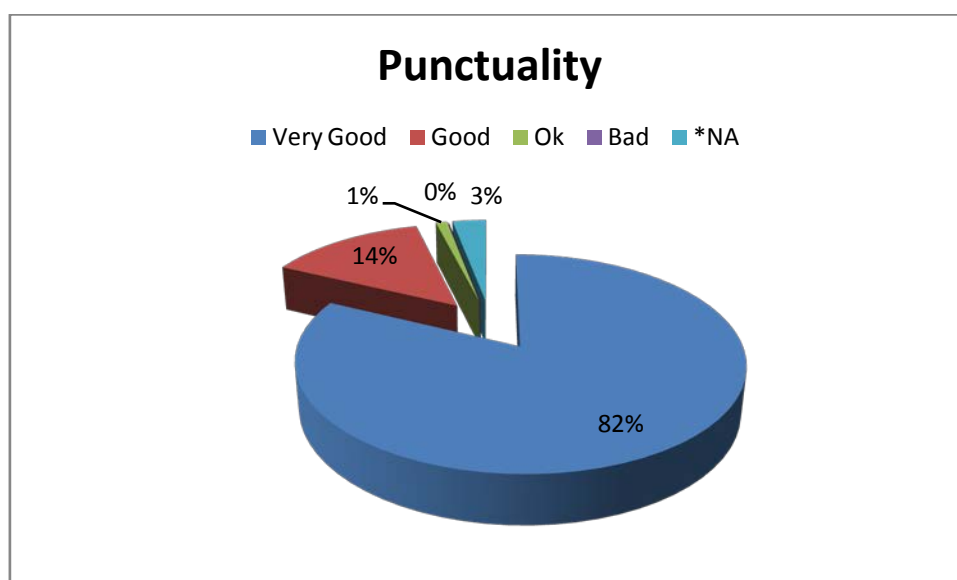
Tabla N° 26

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
303	51	4	0	11
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 31: Puntualidad



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

En este indicador también se aprecia el nivel de satisfacción referente a la puntualidad de la empresa, un 82% lo coloca en “Muy Bueno” y un 24% en “Bueno”, sin embargo se aprecia un porcentaje mínimo de “Regular”, con un 1%, que debe ser tomado en cuenta para identificar alguna falencia y tomar las acciones correctivas del caso.

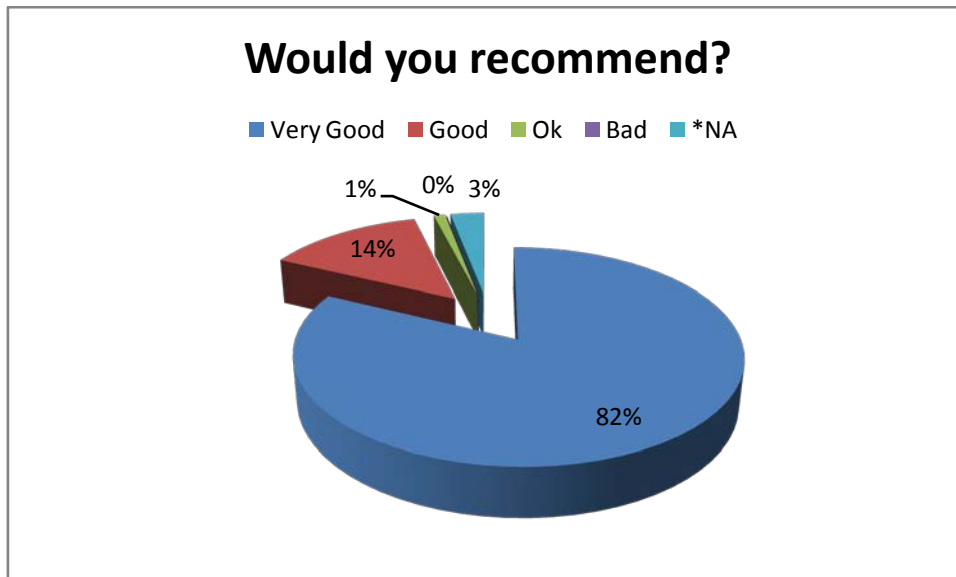
Would you recommend this tour?

Tabla N° 27

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
303	51	4	0	11
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Figura N° 32: Recomendaría este tour?



Fuente: Estudio cuantitativo
Elaborado por: Autora

Análisis:

El nivel de satisfacción se ve reflejado en este indicador, el mismo que es positivo. Un 82% recomendaría este tour y es seguido con “Bueno” con un 14%. El porcentaje de “No Aplica” corresponde a los pasajeros que elaboraron su propio itinerario y por ende no aplican a esta pregunta.

Price for value

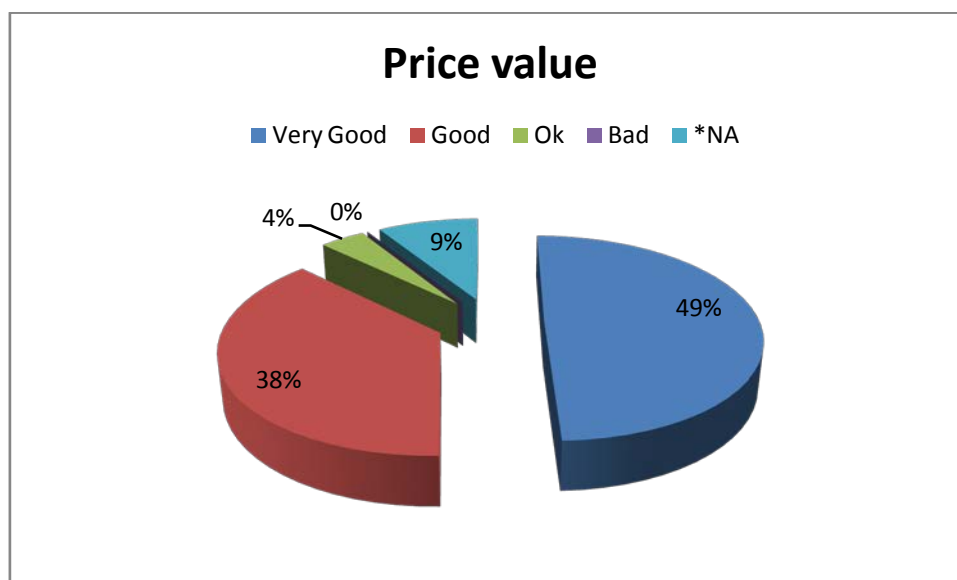
Tabla N° 28

VeryGood	Good	Ok	Bad	*NA
183	139	15	0	33
TOTAL				369

Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Figura N° 33: Valor sobre precio



Fuente: Estudio cuantitativo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Este indicador a pesar de no tenerla misma tendencia de crecimiento que las anteriores, aún mantiene un nivel positivo. Un 49% califica de “Muy Bueno” el precio que se ofrece por los servicios entregados y es seguido con otro porcentaje mayoritario de 38% en “Bueno”, existe un porcentaje mínimo de 4% que lo coloca en regular pero en sí, se evidencia que el pasajero obtiene por un buen precio lo que necesita por parte de Surtrek.

3.7 Análisis Final del Estudio

Mediante el análisis cuantitativo se pudo evidenciar que el trabajo que se desarrolla por parte de los diversos departamentos de Surtrek, al momento de entregar los servicios estos cumplen con las expectativas de los mismos. Existe una buena imagen de Coordinación y Transporte, en donde se evidencian ciertas falencias son en Hoteles y Restaurantes, pero estas son mínimas más deben ser tomadas en cuenta para poder realizar acciones correctivas. También se evidencia que los guías locales tienen déficit en el idioma extranjero, pero esto puede ser subsanado por los tourleaders.

Clientes

El nivel de satisfacción entre el indicador “EXCELENTE” y “MUY BUENO” para recomendar los servicios de la Agencia de Viajes alcanzan el 82%, por lo que se evidencia una buena aceptación del producto. Los indicadores en relación a los servicios ofertados alcanzan el 80% entre “MUY BUENO” y “EXCELENTE”.

Directivos

El 100% asignan prioridad ALTA a la Venta de productos, Relación con Proveedores, Amabilidad y Cortesía y Ejecución de Operaciones. El 50% asigna prioridad ALTA y MEDIA al entrenamiento de personal y finalmente un 75% asigna prioridad ALTA a distribución de responsabilidades.

Empleados

Los empleados consideran un 90% con prioridad ALTA a la remuneración y equipos para ejecución de sus actividades. Un 70% considera prioridad MEDIA el ambiente laboral, un 80% con prioridad ALTA la relación con los Jerárquicos Superiores, y un 100% con prioridad ALTA el crecimiento profesional. Esto nos

permite identificar que los indicadores que poseen mayor prioridad son los que no están siendo atendidos por la empresa y por ello los empleados lo identifican con Alta prioridad para ser atendidos.

Resumen:

En general y como imagen global de la empresa los pasajeros muestran altos niveles de satisfacción y recomendarían a la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, para mantener esto se debe continuar con los procesos actuales y realizar mejoras a fin de que los niveles de satisfacción suban en relación a los actuales.

Capítulo IV

4. Propuesta de un nuevo modelo de “Administración por Procesos” para la Agencia de Viajes Surtrek

4.1 Introducción

La Agencia de Viajes Operadora Surtrek fue fundada en 1980 por el Ing. Alfonso Tandazo, quien es el Gerente Propietario de esta empresa. En sus inicios Surtrek se especializaba en paquetes turísticos de aventura, con su sede en la ciudad de Ambato.

Desde sus inicios Surtrek inicia un proceso de crecimiento, tanto a nivel operativo como empresarial. El buen manejo de la empresa la lleva a tener reconocimientos nacionales e internacionales, siendo hoy en día una de las empresas Top del Ecuador. En lo que respecta a reconocimientos internacionales, la empresa se encuentra dentro de la lista TOP de la Certificación Rainforest Alliance, además que cuenta con la Certificación Smart Voyager para su establecimiento de alojamiento “Las Cascadas JungleLodge”.

Estos reconocimientos han influido en el segmento de mercado al cual está dirigida la Agencia de Viajes. Se puede identificar turismo de élite que se caracteriza por la demanda de altos estándares de calidad, mismos que han sido alcanzados por medio de sólidas relaciones comerciales con proveedores que presentan excelencia en el servicio y esto acompañado de un grupo de profesionales que hacen que el viaje del turista sea inolvidable.

Surtrek además posee alianzas con Agencias de Viajes de Alemania y Estados Unidos, con quienes trabaja arduamente para solventar los requerimientos de los

pasajeros y hacer de su experiencia en Ecuador algo inolvidable. En Surtrek los turistas pueden encontrar el viaje de sus sueños ya que la empresa se adapta a las necesidades de los pasajeros y supera las expectativas de estos al momento de planificar el itinerario.

Actualmente la empresa cuenta con cinco departamentos que tienen rol específico en cada área y se relacionan entre sí para solventar cualquier necesidad de la empresa y se subsane cualquier requerimiento. Los departamentos que posee actualmente son: Comunicaciones, Ventas, Operaciones, Sistemas y Financiero y Contable.

Los departamentos han trabajado hacia la orientación del cliente, sin embargo lo han realizado sin tener un documento explícito que indique los procedimientos que se deben llevar a cabo. Es por ello que el diseño de la presente propuesta constituye una herramienta primordial en el proceso administrativo, mismo que disminuirá errores y permitirá tener una mejor orientación hacia el mejoramiento continuo.

Para el desarrollo de la presente propuesta se han tomado en cuenta la Norma ISO 9001:2000 y el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o EFQM, ambos sistemas de gestión que se basan en procesos. Por su parte, el modelo de las normas ISO nos da una orientación basada en los clientes, mientras que el modelo europeo una visión más global, incluyendo tanto clientes internos, externos y proveedores. En base a estas dos teorías se ha podido diseñar un modelo ideal que permitirá una mejor gestión de los procesos en la empresa.

4.2 Mapa de procesos

El Mapa De Procesos, como se explicó en el capítulo II, constituye la parte fundamental de la presente propuesta, ya que en ella se identifican los procesos claves, todos ellos subdivididos en diferentes categorías a manera de cuadro, de ahí su nombre. Aquí se evidencian los procesos claves que han sido el resultado de un extenuante análisis de los objetivos organizacionales de la empresa así como de los factores claves, que han sido obtenidos en un estudio previo de diagnóstico cuantitativo.

Los procesos han sido seleccionados teniendo en cuenta su relevancia y nivel de influencia en los clientes y procedimientos claves que se ejecutan en la empresa. Es necesario mencionar que estos procedimientos ya existían, únicamente se han documentado y en base a los resultados del estudio cuantitativo, se han adicionado procesos relacionados con el control y seguimiento, ya que eran uno de los puntos clave que necesitaban mejorarse y tener un seguimiento adecuado.

En base a las entrevistas realizadas a los directivos y empleados se pudo establecer un mapa de procesos de tres niveles, los mismos que se presentan a continuación:

4.2.1 Procesos estratégicos

Son los procesos claves en el posicionamiento de la empresa, en ellos se encuentran las directrices de los directivos, como se alinean a la misión, visión y objetivos y la manera en cómo se alcanzan estos. Se han identificado dos procesos, mismos que son: Planificación Estratégica (relacionado con la planificación de la empresa a nivel gerencial) y Comercialización (relacionado directamente con el estudio de mercado).

El 100% de los directivos y empleados marcaron con Alta Prioridad al proceso de comercialización, y este tiene una estrecha relación con la Planificación Estratégica.

Estos procesos permitirán conocer las líneas de acción de la empresa, basados en estudios de mercado y un análisis interno. Es decir que el análisis vendrá tanto de estudios de mercado como de la situación actual de la empresa, para una correcta toma de decisiones.

4.2.2 Procesos operativos

Estos procesos fueron identificados como claves en base al nivel de prioridad otorgado por empleados y directivos. Estos se incluyen desde la planificación misma del tour, hasta el seguimiento post viaje.

Los procesos operativos permiten concretar las ventas y cumplir con los requerimientos de los clientes. Uno de los principales asuntos que se muestra en Surtrek, es la elaboración de viajes personalizados y para ello actúan varios departamentos, que se relacionan entre sí para satisfacer al cliente.

Dentro de estos procesos se han identificado: Asesoría y Ventas, Reservas, Operaciones y Seguimiento y Control (este último agregado en base a la necesidad de este procedimiento en el nivel de satisfacción de los clientes en el capítulo previo).

4.2.3 Procesos de apoyo

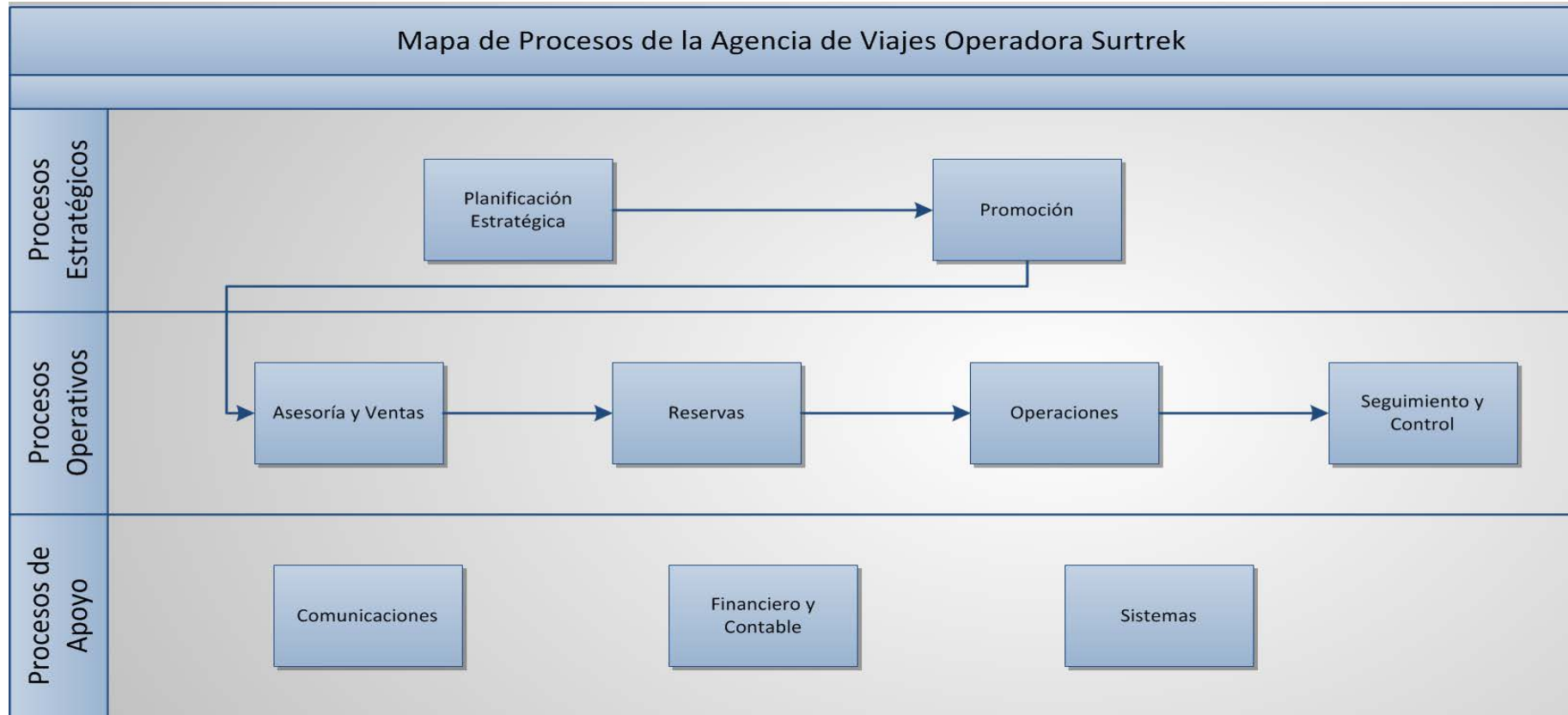
Finalmente se identificaron procesos de apoyo, que si bien es cierto no cumplen un rol fundamental en la satisfacción del cliente, permiten que los demás procesos fluyan y a la vez son un soporte a todas las áreas antes mencionadas.

En este caso se identificaron procesos: Comunicaciones, Financiero y Contable y Sistemas.

De una manera visual se presenta el mapa de procesos en el siguiente gráfico:

Gráfico N°1

Mapa de procesos de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek



Fuente: Análisis interno de la empresa

Elaborado por: Autora

4.3 Gestión y documentación de los procesos

Para poder tener un correcto manejo adecuado de los procesos establecidos en la presente propuesta, se debe por consiguiente documentar los procesos que se implementaran en la empresa. Todos estos responden a las necesidades y objetivos estratégicos y garantizan el correcto cumplimiento de estas directrices por parte de los empleados.

La gestión consta por consiguiente de un “*Diagrama de procesos*” y “*Ficha de Procesos*”, mismos que han sido diseñados en base a las normas ISO y procedimientos europeos, lo que garantizan que sean entendibles y que puedan expresar todos los requerimientos de la empresa y como deben ser gestionados.

Los procesos y fichas que se presentan a continuación, nacen del Mapa de Procesos, que se presentó anteriormente. Teniendo en cuenta este procedimiento y a manera de gráficas en cascada, se encuentran ordenados los procesos de acuerdo a su tipo (procesos gerenciales, operativos y soporte), en donde consta el diagrama seguido de su respectiva ficha.

En el diagrama se podrán observar a detalle todos los procedimientos a seguir para atender cada proceso, independientemente del tipo de proceso. A continuación se encontrará la ficha del proceso que adicionalmente contará con la información de los objetivos, el alcance, los medios de verificación del proceso, seguimiento y los responsables de cada uno de ellos.

Esto permite tener claro las funciones de cada departamento y como su oportuna respuesta permite que los procesos fluyan y por consiguiente tener un mejor rendimiento a nivel institucional.

4.3.1 Diagrama y ficha de procesos

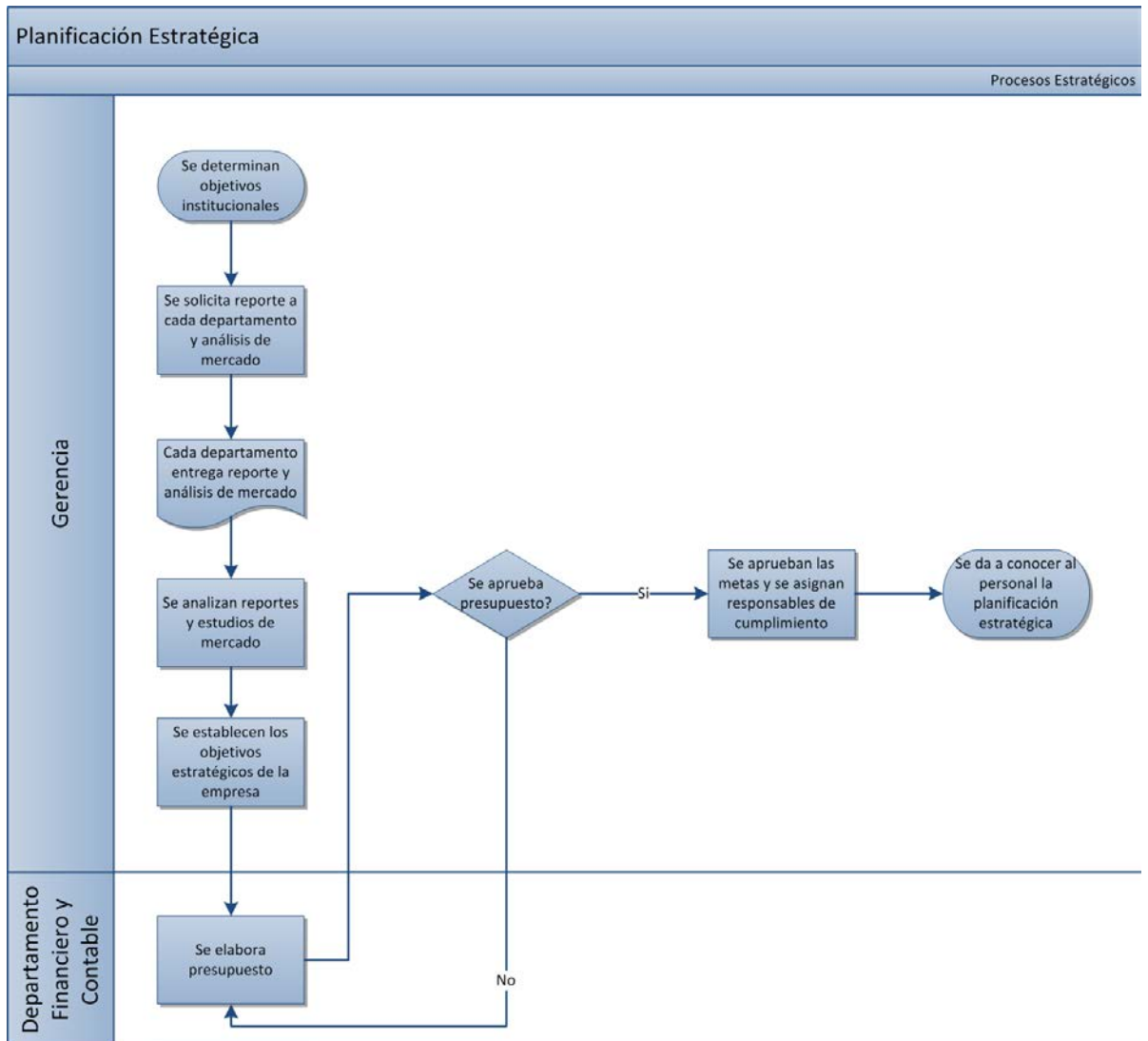
La empresa de acuerdo al diagnóstico inicial, no cuenta con un sistema de gestión de procesos, es por ello que se han diseñado los siguientes procesos y procedimientos de acuerdo a la realidad actual de la empresa y con un enfoque al mejoramiento continuo. Como se mencionó anteriormente, se procederá a presentar el diagrama del proceso seguido de su correspondiente ficha, todos estos están divididos de acuerdo al orden que se presentó en el mapa de procesos y sub divididos de acuerdo a su categoría.

Procesos Estratégicos

Proceso de planificación estratégica

Diagrama del proceso

Diagrama N° 1: Proceso de planificación estratégica



Elaborado por: Autora

Ficha del Proceso

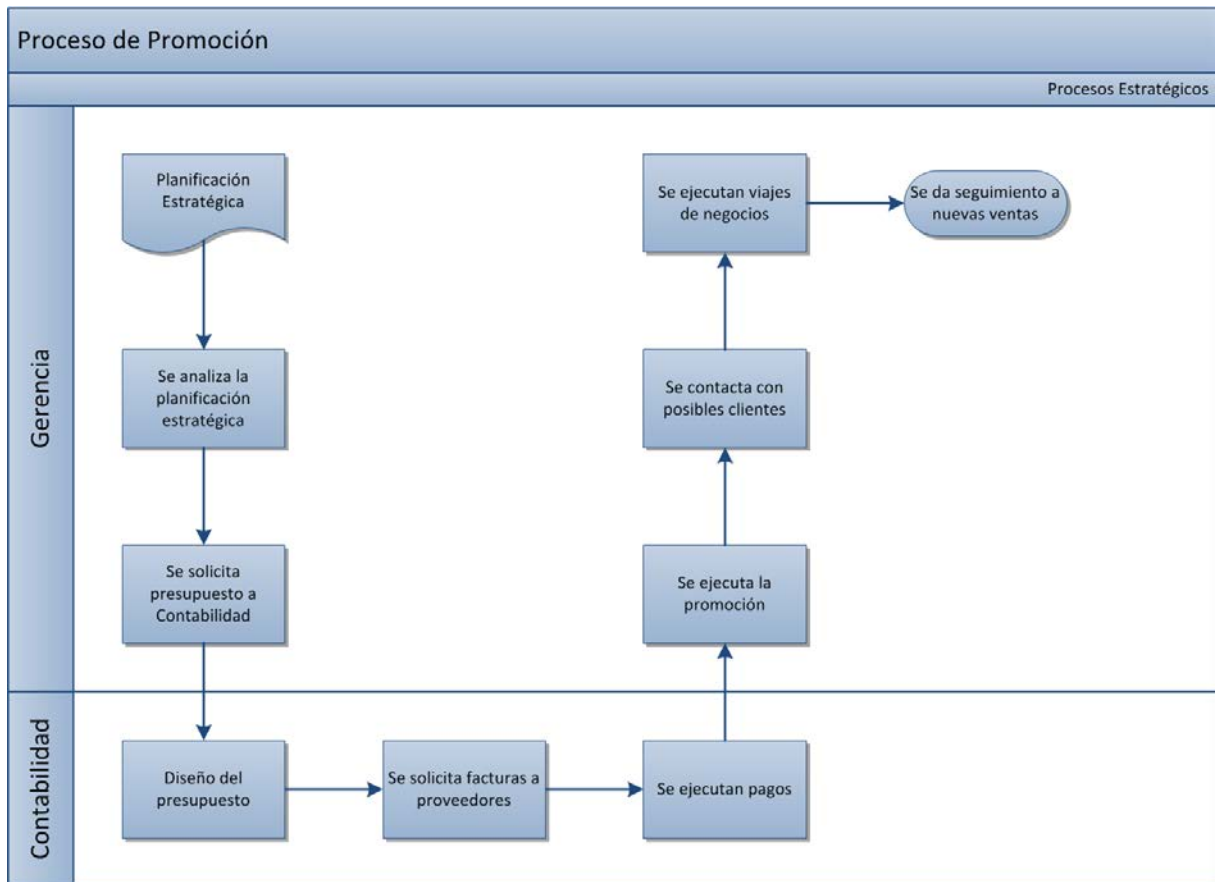
Ficha N° 1: Ficha de proceso de planificación estratégica

PROCESO:	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
OBJETIVOS:	Identificar los Objetivos estratégicos de la empresa y directrices promocionales.	
Alcance	Inicia:	Cuando la empresa realice su planificación estratégica o se deba cambiar la estrategia actual.
	Incluye:	Diseño de objetivos, presupuesto, análisis de satisfacción de clientes, análisis de satisfacción de empleados, propuesta para mejoramiento continuo.
	Termina:	Con la planificación estratégica de la empresa.
ENTRADA	Objetivos institucionales	
PROVEEDORES	Otros departamentos	
SALIDAS	Planificación Estratégica	
CLIENTES	Cliente interno y externo	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
<p>Seguimiento mensual de las ventas ingresadas y rendimiento de los departamentos.</p> <p>Seguimiento del nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>Evaluación de indicadores de rendimiento de cada departamento.</p> <p>Evaluación de acciones tomadas previamente para mejora de procesos.</p>		<p>Balances generales de la empresa.</p> <p>Resultados del nivel de satisfacción de clientes.</p> <p>Informe de indicadores de desempeño de cada departamento.</p> <p>Acciones correctivas en base a decisiones tomadas previamente.</p>
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
<p>Balance General de la Empresa</p> <p>Encuestas de Nivel de Satisfacción del Cliente.</p> <p>Informe y reporte de desempeño de los distintos departamentos.</p> <p>Análisis de resultado de las acciones correctivas tomadas por la empresa, para el</p>		<p>% Porcentaje de incremento de ventas</p> <p>% De crecimiento de utilidad en la empresa</p> <p>% Porcentaje del nivel de desempeño</p> <p>Resultado de las acciones correctivas tomadas por la empresa,</p> <p>RESPONSABLE: Gerencia</p>

Proceso de promoción

Diagrama del proceso

Diagrama N° 2: Proceso de promoción



Ficha del proceso

Ficha N°2: Ficha de promoción

PROCESO:	PROMOCIÓN	
OBJETIVOS:	Ejecutar las políticas de la empresa en función de promoción y captación de nuevos clientes.	
Alcance	Inicia:	Con el planteamiento de los objetivos y planificación estratégica de la empresa.
	Incluye:	Ejecución de propuestas, objetivos, material promocional, asistencia a ferias nacionales e internacionales.
	Termina:	Con ventas.
ENTRADA	Objetivos estratégicos	
PROVEEDORES	Proveedores externos e insumos de departamentos internos.	
SALIDAS	Ventas concretadas	
CLIENTES	Cliente interno y externo	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento mensual de los cierres de negocios.		Reporte de ferias, reporte de nuevos clientes y/o mercados.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Reporte de Ventas.		% Porcentaje de incremento de ventas % De negociaciones concretadas y nuevos clientes.
		RESPONSABLES Dpto Contable y Gerencia

Elaborado por: Autora

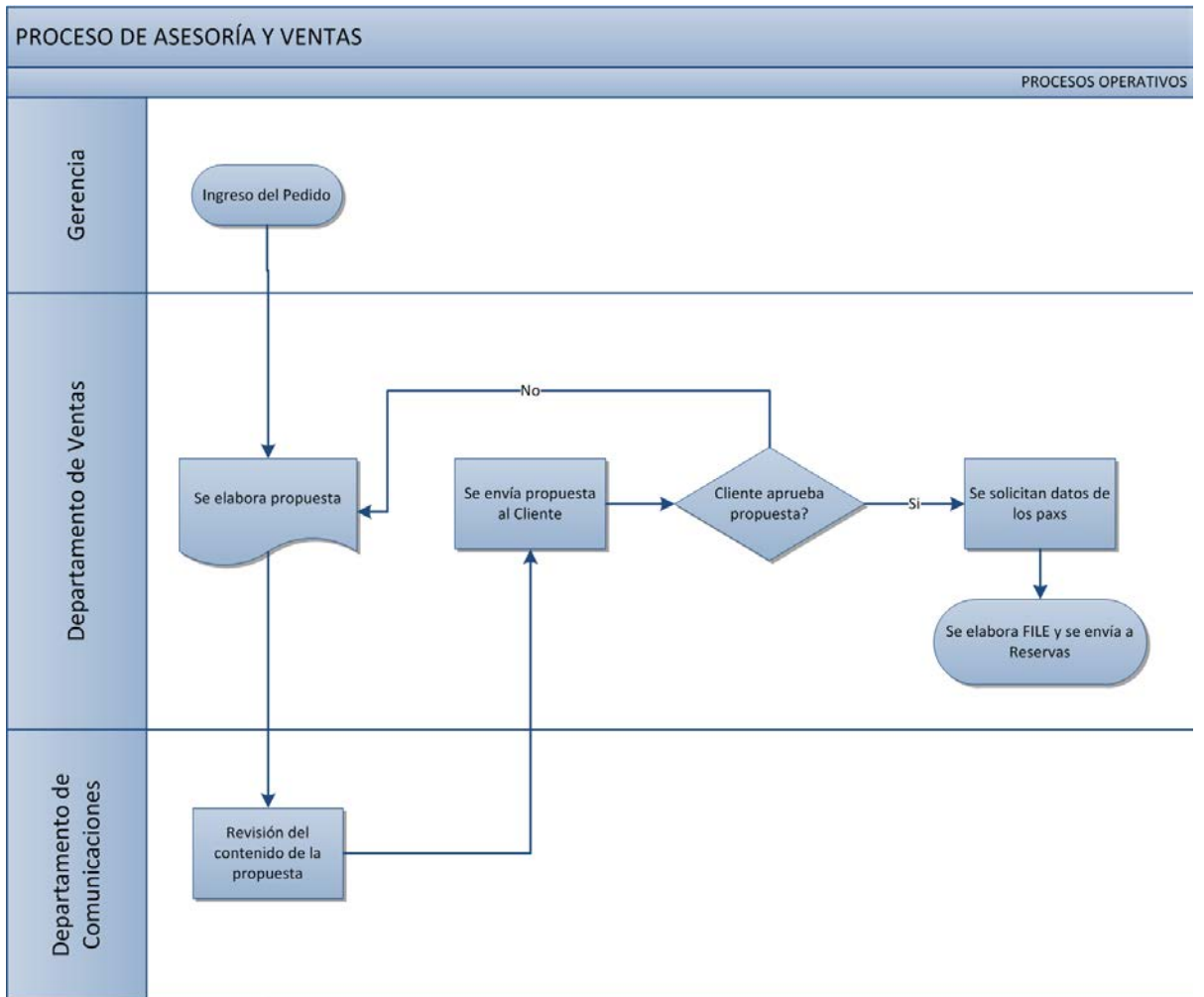
Procesos Operativos

En esta sección se han identificado 4 procesos, mismos que se detalla a continuación:

Asesoría y ventas

Diagrama

Diagrama N° 3: Proceso de asesoría y ventas



Elaborado por: Autora

Ficha del Proceso

Ficha N° 3: Ficha de proceso de asesoría y ventas

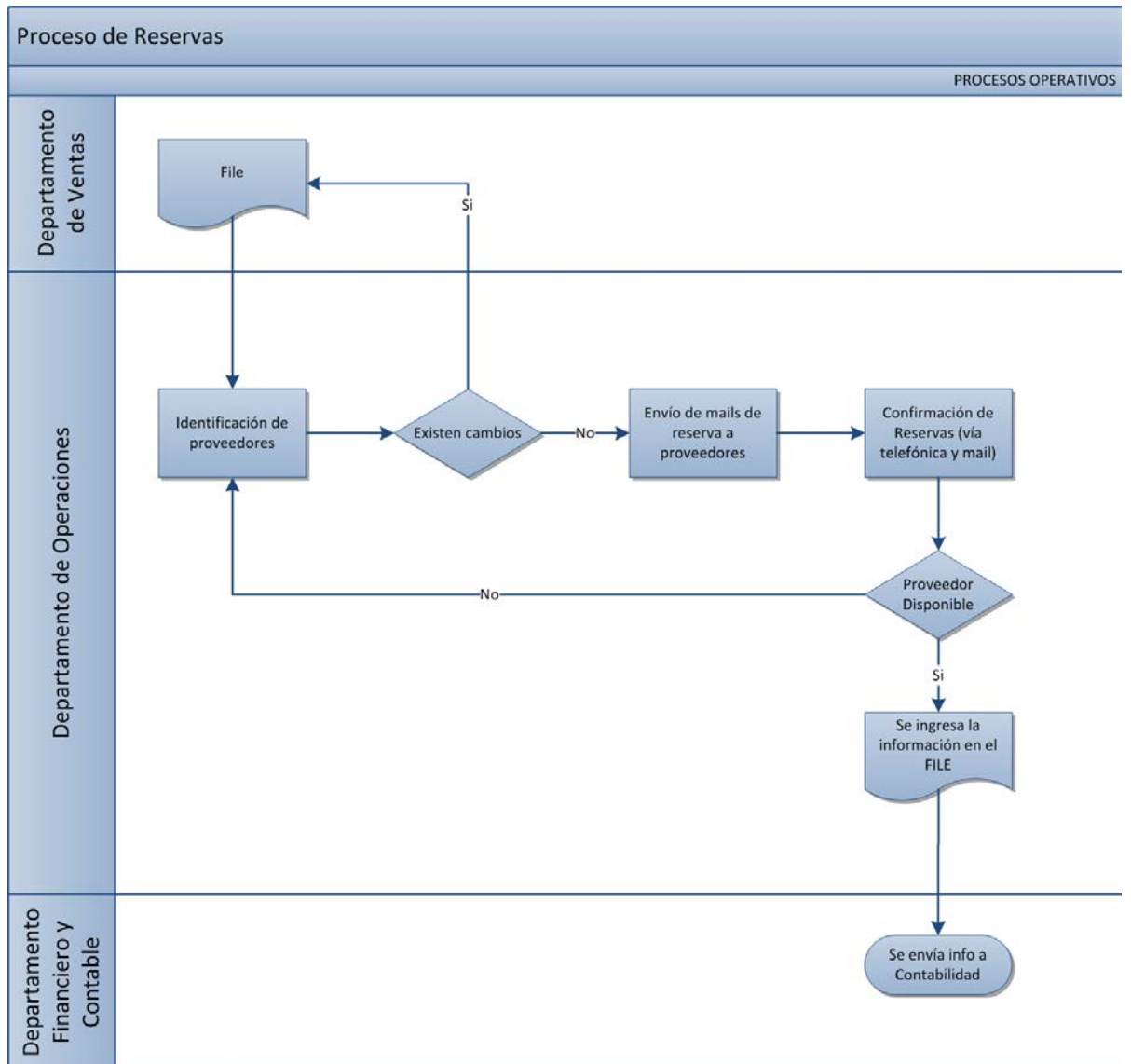
PROCESO:	ASESORÍA Y VENTAS	
OBJETIVOS:	Garantizar una correcta asesoría a los clientes y ofrecerles el paquete turístico ideal a sus necesidades y superar sus requerimientos.	
Alcance	Inicia:	Con el re direccionamiento del pedido por parte de Gerencia y Promoción.
	Incluye:	Diseño de Itinerario
	Termina:	Diseño del File
ENTRADA	Pedido y/o cotización de los clientes	
PROVEEDORES	Otros departamentos	
SALIDAS	File de confirmación	
CLIENTES	Cliente interno y externo	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento de los clientes que han ingresado su pedido por cualquiera de los medios que ofrece Surtrek.		Registros electrónicos de comunicación con el cliente (mails) y/o pedidos escritos.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Reporte de Ventas mensuales que se emite al jefe inmediato.		% Porcentaje ventas concretadas.
		REPOSABLES: Dpto de Ventas, Operaciones y Comunicaciones

Elaborado por: Autora

Reservas

Diagrama del proceso

Diagrama N° 4: Proceso de reservas



Elaborado por: Autora

Ficha del proceso

Ficha N° 4: Ficha de proceso de reservas

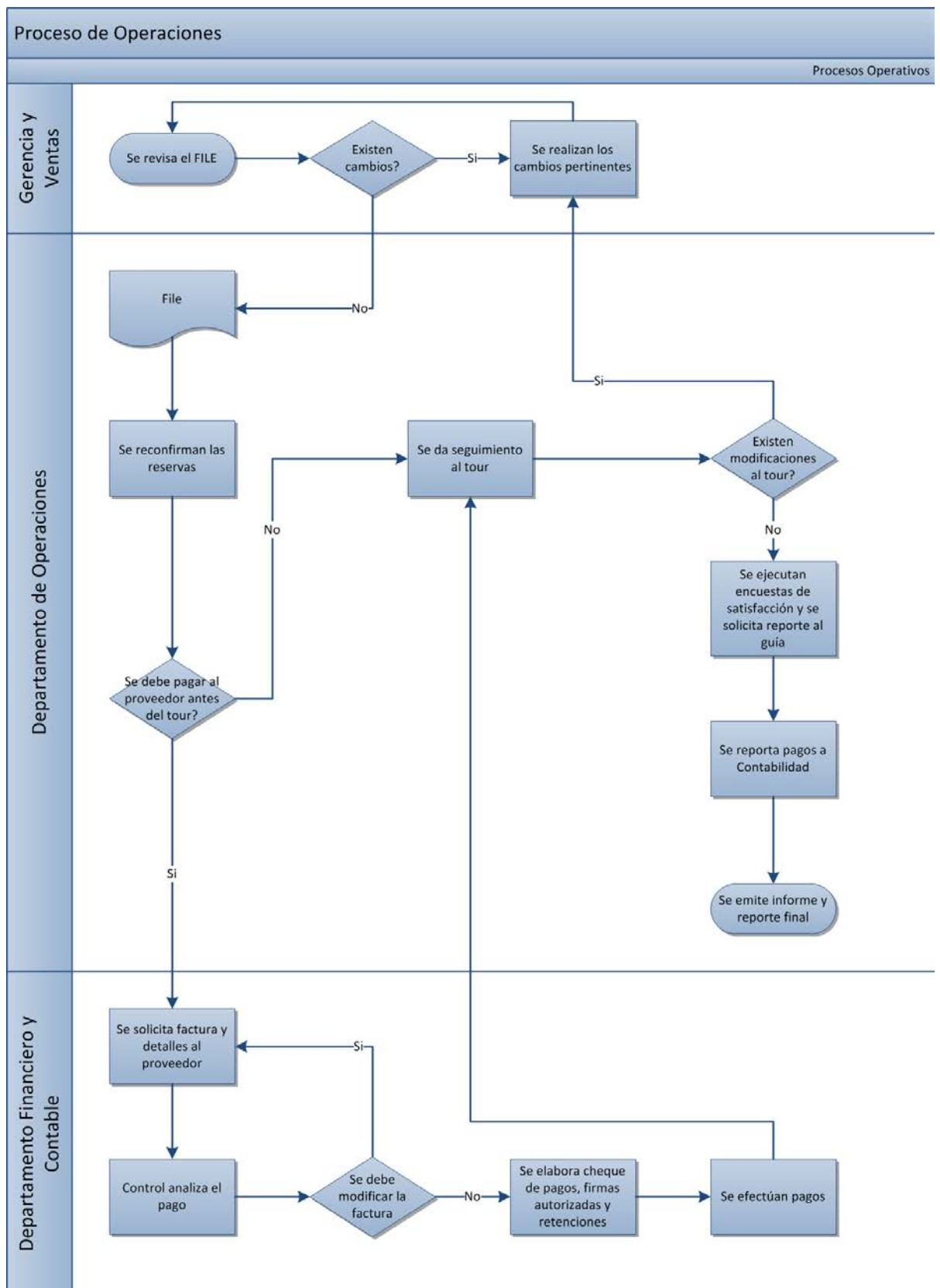
PROCESO:	RESERVAS	
OBJETIVOS:	Ejecutar un procedimiento adecuado al momento de realizar las reservas de los files ingresados.	
Alcance	Inicia:	FILE de ventas
	Incluye:	Reserva con proveedores y modificaciones del File
	Termina:	File con reservas confirmadas y reporte a contabilidad
ENTRADA	File	
PROVEEDORES	Establecimientos turísticos asociados a Surtrek.	
SALIDAS	Reservas confirmadas	
CLIENTES	Clientes externos y proveedores	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento de las reservas efectuadas.		Reporte de reservas confirmadas
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Reporte de reservas confirmadas		% Porcentaje de reservas confirmadas versus totales de los files.
		RESPONSABLES: Dpto. de Ventas, Operaciones y Contabilidad

Elaborado por: Autora

Operaciones

Diagrama del proceso

Diagrama N° 5: Proceso de operaciones

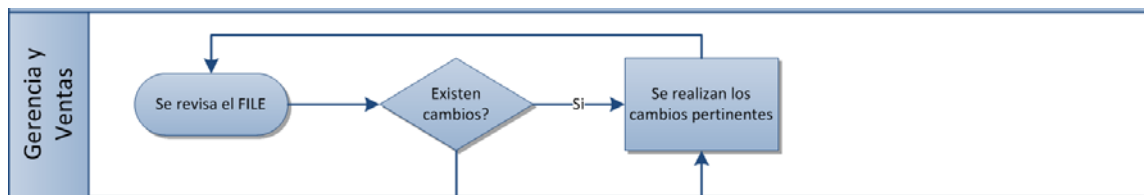


En el proceso de operaciones se puede evidenciar la interacción de varios departamentos de la empresa, todos ellos interactuando de tal manera que se enfocan en la satisfacción de los clientes y al mismo tiempo se evidencia un soporte de todos para que el proceso tenga fluidez.

Este es un trabajo en conjunto y es por ello que a continuación se procede a subdividir las responsabilidades de cada área.

Departamento de gerencia y ventas

Imagen N° 1



La importancia de este departamento radica en solventar cualquier cambio que se deba realizar en el servicio que se ofrecerá. Ventas, por ser el departamento que ejecutó el primer contacto con el cliente conoce sus necesidades, y es por ello que puede solventar futuros requerimientos, estos sin embargo deben ser analizados por gerencia quien tendrá el voto decisivo en la aprobación de los cambios que se soliciten.

Los cambios a efectuarse corresponderán a los que el Departamento de Operaciones evidencio y crea conveniente efectuar.

Otro punto importante es que el análisis de los cambios solicitados deben atender se de manera inmediata, ya que estos suceden en el momento mismo que se está realizando el servicio y por ende se necesita solventar esto de manera oportuna.

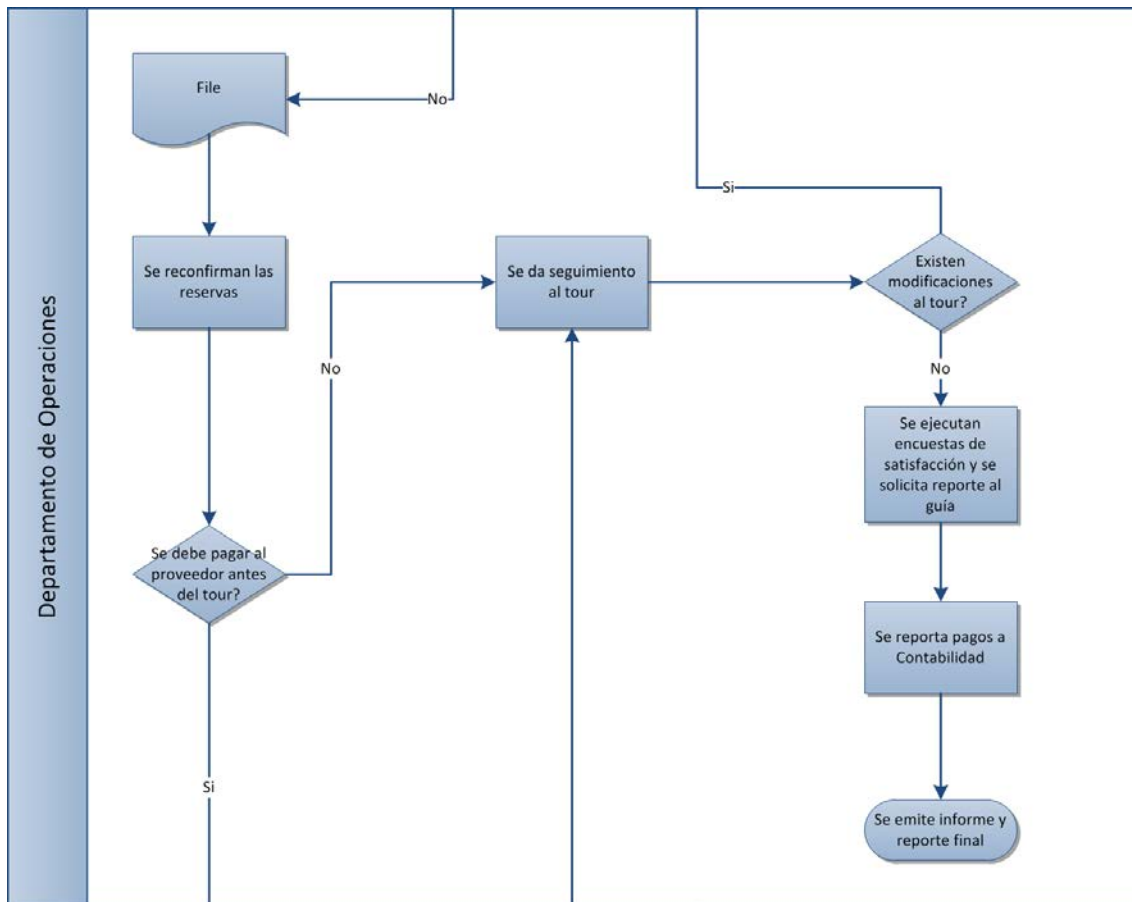
Ficha del proceso

Ficha N° 5: Ficha de Proceso de operaciones – gerencia y ventas

PROCESO:	OPERACIONES	
OBJETIVOS:	Aprobar las modificaciones pertinentes al servicio que se está ejecutando.	
Alcance	Inicia:	Pedido realizado por el Departamento de Operaciones
	Incluye:	Validación de la información, sugerencia y aprobación de cambios
	Termina:	Aprobación o rechazo de cambios
ENTRADA	Pedido escrito o verbal del Dpto. de Operaciones	
PROVEEDORES	Establecimientos turísticos asociados a Surtrek, otros departamentos de Surtrek.	
SALIDAS	Aprobación o rechazo de cambios	
CLIENTES	Externos e internos	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento de los cambios ejecutados previa autorización.		El Dpto. de Operaciones registra los cambios aprobados por gerencia y ventas.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Solicitudes atendidas		% Porcentaje de solicitudes atendidas
		RESPONSABLES: Dpto. Ventas y Gerencia.

Elaborado por: Autora

Imagen N° 2



El departamento de operaciones es el que se encarga de la operación directa del tour, sin embargo y dependiendo de las circunstancias, este interactúa con los departamentos de Contabilidad, Gerencia y Ventas para que el proceso fluya.

El proceso inicia con el ingreso del FILE, documento oficial de la Agencia de Viajes en donde se encuentra toda la información referente al tour, es decir, nombres de los pasajeros, números de pasaporte, requerimientos especiales, servicios a ser ofertados, estatus de los mismos, código de la reserva, nombres y contactos de guías y conductores, y persona a cargo. Este documento se encuentra en la plataforma virtual de Surtrek y es modificado dependiendo de la ejecución de los servicios, de esta manera los demás departamentos pueden hacer seguimiento y sugerir cambios de ser necesario.

Posteriormente este departamento se encarga de ejecutar los servicios con los proveedores aprobados por la empresa, y de existir un cambio en el itinerario lo hace conocer al Dpto de Ventas y Gerencia para que estos sean aprobados y posteriormente ingresados al FILE, con las observaciones del caso, si son aprobados para constancia y si no son aprobados para conocer las razones. Igualmente se soporta del departamento Contable en caso de requerir un pago urgente a los proveedores, y solo de esta manera poder llevarlo a cabo previo a la ejecución del servicio.

Al finalizar se evaluará el recorrido con los documentos de soporte entregado por los guías o un delegado.

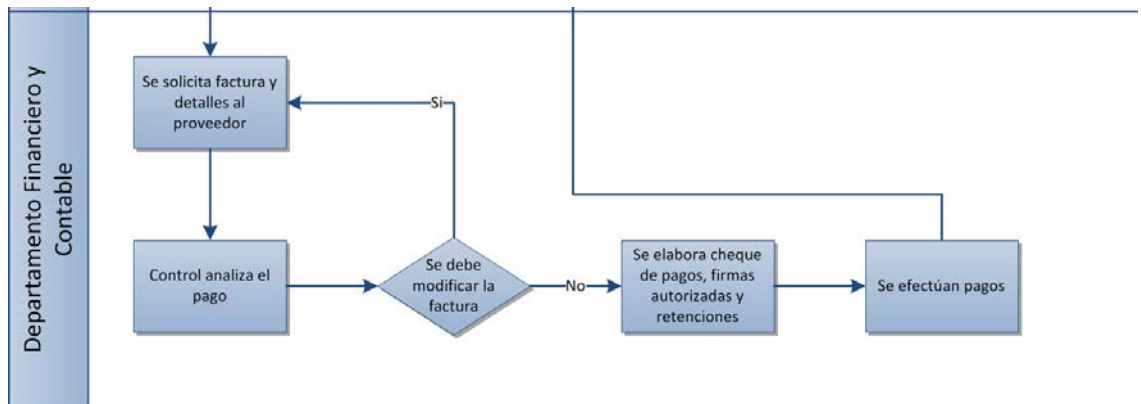
Ficha N° 6: Ficha de Proceso de Operaciones – Departamento de Operaciones

PROCESO:	OPERACIONES	
OBJETIVOS:	Ejecutar la operación de los servicios a ser ofertados por la empresa.	
Alcance	Inicia:	Ingreso del FILE
	Incluye:	Ejecución de los servicios, modificaciones al tour y solicitud de pagos, cuando aplique.
	Termina:	Finalización del tour e informes.
ENTRADA	FILE	
PROVEEDORES	Establecimientos turísticos asociados a Surtrek, otros departamentos de Surtrek.	
SALIDAS	Informes del recorrido y encuestas de nivel de satisfacción de los pasajeros.	
CLIENTES	Externos e internos	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Revisión de FILES al finalizar el tour.		FILE. Encuestas e informe
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
FILES ejecutados		% Porcentaje de FILES atendidos. % Porcentaje de problemas subsanados. RESPONSABLES: Dpto. Operaciones

Elaborado: Autora

Departamento de contabilidad

Imagen N° 3



El departamento de Contabilidad tiene un rol importante en el proceso de operaciones, en lo que respecta al pago de los proveedores cuando estos deben hacerse de manera inmediata. Generalmente responden a pedidos o cambios de último minuto, que deben ser atendidos a tiempo para que pueda ejecutarse correctamente el tour, de ahí su importancia dentro del proceso operativo.

Ficha N° 7: Ficha de Proceso de Operaciones – Dpto. Financiero y Contable

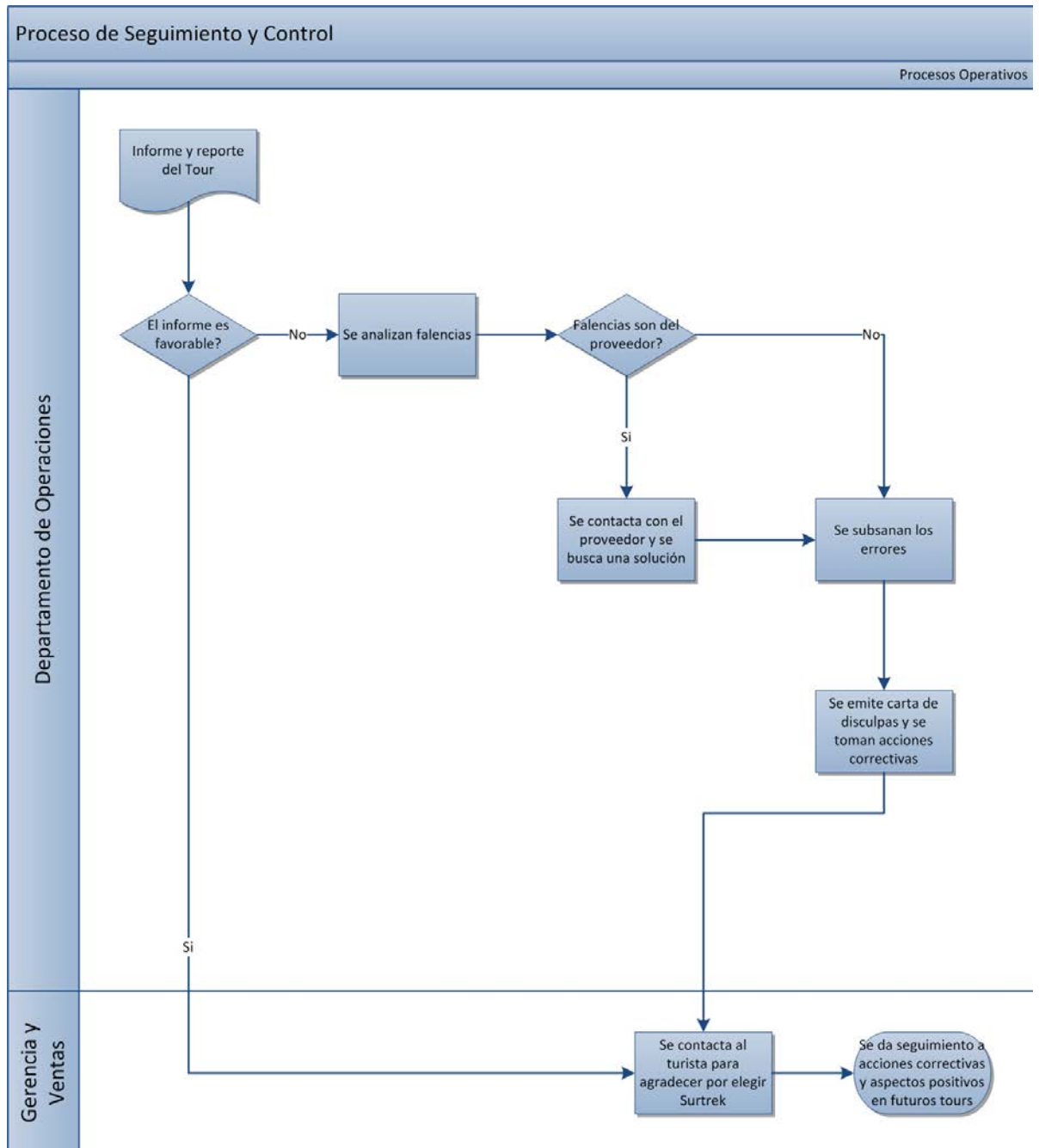
PROCESO:	OPERACIONES	
OBJETIVOS:	Ejecutar pagos autorizados en la empresa, relacionados al proceso de operaciones.	
Alcance	Inicia:	Pedido verbal y escrito del Departamento de Operaciones
	Incluye:	Análisis y ejecución de pagos
	Termina:	Pago ejecutado y/o rechazado.
ENTRADA	FILE	
PROVEEDORES	Establecimientos turísticos asociados a Surtrek	
SALIDAS	Reporte de egresos	
CLIENTES	Externos	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Requerimientos del dpto. de operaciones.		Reporte de Egresos.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Solicitudes atendidas Reporte de egresos		% Porcentaje de solicitudes atendidas. RESPONSABLES: Dpto. Financiero y Contable

Elaborado por: Autora

Proceso de seguimiento y control

Diagrama de proceso

Diagrama N° 6: Proceso de seguimiento y control



Elaborado por: Autora

Ficha del proceso

Ficha N° 8: Ficha de proceso de seguimiento y control

PROCESO:	SEGUIMIENTO Y CONTROL	
OBJETIVOS:	Mantener un adecuado control de los servicios ofertados al turista y subsanar cualquier insatisfacción de los pasajeros.	
Alcance	Inicia:	Con el informe y reporte del tour
	Incluye:	verificación de los servicios y análisis del reporte
	Termina:	Contacto con el turista para informar del correcto desarrollo del tour o como se subsanan cualquier inconveniente presentado.
ENTRADA	Informe de Operaciones	
PROVEEDORES	Dpto. de Operaciones	
SALIDAS	Acciones correctivas y contacto con el pasajero.	
CLIENTES	Externos e internos.	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento de las acciones correctivas tomadas en el tour y el cumplimiento de las acciones positivas.		Reporte de acciones correctivas e informes del tour.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Encuestas de Nivel de Satisfacción del Turista. Informes y reportes del tour.		% Porcentaje de inconvenientes subsanados RESPONSABLES: Dpto. Operaciones, Ventas y Gerencia.

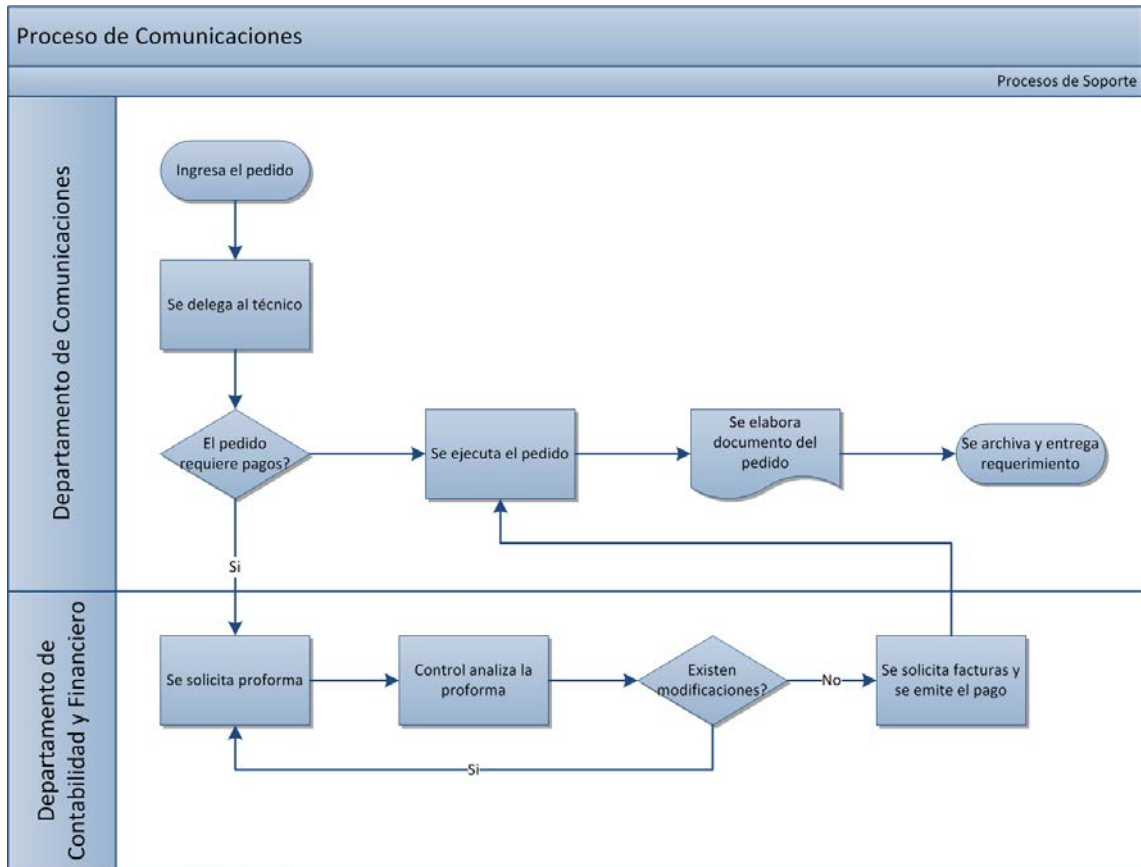
Elaborado por: Autora

Procesos de soporte

Dentro de los procesos de soporte, se han identificado 3, mismos que son claves para un correcto desempeño de la empresa. Estos se detalla a continuación:

Proceso de comunicaciones

Diagrama N° 7: Proceso de comunicaciones



Elaborado por: Autora

Ficha del proceso

Ficha N° 9: Ficha de proceso de comunicación

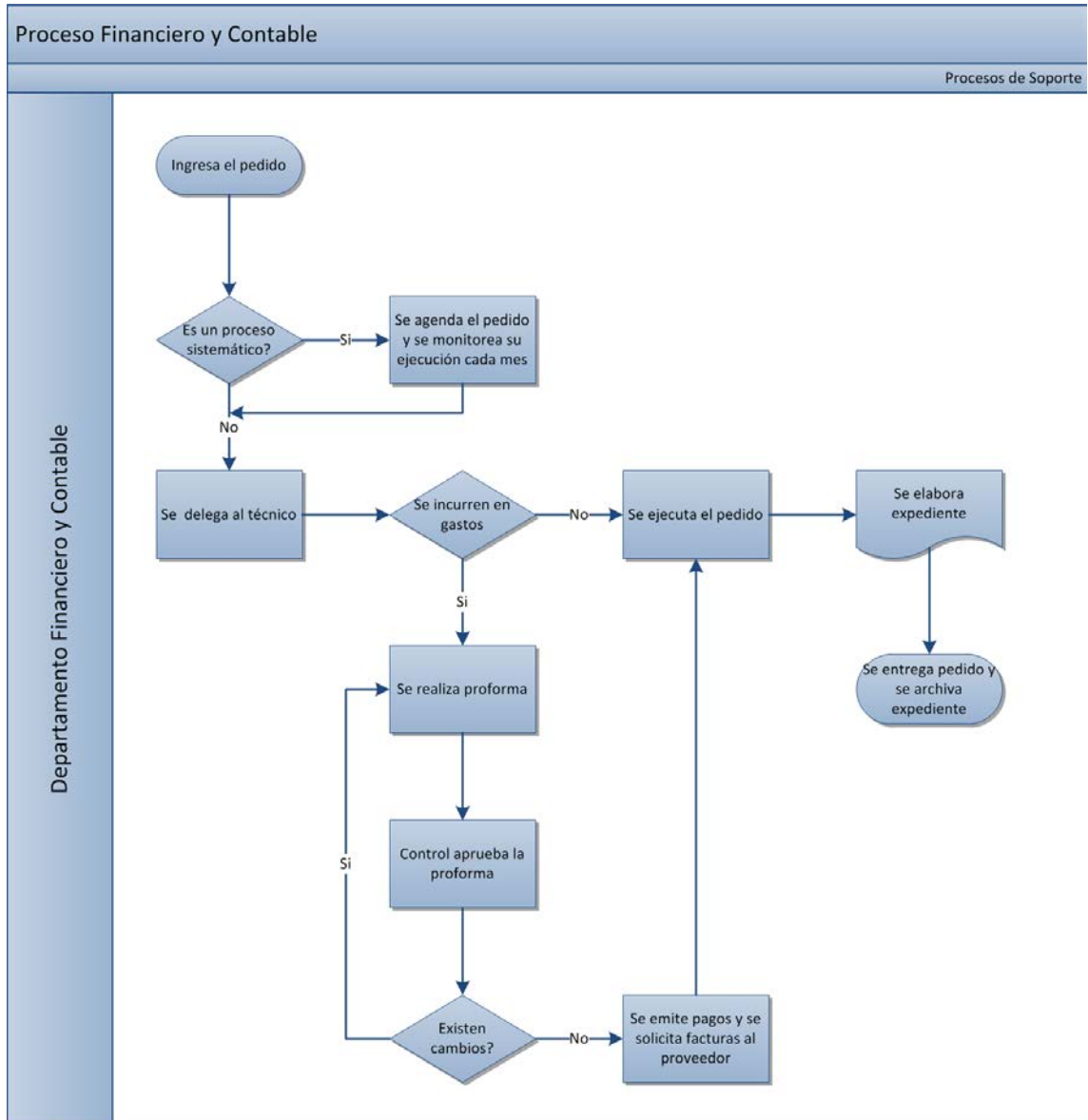
PROCESO:	COMUNICACIONES	
OBJETIVOS:	Colaborar con el procedimiento comunicacional de Surtrek, tanto a sus clientes, proveedores y en general a la imagen corporativa de la empresa. Ser un soporte para la promoción en las páginas web y demás material publicitario de la empresa.	
Alcance	Inicia:	Con el pedido de cualquier departamento
	Incluye:	Diseño y elaboración del pedido
	Termina:	Entrega del pedido
ENTRADA	Pedido	
PROVEEDORES	Internos y externos (principalmente imprentas, empresas de souvenirs, etc)	
SALIDAS	Material promocional entregado, corrección de textos, reportes, etc.	
CLIENTES	Internos	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento de los pedidos resueltos.		Reportes
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Pedidos atendidos a tiempo.		% Porcentaje de pedidos atendidos % pedidos atendidos a tiempo. RESPONSABLES: Dpto. de Comunicaciones, Financiero y Contable.

Elaborado por: Autora

Proceso financiero y contable

Diagrama del proceso

Diagrama N° 8: Proceso financiero y contable



Elaborado por: Autora

Ficha del Proceso

Ficha N° 10: Ficha del Proceso financiero y contable

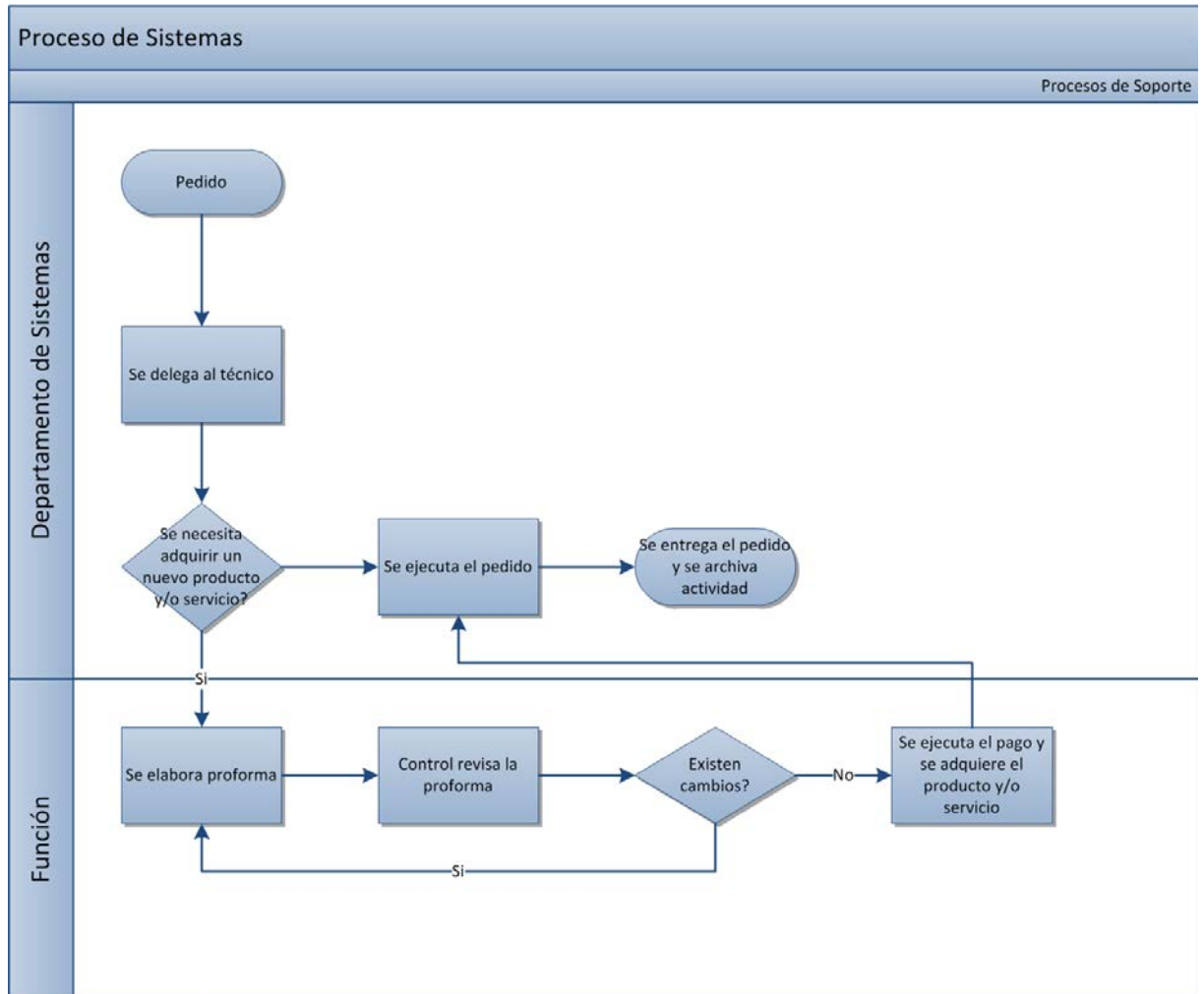
PROCESO:	FINANCIERO Y CONTABLE	
OBJETIVOS:	Ejecutar todos los procesos inherentes a este departamento de manera eficiente.	
Alcance	Inicia:	Pedido o procedimiento agendado.
	Incluye:	Pedidos, procedimientos contables, balances generales, roles de pago, control de personal, declaraciones de impuestos, declaraciones de impuestos, emisión de cheques, pagos a proveedores, facturación, y otros inherentes al área.
	Termina:	Entrega del pedido o procedimiento ejecutado.
ENTRADA	Pedidos y/o procedimientos agendados	
PROVEEDORES	Departamento Financiero y Contable	
SALIDAS	Pedidos atendidos	
CLIENTES	Internos y externos	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento mensual de las obligaciones de la empresa al día.		Expedientes y reportes ordenados cronológicamente en expedientes.
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Declaraciones Efectuadas		% Porcentaje de declaraciones realizadas a tiempo
Reportes de facturación.		% Porcentaje de pedidos atendidos.
Expedientes contables.		% Porcentaje de pagos ejecutados a tiempo
		RESPONSABLES:
		Dpto. Financiero y Contable

Elaborado por: Autora

Proceso de Sistemas

Diagrama del Proceso

Diagrama N° 9: Proceso de Sistemas



Elaborado por: Autora

Ficha del Proceso

Ficha N° 11: Ficha de proceso de sistemas

PROCESO:	SISTEMAS	
OBJETIVOS:	Ser una unidad de soporte para el mantenimiento de los sistemas informáticos de la empresa, hardware, software, portales web y redes.	
Alcance	Inicia:	ingreso del pedido
	Incluye:	Mantenimiento de equipos, gestión y adquisición de equipos tecnológicos, helpdesk.
	Termina:	Entrega del pedido o atención.
ENTRADA	pedido	
PROVEEDORES	servicios tecnológicos	
SALIDAS	pedido atendido y/o entrega de producto	
CLIENTES	internos	
SEGUIMIENTO Y MONITOREO		REGISTROS
Seguimiento de la atención de pedidos		Reporte equipos adquiridos y entregados. Reporte de pedidos atendidos
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
Reportes y acta entrega recepción de los equipos entregados y recibidos. Reporte de mantenimiento y actividades ejecutadas.		% Porcentaje de pedidos atendidos a tiempo % de equipos atendidos. RESPONSABLES: Dpto. Sistemas y Contabilidad

Elaborado por: Autora

4.3.2 Indicadores de cumplimiento

Para un mejor entendimiento de los procedimientos que se llevarán a cabo, se encuentran en cada una de las fichas los indicadores de cumplimiento de cada uno de los procesos. Estos indicadores serán medidos en porcentajes, ya que esto permitirá tener una noción del grado de cumplimiento y al mismo tiempo tener un mejor seguimiento de los mismos.

La información sin embargo debe ser basada en una línea base, es decir que deben existir unos porcentajes mínimos de cumplimiento para que se pueda evidenciar realmente el grado de cumplimiento del proceso.

Al ser este un sistema administrativo completamente nuevo en la empresa, los porcentajes bases se establecerán de acuerdo a la información contenida en el estudio cualitativo, en donde se observan porcentajes mínimos de satisfacción que serán aplicados según el caso.

Los procesos que no puedan ser aplicados mediante el análisis cualitativo, se tomará como referencia los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos, en donde los procesos que hayan sido identificados con Alta prioridad, serán tomados en cuenta para tener un nivel de cumplimiento base mínimo del 90% por su importancia.

Y en última instancia, los procedimientos que no se encuentren dentro de los anteriormente mencionados, se tomará como referencia los comentarios de los directivos y demás empleados que conocen a ciencia cierta, que nivel de porcentaje de cumplimiento se debe tener como mínimo para poder tener fluidez y excelencia en los procesos.

Tabla N° 29 - Matriz resumen de indicadores

Ficha	Proceso	Indicador	Porcentaje Aceptado
1	Planificación Estratégica	% Porcentaje de incremento de ventas	Dependerá de la Planificación Anual
		% De crecimiento de utilidad en la empresa	Dependerá de la Planificación Anual
		% Porcentaje del nivel de desempeño	Dependerá de la Planificación Anual
		Resultado de las acciones correctivas tomadas por la empresa,	Dependerá de la Planificación Anual
2	Promoción	% Porcentaje de incremento de ventas	Dependerá de la Planificación Anual
		% De negociaciones concretadas y nuevos clientes.	90%
3	Asesoría y Ventas	% Porcentaje ventas concretadas.	90%
4	Reservas	% Porcentaje de reservas confirmadas versus totales de los files.	90%
5	Operaciones - Gerencia y Ventas	% Porcentaje de solicitudes atendidas	90%
6	Operaciones - Dto. Operaciones	% Porcentaje de FILES atendidos.	90%
		% Porcentaje de problemas subsanados.	90%
7	Operaciones	% Porcentaje de solicitudes atendidas.	90%
8	Seguimiento y Control	% Porcentaje de inconvenientes subsanados	90%
9	Comunicaciones	% Porcentaje de pedidos atendidos	90%
		% pedidos atendidos a tiempo.	90%
10	Proceso Financiero y Contable	% Porcentaje de declaraciones realizadas a tiempo	90%
		% Porcentaje de pedidos atendidos.	90%

		% Porcentaje de pagos ejecutados a tiempo	90%
		% Porcentaje de pedidos atendidos a tiempo	90%
11	Sistemas	% de equipos atendidos.	90%

Elaborado por: Autora

4.4 Control y monitoreo

En base a lo mencionado a los indicadores, se establecen los siguientes sistemas de control y monitoreo de los procesos:

4.4.1 Procesos estratégicos

Responsable del Control y Monitoreo

El responsable del control y monitoreo de los procesos estratégicos será directamente la gerencia de la empresa, teniendo en consideración lo siguiente:

Proceso de Planificación Estratégica

Para el monitoreo de este proceso se debe verificar al menos un incremento del 5% de la utilidad de la empresa y un incremento de al menos un 4% de las ventas, referentes al año precedero.

Este cumplimiento será verificado anual y mensualmente.

Proceso de Promoción

Para el monitoreo de este procedimiento se debe verificar un incremento de un 4% de las ventas en relación al año 2014, así como un cierre de negocios de al menos un 30% del total de clientes captados en cualquiera de las ferias a nivel nacional e internacional, esto incluye el aumento de los beneficios con los partners de Surtrek en relación al incremento de pedidos.

4.4.2 Procesos Operativos

Responsable del Control y Monitoreo

Por tratarse de procesos que se encuentran inmersos en varios departamentos, se han establecidos varios responsables, mismos que se detallan a continuación:

Proceso de Asesoría y Ventas

Quien llevará a cabo el control de este proceso, será el Departamento de Ventas. Mensual y anualmente los vendedores presentarán a su jerárquico superior el informe de las ventas efectuadas, y control el supervisor deberá evidenciar al menos la confirmación del 60% del total de ventas receptadas por los distintos canales de comercialización de la empresa.

Este porcentaje deberá ser analizado y posteriormente incrementado.

Proceso de Reservas

Para el caso de este proceso, el departamento responsable será Operaciones (al no existir un departamento dedicado a este efecto). Al ser las reservas un elemento primordial en el proceso operativo, se deberá tener al menos un 95% de las reservas confirmadas previo al ingreso de los pasajeros.

Proceso de Operaciones

Este proceso tendrá como responsable el mismo Departamento de Operaciones, para lo el monitoreo y control de este proceso, se realizará quincenal, mensual y anual. Se lo realizará de manera quincenal para tomar acciones correctivas inmediatas en caso de que se presenten novedades en el tour, de manera mensual para tener una imagen global del mes y de manera anual para que estos reportes sean presentados a gerencia.

En el estudio cualitativo se observó que el menor nivel entre los indicadores “Excelentes” y “Muy Buenos” fue del 85%, por lo que se tomará este valor como el mínimo de satisfacción, en las encuestas que entregan los turistas al finalizar el tour.

Proceso de Seguimiento y Control

Al tratarse de un proceso que está vinculado entre gerencia y operaciones, se establece que el monitoreo lo realizará el Departamento de Operaciones y el Control de cumplimiento lo realizará Gerencia.

Los porcentajes mínimos que se establecerán para los indicadores serán, por su grado de importancia como ALTO según estudio cualitativo, del 100%. Es decir que todos los inconvenientes que se presenten deben ser atendidos y contestados a los turistas para evitar daños en la imagen corporativa de la empresa.

4.2.3 Procesos de Soporte

Responsable del Control y Monitoreo

Al igual que el caso anterior, en estos procesos se procederán a designar responsables dependiendo de su área.

Proceso de Comunicaciones

El responsable del control de este proceso estará a cargo del Departamento de Comunicaciones, quien tendrá como medio de verificación el porcentaje de pedidos atendidos a tiempo. Aquí se debe evidenciar un mínimo del 95% de pedidos atendidos, sin embargo este porcentaje mínimo debe ser evaluado para llegar a un porcentaje total (100%). Esto debido a la importancia de que la empresa resuelva sus procesos en un tiempo ideal.

Proceso Financiero y Contable

Al ser este un procedimiento que no tiene relación directa con los clientes, y tener como prioridad los proveedores (según estudio cualitativo), se procederá por consiguiente a tener como porcentajes mínimos para procesos de pagos de proveedores a tiempo del 80%, y para el caso de procesos agendados por parte de la empresa un 85%

en el tiempo indicado, pudiendo tener este desfase debido a obligaciones prioritarias, pero que deberán ser atendidos eficientemente en lo posterior.

El responsable del seguimiento y monitoreo de estos procesos será el mismo departamento de contabilidad, quien realizará reportes mensuales y anuales para ser presentados a gerencia y por motivos de control interno.

Procesos de sistemas

Los procesos de sistemas, por sus características, serán monitoreados quincenal, mensual y anualmente por el Departamento del mismo nombre. De esta manera se podrán identificar falencias y acciones correctivas a tiempo.

Con los porcentajes mínimos de cumplimiento, se ha establecido dods variables, si el pedido es parte de un proceso inherente a un procedimiento operativo, estos deben tener un porcentaje mínimo del 95% de ser atendidas a tiempo, ya que de no ser así, se puede prestar a futuros errores e insatisfacción del pasajero. Mientras que si el proceso no es inherente a operaciones, se aceptará un porcentaje mínimo de cumplimiento del 85%.

4.2.4 Consideraciones finales

El cumplimiento de estos indicadores y su monitoreo permitirán tener un adecuado control de los procesos dentro de la empresa.

Los reportes no tendrán un formato establecido pero contendrán como componentes básicos lo siguiente:

1. Resumen
2. Antecedentes
3. Análisis cuantitativo del proceso (grado de cumplimiento)
4. Acciones correctivas que se utilizaron
5. Conclusiones

6. Recomendaciones

Esta estructura de los reportes, permitirá entender de manera clara cuál ha sido el grado de cumplimiento del proceso y al mismo tiempo conocer han sido las acciones correctivas que se han tomado en cuenta para solventar estos procesos.

Las conclusiones y recomendaciones serán una ayuda visual para la gerencia, quien podrá verificar las acciones tomadas y ofrecer una respuesta de ser el caso.

Sanciones

Si se observa que los procedimientos están por debajo de los porcentajes permitidos, por un periodo continuo o alternado de mínimo 3 veces al año, el gerente de la empresa, salvo su mejor criterio, podrá establecer sanciones de carácter verbal, disciplinario y a través del Ministerio de Relaciones Laborales, siempre y cuando estas se encuentren alineadas a las normativas actuales y no se interpongan con leyes externas a la empresa.

4.4 Mejora de procesos

Al ser este un procedimiento nuevo dentro de la empresa y no tener análisis históricos en donde basar la mejora de los procesos, se ha establecido el siguiente procedimiento para la mejora del proceso:

El procedimiento del ciclo de mejora continua PDCA (según sus siglas en ingles), posee el siguiente significado:

P (Plan): Planificar

D (Do): Hacer

C (Check): Chequear

A (Act): Actuar

(Beltrán, Carmona, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor, 2014)

En base a este modelo administrativo se ha establecido lo siguiente

Auditoría Interna (Plan- P)

Semestralmente se establecerán auditorías internas en las cuales los encargados de cada proceso (total 8) verificarán en base a los reportes de cada área los principales problemas que se han suscitado en cada una de ellas. En base a estos reportes generaran un informe en donde deben constar las causas del problema y como se vio afectado la cadena de los procesos, al mismo tiempo que se indicará si son problemas graves o leves.

Este procedimiento tomará 1 mes.

Acciones Correctivas (Hacer – Do)

En base a las falencias detectadas, cada responsable del área procederá a realizar un listado de las acciones correctivas que deberán implementarse en cada una de las áreas, dando como prioridad a los eventos graves, mismos que deberán ser solucionados inmediatamente. Sin embargo se recuerda que este procedimiento es a nivel macro, ya que en cada subnivel, se establecieron parámetros para cada proceso y como solventarlos en caso de que ocurran. Igualmente existe un proceso destinado únicamente al proceso de seguimiento y control, creado justamente para evitar fallas grandes y que sean subsanados de manera inmediata.

Este procedimiento tomará 1 mes.

Monitoreo (Chequeo – C)

Adicionalmente de las correcciones internas, cada responsable del área en el periodo subsiguiente de realizada la auditoria y ejecución de acciones, tendrá un tiempo de 2 meses para verificar el grado de cumplimiento de las acciones implementadas y en

base a esto emitirá un reporte de si el proceso mejoró, fallas presentadas, información adicional, conclusiones y recomendaciones.

Este procedimiento durará 3 meses (dos para verificar y 1 mes para emitir informe).

Informe Final (Actuar – A)

En base al informe final que será obtenido a los 11 meses de iniciado el proceso, se evidenciarán los problemas suscitados en el año de trabajo, que acciones correctivas se utilizaron y el impacto de estas acciones en los procesos.

Si el informe es favorable se procederá a documentar la información e implementar nuevas acciones en la empresa.

Si el informe es negativo, se procederá a subsanar las observaciones con los demás departamentos y la gerencia, quienes en una junta general identificarán las acciones a ejecutar y las implementarán en los objetivos estratégicos de la empresa.

El tiempo de duración de este ciclo es de un año.

Conclusiones

La Agencia de Viajes operadora Surtrek no ha contado con un Sistema de Administración Basada en Procesos, por lo que la ejecución de los trabajos ha empírico, sin embargo ha existido una correcta gestión de los procesos, que se evidencia en el nivel de crecimiento de la empresa a nivel corporativo y de prestigio e imagen.

En base al análisis cualitativo se pudo establecer que el cliente externo se encuentra satisfecho con la gestión de la agencia de viajes, teniendo un indicador mínimo de 85% en lo que corresponde a “Excelente” y “Muy Bueno” en los servicios ofertados por la empresa.

Los directivos dan como ALTA prioridad a las ventas, operaciones y proveedores, por lo que se tomaron estos parámetros como claves en la implementación de los procesos en la empresa. Los empleados por contrario consideran que no existe una correcta definición de las responsabilidades de cada puesto, por lo que en los procesos se implementaron de acuerdo a cada departamento y se establecieron responsables en cada área, es por ello que asignan una prioridad ALTA a este indicador para ser subsanado. En relación a la remuneración, ambiente laboral, relación con los jerárquicos superiores, etc., mantienen buenos niveles de satisfacción.

Para la identificación de los procesos claves de la empresa se tomaron como prioritarios los que son claves en el nivel de satisfacción del cliente y planificación, tendiendo un total de 9 procesos que están distribuidos en: procesos estratégicos (2), procesos operativos (4) y procesos de soporte (3).

Los procesos estratégicos son los que están relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa y el proceso de comercialización, ya que estos son claves para que la empresa privada se pueda mantener en el tiempo y al mismo tiempo se tengan fondos necesarios para que se pueda cumplir tanto con los clientes internos como externos.

Los procesos operativos son los que tienen relación directa con los clientes. Esto inicia desde que el pasajero inicia su viaje con Surtrek y retorna a su país. Debido a la importancia y no existencia de un control durante y después del viaje del pasajero, se implementó un proceso de “Seguimiento y Control”, necesidad que se evidenció en el estudio cualitativo.

Los procesos de soporte son los que no tienen una influencia directa en la consecución de los objetivos institucional o en el desempeño del tour, sin embargo juegan un papel importante dentro de la empresa. Para ello se han establecido 3 procesos: comunicaciones (relacionado con la imagen de la empresa), financiero y contable y sistemas.

Para la implementación de la Administración por procesos, se estableció un Mapa de Procesos y cada uno de estos se encuentran detallados por un diagrama y una ficha. Esta información debe ser publicada para que pueda ser adoptada por los empleados de la empresa.

Igualmente se estableció un sistema de control y monitoreo para que los procesos puedan ser controlados y subsanados. Cada uno de los procesos cuenta con un responsable que emitirá reportes quincenales, mensuales y anuales según corresponda.

Para el sistema de mejora continua se tomó el modelo PDCA, que inicia con una auditoría de los procesos en el primer semestre de ser implementados, en base a esto se ejecuta un plan de acción, posteriormente se chequean las acciones y finalmente se toman acciones correctivas o se incluyen las nuevas acciones en los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso toma un año.

Recomendaciones

En base de lo expuesto en las Conclusiones y con el afán de obtener los Objetivos propuestos, se presentan las siguientes Recomendaciones

- Utilizar el presente modelo de gestión en el segundo semestre de la Agencia de Viajes Operadora Surtrek, posterior a la presentación de la tesis en el tribunal de la Universidad Tecnológica Equinoccial y la calificación positiva de la misma.
- Utilizar los modelos de gestión por procesos, debido a que permite conocer a detalle las acciones que se deben ejecutar en la empresa y se disminuyen los errores.
- Continuar con el modelo de encuesta de satisfacción a los clientes, ya que es una herramienta completa que permite evidenciar los distintos niveles de aceptación en las diferentes etapas del servicio de la empresa.
- Utilizar el modelo PDCA en los sistemas de mejora continua, ya que de una manera práctica se pueden identificar las falencias de un sistema administrativo, tomar las acciones correctivas y evaluar el impacto de estas.

Bibliografía

- Anónimo. (01 de Enero de 2013). *El Prisma*. Obtenido de Organigramas: <http://www.elprisma.com/>
- Anónimo. (01 de Junio de 2013). *Hacienda Santa Ana*. Obtenido de Flora, fauna y ríos: <http://www.santaanacotopaxi.com/>
- Baca Urbina, G. (1990). *Evaluación de Proyectos*. Juárez: Editorial McGraw-Hill.
- Barroso González, M., & Flores Ruiz, D. (2006). *La Competitividad Internacional de los Destinos Turísticos: del Enfoque macroeconómico al enfoque estratégico*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A., & Tejedor, F. (2014). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Cubillos Rodríguez, M. C., & Roza Rodríguez, D. (2013). *El Concepto de Calidad: Historia, Evolución e importancia para la Competitividad*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Dirección de Mercados. (2014). *Movimientos 2014*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Jafari, J. (2005). *El Turismo como disciplina científica*. Wisconsin: Política y Sociedad.
- Menéndez, J. R. (2010). *Evolución del Concepto de Calidad*. España: Revista Española Tranp.
- Mercados, D. d. (2012). *Estimación de viajes turísticos en feriados. Turismo Interior*. Quito: Minsiterio de Turismo.
- Mercados, D. d. (2013). *Movimientos 2012*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Muñiz, R. (01 de Febrero de 2013). *Marketing XXI*. Obtenido de Concepto de Investigación de Mercados: <http://www.marketing-xxi.com/>
- Muñoz, R. (01 de Febrero de 2013). *Marketing XXI*. Obtenido de Concepto de Investigación de Mercados: <http://www.marketing-xxi.com/>
- Reyes Fragoso, A. (1998). Eduardo Cortés. *Anónima* , 75-78.
- Rivera, L., & Pinilla, A. *Dirigibles para vigilancia*. Colombia: Universidad de los Andes.

- Sánchez Yabar, G. (1995). *El Marketing en las pequeñas empresas*. Lima: SUSA Inversiones y Finanzas.
- Sancho Pérez, A., & García Mesanat, G. (2006). *El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivos: comparación de prácticas entre competidores y líderes*. Castellón: Universidad de Valencia.
- Sosa, C. (2002). *Cómo elaborar un proyecto de inversión turística*. Lima: Editorial San Marcos.
- Sutrek Tour Operator. (2014). *Sutrek Tour Operator*. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de Viajes Exclusivos en Sudamerica: <http://www.sutrek.org/>
- Turismo, M. d. (2013). *Barómetro Turístico 2012*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Turismo, M. d. (01 de agosto de 2013). *Ecuador Discover*. Obtenido de Ecuador: <http://discover.ecuador.travel>
- Turismo, M. d. (01 de agosto de 2013). *Negocios turísticos productivos*. Obtenido de Ministerio de Turismo del Ecuador: <http://www.turismo.gob.ec/negocios-turisticos-productivos/>
- Turismo, M. d. (2007). *Plandetur 2020*. Quito: Ministerio de Turismo.
- Turismo, Q. (01 de Julio de 2013). *Quito Turismo*. Obtenido de Bienvenidos a Quito: <http://www.quito.com.ec/>
- Urbina. (1990). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.
- Vallejo Rodríguez, M. A. (2009). *Diseño de un Manual de Procesos en el Área de Confección Basado en la Norma ISO 9001:2000 en la Empresa Creaciones Violette*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Anexos

Se adjuntan los documentos relevantes a procesos documentos, Estos son:

SURTREK: POLÍTICAS DE VENTAS Y SERVICIO OCTUBRE 2008

INTRODUCCIÓN

El presente documento explica con claridad los criterios que Surtrek espera sean observados por todos los colaboradores involucrados en el proceso de ventas. Es de especial interés para Agentes de Ventas y Agente de Ventas Counter, si bien es importante que lo conozcan y observen todos quienes hacen Surtrek.

Debe tomarse como referencia y guía en caso de duda y de ausencia de algún supervisor inmediato. Su objetivo es generar un comportamiento homogéneo entre nuestros colaboradores y así transmitir una imagen profesional semejante a nuestros clientes.

CONTENIDO

1. POLÍTICA DE VENTAS

“Si observamos las políticas de ventas de Surtrek, seremos capaces de convencer a nuestro cliente de que somos expertos en nuestro negocio; cumplimos el papel de un asesor profesional para todo aquel viajero que desee vivir una experiencia inolvidable al visitar nuestros destinos”

1.1 Sobre la forma de tratar a nuestro cliente

Siempre trataremos a nuestro cliente por su nombre y de usted. Evitaremos los extremos: tanto el excesivo formalismo como una inapropiada informalidad no ayudan a transmitir la imagen pretendida por Surtrek.

Ejemplo de trato adecuado: *“Estimado John..... Gracias por su interés en visitar Ecuador y en nuestros productos”*.

Ejemplo de trato inadecuado por inapropiada informalidad: *“Hola Juan, nuestro país te va a encantar porque es bacán”*.

Ejemplo de trato inadecuado por excesivo formalismo: *“Distinguido cliente: Permítaseme presentarle a continuación la amplia gama de servicios que nuestra prestigiosa empresa tiene a bien ofrecerle”*.

1.2 Sobre el primer contacto

Es indudable que las personas que se ponen en contacto con nosotros desean hacer turismo; sin embargo, muchos de ellos no son conscientes de TODO lo que pueden hacer y disfrutar al no tener un conocimiento detallado de la oferta turística en Ecuador. Nosotros sí lo tenemos.

Por tanto, el primer contacto no debe centrarse en contestar exclusivamente la pregunta planteada por el interesado. Debe ser generoso y amplio en información. Es necesario contestar de manera clara, precisa y positiva la inquietud del viajero, pero al mismo tiempo debe dar información detallada y adicional para ‘incentivar’ más ventas.

Adicionalmente, a un cliente NUNCA se le puede responder de manera negativa, aún cuando no dispongamos de espacio para las fechas solicitadas. Es necesario evitar respuestas del tipo:

“Lo siento, no tenemos disponibilidad para las fechas que usted nos solicita. Por favor, indíquenos si desea otra fecha para enviarle nuestras disponibilidades”

En casos como los citados, la respuesta adecuada, llena de espíritu positivo, debería ser:

“Lamento informarle que ya estamos llenos en estas fechas, pero podríamos ofrecer, sin ningún compromiso, las siguientes opciones:.....”

1.3 Sobre el intercambio de correos con el cliente

Dado que Surtrek vende experiencias turísticas y no paquetes estándar, es de esperar que una venta se cierre tras un largo proceso de intercambio de información entre la Agente de Ventas y el viajero. En todo este proceso, la Agente de Ventas debe procurar:

- Hacer que el cliente se sienta importante; y,
- Orientar la venta hacia productos de calidad.

Para conseguir que el cliente se sienta importante es necesario acostumbrarse a contestar sus inquietudes en un plazo máximo de 12 horas, contadas a partir del momento de recepción de la duda del viajero. Contestar con retraso transmite al cliente la idea de que otras acciones son prioritarias para Surtrek, antes que atender a sus clientes. También ayuda en la construcción de esta percepción del cliente el lenguaje empleado al contestar sus inquietudes. En la medida de lo posible, la Agente de Ventas debe buscar utilizar términos como:

“Atendemos con mucho gusto sus inquietudes”

“Podría informarle de otras posibilidades, sin ningún compromiso”

“Adjunto un itinerario sugerido; por favor, me gustaría recibir sus comentarios”

“No tengo ningún inconveniente en ampliar esa información”

Este mismo lenguaje es el que ayudará a inclinar al viajero a realizar compras de productos de mayor calidad. Para ello, es importante que la Agente de Ventas maneje con mucha precisión toda la lista de proveedores de Surtrek.

1.4 Sobre los criterios para armar la “experiencia turística o el Itinerario sugerido”

Surtrek se distingue de la competencia por vender ‘experiencias turísticas de acuerdo al interés del cliente’ y no paquetes estándar. En este sentido, la selección de las empresas que nos proveen de bienes y servicios se ha realizado siguiendo un estricto control de calidad (nos aseguramos de que sean los mejores y de que serán capaces de atender adecuadamente a nuestros pasajeros) y bajo tarifas especiales acordes al volumen de pasajeros anual que les proveemos.

Como consecuencia, a la hora de armar la experiencia turística, la Agente de Ventas debe seguir con estricta rigurosidad la lista de prioridades de nuestros proveedores. Esto quiere decir que si en Ibarra tenemos un acuerdo con un restaurante determinado, la Agente de Ventas debe procurar que el tour, si pasa por Ibarra, se detenga en ese restaurante y no en otro. Lo mismo aplica para hoteles, cruceros, sitios de visita, etc.

1.5 Sobre los criterios para cotizar

Surtrek dedica mucho tiempo a mantener una sana alianza comercial con sus proveedores. Fruto de este esfuerzo es la elaboración anual del “Listado de tarifas oficiales”, que refleja los acuerdos financieros a los que se han llegado con cada uno de nuestros proveedores. Es muy importante que la Agente de Ventas respete esas tarifas, que no las cuestione y que no confirme su validez directamente con el proveedor. Estas acciones generan complicaciones en la cotización por cuanto los acuerdos se firman a nivel de Gerencia General, y suelen perderse en niveles inferiores de la organización.

El criterio universal para cotizar cualquier bien o servicio que se incluye en una experiencia turística, es añadir un 15% al precio fijado en el “Listado de tarifas oficiales”.

En nuestro caso la lista de precios que hemos elaborado, ya cuenta con los impuestos, desayunos y la comisión para Surtrek, de manera que no hay que agregar absolutamente NADA.

1.6 Sobre el seguimiento al proceso de ventas

Finalmente, el proceso de venta no termina con el acuerdo entre cliente y Agente de Ventas sobre el contenido de su experiencia turística. Al contrario, se extiende hasta la recepción del pago de los servicios, la reconfirmación de cada uno de los componentes comprometidos y el arribo del pasajero a su destino (momento en el que inicia la observancia de las Políticas de Servicio de Surtrek).

En todo este proceso es imprescindible no dejar ‘cabos sueltos’. Hay que confirmar la disponibilidad de espacios en algún componente comprometido, confirmar la recepción del pago por parte del cliente, asegurarse de que contabilidad haya recibido la facturas por los diferentes servicios que demanda el tour, colocar la información completa en la guía para la operación etc. Un fallo en este sentido, por mínimo que parezca, destruye toda la imagen minuciosamente construida durante el proceso previo de venta.

2 POLÍTICA DE SERVICIO

“Si observamos las políticas de servicio de Surtrek, conseguiremos que nuestro cliente viva una experiencia inolvidable antes, durante y después de haber visitado nuestros destinos”

2.1 Sobre el servicio antes de la experiencia turística

Las políticas de venta y de servicio están muy entrelazadas y son complementarias entre sí, de modo que resulta un poco artificial establecer cuándo comienza una y cuándo comienza otra. En general, las políticas de servicio arrancan después de haber recibido el pago del viajero por los servicios ofrecidos y antes de su llegada al destino.

De esta manera, el servicio antes de la experiencia turística se centra en anticipar aquellos detalles imposibles de “adivinar” por parte del viajero, pero que nosotros conocemos muy bien, tales como vestimenta más apropiada para cada uno de los segmentos del viaje, implementos extras, vacunas necesarias, cremas, moneda de uso, recomendaciones y sugerencias etc.

Al mismo tiempo, es necesario entregar, a su arribo, un kit de información básica en torno a la experiencia turística, que incluirá mapas, avisos generales, etc.

2.2 Sobre el servicio durante la experiencia turística

El servicio durante la experiencia turística se centra en asegurar la excelencia de los servicios vendidos. Para ello, la Agente de Ventas debe estar pendiente de sus pasajeros durante toda la realización del tour, llamando directamente al viajero a su arribo al destino, poniéndose a las órdenes del turista, y controlando que el guía cumpla con lo prometido al cliente y no tome decisiones arbitrarias.

Un tema importante del servicio durante la experiencia turística consiste en reaccionar ante cambios de última hora no derivados de la gestión de Surtrek, tales como retraso en los vuelos por mal clima, cuya consecuencia es la pérdida de un segmento del tour (caminata en una isla en Galápagos). La Agente de Ventas debe reaccionar de manera inmediata consciente de que la expresión “No puedo hacer nada” no es aceptable para el servicio que Surtrek ofrece.

En estas situaciones, la Agente de Ventas debe buscar una compensación inmediata, ofreciendo un bien o servicio de calidad comparable o superior a la pérdida sufrida por el viajero (Ver Políticas de Compensación de Surtrek).

2.3 Sobre el servicio después de la experiencia turística

El servicio después de la experiencia turística se centra en conseguir la retroalimentación del pasajero y asegurar que nos considere para futuras ocasiones. Para ello, la Agente de Ventas dispone de dos herramientas: 1) el CommentCard; y, 2) El contacto con el cliente.

El CommentCard debe ser entregado oportunamente al guía del tour y debe ser debidamente llenado por todos los pasajeros. El guía entrega la información recolectada y verídica a la Agente de Ventas y ésta lo entrega a Gerencia General para tabulación y elaboración de estadísticas y criterios de mejora.

El contacto con el cliente es responsabilidad directa de la Agente de Ventas y debe hacerse inmediatamente después de que el pasajero abandonó nuestro destino y regresó a casa. La Agente de Ventas debe agradecer al pasajero por habernos elegido, debe pedir disculpas por inconvenientes durante el tour (si acaso los hubo), ofrecer explicaciones si, por cualquier motivo, el pasajero quedó insatisfecho y ofrecerse para futuras ocasiones, señalando todos los destinos que cubre Surtrek a través de socios en otros países.

SURTREK: MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

JUNIO 2008

NOMBRE DEL CARGO: PRESIDENTE EJECUTIVO

DEPARTAMENTO: PRESIDENCIA

REPORTA A: DIRECTORIO

FUNCIONES:

1. Diseñar la estrategia a largo plazo de la empresa;
2. Verificar que la Gerencia General implemente la estrategia diseñada para la empresa;
3. Elegir y participar en ferias de turismo nacionales e internacionales relevantes para el mercado de la empresa;
4. Crear y manejar las relaciones comerciales con las agencias partners nacionales e internacionales;
5. Establecer las políticas de reservaciones, pagos y cancelaciones con las agencias partners nacionales e internacionales;
6. Establecer políticas de precios con proveedores locales;
7. Establecer las políticas y estándares de ventas y servicios de la empresa;
8. Evaluar el rendimiento financiero de la empresa;
9. Diseñar el plan de contratación y de carrera del personal de la empresa;
10. Diseñar el plan de evaluación y de remuneración del personal;
11. Asignar las solicitudes de productos al departamento de ventas.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL

DEPARTAMENTO: GERENCIA GENERAL

REPORTA A: PRESIDENTE EJECUTIVO

FUNCIONES:

1. Asumir la Representación Legal de la compañía;
2. Implementar la estrategia diseñada por Presidencia;
3. Liderar e implementar proyectos específicos sugeridos por Presidencia;
4. Discutir con Presidencia cambios e implementaciones que se vean oportunos en cuanto a políticas de personal, operaciones y marketing;
5. Implementar las políticas de precios de venta, que ha fijado Presidencia, tanto para agencias como para venta directa;
6. Comunicar al personal las políticas y estándares de ventas y servicios de la empresa;
7. Implementar el plan de evaluación del personal de la empresa;

8. Diseñar y discutir con Presidencia las herramientas que se emplearán para promover, clarificar y agilizar la comunicación interna.

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO
DEPARTAMENTO: GERENCIA FINANCIERA
REPORTA A: PRESIDENTE EJECUTIVO

FUNCIONES:

14. Coordinar con Presidencia las políticas de precios de los productos;
15. Discutir con Presidencia los presupuestos y los planes de financiamiento de la estrategia diseñada por Presidencia;
16. Implementar las políticas de pago a proveedores diseñadas por Presidencia;
17. Planificar y autorizar pagos a realizar por parte de la empresa;
18. Controlar el trabajo de Contabilidad;
19. Monitorear el beneficio neto de cada venta;
20. Controlar el cobro de los servicios ofertados a los clientes individuales;
21. Comunicar a ventas los pagos recibidos de los clientes;
22. Dar soporte técnico a ventas;
23. Desarrollar programas para agencias nuevas;
24. Desarrollar y actualizar programas y precios para agencias partners;
25. Realzar cobros a las agencias partners nacionales e internacionales;
26. Sugerir y discutir con Presidencia y Gerencia General ideas, planes o cambios que puedan ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: AGENTE DE VENTAS
DEPARTAMENTO: VENTAS
REPORTA A: GERENCIA GENERAL

FUNCIONES:

28. Responder las solicitudes de interés de los clientes según asignación de Presidencia;
29. Enviar las solicitudes de interés que llegan por teléfono a la Agente de Counter;
30. Diseñar el paquete según las solicitudes de interés recibidas y siguiendo las políticas de ventas y servicio de la empresa;
31. Enviar la oferta detallada según los requerimientos del cliente y siguiendo las políticas de la empresa en un lapso máximo de 24 horas de recibida la solicitud;
32. Durante el proceso de elaboración del paquete, solicitar las disponibilidades y opción de los productos ofertados;
33. Realizar el seguimiento y los ajustes necesarios al programa hasta llegar a un acuerdo satisfactorio con el cliente;
34. Enviar la factura electrónica al cliente, solicitando el abono para la confirmación de los servicios;
35. Reconfirmar con los proveedores los servicios incluidos en el paquete;

36. Coordinar con el Gerente Financiero la recepción del abono del cliente;
37. Reconfirmar al cliente los servicios solicitados;
38. Coordinar con Contabilidad el pago de los abonos respectivos a los proveedores;
39. Subir el programa vendido al sistema con la información detallada y completa;
40. Coordinar con Operaciones la asignación de guías y choferes para el paquete;
41. Coordinar con el cliente los pagos correspondientes;
42. Coordinar con el Gerente Financiero la recepción de los pagos del cliente;
43. Coordinar con el guía y el chofer asignados los detalles del tour;
44. Entregar al guía un cuestionario de satisfacción de servicios;
45. Coordinar con los proveedores (hoteles, restaurantes, aerolíneas, transferistas etc.) los detalles del tour;
46. En caso de cancelaciones de última hora, aplicar las políticas de cancelaciones de la empresa y coordinar con Agente de Ventas Counter la venta del tour cancelado;
47. Llamar por teléfono al cliente en el hotel de llegada para dar la bienvenida y ponerse a las órdenes para cualquier eventualidad;
48. Estar pendiente y disponible por teléfono para el cliente, guía y chofer durante toda la ejecución del tour, y reaccionar inmediatamente ante imprevistos del viaje e insatisfacción del cliente;
49. En caso de no poder satisfacer una incomodidad del cliente, ofrecer una compensación inmediata, según políticas de compensación de la empresa;
50. Si el error es grave y la compensación autorizada no es suficiente, acudir a Operaciones para resolver el problema;
51. Enviar un e-mail de agradecimiento por la confianza en la empresa y pedir retroalimentación y sugerencias de mejora;
52. Resumir recomendaciones y enviar a la Gerente General;
53. Dar seguimiento al e-mail y ponerse a las órdenes del cliente para viajes futuros en la región;
54. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: AGENTE DE VENTAS COUNTER

DEPARTAMENTO: VENTAS

REPORTA A: GERENCIA GENERAL

FUNCIONES:

1. Responder las solicitudes de interés de los clientes locales que llaman por teléfono;
2. Atender las ventas directas en el Counter;
3. Diseñar el paquete según las solicitudes de interés recibidas y siguiendo las políticas de ventas y servicio de la empresa;
4. Enviar la oferta detallada según los requerimientos del cliente y siguiendo las políticas de la empresa en un lapso máximo de 24 horas de recibida la solicitud;

5. Durante el proceso de elaboración del paquete, solicitar las disponibilidades y opción de los productos ofertados;
6. Realizar el seguimiento y los ajustes necesarios al programa hasta llegar a un acuerdo satisfactorio con el cliente;
7. Facturar y cobrar al cliente por el total de los servicios ofrecidos;
8. Reconfirmar con los proveedores los servicios incluidos en el paquete;
9. Coordinar con el Gerente Financiero la recepción del pago total del cliente;
10. Reconfirmar al cliente los servicios comprados;
11. Subir el programa vendido al sistema con la información detallada y completa;
12. Coordinar con Operaciones la asignación de guías y choferes para el paquete;
13. Coordinar con el guía y el chofer asignados los detalles del tour;
14. Entregar al guía un cuestionario de satisfacción de servicios;
15. Coordinar con los proveedores (hoteles, restaurantes, aerolíneas, transferistas etc.) los detalles del tour;
16. Llamar por teléfono al cliente en el hotel de llegada para dar la bienvenida y ponerse a las órdenes para cualquier eventualidad;
17. Estar pendiente y disponible por teléfono para el cliente, guía y chofer durante toda la ejecución del tour, y reaccionar inmediatamente ante imprevistos del viaje e insatisfacción del cliente;
18. En caso de no poder satisfacer una incomodidad del cliente, ofrecer una compensación inmediata, según políticas de compensación de la empresa;
19. Si el error es grave y la compensación autorizada no es suficiente, acudir a Operaciones para resolver el problema;
20. Enviar un e-mail de agradecimiento por la confianza en la empresa y pedir retroalimentación y sugerencias de mejora;
21. Resumir recomendaciones y enviar a la Gerente General;
22. Dar seguimiento al e-mail y ponerse a las órdenes del cliente para viajes futuros en la región;
23. Promover la venta de productos de última hora que surjan del departamento de ventas;
24. Elaborar una estrategia de marketing para promocionar los productos propios de Surtrek en el mercado local;
25. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: OPERACIONES

DEPARTAMENTO: JEFE DE OPERACIONES

REPORTA A: GERENCIA GENERAL

FUNCIONES:

8. Asignar choferes y guías a todos los tours según información recogida en el sistema;
9. Controlar que la información al sistema entregada por las Agentes de Ventas, sea detallada y completa;
10. Supervisar a las Agentes de Ventas en los detalles de la operación de sus ventas de tours para individuales;
11. Realizar la operación de los tours para agencias de viajes;
12. Resolver problemas graves y urgentes de inconformidad del cliente surgidos durante la operación del tour, según peticiones de las Agentes de Ventas;
13. Mantener al día los permisos de funcionamiento para la operación de las actividades de la empresa;
14. Realizar tareas específicas asignadas por Presidencia.

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE OPERACIONES

DEPARTAMENTO: OPERACIONES

REPORTA A: JEFE DE OPERACIONES

FUNCIONES:

1. Realizar las tareas y actividades asignadas específicamente por el Jefe de Operaciones y por Presidencia;
2. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PROYECTOS

DEPARTAMENTO: MARKETING

REPORTA A: PRESIDENCIA EJECUTIVA

FUNCIONES:

1. Desarrollar ideas y proyectos de la compañía asignados por Presidencia;
2. Informar a Presidencia Ejecutiva sobre la ejecución y resultados de las ideas y proyectos asignados;
3. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SISTEMAS

DEPARTAMENTO: SISTEMAS

REPORTA A: PRESIDENCIA EJECUTIVA

FUNCIONES:

7. Dirigir los proyectos informáticos de la compañía asignados por Presidencia;
8. Resolver las inquietudes informáticas del personal de la empresa, según la capacidad del departamento;
9. Asignar tareas y actividades al personal del departamento de sistemas;
10. Supervisar la correcta realización del trabajo de su departamento;
11. Informar a Presidencia Ejecutiva sobre el rendimiento del departamento;
12. Enviar a Presidencia sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: APOYO TÉCNICO SISTEMAS

DEPARTAMENTO: SISTEMAS

REPORTA A: JEFE DE SISTEMAS

FUNCIONES:

1. Realizar las tareas y actividades asignadas por el Jefe de Sistemas;
2. Enviar al Jefe de Sistemas sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: CONTADORA

DEPARTAMENTO: GERENCIA FINANCIERA

REPORTA A: GERENTE FINANCIERO

FUNCIONES:

6. Llevar al día la contabilidad de la empresa (asientos, estados financieros, etc.);
7. Coordinar con Gerente Financiero los pagos a personal y proveedores;
8. Coordinar con Gerente Financiero los cobros a clientes;
9. Estar al día en el pago de impuestos y obligaciones tributarias a las autoridades pertinentes;
10. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

NOMBRE DEL CARGO: MENSAJERA

DEPARTAMENTO: APOYO

REPORTA A: CONTADORA

FUNCIONES:

1. Realizar actividades de apoyo, propios del negocio, solicitadas por el personal de la empresa;
2. Enviar a Gerencia General sugerencias que podrían ayudar a mejorar el funcionamiento interno de la organización.

RELACIÓN DE CARGOS ASIGNADOS

NOMBRE DEL CARGO	PERSONA
Presidente Ejecutivo	Alfonso Tandazo
Gerente General	Alfonso Tandazo
Gerente Financiero	Ligia Gómez
Agente de Ventas	Ligia Gómez, Sofia Oña, Miyuki Kamimura Tamaki Hatomi, Anne Kadler, Ye chao Tang, Maria Gabriela Peñafiel
Jefe de Operaciones	Erika Tapia
Asistente de Jefe de Operaciones	Wendy Díaz
Apoyo Técnico	Andrés Bonilla
Contador	Diego Mosquera
Mensajera	Nieves