

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Administración de Empresas

**Propuesta de mejora en el proceso de gestión de clientes de agencias de viaje**

**Caso: Tierra Verde**

María Salomé Dávila Silva

Tutor: Carlos Miguel Ángel Bucheli Rosales

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b>	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, María Salomé Dávila Silva, autora de la tesis intitulada “Propuesta de mejora en el proceso de gestión de clientes de agencias de viaje, caso: Tierra Verde”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

22 de octubre de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad realizar una propuesta de mejora en el proceso de Gestión de Clientes de la Agencia de Viajes Tierra Verde basándose en las recomendaciones de la Norma ISO 9001:2015 de Sistemas de Gestión de Calidad.

Para ello se ha iniciado con un análisis y levantamiento del estado actual del proceso para determinar los puntos de mejora y requerimientos nuevos necesarios para la correcta gestión de clientes de la agencia.

Posteriormente, con esta información se realiza un planteamiento fundamentado en las recomendaciones aplicables de la Norma ISO 9001:2015 que permitirán realizar un seguimiento y medición tanto de los resultados de los procesos cuanto de la satisfacción generada en el cliente para tomar acciones de mejora.

El trabajo inicia tratando el marco teórico que sustenta el proyecto de tesis, en el cual se incluyen conceptos de Administración de Procesos, calidad, normas ISO 9000 y metodologías de mejoramiento de procesos.

A continuación, se realiza una descripción de la agencia Tierra Verde y su situación actual, enfocada en las actividades que ejecutan actualmente para el manejo de clientes.

Finalmente, se presenta una propuesta de mejora del proceso de gestión de clientes, mismo que unifica los procesos productivos de la agencia que incluyen Marketing, Ventas, Prestación de Servicio y un nuevo proceso que complementará las actividades realizadas, Servicio al Cliente. La utilización de este planteamiento tiene como objetivo principal mejorar el proceso de atención, generar satisfacción, fidelizar a los clientes de la agencia a través de la generación de valor en los servicios brindados.

Palabras clave: procesos, ISO, calidad, agencia de viajes, gestión de clientes



## Tabla de contenidos

Figuras .....	11
Tablas.....	13
Introducción.....	15
Capítulo Primero Gestión de Procesos y Calidad en la Atención de Clientes .....	17
1. Empresas de Servicio.....	17
2. Calidad en Productos y Servicios .....	18
3. Proceso.....	19
4. Representación de Procesos.....	19
5. Gestión por Procesos.....	20
6. Metodología para Mejoramiento de Procesos.....	21
6.1. Preparación.....	22
6.2. Entendimiento .....	22
6.3. Determinación de Cambio y Diseño .....	22
6.4. Evaluación de Cambio y Toma de decisión .....	22
6.5. Implementación del Cambio .....	23
7. Gestión de Clientes o Administración de la relación con el Cliente.....	23
7.1. Medición de la Satisfacción del Cliente .....	25
8. Normas ISO de Gestión de la Calidad .....	26
8.1. Norma Internacional ISO 9001:2015 .....	27
8.2. Otras Normas Internacionales relacionadas a la Gestión de la Calidad ISO ....	28
8.3. Sistema de Gestión de Calidad.....	29
8.4. Normas ISO relacionadas con Servicios y Gestión de Clientes.....	30
Capítulo Segundo Agencia de Viajes Tierra Verde.....	33
1. Agencias de Viaje, base de negocio y servicios ofertados.....	33
2. Turismo Sostenible .....	34
3. Agencia de Viajes Tierra Verde.....	35
3.1. Estructura de la Agencia .....	35
3.2 Productos y Servicios Ofertados .....	36
3.2.1 Yate Fragata .....	36
3.2.2 Yate Golondrina .....	39
3.3 Segmento de Mercado - Clientes .....	41

3.4 Procesos actuales en la Agencia de Viajes.....	42
3.5 Levantamiento de información de la Agencia Tierra Verde - Estado Actual ....	42
3.6. Identificación del proceso actual de Gestión de Clientes en los Yates Fragata y Golondrina.....	44
3.7. Encuesta de Satisfacción ejecutadas en los Yates Fragata y Golondrina.....	49
3.7.1 Procesamiento de la información de Encuestas de Satisfacción .....	50
3.7.2 Manejo de Felicitaciones, Sugerencias y Quejas de los usuarios .....	51
3.7.3 Resultados obtenidos con las Encuestas de Satisfacción .....	52
Capítulo Tercero Propuesta de mejora del Proceso de Gestión de Clientes en la Agencia de Viajes Tierra Verde.....	59
1. Estándares de Servicio .....	60
2. Actualización de los Procesos Productivos de Tierra Verde .....	61
2.1. Marketing .....	63
2.2. Ventas.....	65
2.3. Prestación de Servicio .....	66
2.4 Servicio al Cliente .....	67
3. Indicadores para los Procesos Productivos .....	69
4. Formatos Planteados para el Proceso de Gestión de Clientes.....	73
4.1 Ficha de Registro de Cliente .....	74
4.2. Encuesta de Satisfacción .....	75
4.3. Ficha de Atención al Cliente .....	77
4.4. Lista de Verificación de Estándares de Servicio .....	78
5. Vinculación con Normas ISO .....	79
6. Manual de Procedimientos.....	83
7. Implementación del Proyecto en la Agencia de Viajes Tierra Verde .....	84
7.1. Capacitación del Personal .....	85
7.2. Entrenamiento del Personal.....	86
Conclusiones y Recomendaciones.....	89
Conclusiones .....	89
Recomendaciones .....	91
Obras Citadas.....	93
Anexos .....	95
Anexo 1: Diagrama propuesto para el Proceso de Marketing .....	95
Anexo 2: Diagrama propuesto para el Proceso de Ventas.....	96



Anexo 3: Diagrama propuesto para el Proceso de Prestación de Servicio .....	97
Anexo 4: Diagrama propuesto para el Proceso de Servicio al Cliente .....	98
Anexo 5: Formato propuesto para Ficha de Registro de Cliente .....	99
Anexo 6: Formato propuesto para Encuesta de Satisfacción.....	100
Anexo 7: Formato propuesto para Ficha de Atención al Cliente .....	101
Anexo 8: Formato propuesto para Lista de Verificación de Estándares de Servicio.	102



## Figuras

Figura 1. Características de las empresas de servicio .....	17
Figura 2. Atributos de calidad.....	18
Figura 3. Objetivos de calidad .....	21
Figura 4. Metodología para mejoramiento de procesos.....	21
Figura 5. Factores para la administración de la relación con el cliente .....	24
Figura 6. Tipos de agencias de viajes .....	34
Figura 7. Agencia de Viajes Tierra Verde, ubicación.....	35
Figura 8. Estructura organizacional Tierra Verde.....	36
Figura 9. Isologotipo de Yate Fragata.....	36
Figura 10. Yate Fragata, ruta e itinerario A .....	37
Figura 11. Yate Fragata, ruta e itinerario B .....	37
Figura 12. Yate Fragata, ruta e itinerario C .....	38
Figura 13. Yate Fragata, ruta e itinerario D .....	38
Figura 14. Yate Fragata, ruta e itinerario H .....	38
Figura 15. Yate Fragata, tarifario.....	39
Figura 16. Isologotipo Yate Golondrina .....	39
Figura 17. Yate Golondrina, ruta e itinerario A.....	40
Figura 18. Yate Golondrina, ruta e itinerario B .....	40
Figura 19. Yate Golondrina, ruta e itinerario C .....	40
Figura 20. Yate Golondrina, ruta e itinerario D.....	41
Figura 21. Yate Golondrina, ruta e itinerario H.....	41
Figura 22. Yate Golondrina, tarifario .....	41
Figura 23. Mapa de procesos actual de Tierra Verde .....	43
Figura 24. Cadena de valor actual de Tierra Verde .....	43
Figura 25. Seguimiento de Clientes por Encuestas de Satisfacción .....	49
Figura 26. Matriz de resultados de encuestas de satisfacción.....	51
Figura 27. Resultados de encuestas de satisfacción.....	53
Figura 28. Infraestructura del yate .....	54
Figura 29. Personal del yate.....	54
Figura 30. Medio por el que conocieron el crucero .....	55
Figura 31. Compra de un nuevo viaje en el crucero .....	55

Figura 32. Elementos de la Propuesta de Mejora en Gestión de Clientes para Tierra Verde.....	60
Figura 32. Propuesta de Mapa de procesos para Tierra Verde .....	62
Figura 33. Proceso de Marketing propuesto para Tierra Verde.....	63
Figura 34. Proceso de Ventas propuesto para Tierra Verde .....	65
Figura 35. Proceso de Prestación de Servicio propuesto para Tierra Verde.....	66
Figura 36. Proceso de Servicio al Cliente propuesto para Tierra Verde.....	67
Figura 37. Propuesta de Ficha para Registro de Clientes .....	75
Figura 38. Propuesta para Encuesta de Satisfacción.....	77
Figura 39. Ficha de Atención al Cliente .....	78
Figura 40. Lista de Verificación de Estándares de Servicio .....	79

## Tablas

Tabla 1	Notación ANSI para diagramas de flujo.....	19
Tabla 2	Estimación de tiempo y costo .....	44
Tabla 3	Inventario de procesos .....	44
Tabla 4	Identificación de participantes .....	47
Tabla 5	Matriz de asignación de responsabilidades.....	48
Tabla 6	Estándares de servicio planteados para Tierra Verde .....	60
Tabla 7	Indicadores propuestos para el Proceso de Marketing.....	70
Tabla 8	Indicadores propuestos para el Proceso de Ventas .....	71
Tabla 9	Indicadores propuestos para el Proceso de Prestación de Servicio .....	71
Tabla 10	Indicadores planteados para el Proceso de Servicio al Cliente.....	72
Tabla 11	Vinculación a la Norma ISO en el literal 4.4.1 .....	80
Tabla 12	Vinculación a la Norma ISO en el literal 4.4.2.....	81
Tabla 13	Vinculación a la Norma ISO en el literal 9.1 .....	82
Tabla 14	Vinculación a la Norma ISO en el literal 9.1.2.....	82
Tabla 15	Estructura del Manual de Procedimientos con su referencia .....	84



## Introducción

Las empresas, independientemente de su tamaño, tienen la necesidad de mejorar continuamente para poder mantenerse en el mercado, optimizando sus procesos de negocio para generar una ventaja competitiva a través de la calidad de su servicio.

Para conocer el estado real de la actividad de la empresa y la percepción generada a los clientes, es necesario realizar un seguimiento constante de los procesos y procedimientos empleados para la realización de productos o servicios durante todas las etapas de la cadena de valor, obteniendo información relevante para detectar, corregir y mejorar los procesos internos del negocio.

La falta de aplicación de un proceso de seguimiento, o la carencia de éste, limita a la empresa para brindar una atención óptima, un seguimiento efectivo a los clientes y sus necesidades, así como contar con una retroalimentación de los servicios brindados, que permitan dar soluciones y generar nuevos planes de acción de acuerdo a los cambios en el mercado y los requerimientos de los clientes.

Optar por la definición de los procesos internos permitirá a las empresas ofrecer productos o servicios que cumplan con las expectativas de los clientes, generando una distinción en el mercado al sobresalir de la competencia por la calidad de su servicio.

Las agencias de viaje ven como una necesidad mejorar la forma de atención a sus clientes, así como de los servicios ofertados; mismos que, a través de la definición de procesos basados en lineamientos de calidad, permitirán brindar un valor agregado para lograr la satisfacción del cliente, alcanzando a su vez sus objetivos de negocio.

El objetivo principal de este proyecto es generar una propuesta para el mejoramiento del proceso actual para la gestión de clientes de la Agencia Tierra Verde a través de la aplicación de una metodología de rediseño y optimización de **procesos con la finalidad de mejorar el proceso** productivo empresarial incorporando la gestión de clientes en toda la cadena y brindar una mejor atención a los usuarios, que conllevará a incrementar la satisfacción y a generar fidelización hacia la empresa.

Esto se logrará a través de los objetivos específicos planteados, los mismos que inician con el análisis del estado actual de la empresa a través de entrevistas con la gerencia y usuarios expertos para conocer cómo gestionan las relaciones con el cliente y obtienen retroalimentación de sus productos/servicios actualmente, a fin de conocer la

situación real de la agencia, sus puntos fuertes, sus falencias y experiencias en la ejecución de sus procesos empresariales.

Como segundo punto, se establecerá una propuesta de mejora para el proceso que se ejecuta actualmente, utilizando una metodología de rediseño y mejoramiento de procesos que se aplique a la realidad empresarial, basándose en las recomendaciones aplicables de la Norma ISO 9001:2015, para optimizar las actividades del proceso productivo empresarial e incrementar la calidad de los servicios brindados hacia los clientes.

Finalmente, se planteará la estructura para la elaboración de un manual de procedimientos que la empresa pueda utilizar y que recopile la información de los procesos planteados, su descripción, diagramas de flujo, formatos para documentación, entre otros, para ser usados en procesos de socialización, inducción y reinducción al personal de la agencia de viajes.



## Capítulo Primero

### Gestión de Procesos y Calidad en la Atención de Clientes

#### 1. Empresas de Servicio

El servicio es cualquier actividad primaria o complementaria que no se produce directamente por un bien físico. (Evans y Lindsay 2008, 58)

El servicio se direcciona a cumplir o superar las necesidades y expectativas de los clientes, enfocándose en transformar estos parámetros en estándares de desempeño y especificaciones de funcionamiento para el cumplimiento de los objetivos de cada servicio. (58)

Las empresas de servicio son aquellas que ofertan productos intangibles, como por ejemplo las empresas de software, despachos de abogados, agencias de viajes, entre otros.

Las empresas de servicio tienen las siguientes características:

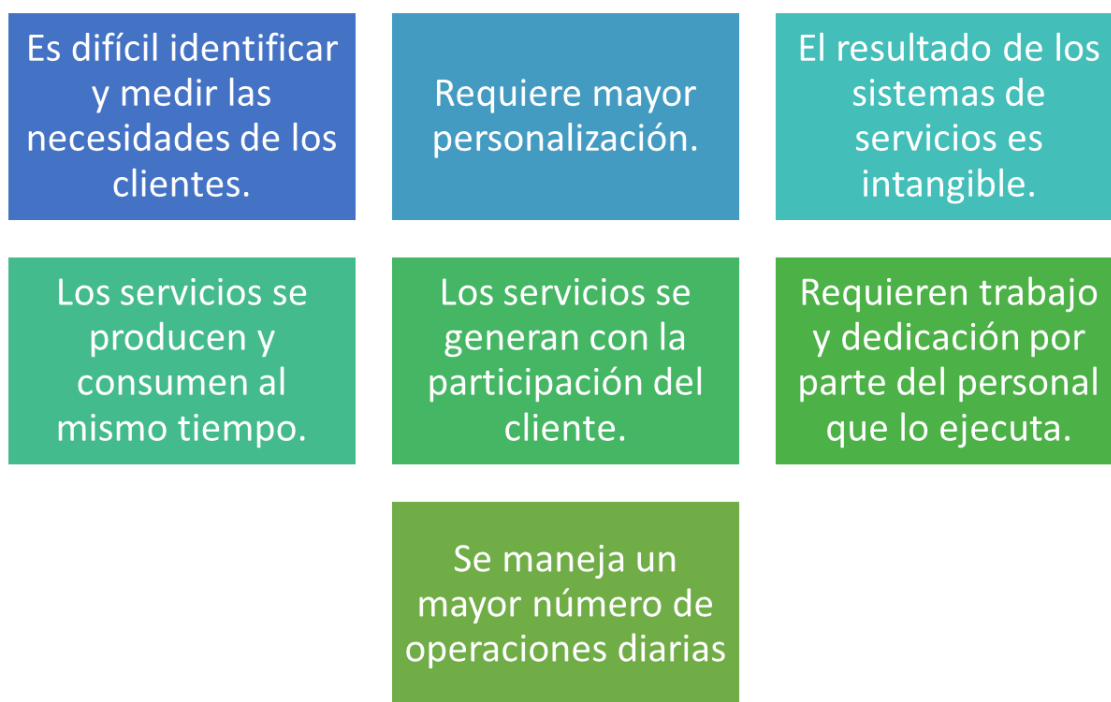


Figura 1. Características de las empresas de servicio  
Elaboración propia, Evans y Lindsay (2008)

## 2. Calidad en Productos y Servicios

Se entiende por calidad al “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000 2005, 8), esto es llegar a satisfacer las necesidades del cliente con el cumplimiento de sus expectativas sobre los productos o servicios brindados.

La calidad está en la búsqueda continua de la satisfacción del cliente interno y externo, convirtiéndose en un factor de ventaja competitiva para toda la empresa. (Agudelo Tobón y Bolívar 2007, 16). Al aprovechar esta ventaja, las empresas podrán tener una mayor participación en el mercado y lograr cubrir las demandas insatisfechas de los clientes y potenciales clientes.

La calidad, enfocada a los productos y servicios brindados por una organización se determina por su capacidad de satisfacción al cliente, función, desempeño previsto, valor percibido y beneficios brindados. (ISO 9000 2005, 7). Estos factores se vuelven determinantes cuando el cliente basa sus tendencias de consumo en la experiencia que ha tenido con productos específicos de una empresa o por referencias de conocidos sobre el desempeño y servicio brindado en su compra.

Los clientes tienden a calificar los productos y servicios por atributos de calidad, los mismos que deben ser tomados en consideración por las empresas al momento de su oferta en el mercado:

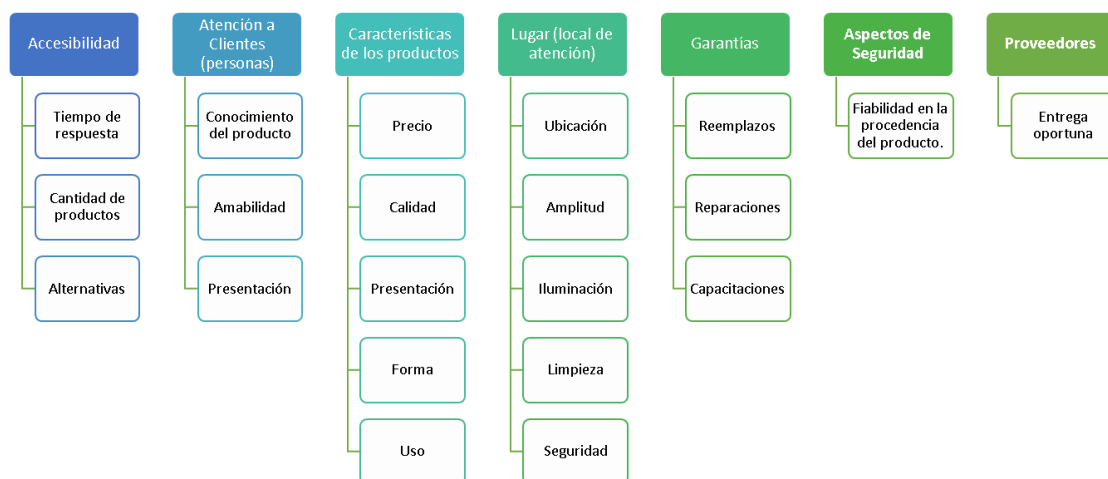


Figura 2. Atributos de calidad  
Elaboración propia, Agudelo Tobón y Bolívar (2007)

Al tomar en cuenta estos parámetros, las empresas podrán mejorar la calidad de su servicio para mantener e incrementar su cartera de clientes al cumplir con características

complementarias al producto o servicio ofertado mejorando la satisfacción. Estas características permiten que los clientes creen una fidelidad a la marca en caso de haber tenido una buena experiencia en su compra.

El conocimiento de los deseos y expectativas del cliente permitirán a las empresas producir y distribuir los elementos deseados por el mercado y generar un valor agregado a los mismos, cubriendo los aspectos de calidad esperados. (Agudelo Tobón y Bolívar 2007, 17)

Al conocer el mercado y los clientes a los que cada producto o servicio son enfocados, las empresas podrán generar un mayor crecimiento, cumplimiento de expectativas y crecer dentro del nicho de mercado seleccionado.

### 3. Proceso



Un proceso es la secuencia ordenada de actividades secuenciales y relacionadas cuyo producto resultante posee un valor para el usuario o cliente del mismo. Las actividades realizadas dentro del proceso pueden ser repetitivas. (Pérez Fernández de Velasco 2010, 51).






El uso de procesos definidos dentro de las organizaciones permite que estas realicen sus actividades secuenciales en la misma manera, utilizando los mismos lineamientos y obteniendo los mismos resultados cada vez. Esto facilita que los siguientes procesos de la cadena obtengan, asimismo, las entradas y salidas esperadas, mantener unicidad en los productos y servicios esperados y definir parámetros de ejecución y calidad dentro de las organizaciones.

### 4. Representación de Procesos

Los procesos son representados de manera gráfica en diagramas de flujo usando notación ANSI, la misma que facilita la interpretación al utilizar un estándar gráfico compuesto por los siguientes elementos:

Tabla 1  
Notación ANSI para diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Permite describir la acción de manera concisa.
	Decisión: Plantea una pregunta con respuestas Si/No.

	Documento impreso: Detalla el nombre de un documento generado.
	Inicio/Fin: Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector: Denota el traslado de un proceso, tiene una numeración.
	Referencia/Proceso: Proceso predefinido que interviene dentro del flujo.
	Sentido del flujo: Indica la secuencia que sigue el proceso.

Fuente: Agudelo Tobón y Bolívar 2007

Elaboración propia

## 5. Gestión por Procesos

La gestión por procesos o gerencia de procesos se realiza a través del uso del ciclo de Deming para mejora continua, conocido como PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar; que permite dinamizar la administración de procesos y personal en las actividades diarias de las organizaciones. (Agudelo Tobón y Bolívar 2007, 20)

La implementación de la gestión por procesos en las empresas permite manejar un proceso de mejora continua para optimizar los resultados obtenidos y así realizar las correcciones y adaptaciones necesarias para lograr alcanzar la calidad y con esto, la satisfacción del cliente.

Al usar la gestión por procesos, las organizaciones tratan de garantizar que los resultados de las actividades del negocio sean siempre los mismos en términos de estandarización y calidad, con el fin de superar las expectativas del cliente, lograr mayor rentabilidad y crecimiento de las empresas; a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

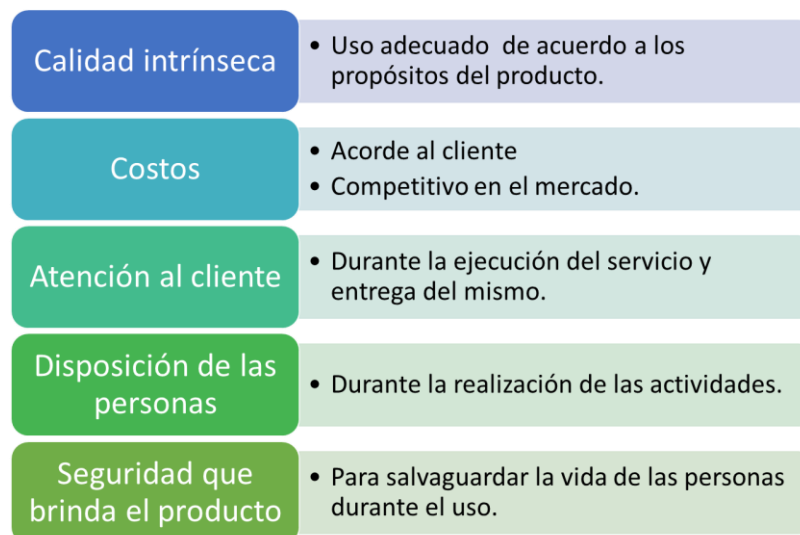


Figura 3. Objetivos de calidad  
Elaboración propia, Agudelo Tobón y Bolívar (2007)

## 6. Metodología para Mejoramiento de Procesos

Partiendo del estado actual de los procesos que maneja una empresa, se puede realizar una propuesta de mejora en el funcionamiento de los mismos a fin de optimizar, vincular, excluir o fusionar las actividades y tareas que se vienen realizando para obtener mejores resultados en el desempeño.

Para esto se pueden seguir los pasos denotados a continuación, que son una adaptación de la Metodología propuesta por Alarcón Valero (2018) en el documento “Metodología para el diseño y rediseño del proceso de comprometer pedidos en entornos colaborativos”:

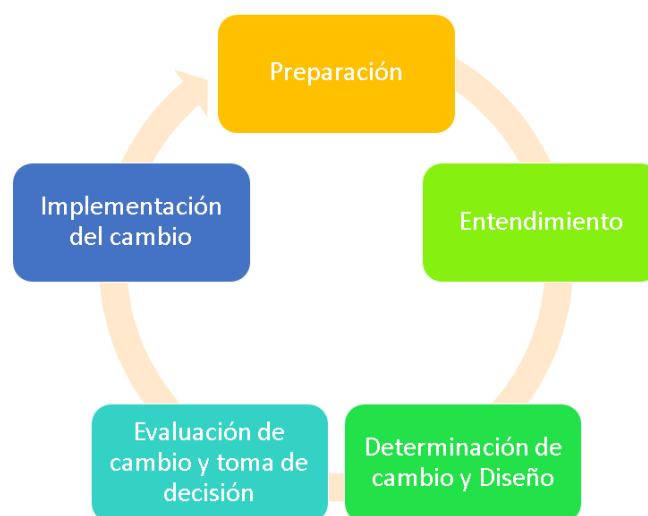


Figura 4. Metodología para mejoramiento de procesos  
Elaboración propia, Alarcón Valero (2018)

### **6.1. Preparación**

Como punto de partida, es necesario determinar los grupos de trabajo, responsabilidades y actividades que se conformarán para la mejora de procesos. (Alarcón Valero, et al. 2006, 11)

Así también se recomienda conocer la actividad de la empresa, su enfoque de negocio, los procesos que dispone y que entrarán en fase de mejora. Si esta información se encuentra documentada es mucho mejor ya que se dispone de los datos base (AS IS).

### **6.2. Entendimiento**

Para comprender los procesos ejecutados por la empresa es necesario contar con la descripción detallada de los mismos a nivel de procesos, actividades y tareas ejecutadas por la organización.

Junto a esto es necesaria la participación del personal, cuyo conocimiento y experiencia permitan adquirir un entendimiento correcto del funcionamiento actual de la empresa en la ejecución de estas actividades, así también como su retroalimentación sobre parámetros de mejora. Esta actividad se puede realizar a través de entrevistas, observaciones y focus groups con el personal considerado experto en el tema.

### **6.3. Determinación de Cambio y Diseño**

En esta fase se determinan los procesos con los cuales se va a trabajar, es decir, aquellos considerados por la empresa para su rediseño u optimización. (12)

Con el conocimiento adquirido en la fase previa, y contando con los procesos actuales (As Is), se procede a realizar una optimización del funcionamiento actual del proceso planteando el cómo se espera que sea para mejorar su desempeño (To Be).

Esta actividad se realiza a través de diagramas de flujo o diagramas en notación BPMN, para los cuales se puede utilizar software como Visio o Bizagi.

Estos diagramas generados deben ser aceptados por la organización verificando que cumplan con la actividad y que brinden el resultado esperado.

### **6.4. Evaluación de Cambio y Toma de decisión**

En esta fase se evalúan los cambios en relación a la versión original del proceso y se determinan los requerimientos de los cambios, para poder analizar si se acepta la propuesta para la implementación del cambio por ser beneficiosa para la empresa. (13-4)

Dentro de esta evaluación puede tomarse en consideración la utilización de tecnología, personal, capacitación, entre otros que sean necesarios para la ejecución del diseño propuesto. (14-5)

Así también, de esta decisión puede requerirse un rediseño de la propuesta para poder adaptarse a las necesidades empresariales, si estas no cumplen con una mejora sustancial para la organización.

### **6.5. Implementación del Cambio**

Una vez que se dispone de los esquemas aprobados por la organización, se procede con la fase de implementación del modelo, la misma que consiste en la socialización de los procesos mejorados al personal, indicando todos los cambios efectuados, la razón de los mismos, cómo se deberá ejecutar el cambio en sus actividades y el resultado esperado de las mismas.

Debe contarse con el apoyo de la gerencia, así como de la disposición del personal para poder implantar de manera óptima el cambio.

Así también, se podrá contar con una fase inicial para obtener métricas de desempeño para poder realizar mejoras de manera continua a través del ciclo PHVA.

## **7. Gestión de Clientes o Administración de la relación con el Cliente**

Gestión o Administración de la relación con el cliente es “entender las necesidades del cliente, tanto actuales como futuras y mantener el paso de los mercados cambiantes, requiere estrategias eficaces para escuchar y aprender de los clientes, medir su satisfacción en relación con los competidores y establecer relaciones.” (Evans y Lindsay 2008, 24)

La gestión de clientes, permite mantener a la empresa al tanto de las necesidades de los clientes actuales y potenciales de acuerdo a los cambios en el entorno y en el mercado, para así poder generar estrategias que permitan abastecer de productos o servicios acorde a los requerimientos actuales y obtener una satisfacción con el resultado.

Mantener una buena relación con el cliente durante las etapas de interacción (preventa, venta y postventa), afianzará los lazos de confianza y generará lealtad hacia la empresa por el producto y el servicio recibido.

Una organización construye la lealtad del cliente a través de la confianza, por esta razón, es necesario establecer una comunicación con los clientes y gestionar de manera

eficaz, las interacciones que se mantienen con ellos en las situaciones en las cuales ocurre un contacto directo entre el cliente y el personal de la empresa que requieren una solución oportuna y eficaz, dado que es en estas situaciones en que el cliente se forma percepciones acerca de la calidad del servicio al comparar sus expectativas con los resultados reales. (171-2)

La administración de la relación con el cliente depende de cinco factores:



Figura 5. Factores para la administración de la relación con el cliente  
Elaboración propia, Evans y Lindsay (2008)

La implementación de estos parámetros básicos en las empresas, permitirá tener mejores resultados con los clientes, dado que el contacto con éstos es primordial para dar a conocer la empresa, el servicio, el producto y las ventajas que tendrá el cliente al mantener una relación de largo plazo en la cual tendrá un seguimiento sobre su satisfacción, resolución de problemas, apoyo y asesoría en caso de requerir nuevos productos.

Este valor agregado es el que posibilita el crecimiento de las empresas, al ganarse al cliente a través de un buen servicio que demuestra el grado de calidad y compromiso que mantiene la empresa con el cliente y con el producto o servicio ofertado.

La dedicación brindada al cliente en casos de conflicto o problemas con los productos o servicios, marcará una diferencia para que el cliente se mantenga fiel a la empresa o decida cambiar de proveedor para el producto requerido.

La gestión de clientes puede llevarse a cabo con la ayuda de sistemas informáticos CRM, Customer Relationship Management, que ayudan a las empresas a ordenar la información recabada de sus clientes a fin de poder contar con datos que permitan tomar acciones y decisiones de marketing, ventas y servicio al cliente a fin de generar una mayor fidelización hacia la organización. (Conexión ESAN 2016)



El funcionamiento del CRM se centra en el conocimiento del cliente a partir de los registros de interacción con la empresa, es decir su historial de compras, devoluciones, quejas, comentarios positivos; de igual manera con información proporcionada por éste como su ubicación demográfica, fecha de nacimiento, entre otros, que permiten a la empresa enfocar sus esfuerzos de promoción y venta hacia la satisfacción de necesidades de cada cliente, obteniendo mejores resultados al proporcionar un servicio personalizado. (Conexión ESAN 2016)

Estos parámetros permiten realizar un seguimiento de la cartera de clientes con la finalidad de crear campañas enfocadas al segmento que tendrá mayor posibilidad de compra, conocer la cantidad de productos vendidos por segmento, generar un seguimiento personalizado a los clientes, sea en sus cumpleaños o por ocasiones consideradas especiales, entre otras.

Estos puntos al ser bien aplicados, generarán una mayor lealtad del cliente y permitirán medir, bajo parámetros establecidos, la satisfacción generada hacia la empresa y los productos ofertados.

### **7.1. Medición de la Satisfacción del Cliente**

Las empresas necesitan conocer y analizar los gustos del cliente, su nivel de satisfacción sobre los productos y servicios brindados, así también como la percepción que tienen de las empresas de la competencia. (Evans y Lindsay 2008, 180)

Para esto, se necesita contar con una relación cercana a la cartera de clientes, así también realizar un seguimiento sobre la percepción que mantienen sobre la empresa y el servicio recibido para poder tomar correcciones en caso de requerirse.

La satisfacción del cliente puede ser entendida como una actitud psicológica, influenciada por las expectativas y percepciones de calidad y valor del producto o servicio. Es por este motivo que no es fácil medirla ya que requiere de atributos como calidad, desempeño, facilidad de uso, facilidad de mantenimiento, actitud en el servicio brindado, tiempo de servicio, tiempo de entrega, soporte técnico, confiabilidad, precio. (181)

Al conocer esta información, las empresas pueden analizar:

1. El desempeño de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y su percepción.
2. Comparar el desempeño con empresas de la competencia para planear estrategias de mejora.

3. Definir mejoras en los diseños y entrega de productos y servicios.
4. Descubrir áreas de capacitación para los empleados.
5. Estudiar los resultados y analizar las tendencias para conocer la efectividad de las acciones de mejora.

(180)

Una buena práctica en las empresas consistiría en realizar un monitoreo en las áreas de atención al cliente, a través de clientes fantasmas, a fin de conocer el trato que reciben los clientes por parte del personal, la atención y facilidades que obtienen al tener un requerimiento y las soluciones junto con su tiempo de implementación, para poder mejorar los procesos actuales.

Así también la utilización de encuestas de satisfacción permite tener una visión global sobre parámetros específicos determinados por la empresa, con los cuales se obtiene un punto de partida para el proceso de mejora de la satisfacción del cliente.

“Un sistema eficaz de medición de la satisfacción del cliente da como resultado información confiable acerca de las calificaciones de los clientes a las características específicas de los productos y servicios, así como de las relaciones entre estas calificaciones y el comportamiento probable del cliente en un mercado futuro.” (181)

## **8. Normas ISO de Gestión de la Calidad**

“La Organización Internacional para la Estandarización, ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial que agrupa a representantes de cada uno de los organismos internacionales de estandarización, y que tiene como objetivo desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional.” (Monterroso s.f.)

Esta organización, ubicada en Ginebra, Suiza, se ha dedicado a la generación y publicación de estándares de calidad, para la coordinación y unificación de normas internacionales para la estandarización de prácticas que beneficien a los productos y compradores de bienes y servicios a nivel mundial. (Monterroso s.f.)

Las empresas en la actualidad tienden a generar una estandarización en sus productos y servicios a fin de ampliar sus ventas a nivel mundial, para esto deben mantener y cumplir estándares que permitan que el funcionamiento sea el esperado.

La aplicación de procesos dentro de las actividades de producción, permite a las empresas asegurar que los elementos resultantes serán siempre iguales y tendrán los mismos parámetros de calidad.

La familia de normas ISO 9000 direccionan varios aspectos de manejo de la calidad y proveen una guía para las empresas que desean asegurar que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos de los clientes, siendo la calidad mejorada de forma constante. (International Standardization Organization ISO s.f.)

La implementación de Normas ISO en las empresas permite generar una mayor credibilidad en los clientes por la calidad de los productos o servicios ofertados, asimismo permite internamente, generar y aplicar mejores prácticas para la producción.

(International Standardization Organization ISO s.f.)

### **8.1. Norma Internacional ISO 9001:2015**

La Norma ISO 9001 es un estándar que plantea los requerimientos para la instauración de un sistema de gestión de calidad, mismo que permite que las empresas y organizaciones funcionen de forma más eficiente y mejoren la satisfacción del cliente. (ISO 9001 s.f., 2)

ISO 9001 puede ser implementada en todo tipo de organizaciones, de forma independiente de su tipo, tamaño y sector. (4)

La implementación de las Normas ISO 9001 dentro de las empresas es un cambio fuerte para el que deben estar preparadas, dado que se centra en la ejecución de los procesos definidos dentro de la organización, del compromiso de la gerencia, de los empleados, de la calidad a ofrecer en el producto y servicio ofertado y, además de mantener un proceso de seguimiento y mejora continua para optimizar cada vez más los procesos y recursos utilizados a fin de mantenerse a la vanguardia del mercado ante los clientes.

La norma ISO 9001:2015, versión vigente en la actualidad, tiene un enfoque basado en procesos, que incorpora el ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA). Asimismo, incluye el pensamiento basado en riesgos. (ISO 9001 2015, 7)

El enfoque a procesos permite realizar la planificación dentro de una organización con esta visión, así como la definición de sus interacciones. Permite, además, a través del Ciclo PHVA, asegurar que los procesos dispongan de los recursos y gestión adecuada, permitiendo también la mejora continua de los mismos. (7)

El pensamiento basado en riesgos permite a la organización determinar acciones y controles preventivos hacia factores que causen resultados no planificados en sus procesos y Sistema de Gestión de Calidad SGC. Esto con el objetivo de minimizar los efectos negativos y maximizar las oportunidades. (7)

La actualización de la Norma ISO 9001 a su versión 2015 ha provisto un cambio en la concepción manejada hasta la actualidad con la versión 2008, principalmente por su enfoque a riesgos, que permite a las empresas anticiparse a hechos fortuitos y tomar acciones correctivas ante la presencia de eventualidades no programadas, y la equivalencia de la estructura de la norma ISO 9001 con sus pares para facilitar su entendimiento y la implementación de varias normas complementarias dentro de la empresa.

La norma ISO 9001:2015 se basa además en siete principios de gestión de calidad, siendo estos:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque a procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de las relaciones

(8)

El objetivo de aplicar estos principios en las actividades propias de la empresa es la mejora de los procesos organizacionales, así como la generación de calidad en los servicios y productos ofertados para adquirir una mejor posición en la mente del cliente y el mercado.

## **8.2. Otras Normas Internacionales relacionadas a la Gestión de la Calidad ISO**

Con la finalidad de mantener un nivel elevado de satisfacción del cliente hacia los productos o servicios proporcionados por las organizaciones, se han definido otras normas internacionales complementarias, las mismas que brindan parámetros para la gestión de clientes. Estas normas son referenciales y no forman parte de los procesos de certificación.

ISO 10001 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones: Permite “la aplicación eficaz y eficiente de un proceso para desarrollar e implementar un código de conducta relacionado con la satisfacción del cliente“. (ISO 10001 2007, 3)

ISO 10002 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones: “Al cumplir las promesas proporcionadas

en un código de conducta para la satisfacción del cliente, las organizaciones disminuyen la posibilidad de que surjan problemas, al ser potencialmente menos confusas con respecto a las expectativas del cliente que tienen que ver con la organización y sus productos.” (ISO 10002 2007, 4)

ISO 10003 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para la Resolución de Disputas externas a la Organización: “Cuando los conflictos aparecen, la existencia de un código de conducta para la satisfacción del cliente puede ayudar a las partes a comprender las expectativas del cliente y los intentos de la organización para cumplir esas expectativas.” (ISO 10001 2007, 4)

Este conjunto de normas complementarias a la Norma ISO 9001 permitirán a las empresas gestionar de una mejor manera a los clientes basándose en directrices para mantener la calidad en la atención, conducta de los empleados hacia los clientes en el trato directo e indirecto y así también las disputas que puedan generarse durante el otorgamiento del producto o servicio.

### **8.3. Sistema de Gestión de Calidad**

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar el desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.” (ISO 9001 2015, 8)

La decisión de adoptar un Sistema de Gestión de Calidad en una empresa requiere de un gran compromiso por parte de todos sus miembros, dado que, a partir de su implantación, se debe cumplir con los lineamientos planteados por la empresa y por la Norma ISO que se toma como base.

Un Sistema de Gestión de Calidad comprende las actividades a través de las cuales una organización o empresa ha realizado la identificación de sus objetivos, procesos y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados, asimismo, muestra la interacción entre los procesos y recursos que son necesarios para proporcionar un valor a los productos y servicios, alcanzando el resultado esperado para las partes interesadas. (ISO 9000 2005, 8)

El Sistema de Gestión de Calidad o SGC, permite a la alta dirección de las organizaciones realizar una toma de decisiones para corto y largo plazo considerando la optimización de recursos, así también brinda los medios para abordar las acciones e imprevistos en la generación de productos o servicios. (8)

Esto además, brinda la posibilidad de contar con indicadores concretos del funcionamiento de los procesos de la empresa que permitirán conocer el estado real de los resultados para generar una retroalimentación para la mejora continua.

#### **8.4. Normas ISO relacionadas con Servicios y Gestión de Clientes**

La Norma ISO 9001 en la versión 2015 permite su aplicación a empresas que brindan productos o servicios, sin importar el tamaño de las mismas, ya que los lineamientos brindados son genéricos para los dos casos y aplicables de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En esta versión se hace referencia a productos o servicios provistos entre los que se pueden incluir hardware, servicios, software y materiales procesados que se brindan al cliente. (8)

De la misma manera, la Norma ISO 9001:2015 tiene un enfoque hacia la Gestión del Cliente, de manera específica en el literal “9.1.2 Satisfacción del Cliente” que establece lo siguiente: “La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.” (8)

La norma sugiere que se puede recopilar y mantener el seguimiento de la percepción del cliente a través de encuestas, retroalimentación de productos o servicios dados por el cliente, reuniones, análisis de cuotas de mercado, felicitaciones, garantías usadas e informes de agentes comerciales. (8)

Esta información debe conservarse apropiadamente como evidencia de los resultados del seguimiento, medición, análisis y evaluación de resultados.

En este aspecto, la Norma ISO se vincula con la Gestión de Clientes en la necesidad de mantener un registro sobre el seguimiento realizado, la atención brindada, solución de inconvenientes presentados, entre otros, a fin de generar productos y servicios de calidad enfocados hacia el cliente.

Para el presente proyecto, se tomará en cuenta las recomendaciones de la Norma ISO 9001:2015 en sus literales:

#### **4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos**

**4.4.1** La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

A) Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;

B) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;

C) Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;

D) Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;

E) Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;

(ISO 9001 2015, 2-3)

**4.4.2** En la medida en que sea necesario, la organización debe:

A) Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;

B) Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

(3)

De esta sección, se aplicará la definición de los procesos de atención y gestión de clientes, manteniendo la documentación que la empresa considere necesaria para su control interno.

## **9 Evaluación del desempeño**

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

#### **9.1.1 Generalidades**

La organización debe determinar:

A) Qué necesita seguimiento y medición;

B) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;

C) Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;

D) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

### **9.1.2 Satisfacción del cliente**

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

(17)

De estas dos secciones de la norma se analizará la forma más adecuada para la recopilación de información de la gestión de clientes de acuerdo a la realidad empresarial, así como la frecuencia de ejecución y análisis de los resultados obtenidos.

Para esto se tomarán solamente los literales más representativos que sean aplicables para la implementación del presente proyecto, ya que el objetivo no es la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, más tener la referencia de la norma para la mejora de las actividades actuales en la gestión de clientes que realiza la Agencia de Viajes Tierra Verde.

En este primer capítulo se ha tratado el marco teórico sobre la gestión y definición de procesos, gestión de clientes, así como de las normas ISO referentes a calidad.

Los tres temas están estrechamente vinculados dado que la implementación de un sistema de gestión de calidad se basa en el manejo de procesos definidos por la organización y de su seguimiento para comprobar si el producto o servicio está cumpliendo con las necesidades del cliente y éste se encuentra satisfecho con el resultado obtenido.

Tomando en cuenta estos factores, se realizará la implementación de una propuesta para el manejo de los clientes de la Agencia de Viajes Tierra Verde fundamentada en los literales de las Norma ISO 9001:2015 mencionados anteriormente usando las secciones y literales que sean aplicables y que se adapten a la realidad de la agencia, ya que proporcionan información para la satisfacción de clientes y seguimiento de quejas.



## **Capítulo Segundo**

### **Agencia de Viajes Tierra Verde**

La finalidad del presente capítulo es dar una breve introducción al concepto y razón de ser de las Agencias de Viaje, negocio que se tratará en el presente proyecto, así también como dar a conocer a la empresa que se analizará para este trabajo.

La información presentada sobre la Agencia de Viajes Tierra Verde, su historia, estado actual, productos, y demás información relevante tratada en este capítulo fue obtenida a partir de entrevistas, material promocional e información del sitio web de la agencia.

Durante las reuniones realizadas al personal de Tierra Verde el 31 de octubre de 2019 en las cuales participaron la Gerente General, Ing. Rosario Pavón, y el responsable de la ejecución del seguimiento de clientes del área de Marketing, José David Cáceres, se pudo constatar el estado actual de la agencia, cómo se ejecuta el seguimiento de clientes que realizan actualmente, problemas que se han presentado durante sus operaciones, así como algunas de sus necesidades actuales.

El resultado de esta actividad se presenta a continuación:

#### **1. Agencias de Viaje, base de negocio y servicios ofertados**

Las agencias de viaje son empresas que se dedican a la generación, comercialización y organización de paquetes turísticos propios o de terceros, es decir que pueden realizar la oferta de servicios que proveen por sus propias instalaciones o realizar la coordinación y venta de servicios para terceros. (CEUPE 2018)

El principal objetivo es cubrir la demanda de los clientes en referencia a paquetes turísticos, viajes, hospedaje, pasajes, entre otros, generado una fidelización y satisfacción en los clientes.

Las agencias de viaje pueden clasificarse en tres tipos:



Figura 6. Tipos de agencias de viajes  
Elaboración propia, CEUPE (2018)

El sector turístico en el Ecuador ha tenido un gran crecimiento, siendo las agencias de viajes el medio para la difusión y comercialización de paquetes turísticos a lo largo y ancho del país. Dada la gran cantidad de empresas de este tipo, sobresalir en el mercado es un requisito indispensable para mantener la actividad económica de la empresa. Para esto, la calidad de los productos y servicios brindados, así como el buen servicio a los clientes es indispensable para generar un crecimiento en el mercado y lograr un reconocimiento por parte de los clientes por la atención recibida.

## 2. Turismo Sostenible

El Turismo sostenible es la ejecución de una actividad recreativa para los visitantes que se lleve a cabo de manera responsable con el medio ambiente, recursos naturales y culturales de la localidad visitada. (Ministerio del Ambiente 2015)

Su finalidad es mantener un equilibrio entre el bienestar de los visitantes, de los habitantes y de la naturaleza local (flora, fauna) mientras se genera una viabilidad económica que apoye al sector, promueva su cultura y contribuya a la educación y crecimiento de los turistas en la región. (Ministerio del Ambiente 2015)

Muchos países, entre ellos Ecuador, se enfoca en este tipo de turismo para promocionar su biodiversidad y fomentar la economía local, siendo Galápagos uno de los destinos turísticos con mayor acogida para este tipo de actividades que son bastante apreciadas por viajeros extranjeros por la variedad de paisajes, flora y fauna de la región. (Carrillo 2017)

Es entonces que los emprendimientos pueden surgir para mejorar la economía local y fortalecer el cuidado hacia el entorno natural en el que se desempeñan.

### 3. Agencia de Viajes Tierra Verde

La Agencia de Viajes Tierra Verde nace de un emprendimiento familiar en el año de 1998 como una empresa para la comercialización de servicios turísticos, brindando como opciones la venta de pasajes y tours para agencias mayores.

Mediante el crecimiento de la empresa y la inversión de los socios, Tierra Verde adquiere dos yates a fin de centrarse en la oferta de productos propios dentro de Ecuador. En la actualidad su principal actividad es la venta de tours a Galápagos en los Yates Fragata y Golondrina.

La venta de estos tours la realizan a través de internet, usando su página web institucional o portales de venta y difusión de viajes como TripAdvisor. Otro de los canales utilizados por la empresa es la venta de paquetes a través de terceros, es decir de otras agencias de viajes que realizan la venta de los tours para Tierra Verde.

Tierra Verde se encuentra ubicada físicamente en la calle Juan León Mera 1574 y La Pinta en la ciudad de Quito, donde funcionan y atienden a los clientes para la venta de servicios turísticos.

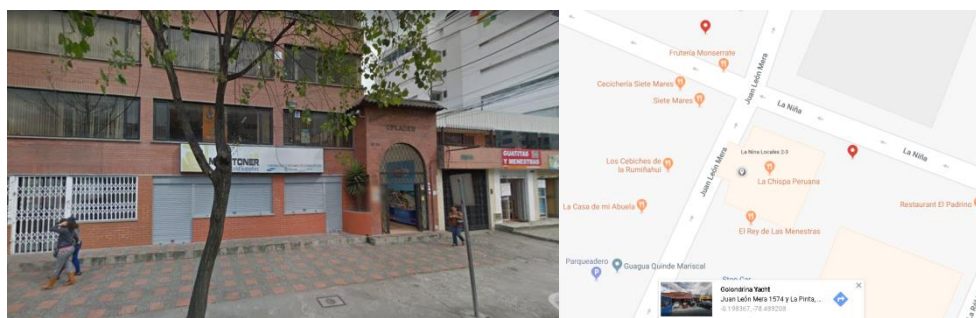


Figura 7. Agencia de Viajes Tierra Verde, ubicación Google Street View

#### 3.1. Estructura de la Agencia

La empresa se encuentra conformada por un grupo de ocho personas distribuidas en la siguiente estructura organizacional:

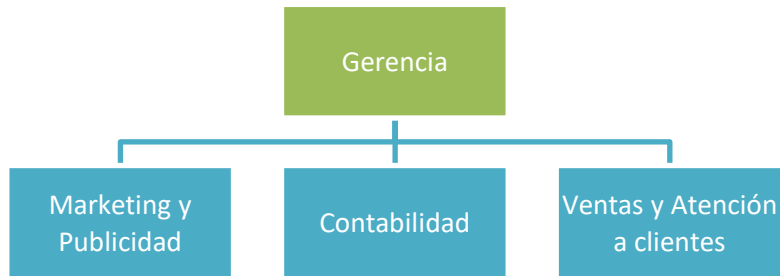


Figura 8. Estructura organizacional Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

Así también, cabe destacar que, por decisión de los socios, la empresa no cuenta actualmente con un plan estratégico definido y documentado.

### 3.2 Productos y Servicios Ofertados

Tierra Verde genera y distribuye los siguientes productos y servicios a sus clientes:

1. Reserva y venta de pasajes aéreos.
2. Reserva y venta de paquetes turísticos para cadenas de hoteles.
3. Reserva y venta de tours a Galápagos en los Yates Fragata y Golondrina.
4. Reserva y venta de tours dentro de Ecuador (costa, sierra oriente)

Los tours a Galápagos en los yates Fragata y Golondrina constituyen la principal actividad de la agencia, dado que son paquetes generados y ofertados por ellos con sus propios recursos.

#### 3.2.1 Yate Fragata



Figura 9. Isologotipo de Yate Fragata  
Tierra Verde (2019)

El Yate Fragata es una embarcación a motor con capacidad para 16 pasajeros en cabinas sencillas y dobles con camas matrimoniales y gemelas distribuidas en 9 cabinas alfombradas que están equipadas con baño privado, agua caliente y aire acondicionado.

La embarcación dispone de facilidades que incluyen un amplio comedor, una sala de estar, biblioteca con TV y reproductor de DVD, equipo de música, bar y solarium. De manera adicional dispone de equipo de snorkel y trajes wetsuit para uso de los pasajeros.

La tripulación está compuesta por personal altamente capacitado: el Capitán, un Guía naturalista bilingüe, un Chef y asistente de Chef, Bartender, Mecánico y dos marineros.

El Yate Fragata ofrece itinerarios para cuatro, cinco y ocho días en las Islas Galápagos, junto con actividades complementarias de senderismo, natación, snorkeling, transporte a sitios en botes a motor llamados pangas.

Tierra Verde ofrece los siguientes itinerarios para esta embarcación:



Figura 10. Yate Fragata, ruta e itinerario A Tierra Verde (2019)

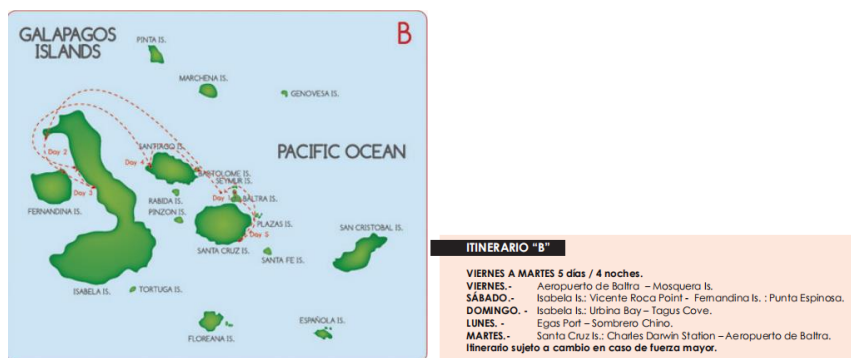


Figura 11. Yate Fragata, ruta e itinerario B Tierra Verde (2019)

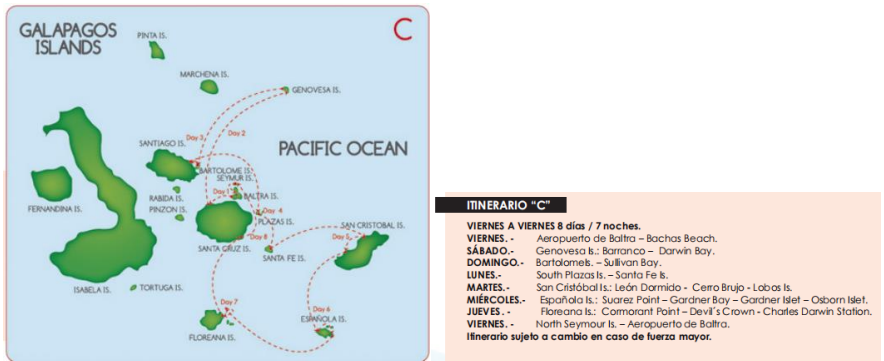


Figura 12. Yate Fragata, ruta e itinerario C Tierra Verde (2019)

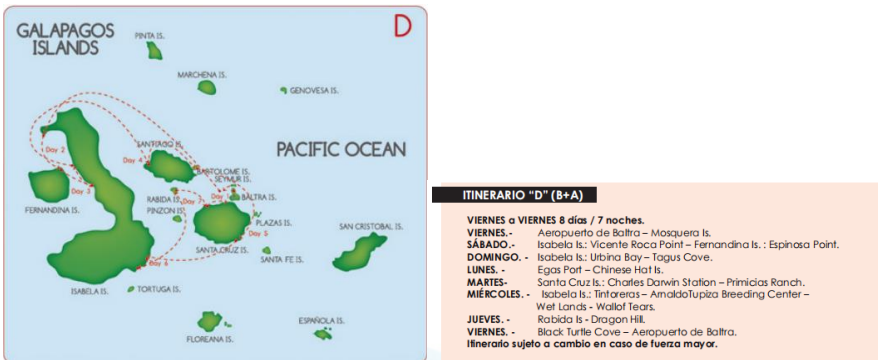


Figura 13. Yate Fragata, ruta e itinerario D Tierra Verde (2019)

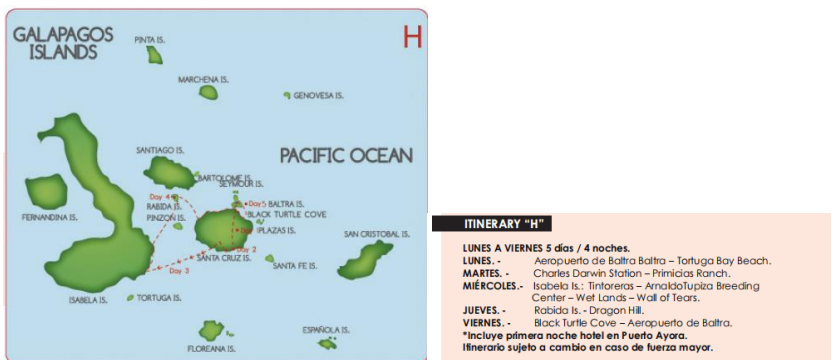


Figura 14. Yate Fragata, ruta e itinerario H Tierra Verde (2019)

Así también Tierra Verde maneja los siguientes costos asociados con el servicio brindado en los tours:

TARIFAS YATE FRAGATA		
PROGRAMA	FIT'S	CHARTER
4 días / 3 noches	1.687	26.994
5 días / 4 noches	2.094	33.507
8 días / 7 noches	3.298	52.764
12 días / 11 noches	4.978	79.644
15 días / 14 noches	6.216	99.463

Figura 15. Yate Fragata, tarifario  
Tierra Verde (2019)

### 3.2.2 Yate Golondrina



Figura 16. Isologotipo Yate Golondrina  
Tierra Verde (2019)

El Yate Golondrina es una embarcación a motor con capacidad para 16 pasajeros en cabinas dobles con camas literas distribuidas en 8 cabinas alfombradas que están equipadas con baño privado, agua caliente y aire acondicionado.

La embarcación dispone de facilidades que incluyen una sala-comedor, mini biblioteca con TV y reproductor de DVD, equipo de música, bar y solarium. De manera adicional dispone de equipo de snorkel y trajes wetsuit para uso de los pasajeros.

La tripulación está compuesta por personal altamente capacitado: el Capitán, un Guía naturalista bilingüe, un Chef y asistente de Chef, Bartender, Mecánico y dos marineros.

El Yate Golondrina ofrece itinerarios para cuatro, cinco y ocho días en las Islas Galápagos, junto con actividades complementarias de senderismo, natación, snorkeling, transporte a sitios en botes a motor llamados pangas.

Tierra Verde ofrece los siguientes itinerarios para esta embarcación:

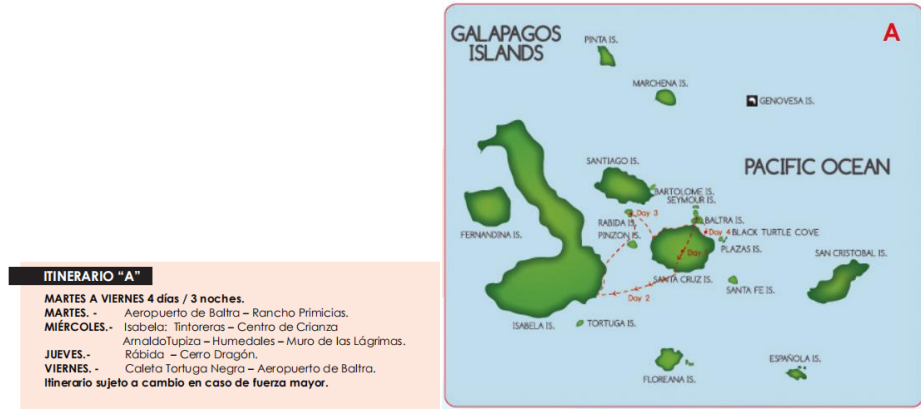


Figura 17. Yate Golondrina, ruta e itinerario A Tierra Verde (2019)

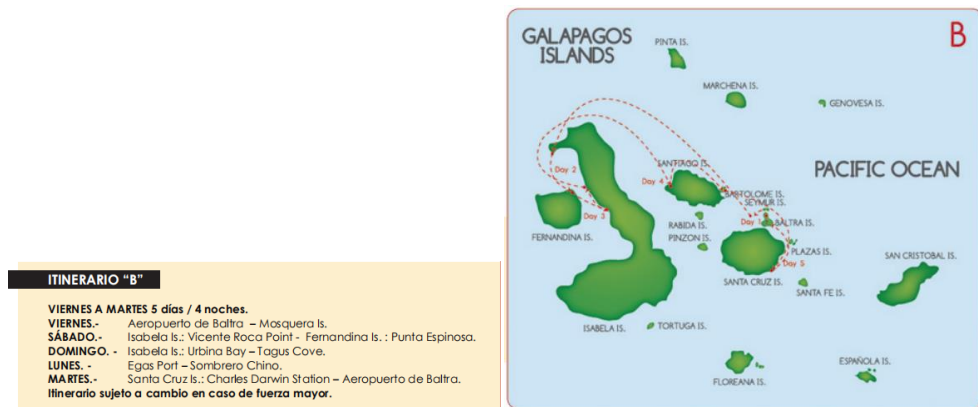


Figura 18. Yate Golondrina, ruta e itinerario B Tierra Verde (2019)

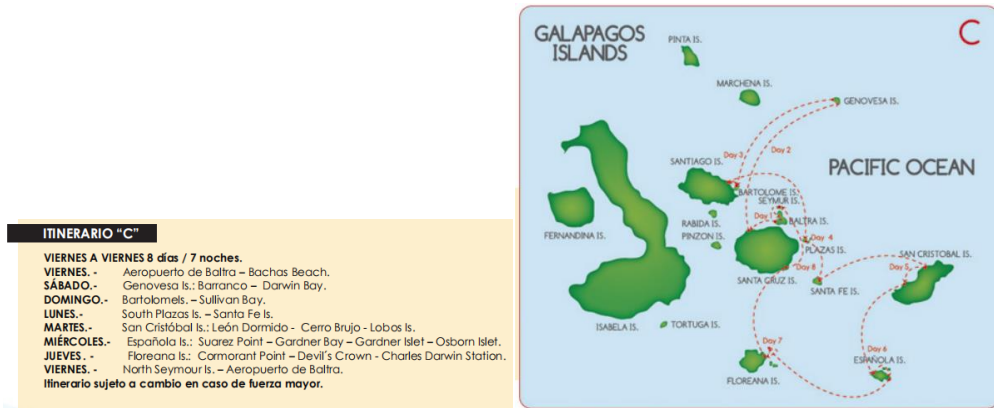


Figura 19. Yate Golondrina, ruta e itinerario C Tierra Verde (2019)



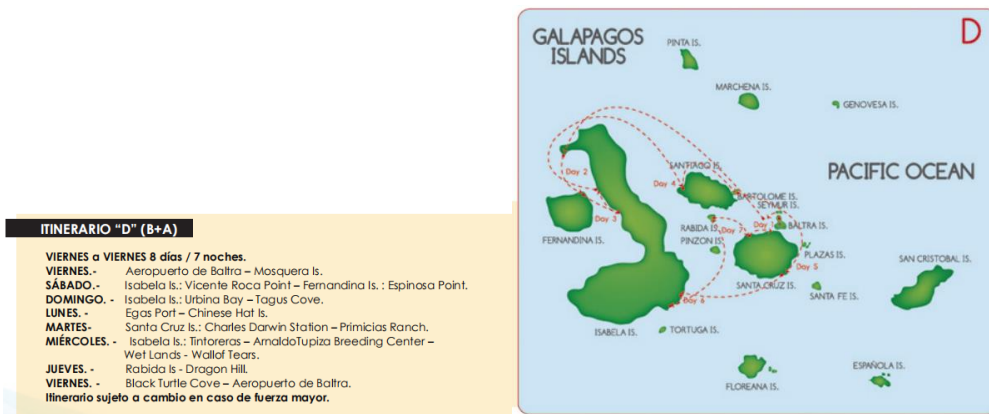


Figura 20. Yate Golondrina, ruta e itinerario D Tierra Verde (2019)

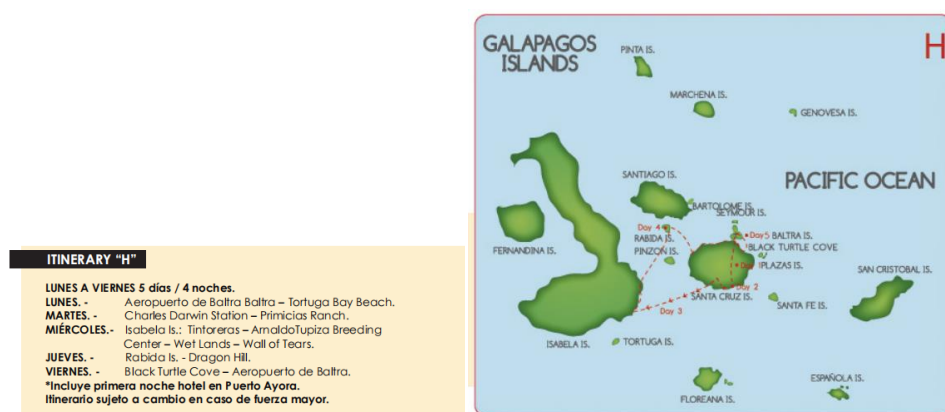


Figura 21. Yate Golondrina, ruta e itinerario H Tierra Verde (2019)

Así también Tierra Verde maneja los siguientes costos asociados con el servicio brindado en los tours:

TARIFAS YATE GOLONDRINA			
PROGRAMA		FIT'S	CHARTER
4 días / 3 noches		1.164	18.617
5 días / 4 noches		1.447	23.154
8 días / 7 noches		2.301	36.820
12 días / 11 noches		3.440	55.041
15 días / 14 noches		4.579	73.263

Figura 22. Yate Golondrina, tarifario Tierra Verde (2019)

### 3.3 Segmento de Mercado - Clientes

La Agencia de Viajes Tierra Verde ofrece sus servicios en los Yates Fragata y Golondrina para viajes de grupos de estudiantes, académicos, familiares, ejecutivos, nacionales y extranjeros, más de la trayectoria del negocio, el segmento de clientes que

manejan actualmente se enfoca en personas extranjeras, especialmente de Estados Unidos y Europa, en un rango de edad entre los 30 a 60 años, quienes cuentan con la capacidad económica para realizar viajes, sea en pareja o con su familia.

El segmento de mercado elegido se debe a la oferta del recorrido del tour, el mismo que comprende la expedición por lugares destacables de las Islas Galápagos para conocer locaciones, observar la flora y fauna únicas del lugar.

Así también, toma en cuenta la disponibilidad económica de los pasajeros para cubrir los costos que incurren en los pasajes, estadía, alimentación, atracciones visitadas, uso del servicio de un traductor, entre otros.

### **3.4 Procesos actuales en la Agencia de Viajes**

La Agencia de Viajes Tierra Verde al momento no cuenta con un Plan Estratégico definido, es decir que no dispone aún de una misión, visión u objetivos documentados.

Su trabajo se ejecuta de manera diaria, con un personal que conoce cómo debe realizar sus actividades encomendadas y que analizan en conjunto un accionar en caso de surgir alguna eventualidad.

Al momento, estas actividades no se encuentran establecidas dentro de procesos definidos o manuales de procedimientos estandarizados que puedan ser socializados a nuevos compañeros de trabajo en el caso de una inducción o reinducción de personal.

Dado que su principal actividad es la venta continua de tours a Galápagos, centran muchos esfuerzos en captar la atención de nuevos clientes, así como en fomentar nuevas compras de clientes antiguos a retomar los tours con su familia o amigos.

Por este motivo, el presente proyecto se ha centrado mayoritariamente en la gestión que realizan para el seguimiento de sus clientes de los yates Fragata y Golondrina.

### **3.5 Levantamiento de información de la Agencia Tierra Verde - Estado Actual**

Como punto de partida, se mantuvo una reunión con la Gerente General de Tierra Verde, Ing. Rosario Pavón, quien expuso el funcionamiento de la empresa, detalló las áreas que la componen y los procesos generales que realizan en su actividad diaria.

Con esto, se ha podido establecer el siguiente Mapa de Procesos para Tierra Verde reflejando su estado actual:



Figura 23. Mapa de procesos actual de Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

Así también, la información recabada permitió generar el siguiente esquema de la Cadena de Valor de la Agencia:

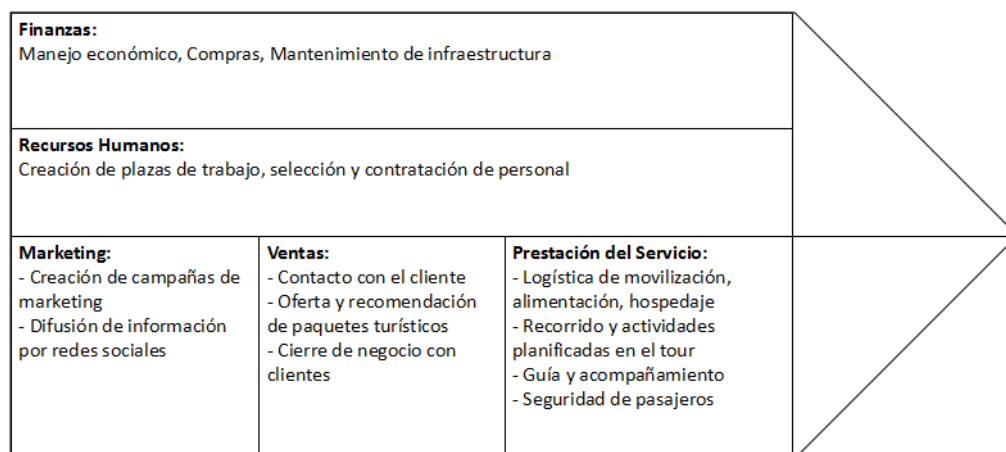


Figura 24. Cadena de valor actual de Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

La Gerente General dio a conocer el proceso actual que realiza la Agencia para la reserva, venta y seguimiento de los clientes, así como de los tours en las embarcaciones Fragata y Golondrina.

Con la información provista se ha podido documentar la situación actual del proceso de gestión de clientes que realiza la agencia y generar un flujograma que lo represente.

### 3.6. Identificación del proceso actual de Gestión de Clientes en los Yates Fragata y Golondrina

En base al detalle de las actividades denotadas en la sección anterior, que corresponden a información provista por la Gerente General de la agencia, se ha levantado el proceso que actualmente sigue la agencia de viajes para la gestión de clientes:

#### FASE I PREPARACIÓN

##### 1. Identificación del proceso

El proceso de Gestión de Clientes corresponde a uno de los procesos de negocio dado que el objetivo del mismo se relaciona con la Satisfacción del Cliente.

##### 2. Diferenciación del proceso

Para el proceso de Gestión de Clientes, el objetivo es Ejecutar seguimiento de clientes, y las actividades son Ejecutar encuestas de satisfacción, Registrar resultados, Atender felicitaciones, quejas y sugerencias de clientes, Realizar seguimiento de redes sociales.

##### 3. Estimación de tiempo y costo

Tabla 2  
Estimación de tiempo y costo

No.	Nombre Proceso	Gastos Generales	Participantes	Costos Remuneraciones	Tiempo Total	Costo Total
1	Gestión de Clientes	Encuestas de satisfacción Material de oficina Luz	Pasajeros yate Responsable Marketing	\$1200	4 horas	\$1250

Fuente: Entrevista con la Gerente General de Tierra Verde (2019)

Elaboración propia

##### 4. Inventario de procesos

Tabla 3  
Inventario de procesos

No.	Nombre Proceso	Clasificación	Área o Departamento Responsable	Prioridad	Tiempo Total	Costo Total
1	Gestión de Clientes	Proceso de Negocio	Marketing y Publicidad	Alta	8 horas	\$1250

Fuente: Entrevista con la Gerente General de Tierra Verde (2019)

Elaboración propia

## **FASE II RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

### **5. Definición del ámbito del proceso**

El proceso de gestión de clientes corresponde a un conjunto de actividades desarrolladas por el área de Marketing y Ventas a través de la ejecución de encuestas de satisfacción, atención de felicitaciones, quejas, sugerencias de clientes y seguimiento de redes sociales.

Su objetivo es conocer la opinión de los clientes que tomaron tours a Galápagos en los Yates Fragata y Golondrina para poder realizar las mejoras correspondientes en el servicio y brindar soluciones a los clientes en base a las políticas empresariales.

El seguimiento se realiza por los siguientes medios:

Encuestas de Satisfacción: Ejecutadas al finalizar el tour antes del desembarque. Contiene preguntas enfocadas a la infraestructura de los yates, trato del personal y servicio en general. Permite el ingreso de felicitaciones, quejas y sugerencias.

Redes Sociales: Seguimiento de revisiones y comentarios realizados por usuarios en las páginas de TripAdvisor para los Yates Fragata y Golondrina, en los cuales se da contestación a las preguntas, felicitaciones, quejas y sugerencias brindadas.

Registro de Resultados: Los resultados de las encuestas de satisfacción son registrados en una Matriz de Seguimiento, la misma que muestra un análisis estadístico de los resultados para el análisis de la Gerencia.

### **6. Asignación de responsable**

El responsable de la ejecución del proceso es el Ing. José David Cáceres perteneciente al área de Marketing.

### **7. Programación de reunión**

Se programó una reunión con la Gerente General, Ing. Rosario Pavón y con el responsable de la ejecución del seguimiento de clientes del área de Marketing, José David Cáceres, para conocer en detalle las actividades que se ejecutan actualmente en el seguimiento de clientes, la misma que se llevó a cabo el 31 de octubre de 2019.

## **FASE III COMPRENSIÓN DEL PROCESO**

### **8. Descripción del proceso**

En base a la información facilitada en la reunión, se definen las siguientes actividades:

### **Ejecutar encuestas de satisfacción**

Una vez finalizado el tour en los yates Fragata y Golondrina, se realizan encuestas de satisfacción a los pasajeros para conocer su percepción del servicio recibido.

### **Registro de información**

Los resultados recibidos en las encuestas de satisfacción son ingresados en una Matriz de Seguimiento para su tabulación.

Además de las preguntas cerradas que componen la encuesta, se registran las felicitaciones, sugerencias y quejas de los pasajeros.

### **Atención de quejas de los clientes**

En caso de haberse presentado una queja por parte de los clientes, se realiza un seguimiento en el que se contacta al cliente para conocer el motivo de la queja presentada y que brinde la información necesaria para confirmar el suceso.

### **Solución de Quejas**

Se realiza una investigación de la queja presentada, la misma que trata de constatar en las encuestas de satisfacción, si otros pasajeros reportaron el mismo problema, así también, plantear el problema presentado con la tripulación de los yates para verificar si se presentó la eventualidad.

Si tras la constatación con estos dos medios la queja planteada del cliente no se considera válida, se informa al cliente y se agradece por su reporte, indicando que se tomará en cuenta el suceso para futuros viajes.

Si, por el otro lado, tras la confirmación se presentó el evento causante de la queja, la agencia analiza una compensación para el cliente con la gerencia, la misma que puede consistir en una disculpa o un descuento en el valor del tour para un próximo viaje para él o una persona recomendada por éste.

### **Revisión de Redes sociales**

Se ejecuta un seguimiento de los mensajes de opinión dados por los usuarios en las páginas de los Yates Fragata y Golondrina en TripAdvisor, para los cuales se debe dar siempre una contestación. En todos los casos, la agencia brinda un agradecimiento por la retroalimentación brindada y la aclaración pertinente, si es una queja del usuario.

## 9. Identificar participantes

Tabla 4  
Identificación de participantes

No.	Nombre Participante	Área o Departamento	Cargo	Descripción del cargo
1	Rosario Pavón	Gerencia	Gerente General	Responsable del funcionamiento de la agencia, realizar planificación, brindar soluciones y apoyo para la ejecución de las actividades del negocio.
2	José David Cáceres	Marketing y Publicidad	Responsable de Marketing	Responsable de realizar las campañas publicitarias para la difusión de información de los paquetes turísticos y servicios brindados por la Agencia de Viajes Tierra Verde. Responsable de realizar el seguimiento de clientes a través de las encuestas de satisfacción y redes sociales.
3	-	Tripulación	Tripulación del yate	Personal de la empresa que brinda el servicio en los yates Fragata y Golondrina en las Islas Galápagos. Sus responsabilidades consisten en llevar a cabo el tour de acuerdo a los parámetros estipulados, velar por la seguridad, alimentación, buen funcionamiento de la infraestructura y paseos planificados.
4	-	-	Cientes	Personas que compran los paquetes turísticos de Tierra Verde, y que reciben el servicio ofertado.

Fuente: Entrevista con la Gerente General de Tierra Verde (2019)

Elaboración propia

## 10. Matriz de asignación de responsabilidades RACI

- R Responsable / Responsible
- A Comprometido / Accountable
- C Consultado / Consulted
- I Informado / Informed

Tabla 5  
**Matriz de asignación de responsabilidades**

Actividades - Roles	Gerente General	Responsable de Marketing	Tripulación	Cliente
Ejecutar encuestas de satisfacción		I	R/A	A
Registro de información	I	R/A		
Atención de quejas de los clientes		R/A	C	A/I
Solución de quejas	C	R/A		A/I
Revisión de Redes sociales		R/A		A/I

Fuente: Entrevista con la Gerente General de Tierra Verde (2019)  
 Elaboración propia



## 11. Realizar flujograma de información

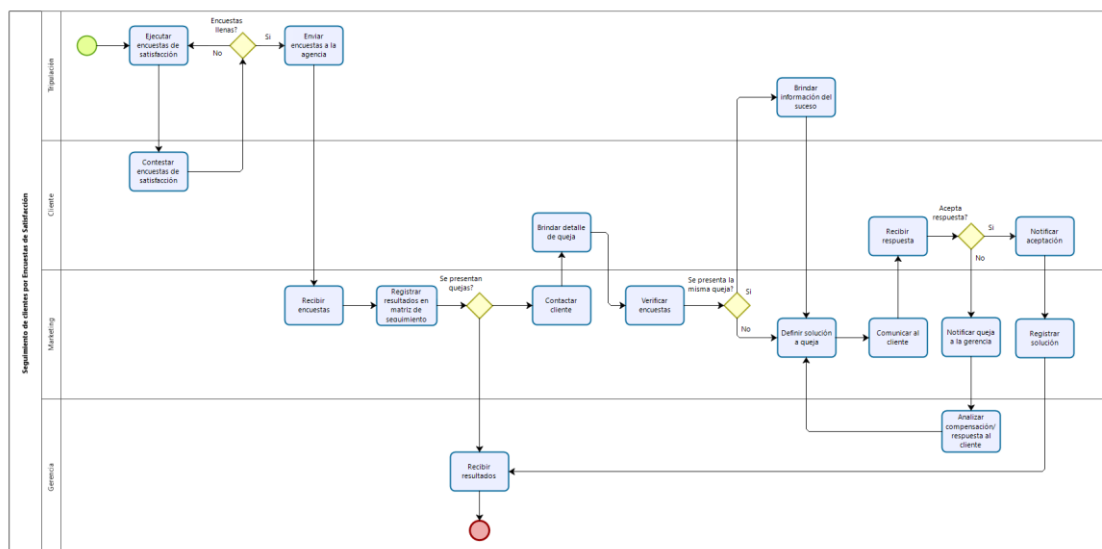


Figura 25. Seguimiento de Clientes por Encuestas de Satisfacción  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

### 3.7. Encuesta de Satisfacción ejecutadas en los Yates Fragata y Golondrina

La actividad de Gestión de Clientes inicia tras finalizar el tour en los Yates Fragata y Golondrina. Tierra Verde realiza una encuesta a todos los pasajeros antes del desembarque final para conocer sobre su experiencia en aspectos que consideran relevantes, así también como solicitar la difusión de su experiencia a través de redes sociales.

La encuesta tiene la siguiente estructura:

#### Infraestructura del Yate

1. Limpieza del Yate
2. Confort del Yate
3. Confort de cabinas y baños
4. Limpieza de cabinas y baños
5. Servicio de bar
6. Calidad de comida
7. Cantidad de comida

#### Personal del Yate

1. Conocimiento del guía
2. Lenguaje del guía
3. Cortesía del guía
4. Cortesía de la tripulación

Medio por el que conocieron del crucero

1. Web
2. Agencia de viajes
3. Revistas
4. Otros

Compra de un nuevo viaje en el crucero

1. Si
2. No
3. Tal vez

Sugerencias y Quejas

1. Sugerencias de cabinas
2. Sugerencias de tripulación
3. Sugerencias de itinerario
4. Sugerencias del guía
5. Sugerencias del bar
6. Sugerencias de comida
7. Agradecimientos
8. Sugerencias varias

### **3.7.1 Procesamiento de la información de Encuestas de Satisfacción**

La información recopilada de las encuestas es manejada dentro de una matriz que permite realizar un seguimiento de las respuestas de los clientes y de las sugerencias o quejas recibidas para realizar mejoras en los procesos de atención tomando en cuenta las observaciones aplicables.

La matriz muestra la cantidad de respuestas recibidas de cada opción y el porcentaje de las mismas con referencia al total de encuestas ejecutadas.

Así también se registran las observaciones, recomendaciones y quejas realizadas por los pasajeros, las mismas que son analizadas.

La estructura de la matriz utilizada se despliega a continuación:

YATE GOLONDRINA NUMERO DE COMENTARIOS: 38								
Fechas: 24 al 3 de marzo								
3 al 7 de marzo								
Golondrina Cruise-38 recomendaciones								
38								
28	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		COMPROBACIÓN	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
	Limpieza del Yate	27	71%	11	29%	0	0%	100%
	Confort del Yate	20	53%	14	37%	4	11%	100%
	Confort de cabinas y baños	16	42%	18	47%	4	11%	100%
	Limpieza de cabinas y baños	27	71%	10	26%	1	3%	100%
	Servicio de bar	28	74%	6	16%	4	11%	100%
	Calidad de comida	25	66%	11	29%	2	5%	100%
	Cantidad de comida	23	62%	4	14%	1	4%	100%
2.	Golondrina personnel	(Personal)						
38								
28	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		COMPROBACIÓN	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%		
	Conocimiento del guía	34	89%	3	8%	2	5%	100%
	Lenguaje del guía	28	74%	9	24%	1	3%	100%
	Cortesía del guía	30	79%	7	18%	1	3%	100%
	Cortesía de la tripulación	35	92%	3	8%	0	0%	100%
3.	How they did know GOLONDRINA	(Como se enteraron del crucero)						
38								
		Cantidad		Porcentaje relativo		Porcentaje absoluto		
	WEB	22		0,578947368		57,89%		
	TRAVEL AGENCY	10		0,263157895		26,63%		
	MAGAZINE	0		0		0,00%		
	OTHER	6		0,157894737		15,78%		
						100%		
4.	They will take another cruise	(Tomarán otro crucero?)						
28								
		Cantidad	%					
	Si	22	79%					
	No	6	21%					
			100%					
5.	Recommendations - Complai	(Sugerencias - Quejas)						
	SUGERENCIAS DE CABINAS							
	El ruido en las cabinas inferiores es muy molesto, esto difiere con las cabinas superiores							
	Hay una fuga de aceite de la tubería. El agua, desde su punto de vista, salió sucia.							
	SUGERENCIAS DE ENTRETENIMIENTO							
	Podría mejorarse en el aspecto de entretenimiento. Por ejemplo, más musica, juegos de salón, cartas, etc. (Sólo hay un ajedrez)							
	SUGERENCIAS DE TRIPULACION							
	La tripulación fue muy amable							
	El capitán podría ser más amigable							

Figura 26. Matriz de resultados de encuestas de satisfacción Tierra Verde (2019)

### 3.7.2 Manejo de Felicitaciones, Sugerencias y Quejas de los usuarios

La revisión que realiza Tierra Verde es indagar entre todas las respuestas de las encuestas correspondientes al viaje si varios pasajeros reportaron la misma queja, confirmar con la tripulación del navío si se presentó esta eventualidad y qué la causó.

Con esta información determinan si realmente fue un problema real que se presentó durante el viaje para poder dar una solución a los clientes, la misma que consiste en una disculpa de parte de la empresa y, de considerarse, brindar un descuento en un próximo viaje para el pasajero o para una persona que recomiende.

La agencia, como política interna, no realiza la devolución de los montos de los tours, dado que los servicios aéreos, marítimos, de alimentación, etc. ya fueron brindados. Es por esto, que una devolución monetaria no es tomada como opción para la solución de quejas de clientes.

En el caso del seguimiento de redes sociales como TripAdvisor, medio que utiliza la agencia para la venta y difusión de sus paquetes turísticos de los yates, el proceso de seguimiento consiste en la revisión de mensajes de los usuarios, contestación de

preguntas, quejas, sugerencias; para cada caso, la agencia agradece la respuesta, brinda la información solicitada, plantea una aclaración sobre la queja del cliente y ofrece sus disculpas en el caso de haber surgido un problema.

Por este último medio se trata de dar a conocer que la agencia está pendiente de todos los clientes y de su servicio para su constante mejora, siendo esta la imagen institucional que reflejan ante los potenciales pasajeros.

Para el caso de las agencias revendedoras de los paquetes de Tierra Verde, son ellas quienes tienen trato directo con los clientes y reciben sus quejas (en el caso de haberse presentado). El procedimiento que Tierra Verde realiza en este caso es brindar una respuesta formal por la queja recibida, tras haber realizado el análisis denotado anteriormente de las encuestas de satisfacción y confirmación con la tripulación, para que la agencia revendedora la transmita al cliente, dado que en este caso en particular, Tierra Verde es un proveedor.

### **3.7.3 Resultados obtenidos con las Encuestas de Satisfacción**

Para este análisis, Tierra Verde facilitó una muestra de las encuestas ejecutadas en los viajes realizados por el yate Golondrina, así como la información recopilada en la Matriz de Seguimiento que utiliza la agencia.

Al revisar esta información, se puede evidenciar que la Agencia ha recibido buenas críticas por parte de los clientes, así también algunas sugerencias que la Gerente General indica que han sido tomadas en cuenta para el servicio dentro de los yates.

En el siguiente resumen se denotan los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción llevadas a cabo en el yate Fragata en el período del 06 de enero al 07 de marzo de 2017 en las cuales se recibieron 11 encuestas:

YATE FRAGATA NUMERO DE COMENTARIOS: 11								
Fechas: 6 al 10 de enero de 2017								
13 al 17 de enero de 2017								
21 al 24 de febrero de 2017								
27 al 03 de febrero de 2017								
3 al 7 de marzo de 2017								
Fragata Yacht-11 recomendaciones								
11		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		COMPROBACIÓN
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
	Limpieza del Yate	8	73%	3	27%	0	0%	100%
	Confort del Yate	8	73%	3	27%	0	0%	100%
	Confort de cabinas y baños	4	36%	7	64%	0	0%	100%
	Limpieza de cabinas y baños	6	55%	5	45%	0	0%	100%
	Servicio de bar	7	64%	4	36%	0	0%	100%
	Calidad de comida	11	100%	0	0%	0	0%	100%
	Cantidad de comida	11	100%	0	0%	0	0%	100%
2.	Fragata personnel	(Personal)						
11		EXCELENTE		BUENO		REGULAR		Comprobación
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	
	Conocimiento del guía	11	100%	0	0%	0	0%	100%
	Lenguaje del guía	11	100%	0	0%	0	0%	100%
	Cortesía del guía	11	100%	0	0%	0	0%	100%
	Cortesía de la tripulación	11	100%	0	0%	0	0%	100%
3.	How they did know GOLONDRINA	(Como se enteraron del crucero)						
11				Cantidad	Porcentaje	Porcentaje		
	WEB			2	0.18181818	18.18%		
	TRAVEL AGENCY			8	0.72727273	72.72%		
	MAGAZINE			0	0	0.00%		
	OTHER			1	0.09090909	9.09%		
							100%	
4	They will take another cruise?	(Tomarán otro crucero?)						
11		Cantidad	%					
	Si	10	91%					
	No	0	0%					
	Tal vez	1	9%					
							100%	
5.	Recommendations - Complains	(Sugerencias - Quejas)						
	SUGERENCIAS DE CABINAS							
	SUGERENCIAS DE ENTRETENIMIENTO							
	SUGERENCIAS DE TRIPULACION							
	Tripulación gentil y solícita							
	La tripulación y el guía= equipo perfecto							
	SUGERENCIAS DE ITINERARIO							
	SUGERENCIAS DEL GUIA							
	Guía competente							
	SUGERENCIAS DEL BAR							
	Muy poca cerveza							
	No hay Coca-Cola en el bar							
	SUGERENCIAS DE COMIDA							
	AGRADECIMIENTOS							
	Ha sido una experiencia increíble							
	Me he llevado una excelente impresión de Galápagos y su pueblo							
	SUGERENCIAS VARIAS							
	Los chalecos salvavidas están en mal estado							

Figura 27. Resultados de encuestas de satisfacción  
Tierra Verde (2019)

En base a esta información se puede realizar el siguiente análisis:

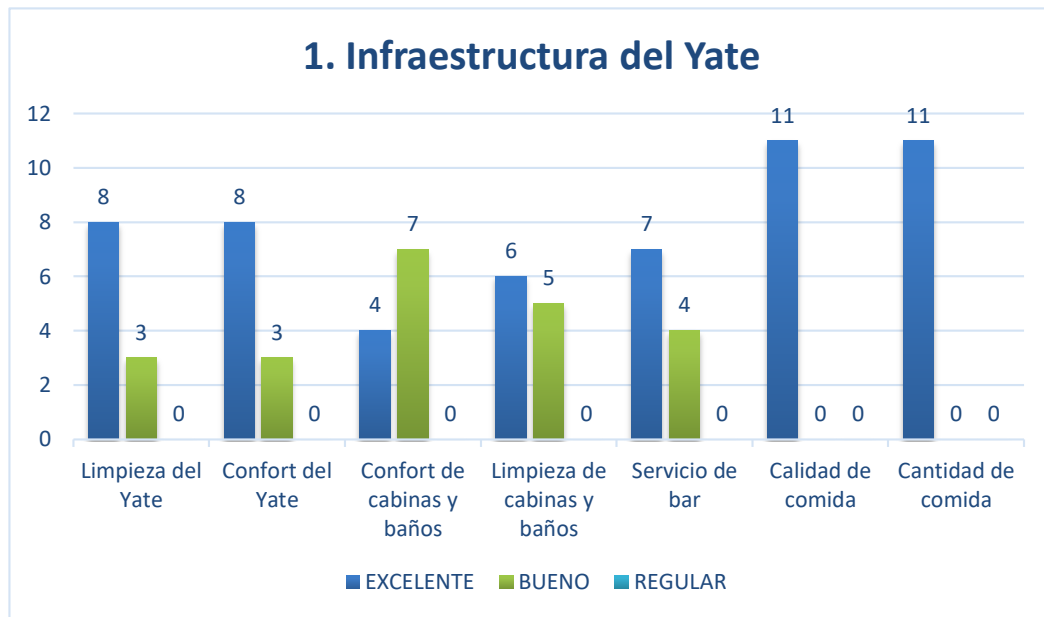


Figura 28. Infraestructura del yate  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

En referencia a la infraestructura del yate, los pasajeros califican como excelente la calidad y cantidad de comida; la limpieza - confort del yate y el servicio de bar. Se puede observar también que califican como bueno el confort de cabinas y baños, así como su limpieza.

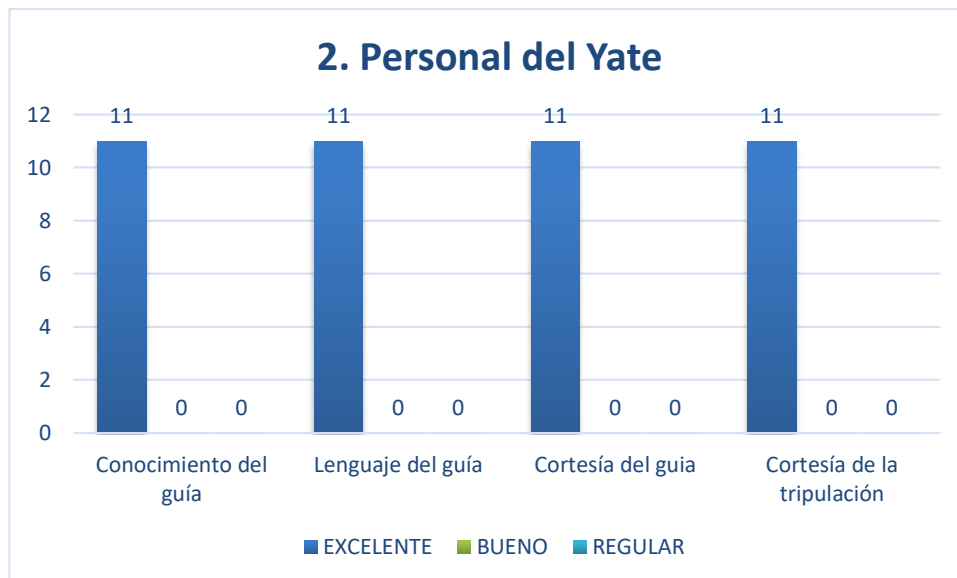


Figura 29. Personal del yate  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

En referencia al personal que atendió a los pasajeros en el yate, se recibieron calificaciones excelentes en todos los aspectos.

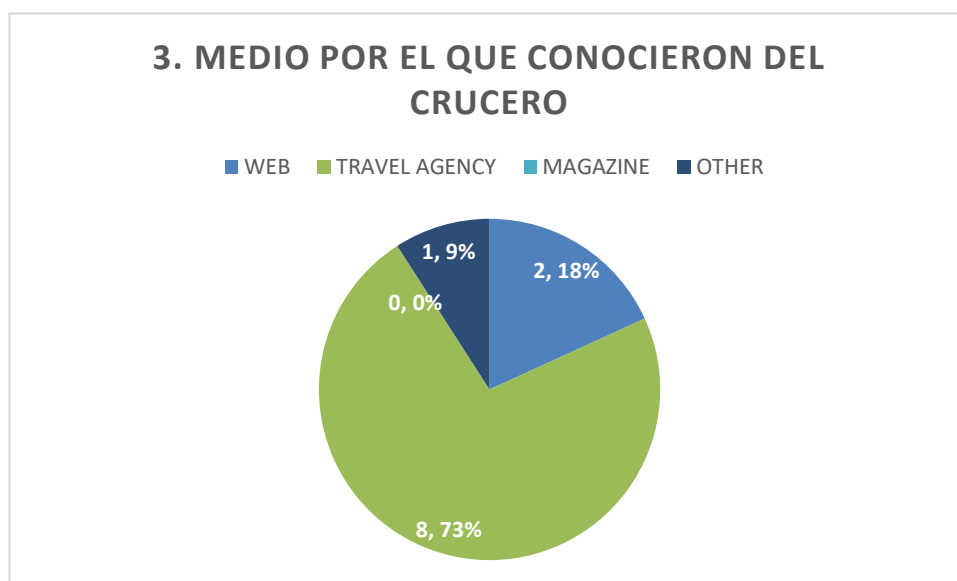


Figura 30. Medio por el que conocieron el crucero  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

Se puede evidenciar que la gran mayoría de los turistas que viajan en los yates de Tierra Verde se enteran de los tours brindados por una agencia de viajes, sea por las agencias que venden los tours o por Tierra Verde directamente.



Figura 31. Compra de un nuevo viaje en el crucero  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

Se puede observar que el 91% de los pasajeros están dispuestos a realizar una nueva compra para un viaje en los yates de Tierra Verde, y el 9% de los pasajeros son clientes potenciales.

Como puede evidenciarse, el servicio dado por la Agencia Tierra Verde refleja una satisfacción alta en los clientes, quienes han indicado que los servicios, personal e infraestructura satisficieron sus expectativas y su experiencia en el viaje ha generado un deseo alto de volverlo a realizar, lo que significaría una oportunidad de venta para la agencia y clientes recomendados que conocerán el servicio brindado.

En relación a las sugerencias, se recibieron felicitaciones y buenas calificaciones sobre el personal y la atención recibida, tanto para la tripulación como para el guía.

En cuanto a la infraestructura, se recibió el comentario sobre el mal estado de los chalecos salvavidas, observación que debió ser tomada en cuenta por la agencia para su revisión, reparación o reposición inmediata, ya que es un insumo prioritario para salvaguardar la integridad de los pasajeros.

Así también, se sugirió aumentar la variedad y cantidad de bebidas en el bar, cuestión a ser tomada en cuenta por la agencia para futuros viajes.

En el presente capítulo se trató el estado actual de la empresa Tierra Verde, detallando su estructura y la forma en la cual realiza su Gestión de clientes.

En base al análisis realizado del estado actual de operación de la empresa, se puede concluir que el proceso para la gestión de clientes se basa en una encuesta de satisfacción y el seguimiento de redes sociales, los mismos que pueden ser mejorados y ampliar la cobertura a fin de disponer de mayor información para la mejora de los servicios y del estado de fidelización de los clientes.

Actualmente el proceso realizado cumple con las necesidades básicas, al dar una retroalimentación sobre cómo se brindó el servicio en las embarcaciones y si se presentaron inconvenientes a fin de corregirlos en los próximos viajes.

Tras la conversación mantenida, el personal de Tierra Verde comentó la necesidad de contar con un registro de los clientes que han viajado en los tours, así como de poder clasificarlos previo a la venta de los tours (para el caso específico de clientes problemáticos) y agilizar el ingreso de información de las encuestas, así como del procesamiento de datos.

Se sugirió la opción de generar un contacto más personalizado con los clientes y poder generar una fidelización hacia la empresa a través de agradecimientos,



felicitaciones por cumpleaños, entre otros; elementos que ciertamente son sencillos pero que causan un impacto en la clientela al sentir que son importantes para la empresa.

El proceso que se levantó sobre el estado actual puede ser mejorado a fin de reducir el tiempo invertido en la ejecución del mismo, así también como ampliar la cobertura de la gestión y seguimiento de clientes a fin de abarcar un entorno más amplio que pueda generar información valiosa para la empresa.

Para esto, se realizará una propuesta que cubra las necesidades de la situación actual y adelantarse a las necesidades futuras, la misma que será tratada en el capítulo siguiente.



## **Capítulo Tercero**

### **Propuesta de mejora del Proceso de Gestión de Clientes en la Agencia de Viajes Tierra Verde**

Se entiende como Gestión de Clientes, el proceso de atención que brinda una empresa a la clientela, desde las fases de preventa, venta y postventa, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio prestado y la percepción que tiene el cliente sobre la empresa y el producto o servicio recibido.

Esto, junto con el concepto de CRM que usa la información de los clientes de la empresa, registro de sus hábitos de consumo, satisfacción sobre los productos/servicios, etc., brindarán de manera conjunta un enfoque para el mejoramiento del proceso actual de Tierra Verde.

En base al trabajo que la Agencia de viajes Tierra Verde realiza para la venta de tours y seguimiento de clientes usando su encuesta de satisfacción, a continuación, se plantea una propuesta de mejora con la finalidad de optimizar el proceso realizado para la Gestión del Cliente.

Este estudio se centrará en el análisis de una propuesta integradora de los Procesos Productivos denotados en el Mapa de Procesos de Tierra Verde, mismo que de manera conjunta, representará los procesos de Gestión de Clientes en la empresa y que se detallan en el siguiente apartado.

Cabe destacar que, para poder realizar el planteamiento de la propuesta, se tomarán en cuenta todas las fases de los procesos productivos de la empresa, integrando nuevas actividades dentro de los procesos que incluyan el enfoque hacia el cliente y conformen de manera integral una correcta Gestión de Clientes para la realidad empresarial. Esto en base a los lineamientos planteados por las Normas ISO denotados en el primer capítulo del presente.

La propuesta de mejora planteada para Tierra Verde, consiste en la ejecución de cinco elementos que ayuden a contribuir con el mejoramiento de las actividades del proceso productivo, los mismos que se detallan a continuación:

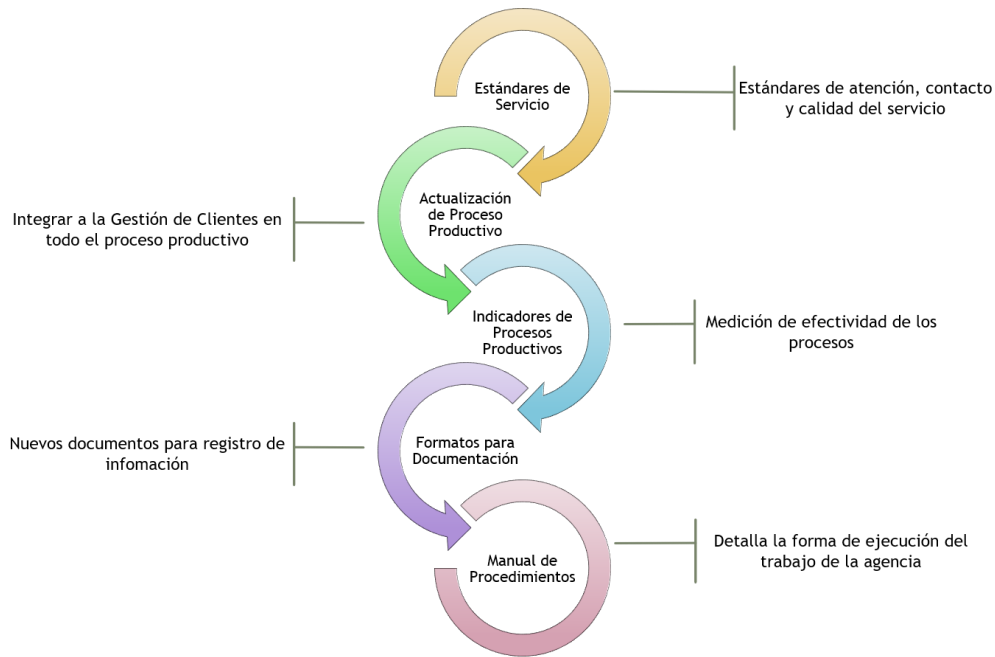


Figura 32. Elementos de la Propuesta de Mejora en Gestión de Clientes para Tierra Verde  
Elaboración propia

## 1. Estándares de Servicio

Para la ejecución de un buen servicio por parte de la Agencia hacia los clientes, debe tenerse en cuenta varios parámetros que permitan estandarizar la atención, contacto y calidad del servicio brindado.

Esto permitirá a los clientes obtener una percepción sobre la importancia que tiene para la agencia brindar instalaciones y servicios de calidad que estén enfocados en las necesidades hacia el cliente. Es por esto que se plantean elementos cuyo cumplimiento enriquecerá la satisfacción y confort de los pasajeros durante su viaje.

Entre éstos se detallan los siguientes para la etapa del Proceso de Ejecución del Servicio:

Tabla 6  
**Estándares de servicio planteados para Tierra Verde**

Variable	Estándar	Medio de Comprobación
Campo de ropa de cama	Cada dos días	Revisión aleatoria de habitaciones
Limpieza de habitaciones	Diario	Revisión aleatoria de habitaciones
Limpieza de baños	Diario	Revisión aleatoria de los baños en las habitaciones y zonas comunes
Limpieza de áreas comunes	Tres veces al día	Revisión aleatoria de áreas comunes

(salas, comedores, biblioteca)		
Limpieza de cocina	Tres veces al día	Revisión en horario aleatorio (mañana, tarde o noche) del estado de la cocina
Estado de los alimentos adquiridos para el viaje	Cada dos días	Revisión en horario aleatorio (mañana, tarde o noche) del estado de los insumos alimenticios adquiridos.

Fuente: Servicios en Yates Tierra Verde (2019)  
Elaboración Propia

Estos estándares mantendrán un seguimiento sobre su ejecución a fin de garantizar el buen servicio hacia el cliente. La actividad se realizará por parte del personal de la tripulación designado de las embarcaciones, así como de un responsable que verificará de manera aleatoria el cumplimiento.

Para registrar la ejecución de estas actividades por parte del personal, se llenará una tabla con la fecha y hora de ejecución. En el caso de las revisiones, el encargado realizará una confirmación de la ejecución de las actividades denotadas en el registro.

En caso de detectar que no se han cumplido las mismas, se tomará como acción correctiva inmediata, la realización de la actividad y se registrará el suceso.

Estas recomendaciones apoyarán en el proceso de Ejecución del Servicio mejorando la Gestión del Cliente. La Agencia Tierra Verde podrá establecer más normativas para la atención de acuerdo a sus necesidades, mas en este apartado se han planteado unas recomendaciones básicas enfocadas a esta parte del proceso productivo.

## **2. Actualización de los Procesos Productivos de Tierra Verde**

Dado que la gestión de clientes es un proceso que abarca las fases de contacto desde la preventa, la venta y la postventa de los productos o servicios ofertados, se ha analizado las fases del proceso productivo de Tierra Verde para determinar la mejor forma de integrar mejoras sustanciales en todos los momentos en que se realice algún tipo de contacto con el cliente, así también para la ejecución de productos o servicios que tengan como objetivo ser brindados a los clientes de la agencia.

Es por este motivo, que al analizar el mapa de procesos actual, se ha evidenciado la necesidad de establecer una mejora en todo el flujo, a través del planteamiento de una propuesta para la actualización del Mapa de Procesos de la agencia, en la cual la gestión

de clientes abarque todos los procesos que se ejecutan en la misma, añadiendo actividades nuevas que provean mayor valor tanto para la agencia como para los clientes:



Figura 33. Propuesta de Mapa de procesos para Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

En esta propuesta, se ha integrado un nuevo elemento en el proceso productivo, Servicio al Cliente, así también se ha planteado la incorporación de un nuevo proceso de apoyo, Gestión Administrativa, cuya finalidad será ocuparse de la adecuada adquisición, distribución y uso de la infraestructura e insumos para los viajes.

Dentro del proceso productivo, las responsabilidades de cada proceso de manera general serán:

**Marketing:** Proceso donde se realizan las campañas publicitarias y difusión de información de la agencia en los medios de comunicación elegidos (impresos, web).

**Ventas:** Proceso encargado de gestionar y fomentar la adquisición de un paquete turístico por parte del cliente.

**Prestación de Servicio:** Proceso en el cual la agencia brinda el servicio turístico ofertado a los clientes, la ejecución de los viajes/tours.

**Servicio al Cliente:** Proceso en el cual se realiza la definición de estándares de servicio y la comprobación del servicio brindado a los clientes a partir de la revisión sobre el cumplimiento de los estándares planteados. Junto con la atención brindada a los requerimientos del cliente y la retroalimentación obtenida de las encuestas de satisfacción, permitirá mejorar el proceso de atención e incrementar la satisfacción generada en los pasajeros de la agencia.

Con esta visión y enfocado a la realidad de Tierra Verde, la Gestión de Clientes, de manera macro, iniciará en el proceso de Marketing, donde se plantearán las campañas

sectorizadas de los paquetes turísticos, pasando al proceso de Ventas, que una vez concretadas, iniciarán el proceso de Prestación del Servicio que se brinda dentro de los tours; finalmente se pasa al nuevo proceso de Servicio al Cliente, que tiene como objetivo definir estándares, dar seguimiento a su cumplimiento y evaluar el nivel de satisfacción de clientes.

Al finalizar el flujo se obtiene una retroalimentación del servicio brindado, el mismo que permitirá a la empresa mejorar continuamente.

Para el correcto funcionamiento de esta propuesta, será necesario establecer la base de clientes de la agencia, a fin de contar con información de partida para la ejecución de los procesos.

En los literales siguientes se mostrarán los procesos detallados, en los cuales se han marcado las nuevas actividades propuestas con un tono verde y las actividades existentes que serán actualizadas con un tono naranja:

## 2.1. Marketing

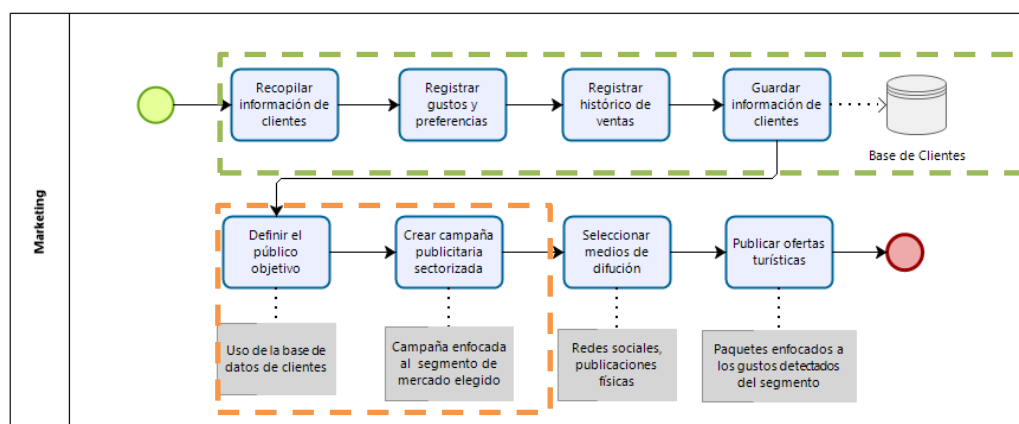


Figura 34. Proceso de Marketing propuesto para Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

Dentro del proceso de Marketing de Tierra Verde se plantea la incorporación de nuevas actividades para complementar su funcionamiento, así como mejorado las existentes a fin de enfocarse en la Gestión del Cliente.

Para la mejora del funcionamiento del proceso se iniciará con la generación de una base de datos de los clientes, actuales como nuevos, los mismos que se irán registrando a fin de contar con el insumo para la generación de campañas publicitarias, detectar gustos y necesidades, su histórico de compras, así como definir a clientes problemáticos a tener en cuenta en las ventas posteriores.

Esta información será registrada en las fichas de registro de clientes y se mantendrán para su consulta y actualización constante.

Los datos mencionados serán el punto de partida para las siguientes actividades del proceso de Marketing, que consisten en la generación de campañas publicitarias para paquetes turísticos nuevos y vigentes, permitiendo hacer un análisis y definición del público objetivo que estén enfocadas a los gustos y preferencias de los clientes, realizar la difusión usando los medios físicos (revistas, volantes) o digitales (redes sociales, portales especializados en turismo) que son de preferencia para Tierra Verde.

Al conocer a los clientes, analizando los registros de compras previas, consultas de paquetes realizados, sugerencias de los viajes, se puede determinar qué tipo de tour sería de su mayor agrado, para hacer llegar ofertas relacionadas a éstos.

En estas campañas se deberá tomar en cuenta los elementos del turismo sustentable para establecer rutas y servicios que estén enfocados en el crecimiento local, la biodiversidad y respeto al medio ambiente. Se pueden establecer convenios con negocios y asociaciones locales para brindar servicios de hospedaje, alimentación, entretenimiento, visitas culturales, entre otros, que se puedan ofertar dentro del tour y así ampliar la oferta turística.

Contar con la información de los clientes en la base de datos, permitirá realizar un mejor análisis de los gustos y preferencias de su clientela actual, de los cambios en requerimientos de ocio y poder determinar nuevos productos y servicios que vayan acorde a las necesidades actuales. Así también, dar a conocer de manera efectiva, sus ofertas turísticas hacia las personas cuyos gustos sean compatibles con las mismas y elevar la probabilidad de compra de los mismos.



## 2.2. Ventas

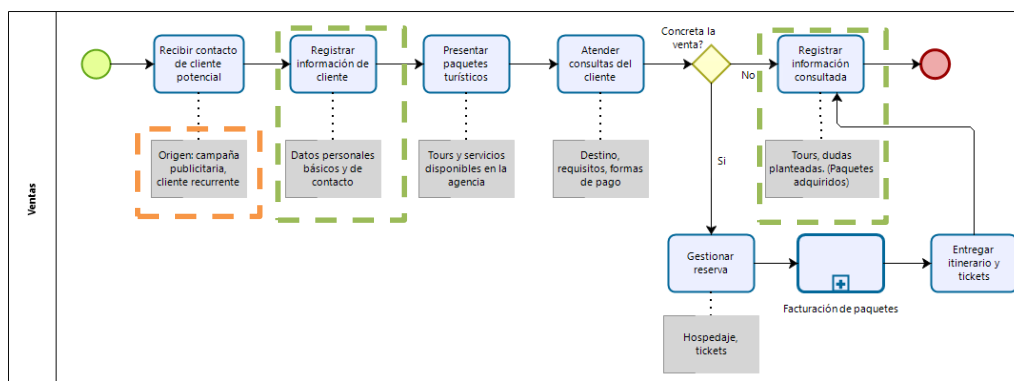


Figura 35. Proceso de Ventas propuesto para Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

El proceso de ventas iniciará con la recepción del cliente, al cual se registrará usando el formato de las fichas de clientes para su posterior almacenamiento en la base de datos de la agencia. Aquí se registrarán sus datos personales y de contacto básicos, así como información de sus gustos, preferencias y forma en la cual se enteró de la agencia.

Se procederá con la presentación de la oferta turística disponible, o la que sea requerida por el usuario (en caso de haber venido por un tour de una campaña publicitaria específica), aclarando las dudas que tenga el cliente durante el proceso tanto del viaje como de las formas de pago del mismo.

En caso de concretarse la venta del paquete, se procederá a gestionar la reserva del tour (paquete turístico, hospedaje, traslados, entre otros) y dirigir al cliente al área de facturación para que puedan guiarle en los pasos o facilidades para el pago del servicio.

Se entregará posteriormente la información del itinerario, pasajes y demás elementos definidos por cada tour adquirido.

Finalmente, se procederá a registrar el proceso de atención brindado al cliente sobre las dudas presentadas, los paquetes consultados, la ejecución o no de la venta, entre otros, que sean relevantes como información de consulta para el seguimiento de clientes como para posteriores campañas publicitarias o nuevos servicios generados por la agencia. Para esto se utilizará el formato de ficha de atención al cliente.

### 2.3. Prestación de Servicio

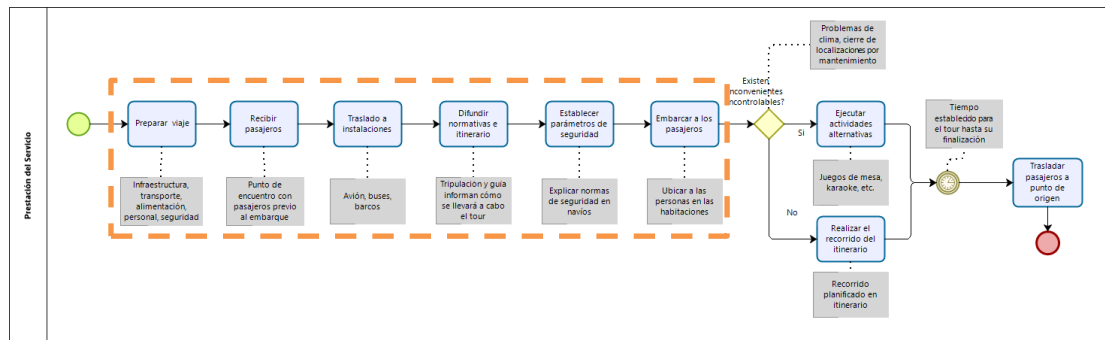


Figura 36. Proceso de Prestación de Servicio propuesto para Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

El proceso de ejecución del servicio, trata de las actividades en las cuales se mantiene interacción directa con el cliente, desde que inicia el tour hasta que se realiza el retorno a la ciudad de origen.

Inicia con la verificación de la infraestructura física de los yates y medios de transporte a utilizar que están a cargo de la agencia, la gestión para la adquisición de alimentos y materiales para el aseo a usar en las embarcaciones y preparar al personal con el detalle del número y lista de pasajeros que estarán a su cargo por la duración del tour.

Al realizarse el contacto con los pasajeros en el punto de encuentro para el inicio del viaje, se socializan las normas del itinerario, es decir, horarios, tiempos de paseos, actividades, reglamentos de los lugares de destino, así como normas de seguridad que deben seguir a fin de no tener inconvenientes durante el viaje. Al arribar al destino, se traslada e instala a los pasajeros en sus habitaciones.

Durante el tiempo planificado para el tour, se seguirán las actividades planificadas en el itinerario, más de presentarse eventos inesperados, como cambios climáticos, cierre de destinos por mantenimiento emergente, etc., se realizarán actividades alternativas dentro de las instalaciones o cambio en rutas alternas para que los pasajeros puedan divertirse en su viaje.

Así también, se ejecutarán todas las actividades definidas por los estándares de servicio, con su respectivo monitoreo por parte del responsable, a fin de dar una buena experiencia a los clientes y cuidar el estado de la infraestructura y áreas comunes que están siendo usadas en el viaje. Para esto se utilizarán los formatos de Lista de Verificación de Estándares de Servicio, que permitirán tanto el registro de ejecución de las actividades con fecha, hora y responsable, así como la constatación de la ejecución por parte de la persona encargada.

Las listas de verificación serán remitidas a la agencia para su seguimiento al finalizar el proceso.

## 2.4 Servicio al Cliente

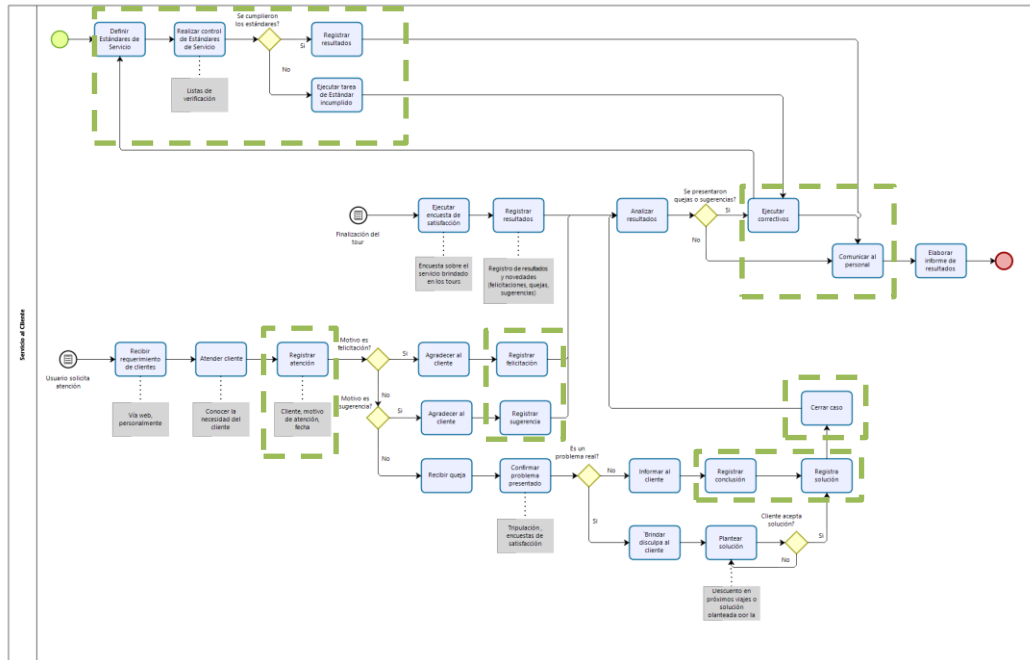


Figura 37. Proceso de Servicio al Cliente propuesto para Tierra Verde  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

El proceso de Servicio al Cliente, tendrá dentro de sus actividades la definición y control de los estándares de servicio que se deberán aplicar en los tours. En este apartado, se analizará el cumplimiento de los lineamientos usando las listas de verificación remitidas por cada embarcación al finalizar el viaje. Con esto se podrá realizar un análisis del cumplimiento y los ajustes necesarios para corregir cualquier percance presentado y seguir mejorando la atención brindada. Los resultados obtenidos son socializados al personal, a fin de que se puedan efectuar las mejoras en las actividades o tener un conocimiento de nuevos estándares a cumplir dentro de los viajes.

Como segunda actividad de este proceso, se tiene la ejecución de una encuesta de satisfacción utilizando el formato de Encuesta de Satisfacción preestablecido, la misma que es realizada por la tripulación de los barcos una vez se finaliza el viaje, para que sea llenado por los pasajeros. Estas encuestas son analizadas por el personal de Servicio al Cliente para detectar los resultados de satisfacción de los pasajeros.

Con las encuestas se realiza un análisis de los resultados obtenidos para verificar las felicitaciones, sugerencias y quejas presentadas, con la finalidad de tomar las acciones

correctivas necesarias y comunicarlas al personal y la gerencia para su conocimiento y accionar en el caso de las correcciones.

Como parte de los correctivos, se plantea realizar ajustes o nuevos estándares de servicio que solventen los inconvenientes u observaciones presentadas, a fin de mejorar el servicio brindado por la agencia.

Como tercera actividad, se gestiona la atención al cliente sobre los requerimientos que se recibe tanto por web como de manera personal en las oficinas, los mismos que deberán ser registrados en las fichas de atención al cliente. Dependiendo del requerimiento, se procede con las acciones pertinentes.

Para el caso de felicitaciones y sugerencias, se agradece al cliente por sus observaciones, se procede a registrar los comentarios recibidos para procesar la información con los resultados de satisfacción y generar los informes de resultados. En el caso de requerirse se puede realizar mejoras a los estándares de servicio para tener una mejora continua con puntos de vista proporcionados por el cliente.

En el caso de la recepción de quejas por parte del cliente, se inicia con la verificación de la incidencia, conversando con la tripulación y revisando las encuestas de satisfacción para determinar si el hecho se presentó realmente. En el caso de que no se haya presentado el incidente reportado, se notifica al cliente, se registra la incidencia y la conclusión del caso abierto. Esto pasa a ser registrado para el análisis de resultados para la socialización al personal de la agencia y toma de acciones de mejora.

Por el otro lado, si la queja se confirma como real, se procede a pedir disculpas al cliente por el inconveniente presentado, así como plantear una solución, la misma que puede cubrir un descuento para un próximo viaje para la persona o alguien que sea recomendado por éste.

En el caso de que el cliente acepte la solución brindada, se procede con el registro de la solución del caso y su conclusión, para igualmente registrar el resultado, socializar el resultado y plantear acciones correctivas y de mejora al proceso de atención.

Si, por otro lado, el cliente no acepta la solución, el caso es escalado a la gerencia de la agencia para que plantee una solución y se la socialice al cliente. Este proceso se ejecuta hasta llegar a un acuerdo entre las partes, con lo que se procede a cerrar el caso y realizar las acciones de registro, socialización y mejora continua.

Como resultado de todo el proceso de Servicio al Cliente, se elabora un informe final para la gerencia, a fin de recopilar el trabajo y resultados de manera mensual y poder analizarlos para la toma de decisiones.

Todas las áreas que conforman el proceso productivo, deben tener conocimiento de la importancia del mejoramiento de sus procesos, y que la incorporación de nuevas actividades que complementen sus tareas diarias, generará una optimización en los resultados que se obtendrán al finalizar el servicio.

Esto se verá reflejado en la satisfacción del cliente y en la mejora de la eficiencia de cada área, razón por la cual, todos los involucrados de los procesos productivos deberán adquirir conciencia sobre el efecto de mejora que tendrá a nivel de su trabajo y de la empresa, así como hacia el cliente, a fin de que con su apoyo, el proceso de su trabajo mejore considerablemente.

Para esto, la gerencia y los responsables de cada área, deben dar a conocer la importancia de este apoyo por parte de todo el personal, a través de una socialización de los cambios de los procesos por medio de una capacitación, en la cual se traten temas específicos a la incorporación de nuevas actividades en los procesos, de los documentos nuevos que se utilizarán, los seguimientos que se van a efectuar, los resultados que se esperan obtener y la retroalimentación que recibirán para continuar mejorando a nivel de empresa, proceso y unidades.

Esta capacitación podrá ir acompañada de un seguimiento por parte de los responsables de cada área, para asegurarse de que el personal ha entendido correctamente el uso y aplicación de las nuevas herramientas, a través de una fase de entrenamiento si lo consideran necesario.

Con esto se podrá lograr una implementación del cambio en la empresa y que la misma sea exitosa.

### **3. Indicadores para los Procesos Productivos**

Para contar con parámetros de medición sobre la efectividad de las fases que componen el proceso productivo, se plantean los siguientes indicadores, los mismos que podrán dar una visión sobre el funcionamiento de la empresa para un análisis y optimización de las actividades.

## Proceso de Marketing

Tabla 7  
Indicadores propuestos para el Proceso de Marketing

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Periodicidad	Meta	Fuente	Responsable
Porcentaje de clientes nuevos	Porcentaje	$\frac{\#clientes\_nuevos}{\#clientes\_registrados} * 100$	Mensual	5%	Registro de clientes	Responsable de Marketing
Porcentaje de clientes que realizaron una compra	Porcentaje	$\frac{\#clientes\_realizan\_compra}{\#clientes\_registrados} * 100$	Mensual	5%	Registro de clientes	Responsable de Marketing
Número de Segmentos de Mercado detectados	Unidad	Número de nichos de mercado generados a partir de los gustos y preferencias de los clientes registrados	Anual	4	Registro de clientes	Responsable de Marketing
Porcentaje de clientes por Segmento de Mercado	Porcentaje	$\frac{\#clientes\_por\_segmento}{\#clientes\_registrados} * 100$	Semestral	4%	Registro de clientes	Responsable de Marketing
Porcentaje de Campañas publicitarias ejecutadas	Porcentaje	$\frac{\#campañas\_ejecutadas}{\#campañas\_diseñadas} * 100$	Anual	75%	Campañas de marketing	Responsable de Marketing
Porcentaje de campañas publicitarias ejecutadas por Medio de comunicación	Porcentaje	$\frac{\#campañas\_ejecutadas\_por\_medio}{\#total\_campañas\_ejecutadas} * 100$	Anual	2%	Campañas de marketing	Responsable de Marketing

Elaboración Propia

## Proceso de Ventas

Tabla 8  
Indicadores propuestos para el Proceso de Ventas

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Periodicidad	Meta	Fuente	Responsable
Número de Ventas registradas por campaña	Número	Número de ventas registradas durante la vigencia de una campaña publicitaria	Trimestral	5	Registro de ventas	Responsable de Ventas
Número de Ventas a clientes actuales	Número	Número de clientes actuales que compraron un tour durante la vigencia de una campaña publicitaria	Trimestral	5	Registro de ventas y Registro de Clientes	Responsable de Ventas
Número de Cotizaciones/ Consultas recibidas	Número	Número de cotizaciones y consultas recibidas por productos durante una campaña publicitaria	Trimestral	10	Registro de clientes	Responsable de Ventas

Elaboración Propia

## Prestación de Servicio

Tabla 9  
Indicadores propuestos para el Proceso de Prestación de Servicio

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Periodicidad	Meta	Fuente	Responsable
Porcentaje de cumplimiento de actividades planificadas según itinerario	Porcentaje	$\frac{\#actividades\_realizadas}{\#actividades\_planificadas} * 100$	Por viaje	100%	Itinerarios de viaje y registros de cumplimiento de itinerario	Responsable de Atención al Cliente
Porcentaje de limpieza general (habitaciones, baños. Áreas comunes)	Porcentaje	$\frac{\#lim\ piezas\_realizadas}{\#lim\ piezas\_planificadas} * 100$	Por viaje	100%	Listas de verificación de estándares de servicio	Responsable de Atención al Cliente

Porcentaje de limpieza de cocina y utensilios	Porcentaje	$\frac{\#lim\ piezas\_realizadas}{\#lim\ piezas\_planificadas} * 100$	Por viaje	100%	Listas de verificación de estándares de servicio	Responsable de Atención al Cliente
Porcentaje de alimentos correctamente preservados	Porcentaje	$\frac{\#controles\_preservacion\_realizados}{\#controles\_preservacion\_planificados} * 100$	Por viaje	100%	Listas de verificación de estándares de servicio	Responsable de Atención al Cliente

Elaboración Propia

### Servicio al Cliente

Tabla 10  
Indicadores planteados para el Proceso de Servicio al Cliente

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Periodicidad	Meta	Fuente	Responsable
Porcentaje de Cumplimiento de Estándares de Servicio	Porcentaje	$\frac{\#estándares\_cumplidos}{\#controles\_realizados} * 100$	Por viaje	100%	Listas de verificación de estándares de servicio	Responsable de Atención al Cliente
Número de Atenciones a clientes	Número	Número de atenciones mensuales registradas	Mensual	10	Registros de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente
Porcentaje de Sugerencias recibidas	Porcentaje	$\frac{\#sugerencias\_recibidas}{\#atenciones\_registradas} * 100$	Mensual	10%	Registros de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente
Porcentaje de quejas recibidas	Porcentaje	$\frac{\#quejas\_recibidas}{\#atenciones\_registradas} * 100$	Mensual	0%	Registros de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente
Porcentaje de Quejas atendidas	Porcentaje	$\frac{\#quejas\_cerradas}{\#quejas\_registradas} * 100$	Mensual	100%	Registros de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente
Porcentaje de Acciones tomadas por	Porcentaje	$\frac{\#acciones\_correctivas\_ejecutadas}{\#acciones\_correctivas\_planteadas} * 100$	Trimestral	100%	Registros de Atención al Cliente	Responsable de Atención al Cliente



quejas o sugerencias						
Porcentaje de Encuestas Recibidas	Porcentaje	$\frac{\#encuestas\_recibidas}{\#encuestas\_ejecutadas} * 100$	Trimestral	100%	Listado de pasajeros por viaje, Encuestas de satisfacción	Responsable de Servicio al Cliente

Elaboración Propia

La obtención de resultados, usando los indicadores propuestos, se generará a partir del análisis de las actividades de cada proceso, con los datos registrados en los documentos propuestos para la mejora que se va alimentando durante el trabajo diario.

Dado que estos documentos mantienen los registros de cumplimiento de las actividades, se podrán hacer comparativas del desempeño de un mes a otro e ir determinando las mejoras a realizar.

Para esto, se debe asignar una persona responsable por cada proceso que tenga el conocimiento de las actividades de su área, y que vaya generando la tabulación e informe de resultados con los datos generados por su equipo de trabajo, para el seguimiento del desempeño global y poder socializar los mismos tanto al equipo como a la gerencia.

Con estas mejoras planteadas, la Agencia de Viajes Tierra Verde podrá ejecutar, de una mejor manera, un proceso de Gestión de Clientes, el mismo que permitirá contar con información sobre los procesos de preventa, venta, postventa, así como de una base de datos de clientes, gustos, preferencias, tendencias de compra, sugerencias y quejas a fin de poder realizar mejoras de manera continua en sus procesos.

#### **4. Formatos Planteados para el Proceso de Gestión de Clientes**

Como parte de la mejora propuesta, se plantean los siguientes formatos y documentos como apoyo al proceso de Gestión de Clientes, los mismos que se encuentran en la sección de Anexos.

Estos documentos tienen la finalidad de convertirse en fuentes de consulta sobre el desempeño realizado por los procesos de la agencia, así como conformar una base de datos de clientes para el seguimiento y oferta de servicios.

#### **4.1 Ficha de Registro de Cliente**

La ficha de registro de cliente constituirá la herramienta para el ingreso y almacenamiento de información de los clientes y potenciales clientes de Tierra Verde, la misma que permitirá realizar análisis y seguimientos para campañas publicitarias, ventas y atenciones personalizadas.

La siguiente ficha se genera con la información básica que debe ser actualizada constantemente por el personal de acuerdo a las atenciones, histórico de ventas y retroalimentación presentadas por los medios establecidos por la empresa:



## Registro de Cliente

Documento para registro de información de clientes y clientes potenciales.

Por favor ingresar la siguiente información durante el registro:

Número de Registro: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

- Datos Personales

1. Apellidos
2. Nombres
3. País origen
4. Teléfono de contacto
5. Correo electrónico
6. Lugar de residencia

- Gustos y Preferencias

1. Turismo de Aventura
2. Tours y Planes Vacacionales
3. Cruceros y Yates
4. Otros

- Clasificación del Cliente

Primera vez   
  Recurrente   
  Ocasional   
  Problemático

- Productos y Servicios Adquiridos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- Frecuencia de Consumo

Única vez   
  Mensual   
  Semestral   
  Anual

- Observaciones Adicionales del Cliente

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Figura 38. Propuesta de Ficha para Registro de Clientes  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

### 4.2. Encuesta de Satisfacción

Se ha dado una mejora a la línea gráfica usada por la agencia y la opción para que la información de la encuesta sea llenada en español o en inglés para comodidad del pasajero.




Se ha añadido una sección para el ingreso de recomendaciones y quejas para temas específicos sobre las cabinas, entretenimiento y tripulación, así como una sección

informativa en la cual consta la dirección de la página web de la agencia para poder presentar sugerencias, recomendaciones y quejas.

Este formato permitirá conocer de manera más específica, la percepción del cliente sobre los elementos de atención brindados en los viajes y recibir retroalimentación para la mejora de los estándares del servicio planteados para los tours.

Las encuestas deberán ser tabuladas por una persona responsable, a fin de ir generando los registros de seguimiento y resultados, que posteriormente se utilizarán para el seguimiento, medición y confirmación de la información en caso de atención de quejas de clientes.

Para esto se podrá utilizar la matriz ya implementada en la agencia, la misma que se mantendrá vigente para el registro de resultados.

### Encuesta de Satisfacción de Servicio Customer Satisfaction Survey

**Gracias por ser parte de nuestro tour a Galápagos.**

Para garantizar que su estancia haya sido la mejor, solicitamos su ayuda para contestar las siguientes preguntas:

- **Infraestructura del Yate**
  1. Limpieza del Yate  
 Excelente  Bueno  Regular
  2. Comodidad del Yate  
 Excelente  Bueno  Regular
  3. Comodidad de Cabinas y Baños  
 Excelente  Bueno  Regular
  4. Limpieza de Cabinas y Baños  
 Excelente  Bueno  Regular
  5. Servicio de Bar (insumos)  
 Excelente  Bueno  Regular
  6. Calidad de la comida  
 Excelente  Bueno  Regular
  7. Cantidad de comida  
 Excelente  Bueno  Regular
- **Personal del Yate**
  1. Conocimiento del guía (localización, fauna, flora)  
 Excelente  Bueno  Regular
  2. Facilidad de uso de lenguaje del guía (idioma)  
 Excelente  Bueno  Regular
  3. Cortesía del guía  
 Excelente  Bueno  Regular
  4. Cortesía de la tripulación  
 Excelente  Bueno  Regular
- **Cómo se enteró del crucero?**  
 Página web  Agencia de Viajes  Revistas  
 Otros: Describe: \_\_\_\_\_
- **Tomaría otro crucero con nosotros?**  
 Sí  No
- **Recomendaciones y Sugerencias**
  1. Cabinas: \_\_\_\_\_
  2. Entretenimiento: \_\_\_\_\_
  3. Tripulación: \_\_\_\_\_
- **Quejas?**
  1. Cabinas: \_\_\_\_\_
  2. Entretenimiento: \_\_\_\_\_
  3. Tripulación: \_\_\_\_\_

**Thank you for being part of our Galapagos tour.**

To guarantee that your stay was the best, we ask for your help to answer the following questions:

- **Infrastructure of the Yacht**
  1. Yacht Cleaning  
 Excellent  Good  Regular
  2. Yacht Comfort  
 Excellent  Good  Regular
  3. Cabin and bathroom comfort  
 Excellent  Good  Regular
  4. Cabin and bathroom cleaning  
 Excellent  Good  Regular
  5. Bar Service (supplies)  
 Excellent  Good  Regular
  6. Food quality  
 Excellent  Good  Regular
  7. Quantity of food  
 Excellent  Good  Regular
- **Yacht Staff**
  1. Knowledge of the guide (location, fauna, flora)  
 Excellent  Good  Regular
  2. Ease of use of the guide's language (language)  
 Excellent  Good  Regular
  3. Courtesy of the guide  
 Excellent  Good  Regular
  4. Courtesy of the crew  
 Excellent  Good  Regular
- **How did you hear about the cruise?**  
 Web page  Travel Agency  Magazines  
 Other: Describe: \_\_\_\_\_
- **Would you take another cruise with us?**  
 Yes  No
- **Recommendations and Suggestions**
  1. Cabins: \_\_\_\_\_
  2. Entertainment: \_\_\_\_\_
  3. Crew: \_\_\_\_\_
- **Complaints?**
  1. Cabins: \_\_\_\_\_
  2. Entertainment: \_\_\_\_\_
  3. Crew: \_\_\_\_\_

**Gracias por su apoyo.**

Recuerde que puede comunicarse con nosotros a través de la página web [www.tierraverdetours.com](http://www.tierraverdetours.com) en caso de tener alguna sugerencia, recomendación o queja del viaje realizado.

**Thanks for your support.**

Remember that you can contact us through the web page [www.tierraverdetours.com](http://www.tierraverdetours.com) in case you have any suggestion, recommendation or complaint of the trip made.

Figura 39. Propuesta para Encuesta de Satisfacción  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

### 4.3. Ficha de Atención al Cliente

Este documento permitirá almacenar un histórico de las atenciones realizadas a los clientes en el proceso de Servicio al Cliente, abarcando las consultas de la oferta turística,

felicitaciones, sugerencias y quejas, así también como los seguimientos que se realicen a las quejas presentadas.

Este documento tendrá una numeración e incluirá la identificación del registro del cliente para vincular los registros.



### Atención de Cliente

Documento para registro de información de requerimientos de clientes y clientes potenciales.

Por favor ingresar la siguiente información y vincularla al expediente del cliente con su numeración:

Núm de Atención: \_\_\_\_\_ Núm de Cliente: \_\_\_\_\_ Persona que atiende: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

• Datos Personales

1. Apellidos
2. Nombres
3. Paquete turístico tomado
4. Fecha de Viaje
5. Teléfono de contacto
6. Correo de contacto

• Motivo de Atención

\_\_\_\_\_ Felicitación \_\_\_\_\_ Sugerencia \_\_\_\_\_ Queja \_\_\_\_\_ Consulta de Servicios

• Descripción del Motivo de Atención

---



---



---

En caso de presentarse una **SUGERENCIA** ingrese la información correspondiente:

• Elementos a mejorar

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

En caso de presentarse una **QUEJA** ingrese la información correspondiente:

• Causas de la queja

Motivo	Validación con Tripulación (fecha)	Validación con Encuestas de Satisfacción del viaje (fecha)	Validez de la Queja? (Válida/No Válida)
1			
2			
3			

• Soluciones Planteadas a Quejas Válidas

Motivo	Solución Planteada (fecha)	Persona que Plantea solución (Técnico/Gerente) (fecha)	Respuesta Usuario (fecha)	Acepta Solución? (Si/No)
1				
2				
3				

Se ha finalizado el caso? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

Acciones Correctivas de la Queja

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Figura 40. Ficha de Atención al Cliente  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

#### 4.4. Lista de Verificación de Estándares de Servicio

Este documento permitirá realizar una evaluación del cumplimiento de los estándares planteados por la agencia para el servicio, permitiendo al personal realizar un

registro de sus actividades; así también al responsable del control, registrar su verificación de cumplimiento aleatoria o planificada.

El documento podrá ser utilizado para los diferentes estándares planteados, ya que consta de un formato genérico para verificación de los mismos.



### Lista de Verificación de Estándares de Servicio

Documento para registro de información de cumplimiento de actividades de Estándares de Servicio y su control posterior.

Por favor ingresar la siguiente información con el nombre de la persona que ejecuta la actividad, fecha y hora:

Tour: \_\_\_\_\_ Fecha inicio: \_\_\_\_\_ Fecha fin: \_\_\_\_\_

Estándar de Servicio: \_\_\_\_\_

Tarea	Ejecución (fecha/hora)	Encargado	Verificación (Fecha/Hora)	Revisor	Cumple? (Si/No)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

• Observaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Figura 41. Lista de Verificación de Estándares de Servicio  
Elaboración propia, Tierra Verde (2019)

Estos documentos son sugeridos para apoyar el proceso de Gestión de Clientes y usarlos con los documentos y formatos actuales de la Agencia, mas Tierra Verde podrá añadir los formatos que considere convenientes para el trabajo ejecutado, los mismos que serán utilizados como parte de las actividades del proceso productivo junto con la documentación actual del proceso para complementar los datos recabados y analizar de mejor manera los resultados.

## 5. Vinculación con Normas ISO

Dentro de las actividades planteadas en los procesos, se han incorporado las recomendaciones de la Norma ISO sobre los literales 4.4.1, 4.4.2 y 9.1.1, en los cuales

indican la necesidad de determinar, generar, mantener los procesos y registros de la actividad de la empresa, así como de los parámetros de medición que permitirán controlar el desempeño de los mismos.

De la misma manera, se toma en cuenta el literal 9.2.1 sobre la Satisfacción del Cliente, a través de la implementación de mejoras en todo el proceso productivo para poder mejorar la percepción del cliente, y ver reflejado el resultado a través de las encuestas de satisfacción y de los requerimientos de atención que se reciban en el proceso de servicio al cliente.

En la siguiente tabla se detallan los elementos comprendidos planteados en referencia a los literales de la Norma ISO:

#### 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Tabla 11  
Vinculación a la Norma ISO en el literal 4.4.1

Elemento de la Norma	Descripción y Elementos Propuestos
<p><b>4.4.1</b> La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.</p>	<p>Para este literal se han definido los procesos de la organización en el mapa de procesos propuesto.</p> <p>Por requerimiento de la agencia no se incurre en el planteamiento de un sistema de gestión de calidad.</p>
<p>La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:</p> <p>A) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;</p> <p>B) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;</p>	<p>Se definen los procesos en el mapa de procesos, así como de manera individual para los procesos de Marketing, Ventas, Prestación de Servicio y Servicio al Cliente</p>
<p>C) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;</p>	<p>Para el literal C) se han planteado indicadores en todos los procesos de la Gestión de Clientes, los mismos que permitirán dar un seguimiento de los procesos.</p>



D) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;	La agencia provee los insumos e infraestructura requerida para su funcionamiento correcto, razón por la cual se cumple con estas recomendaciones
E) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos	La agencia ha realizado la asignación del personal requerido para el control y funcionamiento de los procesos, razón por la cual se cumple con estas recomendaciones.

Fuente: Norma ISO 9001:2015

Elaboración propia

Tabla 12  
Vinculación a la Norma ISO en el literal 4.4.2

Elemento de la Norma	Descripción y Elementos Propuestos
<p><b>4.4.2</b> En la medida en que sea necesario, la organización debe:</p> <p>A) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;</p>	Para este literal, se ha realizado la diagramación de los procesos de Gestión de Clientes de la agencia, los mismos que a través de sus actividades dan a conocer el funcionamiento de los mismos.
<p>B) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.</p>	Para cumplir con este literal, se ha planteado el registro de clientes, de los seguimientos realizados en el proceso de Servicio al Cliente y se cuenta con la información de las encuesta de satisfacción, que son llenados durante todo el proceso de Gestión de Clientes.

Fuente: Norma ISO 9001:2015

Elaboración propia

## 9 Evaluación del desempeño

Tabla 13  
**Vinculación a la Norma ISO en el literal 9.1**

<b>Elemento de la Norma</b>	<b>Descripción y Elementos Propuestos</b>
<p><b>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b></p> <p><b>9.1.1 Generalidades</b></p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>A) Qué necesita seguimiento y medición;</p>	<p>Para dar cumplimiento con el literal 9.1 de la norma, se seleccionaron los procesos de Marketing, Ventas, Prestación del Servicio y Servicio al Cliente para plantear indicadores.</p> <p>Aquí se incluyen también los Estándares planteados para la Prestación del Servicio.</p>
<p>B) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;</p> <p>C) Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p> <p>D) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p>	<p>En la tabla de indicadores propuestos para los procesos seleccionados para el seguimiento y medición, se estableció qué se medirá, cuánto se medirá, el responsable de ejecutar la medición y seguimiento cumpliendo con el lineamiento planteado.</p>
<p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.</p>	<p>Durante la ejecución de los procesos se genera documentación en las fichas de clientes, campañas de marketing, registros de ventas, encuestas de satisfacción, resultados de indicadores, reportes generados por la agencia, entre otros que ya disponen en sus actividades actuales, que sustentan el trabajo realizado.</p>

Fuente: Norma ISO 9001:2015  
 Elaboración propia

Tabla 14  
**Vinculación a la Norma ISO en el literal 9.1.2**

<b>Elemento de la Norma</b>	<b>Descripción y Elementos Propuestos</b>
-----------------------------	---

<p><b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b></p> <p>La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>	<p>Para este literal se dispone de las encuestas de satisfacción y junto con las actividades planteadas en el proceso de Servicio al Cliente, se da un seguimiento y solución de problemas hasta su finalización.</p> <p>De igual manera se realiza una retroalimentación al proceso completo de Gestión de Clientes al tomar acciones de mejora con los parámetros obtenidos de las felicitaciones, sugerencias y quejas de los clientes.</p>
--	--

Fuente: Norma ISO 9001:2015

Elaboración propia

Esta propuesta se ha complementado también con los lineamientos teóricos de un CRM, al proponer la creación de una base de clientes y utilizar la información recopilada dentro de las actividades de los procesos productivos, brindar un servicio enfocado a sus gustos y necesidades.

## 6. Manual de Procedimientos

Para consolidar la propuesta de mejora, los elementos tratados dentro del presente capítulo deberán ser integrados en un manual de procedimientos para la Gestión de Clientes de la Agencia de Viajes Tierra Verde, el mismo que servirá como fuente de consulta para el personal de la agencia.

La estructura de contenidos propuesta para el manual deberá contener la siguiente información:

1. Introducción
2. Mapa de Procesos empresarial
3. Descripción general del proceso de Gestión de Clientes
4. Diagramas de procesos individuales y su descripción
5. Indicadores por proceso
6. Estándares de Servicio
7. Formatos de documentos autorizados para el registro de información
8. Tabla de control de versión del documento e histórico de cambios

Para las secciones descritas se plantea el uso de la información del presente capítulo de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla 15  
**Estructura del Manual de Procedimientos con su referencia**

<b>Estructura Manual de Procedimientos</b>	<b>Literales Capítulo 3</b>
Mapa de Procesos empresariales	2. Descripción de los Procesos Productivos de Tierra Verde
Descripción general del proceso de Gestión de Clientes	
Diagramas de procesos individuales y su descripción	2.1. Marketing 2.2. Ventas 2.3. Prestación de Servicio 2.4 Servicio al Cliente
Indicadores por proceso	3. Indicadores para los Procesos Productivos
Estándares de Servicio	1. Estándares de Servicio
Formatos de documentos autorizados para el registro de información	4. Formatos Planteados para el Proceso de Gestión de Clientes 4.1 Ficha de Registro de Cliente 4.2. Encuesta de Satisfacción 4.3. Ficha de Atención al Cliente 4.4. Lista de Verificación de Estándares de Servicio

Elaboración propia

Con la implementación del manual, la agencia podrá contar con un documento sólido que recopila la información sobre la ejecución de su trabajo y que servirá como medio de consulta para el personal nuevo y antiguo, agilitando las inducciones de personal, dando lineamientos definidos para los procesos y resultados esperados.

## **7. Implementación del Proyecto en la Agencia de Viajes Tierra Verde**

Con la finalidad de poner en ejecución la propuesta elaborada en el presente documento en beneficio de la empresa, se plantea que la Gerencia y los responsables de cada área involucrada en el proceso productivo realicen una difusión y socialización de la necesidad y beneficios que trae consigo la mejora de los procesos en las actividades

diarias, tanto a nivel departamental como de la empresa, a fin de que tengan conciencia de que el trabajo que realizan cada día genera aportes sustanciales al trabajo del equipo.

Para esto, se considera necesario la elaboración de un cronograma de actividades, en el que se inicie con la notificación al personal de que se realizará un cambio en las actividades ejecutadas, a fin de que tengan conocimiento de la mejora a implementar y que su objetivo es la mejora en los procesos actuales para no causar malos entendidos o resistencia.

Como segundo paso, organizar una capacitación al personal, en la cual se traten temas de gestión de clientes y su importancia, la mejora de los procesos y los beneficios que trae consigo estas optimizaciones, enfoques de turismo receptivo y la socialización del cambio en el proceso actual, denotando el estado actual y el propuesto.

Como tercer paso, planificar una etapa de entrenamiento del personal, en la cual se puedan aclarar dudas y preparar a la gente para el uso de las herramientas propuestas, así como de la ejecución de actividades complementarias al proceso actual.

Como cuarto paso, plantear un período para realizar una prueba piloto con uno de los tours realizados, de preferencia en temporada baja, y con estos resultados generar una reunión con el personal para su socialización, agradecimiento por la participación y determinar los ajustes necesarios. Estos pueden incluir un nuevo seguimiento o adiestramiento del personal, aclaración de dudas y corrección de inconvenientes presentados.

Finalmente, poner una fecha para el inicio del funcionamiento del nuevo proceso, para la cual el personal estará en conocimiento del funcionamiento de todas las actividades y herramientas, para establecer formalmente el uso del nuevo proceso dentro de la empresa y que este se convierta en la forma de trabajo actual de la agencia.

### **7.1. Capacitación del Personal**

Dado que el proceso de capacitación es el más importante dentro del plan de implantación del cambio, dentro del contenido a abordar se debe dar a conocer que se desean realizar mejoras en la forma en que se ejecutan las actividades y denotar que los cambios que se realizarán permitirán tener un mejor manejo de la información, gestionar de manera óptima la atención brindada y evitar inconvenientes posteriores al poder detectar y corregir problemas a tiempo.

Así también, dar a conocer que se utilizarán nuevos documentos para el registro de las actividades, tanto en las oficinas como en los yates, a fin de tener un seguimiento

de cumplimiento de las actividades y poder mejorar el servicio que se está brindando. Esto junto con la implementación del análisis de indicadores, permitirán ver la realidad de la ejecución de las actividades y poder implementar mejoras dentro de los procesos y en los servicios, en beneficio de todos.

Así también, dar a conocer al personal temas relacionados al turismo sustentable, su importancia y beneficios tanto para la localidad como para el ambiente natural. Indicar así también que los paquetes turísticos actuales deben dar un mayor enfoque hacia el respecto a la naturaleza y al crecimiento de la comunidad local, para lo cual se requiere del establecimiento de convenios con negocios o asociaciones locales para generar un crecimiento y cuidado de los entornos donde se realizan los viajes.

De igual manera, durante los procesos de los tours, dar a conocer sobre este tipo de turismo a los clientes a través de una charla por parte del guía turístico, a fin de que los clientes conozcan y acaten los lineamientos de respecto y comportamiento adecuados para el lugar de destino al que se dirigen.

Finalmente, solicitar el apoyo a todo el personal, indicando que ellos son quienes harán funcionar la nueva propuesta con su trabajo diario y que con su trabajo el nuevo proyecto saldrá adelante en beneficio de todos.

Como parte de la capacitación, la gerencia deberá hacer entrega del manual de procedimientos, de manera física o digital a todo el personal, para que conozcan a detalle los cambios que se van a ejecutar y los seguimientos que se darán al proceso en general. Así también mantener siempre disponible el mismo para la consulta y acceso de todos.

## **7.2. Entrenamiento del Personal**

Como parte del proceso, los responsables de las áreas deberán, asimismo socializar al personal a su cargo, los cambios de las actividades de manera específica, aclarar dudas, recibir sugerencias y dar los lineamientos de trabajo enfocándose en que estos cambios no son para generar una mayor carga laboral sino al contrario, facilitar el acceso a la información y estandarizar los procesos ejecutados para brindar un mejor servicio.

Durante un período de tiempo, que puede ser de 15 días aproximadamente, o el que se considere necesario dentro del ambiente empresarial analizando los casos puntuales, los responsables de cada área, podrán realizar un seguimiento a su personal para la ejecución de un entrenamiento en las actividades completas del proceso, es decir realizar todas las actividades planteadas junto con el uso de los nuevos documentos, a fin

de que el personal se familiarice con su uso, almacenamiento y consulta de información en los nuevos procesos.

El objetivo de realizar una socialización y capacitación con la gerencia y responsables de las unidades, es vincular a todo el personal en la participación y apoyo en los cambios que plantea la empresa a fin de evitar la resistencia del personal por mala información o por no estar dispuestos a realizar un cambio en las tareas como las conocen actualmente.

En este capítulo se realizó el planteamiento de una mejora para la Gestión de Clientes de la Agencia de Viajes Tierra Verde, el mismo que abarca los procesos de Marketing, Ventas, Prestación del Servicio y Servicio al Cliente, es decir las etapas en las cuales la agencia tiene un contacto directo con el cliente.

Se han definido los procesos y se han planteado actividades nuevas para cada uno de estos procesos, así como indicadores que permitirán mejorar y medir el desempeño de los procesos de la agencia.

Con la implementación de los estándares de servicio propuestos, se espera además, que la experiencia de los clientes mejore al contar con normas establecidas y controlables para la prestación y mejora del servicio.

Finalmente, al brindar una propuesta de formatos y documentos para uso de la agencia en la recopilación de datos del cliente, así como de la atención brindada, se posibilita la ejecución de elementos de los procesos y se refuerza la gestión de la agencia al contar con datos para análisis, seguimiento, medición y control de sus procesos internos.





## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Mediante el presente proyecto, se ha podido analizar la realidad de la Agencia de Viajes Tierra Verde referente al manejo de sus clientes, realizando una propuesta funcional que permita mejorar la satisfacción del cliente a partir de una optimización integral del proceso productivo que comprende la gestión de clientes.

El objetivo general del presente proyecto, que trataba de la elaboración de una propuesta de mejora en el proceso de gestión de clientes para incrementar la satisfacción y generar un valor agregado se ha cumplido, dado que se ha establecido una reestructura de los procesos que realiza la empresa con la finalidad de mejorar de manera íntegra el servicio que se brinda al cliente y con esto generar una mayor satisfacción que permita crear una fidelización hacia la agencia, y el consumo de los servicios ofertados. De igual manera, incrementar el alcance a partir de las recomendaciones brindadas por los clientes sobre los servicios recibidos, lo cual se traduce en una mejora en los ingresos a nivel organizacional.

Así también la implementación del proceso de mejora a nivel global, junto con la estandarización y medición de resultados de los procesos, darán una mayor fuente de información para la toma de decisiones, mismas que apoyarán a la gestión empresarial para su mejora continua.

Como primer objetivo específico, se planteó la definición del estado actual de la empresa, el mismo que se cumplió a través de la ejecución de entrevistas a la gerencia y responsable del área de Marketing, con la finalidad de definir la forma de trabajo actual y disponer de un punto de partida que permita definir cuáles son los puntos fuertes y débiles que mantiene la empresa en la forma de ejecución de sus procesos con el cliente, a fin de mejorarlos en su beneficio.

Del análisis realizado en la empresa a través de la matriz de resultados de su encuesta de satisfacción y de las conversaciones mantenidas con el personal, se pudieron evidenciar las siguientes opciones de mejora en la gestión actual de los clientes:

No se dispone de información de los clientes recurrentes, lo cual puede generar inconvenientes posteriores al realizar una venta a un cliente que se ha definido como problemático para la agencia. Así también, no poder llegar efectivamente a los clientes cuyos gustos se adapten a los paquetes turísticos ofertados. No se puede establecer una

relación más cercana con el cliente dado que no se dispone de información sobre datos específicos de contacto, fechas de cumpleaños, gustos y preferencias, entre otros.

El seguimiento de la satisfacción del cliente, realizado a partir de las encuestas de satisfacción, no reflejaba realmente los puntos necesarios para su análisis posterior, dado que se basa en la subjetividad de la apreciación de los usuarios sobre su viaje y de la persona que realiza la tabulación de los mismos, más que en elementos puntuales que puedan ser calificados de forma concreta. Esto ha limitado las mejoras en el servicio que puedan realizarse para optimizar los procesos de atención dentro de los yates y mejorar la percepción del cliente sobre el viaje.

Como segundo objetivo específico se planteó la elaboración de una propuesta que ayude a la agencia a mejorar el proceso de gestión de clientes, con la finalidad de aumentar la satisfacción de los mismos en referencia a los productos y servicios de la agencia, objetivo que se cumplió al realizar un análisis estructural del proceso productivo institucional y realizar la integración de la gestión de clientes durante todas las actividades ejecutadas, a nivel de preventa, venta y postventa, la incorporación de actividades que aporten mayor valor tanto para la empresa como para el cliente, definición de estándares de servicio, indicadores, formatos de documentación, los mismos que en su conjunto proveerán de información relevante a la agencia sobre su trabajo diario y resultados para la toma de decisiones. En este apartado, se tomaron en cuenta los elementos que con la agencia se definieron como opciones de mejora y que han estado causando inconvenientes en la ejecución del trabajo, a fin de solventarlos y mejorar los procesos internos institucionales.

El tercer objetivo específico referente a la elaboración de un manual de procedimientos para recopilación de la información del trabajo de la agencia en los procesos de gestión de cliente también se cumplió de manera paralela con el segundo objetivo, dado que al realizar el análisis y diseño de la propuesta de mejora, se elaboraron diagramas de procesos, descripción de procesos, definición de indicadores, establecimiento de estándares de servicio, formatos de documentación enfocados en la mejora de los procesos actuales, los mismos que conformarán el contenido del manual de procedimientos de la empresa.

## **Recomendaciones**

Para consolidar este proyecto dentro de la empresa, es necesario realizar un plan de implantación, el mismo que debe estar establecido por una capacitación y adiestramiento al personal de la agencia, el cual permita conocer los cambios en los procesos de su trabajo diario, los nuevos elementos que formarán parte de las herramientas de trabajo y la forma de usarlos para este fin.

Parte de esta capacitación debe incluir la socialización de los beneficios que traerá el cambio a la empresa y al personal, al contar con mayor información de apoyo para su trabajo y una mejor forma de hacer sus actividades, que brinden un valor agregado hacia los clientes, con la finalidad de generar un apoyo de parte del personal al proyecto y evitar la resistencia al cambio. Para esto se requiere realizar un seguimiento por parte de los responsables de cada área hacia su personal, para dirigir el entrenamiento en las actividades y preparar a todos los involucrados para llevar a cabo las nuevas actividades complementarias al trabajo que han venido realizado.

Para la capacitación y adiestramiento se debe convocar al personal y mostrar de manera detallada todas las actividades que se van a realizar en cada departamento y los documentos de apoyo que se utilizarán, esto permitirá aclarar dudas e inquietudes del personal. Así también complementar esta capacitación con un período de entrenamiento con el responsable de cada área, a fin de que todas las personas involucradas conozcan y comprendan la nueva forma de ejecución de las actividades del negocio.

Una vez implementado, continuar con las mediciones y ajustes necesarios para seguir optimizando los procesos planteados, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo del trabajo diario y generar mayor eficiencia en el trabajo y servicio brindado.

En otro enfoque y una vez que se disponga de un proceso estable y funcional para la agencia, verificar la opción de automatización del mismo, ya que la implementación de un sistema informático para la gestión de clientes podría ayudar en el almacenamiento, acceso a la información y generación de reportes de resultados de una manera más rápida, pero para esto, el proceso debe estar establecido ya dentro de la empresa y funcionando correctamente con el personal a fin de que la implementación sea efectiva.

De manera final, se podría plantear la necesidad de socializar tanto a los clientes como al personal sobre el turismo sostenible y enfocar mayores esfuerzos para que los servicios brindados tengan esa finalidad, no solo en los tours a Galápagos, sino para los paquetes ofertados dentro de la costa, sierra y oriente del país, generando convenios con

asociaciones o negocios locales del destino para generar un beneficio conjunto tanto para la comunidad receptora como para el entorno natural donde se realiza la visita.

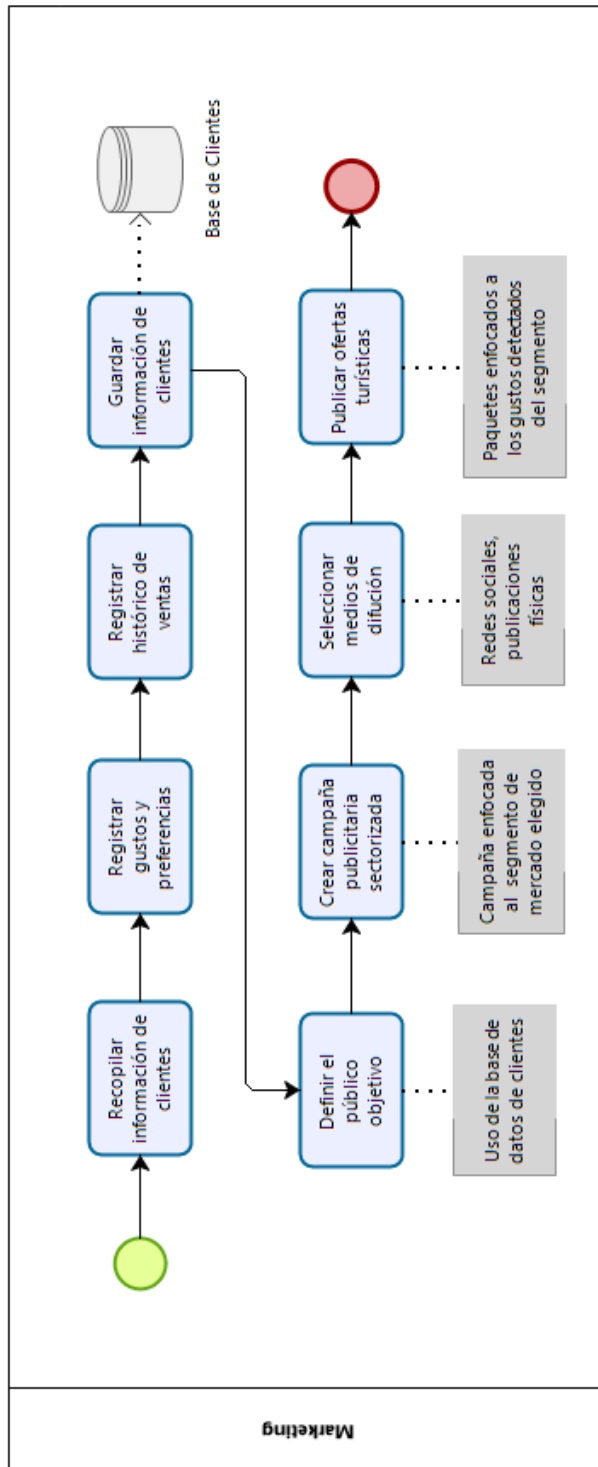
## Obras Citadas

- Agudelo Tobón, Luis Fernando, y Jorge Escobar Bolívar. *Gestión por Procesos*. Medellín: Icontec, 2007.
- Alarcón Valero, Faustino, María del Mar Eva Alemany Díaz, Ángel Ortiz Bas, y Lario Estéban Francisco Cruz. «Adingor.» 7 de septiembre de 2006. [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/modelado\\_proceso\\_negocio/000160\\_final.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/modelado_proceso_negocio/000160_final.pdf) (último acceso: 15 de septiembre de 2019).
- Asociación Española de Normalización y Certificación. *Sistemas de gestión de calidad: fundamentos y vocabulario*. Madrid: Aenor, 2015.
- . *Sistemas de gestión de calidad: requisitos [ISO 9001:2015]*. Madrid: Aenor, 2015.
- Carrillo, Roberto. *Dialoguemos.ec*. 30 de septiembre de 2017. <https://dialoguemos.ec/2017/09/el-turismo-sustentable-es-la-opcion-que-tiene-el-ecuador-para-convertirse-en-potencia-turistica/> (último acceso: 08 de agosto de 2020).
- CEUPE. *Centro Europeo de Postgrados*. 11 de mayo de 2018. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-una-agencia-de-viaje.html> (último acceso: 23 de noviembre de 2018).
- Conexión ESAN. *El CRM y la fidelización de clientes*. 20 de abril de 2016. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/04/el-crm-y-la-fidelizacion-de-clientes/> (último acceso: 19 de noviembre de 2019).
- Evans, James R, y William M Lindsay. *Administración y control de la calidad*. México: CENGAGE Learning, 2008.
- Instituto de Altos Estudios Nacionales. *CEC-IAEN NTAPPS1101 GESTION Y CONTROL POR PROCESOS*. noviembre de 2016. [https://snap.formax.edu.ec/courses/SNAP10/NTAPPS1101/2016\\_11/about](https://snap.formax.edu.ec/courses/SNAP10/NTAPPS1101/2016_11/about) (último acceso: 07 de febrero de 2017).
- International Standardization Organization ISO. *ISO 9000 quality management*. s.f. [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm) (último acceso: 16 de enero de 2016).
- ISO 10001. «Norma ISO 10001.» 2007. [www.aenor.es](http://www.aenor.es) (último acceso: 30 de mayo de 2016).
- ISO 10002. *Norma ISO 10002*. 2007. [www.aenor.es](http://www.aenor.es) (último acceso: 30 de mayo de 2016).

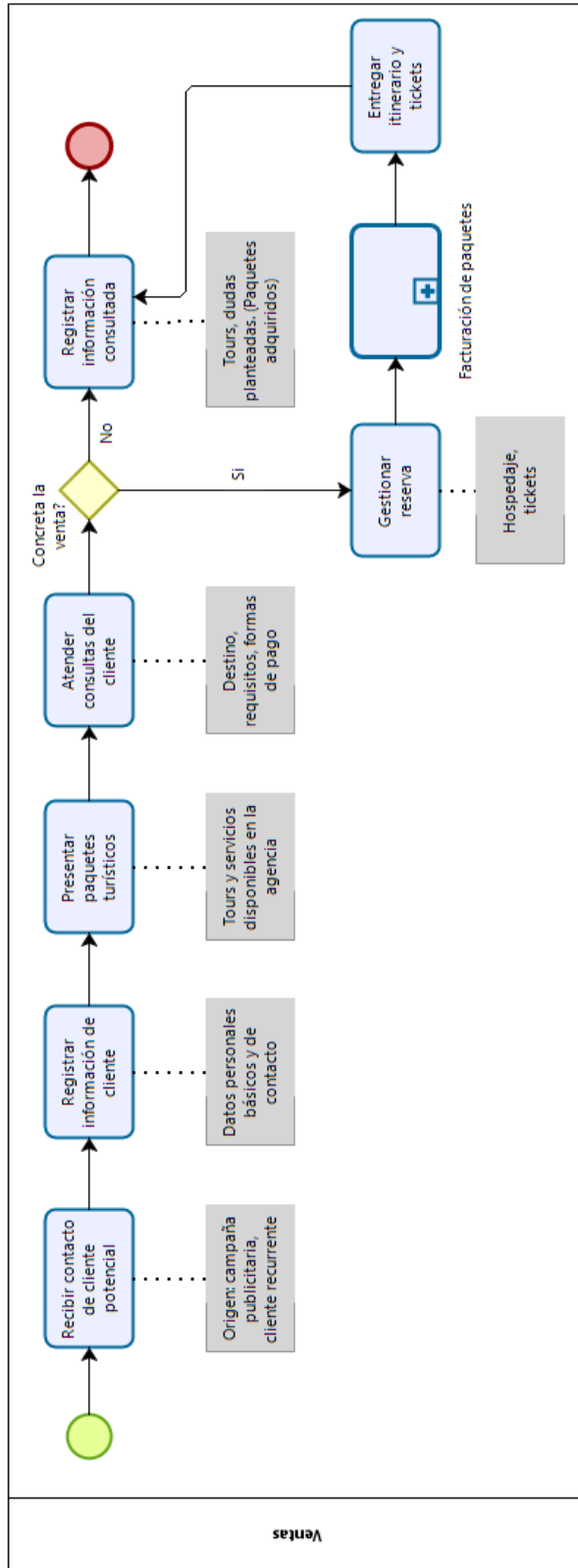
- ISO 9000. «Norma ISO 9000.» 2005. [www.aenor.es](http://www.aenor.es) (último acceso: 02 de junio de 2016).
- ISO 9001. «ISO 9001:2015.» s.f. [http://www.iso.org/iso/iso\\_9001.pptx](http://www.iso.org/iso/iso_9001.pptx) (último acceso: 17 de enero de 2016).
- . «Norma ISO 9001.» 2015. [www.aenor.es](http://www.aenor.es) (último acceso: 29 de mayo de 2016).
- ISO. «Norma ISO 10003.» 2007. [www.aenor.es](http://www.aenor.es) (último acceso: 30 de mayo de 2016).
- López Fresno, Palmira. *Cómo gestionar las reclamaciones de sus clientes*. España: Aenor, 2014.
- Mendoza Jiménez, Tania Elizabeth. «Repositorio Digital Universidad Politécnica Salesiana.» 2012. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf> (último acceso: 2015 de agosto de 10).
- Ministerio del Ambiente. *Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador*. 2015. <http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/es/content/turismo-sostenible> (último acceso: 08 de agosto de 2020).
- Monterroso, Elda. *Universidad Nacional de Luján*. s.f. <http://www.ope20156.unlu.edu.ar/normasiso.htm> (último acceso: 16 de enero de 2016).
- Pardo Álvarez, José Manuel. *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR ediciones, 2012.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. *Gestión por Procesos*. Madrid: Alfaomega, 2010.
- Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. «Procesos Productivos de las Agencias de Viajes.» s.f. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12045/1/TEMA6-AAVV.pdf> (último acceso: 08 de febrero de 2017).

## Anexos

### Anexo 1: Diagrama propuesto para el Proceso de Marketing

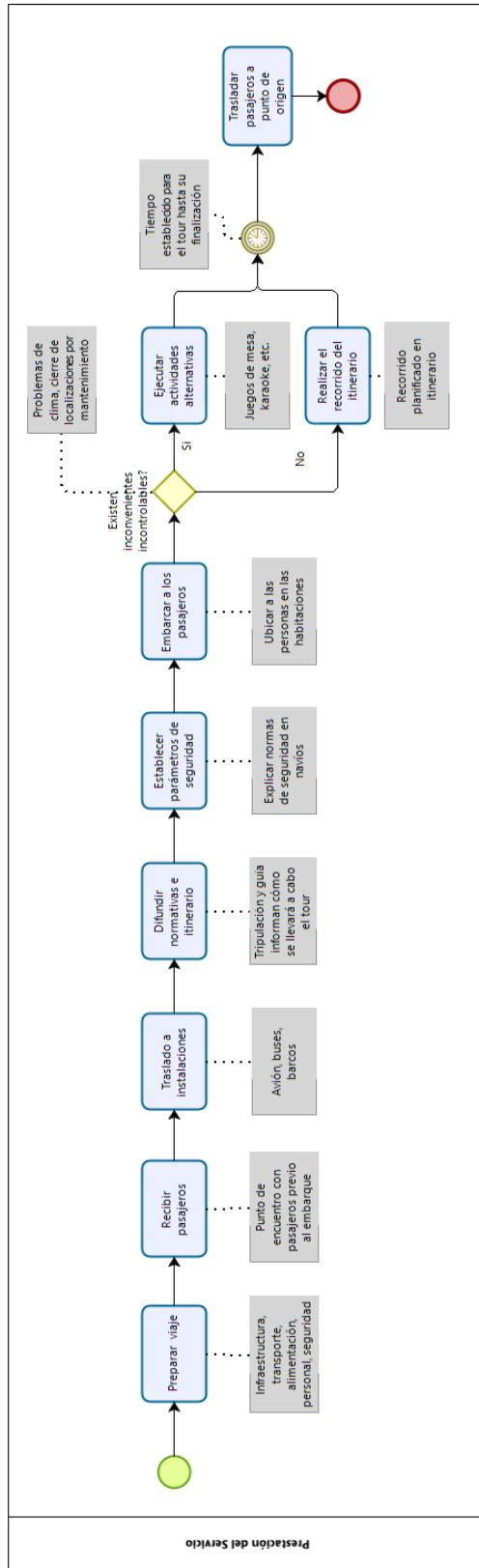


**Anexo 2: Diagrama propuesto para el Proceso de Ventas**





**Anexo 3: Diagrama propuesto para el Proceso de Prestación de Servicio**





## Anexo 5: Formato propuesto para Ficha de Registro de Cliente



### Registro de Cliente

Documento para registro de información de clientes y clientes potenciales.

Por favor ingresar la siguiente información durante el registro:

Número de Registro: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

- Datos Personales

1. Apellidos
2. Nombres
3. País origen
4. Teléfono de contacto
5. Correo electrónico
6. Lugar de residencia

- Gustos y Preferencias

1. Turismo de Aventura
2. Tours y Planes Vacacionales
3. Cruceros y Yates
4. Otros

- Clasificación del Cliente

Primera vez     
  Recurrente     
  Ocasional     
  Problemático

- Productos y Servicios Adquiridos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

- Frecuencia de Consumo

Única vez     
  Mensual     
  Semestral     
  Anual

- Observaciones Adicionales del Cliente

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## Anexo 6: Formato propuesto para Encuesta de Satisfacción



### Encuesta de Satisfacción de Servicio Customer Satisfaction Survey

Gracias por ser parte de nuestro tour a Galápagos.

Para garantizar que su estancia haya sido la mejor, solicitamos su ayuda para contestar las siguientes preguntas:

#### • Infraestructura del Yate

1. Limpieza del Yate  
 Excelente  Bueno  Regular
2. Comodidad del Yate  
 Excelente  Bueno  Regular
3. Comodidad de Cabinas y Baños  
 Excelente  Bueno  Regular
4. Limpieza de Cabinas y Baños  
 Excelente  Bueno  Regular
5. Servicio de Bar (insumos)  
 Excelente  Bueno  Regular
6. Calidad de la comida  
 Excelente  Bueno  Regular
7. Cantidad de comida  
 Excelente  Bueno  Regular

#### • Personal del Yate

1. Conocimiento del guía (localización, fauna, flora)  
 Excelente  Bueno  Regular
2. Facilidad de uso de lenguaje del guía (idioma)  
 Excelente  Bueno  Regular
3. Cortesía del guía  
 Excelente  Bueno  Regular
4. Cortesía de la tripulación  
 Excelente  Bueno  Regular

#### • Cómo se enteró del crucero?

- Página web  Agencia de Viajes  Revistas
- Otros: Describe: \_\_\_\_\_

#### • Tomaría otro crucero con nosotros?

- Sí  No

#### • Recomendaciones y Sugerencias

1. Cabinas: \_\_\_\_\_
2. Entretenimiento: \_\_\_\_\_
3. Tripulación: \_\_\_\_\_

#### • Quejas?

1. Cabinas: \_\_\_\_\_
2. Entretenimiento: \_\_\_\_\_
3. Tripulación: \_\_\_\_\_

Gracias por su apoyo.

Recuerde que puede comunicarse con nosotros a través de la página web [www.tierraverde.com](http://www.tierraverde.com) en caso de tener alguna sugerencia, recomendación o queja del viaje realizado.

Thank you for being part of our Galapagos tour.

To guarantee that your stay was the best, we ask for your help to answer the following questions:

#### • Infrastructure of the Yacht

1. Yacht Cleaning  
 Excellent  Good  Regular
2. Yacht Confort  
 Excellent  Good  Regular
3. Cabin and bathroom confort  
 Excellent  Good  Regular
4. Cabin and bathroom cleaning  
 Excellent  Good  Regular
5. Bar Service (supplies)  
 Excellent  Good  Regular
6. Food quality  
 Excellent  Good  Regular
7. Quantity of food  
 Excellent  Good  Regular

#### • Yacht Staff

1. Knowledge of the guide (location, fauna, flora)  
 Excellent  Good  Regular
2. Ease of use of the guide's language (language)  
 Excellent  Good  Regular
3. Courtesy of the guide  
 Excellent  Good  Regular
4. Courtesy of the crew  
 Excellent  Good  Regular

#### • How did you hear about the cruise?

- Web page  Travel Agency  Magazines
- Other: Describe: \_\_\_\_\_

#### • Would you take another cruise with us?

- Yes  No

#### • Recommendations and Suggestions

1. Cabins: \_\_\_\_\_
2. Entertainment: \_\_\_\_\_
3. Crew: \_\_\_\_\_

#### • Complaints?

1. Cabins: \_\_\_\_\_
2. Entertainment: \_\_\_\_\_
3. Crew: \_\_\_\_\_

Thanks for your support.

Remember that you can contact us through the web page [www.tierraverde.com](http://www.tierraverde.com) in case you have any suggestion, recommendation or complaint of the trip made.

## Anexo 7: Formato propuesto para Ficha de Atención al Cliente



### Atención de Cliente

Documento para registro de información de requerimientos de clientes y clientes potenciales.  
Por favor ingresar la siguiente información y vincularla al expediente del cliente con su numeración:

Núm de Atención: \_\_\_\_\_ Núm de Cliente: \_\_\_\_\_ Persona que atiende: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

- Datos Personales

1. Apellidos
2. Nombres
3. Paquete turístico tomado
4. Fecha de Viaje
5. Teléfono de contacto
6. Correo de contacto

- Motivo de Atención

\_\_\_\_\_ Felicitación \_\_\_\_\_ Sugerencia \_\_\_\_\_ Queja \_\_\_\_\_ Consulta de Servicios

- Descripción del Motivo de Atención

-----  
-----  
-----

En caso de presentarse una **SUGERENCIA** ingrese la información correspondiente:

- Elementos a mejorar

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

En caso de presentarse una **QUEJA** ingrese la información correspondiente:

- Causas de la queja

Motivo	Validación con Tripulación (fecha)	Validación con Encuestas de Satisfacción del viaje (fecha)	Validez de la Queja? (Válida/No Válida)
1			
2			
3			

- Soluciones Planteadas a Quejas Válidas

Motivo	Solución Planteada (fecha)	Persona que Plantea solución (Técnico/Gerente) (fecha)	Respuesta Usuario (fecha)	Acepta Solución? (Si/No)
1				
2				
3				

Se ha finalizado el caso? \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ No

- Acciones Correctivas de la Queja

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Anexo 8: Formato propuesto para Lista de Verificación de Estándares de Servicio**



**Lista de Verificación de Estándares de Servicio**

Documento para registro de información de cumplimiento de actividades de Estándares de Servicio y su control posterior.

Por favor ingresar la siguiente información con el nombre de la persona que ejecuta la actividad, fecha y hora:

Tour: \_\_\_\_\_ Fecha inicio: \_\_\_\_\_ Fecha fin: \_\_\_\_\_

Estándar de Servicio: \_\_\_\_\_

Tarea	Ejecución (fecha/hora)	Encargado	Verificación (Fecha/Hora)	Revisor	Cumple? (Si/No)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

• Observaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_