



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TEMA:**

**Plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma SIGO. Caso de Estudio: Transjamer**

**AUTOR:**

Jarrín Merino Jorge André

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**TUTORA:**

**Lcda. Karla Ramírez Iñiguez, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Jarrín Merino Jorge André, como requerimiento para la obtención del título de Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

**TUTORA**

---

**Lcda. Karla Ramírez Iñiguez, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.**

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS**  
**Y HOTELERAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Jorge André Jarrín Merino

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma SIGO. Caso de Estudio: Transjamer**, previo a la obtención del título de Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**

**EL AUTOR**

---

Jarrín Merino Jorge André



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Jorge André Jarrín Merino

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma SIGO. Caso de Estudio: Transjamer, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**

**EL AUTOR:**

---

Jarrín Merino Jorge André



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**Certificación de Antiplagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma Sigo. Caso de Estudio: Transjamer**, presentado por el estudiante **Jarrín Merino Jorge André**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (2%), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

URKUND	
Documento	<a href="#">TT JARRIN JORGE (1).docx</a> (D54802443)
Presentado	2019-08-13 09:39 (-05:00)
Presentado por	Karla Ramirez (karia.ramirez83@gmail.com)
Recibido	karia.ramirez01.ucsg@analysis.orkund.com
	2% de estas 34 páginas, se componen de texto presente en 7 fuentes.

---

**Lcda. Karla Ramírez Iñiguez, Mgs.**

**TUTORA**

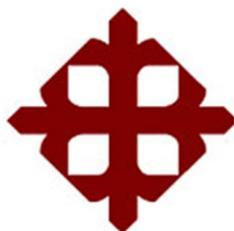
## **Agradecimiento**

Agradezco primero que todo a Dios, por haberme guiado y ayudado a superar barreras y durante todos estos años de universidad. También agradezco a mi familia, padres y hermano por todo el apoyo y ayuda brindada durante todo este tiempo, la cual ha sido una etapa muy bonita de mi vida. Asimismo, quiero agradecer a Daniela Zambrano, quien ha sido un pilar fundamental durante todos estos años, siempre dándome apoyo y motivación para la consecución de metas y objetivos. De igual manera a personas muy influyentes en mi vida universitaria tales como: Mario Cantos, María Claudia Weir, Marcos Parra, Lcda. Paola Gálvez, Lcda. Karla Ramírez, Econ. Servio Correa e Ing. María Belén Salazar, quienes han sido de gran aporte a mi formación académica, personal y profesional. No puedo dejar de agradecer de todo corazón a mi equipo de trabajo de Vínculo Empresarial, por todo el apoyo incondicional brindado desde su fundación llenándome de alegrías, hasta el día de hoy, día en el que me despido de nuestra Alma Máter. Y, como no agradecer, a toda la comunidad estudiantil de la UCSG y al bloque Contigo Católica, por permitirme ser su representante ante el Consejo Universitario.

Jorge André Jarrín Merino

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo de titulación en especial a mi familia, mi enamorada, amigos y todas las personas que han confiado en mí y me han brindado su apoyo durante toda mi vida universitaria. Personas que han estado presentes en las diferentes situaciones que se me han presentado a lo largo de estos años.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Lcda. Karla Ramírez Iñiguez, Mgs.**

TUTORA

---

**Ing. Gerson Sopó Montero, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

---

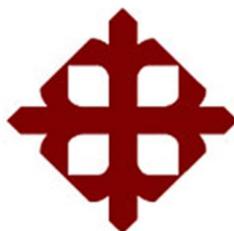
**Lcda. Paola Gálvez Izquieta, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

---

**Lcda. Grace Alexandra Mogollón Claudett, Mgs.**

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**Calificación**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>NOTA FINAL DEL TUTOR</b>
<b>JARRÍN MERINO JORGE ANDRÉ</b>	

---

**Lcda. Karla Ramírez Iñiguez Mgs.**

**TUTORA**

## Índice

Índice de tablas .....	XII
Índice de figuras .....	XIII
Resumen.....	XIV
Abstract .....	XV
Introducción .....	2
Planteamiento del problema. ....	4
Formulación del problema .....	6
Justificación .....	6
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Capítulo I: Marcos de la Investigación .....	9
Marco Teórico .....	9
Teoría de la Calidad.....	9
La calidad según la teoría de Deming.....	9
Trilogía de la Calidad Total .....	11
Teoría de Cero Defectos.....	12
Teoría EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) .....	13
Teoría clásica de la administración .....	14
Teoría de las 5S .....	15
ISO 9001 .....	16
Marco Conceptual.....	17
Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) .....	17
Compañía .....	18
Compañía de Transporte Terrestre Turístico .....	18
Certificación .....	18
Calidad de Servicio .....	19
Fiabilidad .....	19
Capacitación .....	19
Proceso.....	19
Seguridad.....	19
Marco Legal .....	19
Constitución de la República del Ecuador (Constitución del Ecuador, 2008) .....	19
Plan Toda una Vida (Plan Nacional de Desarrollo, 2017) .....	20
Ley de Turismo Art. 5: Actividades turísticas .....	21

Ley de Compañías (Super Intendencia de Compañías, 1999):.....	21
Reglamento de Transporte Terrestre Turístico:.....	22
Marco Referencial.....	23
Implementación de SIGO en Chile .....	23
Análisis de los resultados en la implementación del sistema inicial de gestión organizacional (SIGO) en MIPYMES de San Miguel de los Bancos - Mindo, durante el periodo 2014-2015.....	23
Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Herramienta SIGO Aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora Turística Clicktours S.A para su Mejora Organizacional....	24
Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Transjamer. ....	26
Descripción actual de la empresa .....	30
Proceso Contable .....	35
Capítulo III: Metodología de la investigación.....	37
Estado inicial de la empresa con relación al SIGO .....	37
Análisis de la situación actual.....	38
Análisis de resultados.....	43
Capítulo IV: Diseñar el plan de acción para que la empresa Transjamer obtenga la certificación bajo la norma SIGO .....	48
Propuestas en base a lo solicitado en el listado de verificación (F-G-01):.....	54
Conclusiones .....	67
Recomendaciones .....	68
Bibliografía .....	69

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Lista de verificación (F-G-01) Módulo: Calidad Personal</i> .....	27
Tabla 2 <i>Lista de Verificación (F-G-01) Módulo: Enfoque en el Cliente</i> .....	28
Tabla 3. <i>Lista de verificación (F-G-01) Módulo: Gestión de Rutina y Mejora</i> .....	28
Tabla 4. <i>Segmentación y necesidad de mercado</i> .....	41
Tabla 5. <i>Resultados Listado de Verificación (F-G-01), Calidad Personal</i> .....	43
Tabla 6. <i>Resultados Listado de Verificación (F-G-01), Enfoque en el Cliente</i> .....	43
Tabla 7. <i>Resultados Listado de Verificación (F-G-01), Gestión de Rutina y Mejora</i> .....	43
Tabla 8. <i>Resultados Listado de Verificación (F-G-01)</i> .....	44
Tabla 9 <i>Diagnóstico de Resultados (F-G-02) Diagnóstico de Resultados (F-G-02)</i> .....	45
Tabla 10. <i>Porcentajes de Diagnóstico de Resultados (F-G-02)</i> .....	46
Tabla 11. <i>Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 1, ítems que no se cumplen.</i> .....	49
Tabla 12. <i>Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 2, ítems que no se cumplen</i> .....	50
Tabla 13. <i>Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 3, ítems que no se cumplen.</i> .....	51
Tabla 14. <i>Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 4, ítems que no se cumplen</i> .....	52
Tabla 15. <i>Matriz de acciones a tomar en base a las Tabla 1 y Tabla 2, ítems se cumplen parcialmente</i> .....	53
Tabla 16. <i>Matriz de asignación de responsabilidades</i> .....	54

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Ciclo PDCA .....	10
<i>Figura 2.</i> Trilogía de Calidad Total Juran.....	11
<i>Figura 3.</i> Proceso de la Administración por Calidad.....	13
<i>Figura 4.</i> Principios de la Calidad Total o Excelencia.....	14
<i>Figura 5.</i> Proceso Teoría 5-S .....	16
<i>Figura 6.</i> Proceso de Implementación SIGO Ecuador.....	18
<i>Figura 7.</i> Kia Sportage R (TA).....	32
<i>Figura 8.</i> Suzuki Scross (TM): .....	32
<i>Figura 9.</i> Suzuki SZ (TM) .....	33
<i>Figura 10.</i> Organigrama actual de la empresa .....	33
<i>Figura 11.</i> Proceso Contable.....	35
<i>Figura 12.</i> Proceso Pre-operativo .....	35
<i>Figura 13.</i> Proceso Operativo .....	35
<i>Figura 14.</i> Proceso de cobro .....	36
<i>Figura 15.</i> Resultados porcentuales en base al módulo 1 .....	38
<i>Figura 16.</i> Resultados porcentuales en base al módulo 2 .....	40
<i>Figura 17.</i> Resultados porcentuales en base al módulo 3. ....	42
<i>Figura 18.</i> Diagnóstico de la Estructura Financiera (F-G-03) .....	47
<i>Figura 19.</i> Proceso de recepción y atención a quejas y reclamos .....	57
<i>Figura 20.</i> Organigrama propuesto para la empresa.....	62
<i>Figura 21</i> Diagrama de Gantt Acciones a Tomar .....	66

## **Resumen**

En el presente documento se realiza un estudio analítico y cualitativo, con el fin de elaborar un plan de acción para que la empresa, Transjamer, obtenga la certificación SIGO, la cual ayuda a la estandarización de procesos. Para el desarrollo del estudio presente en este documento se detallan los marcos de investigación que serán un aporte, así como la situación actual de la empresa, obteniendo la brecha mediante una comparación de lo actual con lo solicitado por la SIGO. Una vez obtenido el resultado inicial de la empresa se procede a realizar el análisis de los diferentes puntos solicitados por la SIGO para la elaboración del plan de acción. Finalmente se presenta una matriz en la cual se detalla el ítem incumplido junto a la acción a realizar y el instrumento a utilizar por parte del encargado de la ejecución, para que la empresa estudiada pueda obtener la certificación.

Palabras clave: SIGO, certificación, Transjamer, plan de acción, estandarización, procesos

## **Abstract**

This document performs an analytical and qualitative study in order to elaborate an action plan for the company, Transjamer, to obtain SIGO certification, which helps standardize processes. For the development of the study present in this document, the research frameworks that are going to contribute to the document are detailed same as the current situation of the company, and then, a comparison of the current with what is requested by SIGO. Once the initial result of the company has been obtained, the analysis of the different points requested by SIGO is made in order for the elaboration of the action plan is carried out. Once the initial result of the company is obtained, the analysis of the different items requested by SIGO, the action plan is carried out. Finally, a matrix is presented, in which the unaccomplished item is detailed, along with the action to be performed and so the method to be used by the person in charge of the execution, so that the company can obtain the certification

Key words: SIGO, certification, Transjamer, action's plan, standardization, process

## **Introducción**

Según el reglamento que establece el MINTUR (2014) el transporte turístico terrestre en el Ecuador se define como la prestación de servicios a terceros a cambio de una contraprestación económica, bajo la premisa de contar con un servicio de calidad y seguridad, cumpliendo con los respectivos permisos que la ley requiera. El transporte turístico tiene gran importancia dentro del área ya que es el medio por el cual se permite el desplazamiento de las personas por medio terrestre, es por esto que se debe realizar una implementación de análisis de calidad en este segmento.

Estadísticamente el medio de transporte más común e importante a nivel mundial, especialmente aquel relacionado al utilizado por personas es el que se emplea vía terrestre en cualquiera de sus modalidades, es el vehículo a motor el medio de transporte que con mayor frecuencia se emplea para el traslado de personas. De esta manera se puede afirmar que este medio de transporte es vital importancia tanto para actividades particulares, como comerciales, tales como la transportación turística.

Estas mismas estadísticas se replican en el transporte turístico tanto en el mundo entero, como en nuestro país. Esta premisa permite inferir que el transporte terrestre es importante tanto para la economía nacional como para la economía de las empresas y personas cuya actividad económica gira entorno del transporte turístico vía terrestre, estudiarlo y protegerlo. En el año 2018, según el Ministerio del Interior, se registró el ingreso de 2'427.660 turistas al país, de los cuales todos requirieron transportación y traslados para visitar distintos lugares de la ciudad destino.

Entre las principales actividades dentro del turismo, para que este se lleve a cabo de una manera adecuada, se encuentra la transportación de pasajeros/ turistas. Al ser está una de las principales actividades en la industria turística, requiere de medidas de seguridad en los equipos o maquinaria y empleados. Según la Organización Mundial de Turismo, OMT, (2007) Los transportes suponen una categoría mixta ya que, en su función de acercamiento de la demanda al lugar de destino realizan también una función de mediación. Cuando el transporte es, además, una de las partes principales del producto turístico o supone una actividad complementaria en destino, no cabe duda de que estamos hablando de oferta turística.

La OMT (2007) definió las industrias turísticas como actividades que generan productos característicos del turismo. Para que un producto esté considerado en esta categoría debe cumplir uno o ambos de los siguientes criterios.

- a) El gasto turístico en el producto deberá representar parte importante del gasto total.
- b) El gasto turístico en el producto deberá representar parte importante de la oferta del producto en la economía.

La guía turística Lonely Planet (2018) expresa que en Ecuador se pueden apreciar los paisajes andinos, las coloridas ciudades coloniales, la Amazonía y las olas del océano Pacífico. Además, la revista indica que es difícil que cualquier destino del país quede a más de medio día de viaje. Adicionalmente, la publicación también expresa lo siguiente: “es hogar de una de las mejores escenas playeras de Sudamérica en los pueblos ubicados al norte de la ciudad de Guayaquil”. Añade que, si bien hay algunas playas que están cambiando rápidamente, lugares como Canoa y Mompiche son lugares en los que se puede encontrar un lugar junto a la playa para descansar "por solo unos pocos dólares por noche”. Se puede decir que Ecuador es uno de los mejores destinos a nivel mundial debido a su cercanía entre regiones, lo cual ayuda a la accesibilidad y movilización entre atractivos.

Con respecto a la calidad, existen múltiples conceptos de esta, sin embargo, para el propósito de la presente investigación, se recoge a dos de ellas, los mismos que recogen describen de forma muy clara a la calidad.

La Norma ISO 9000 conceptualiza a la calidad como “El conjunto de especificaciones y características de un producto referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen”. Por otra parte, Ishikawa define a la calidad en los siguientes términos “Diseñar, producir y servir un bien o un servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”.

De los dos conceptos enunciados se puede inferir entonces que quien determina la calidad será siempre quien es el usuario del bien o del servicio, es decir el cliente.

Por otra parte, es necesario resaltar el hecho que para que una empresa grande o pequeña, productora de un bien o un servicio cumpla con el objetivo de satisfacer al cliente, todos los integrantes de la organización deben necesariamente estar a la altura de

las exigencias del mundo empresarial y a las cada vez más y mayores demandas de los clientes, caso contrario será la competencia la que termine con la empresa.

Con el propósito de mejorar la calidad de servicios y productos turísticos que es uno de los objetivos establecidos por el Ministerio de Turismo del Ecuador, implementó el Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO), que es una herramienta de gestión de rápida aplicación dirigida a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), en este sentido, al ser un mecanismo empleado por esta Secretaría de Estado MINTUR, rectora del turismo a nivel nacional, es importante que la empresa Transjamer pueda recibir esta certificación, misma que abalizará y permitirá garantizar sus actividades de manera eficaz y eficiente.

En el mundo altamente competitivo que se desarrollan las actividades empresariales, es indispensable que especialmente los prestadores de servicios sean altamente innovadores y que desarrollen capacidades de adaptarse a las cada vez más cambiantes exigencias de sus clientes, de modo que siempre puedan estar en capacidad de atender los requerimientos, en especial quienes están en contacto directo con el cliente.

En el caso de Transjamer, el personal administrativo debe adaptarse y percibir los requerimientos de las operadoras y las empresas que demandan sus servicios, mantener todos los documentos de la empresa legalizados y actualizados, mantenerse al día en los pagos a sus empleados, proveedores, seguro social, etc; en tanto que los conductores de los vehículos tienen obligatoriamente que esforzarse por su presentación personal, excelente trato al cliente, ser absolutamente puntuales, mantener a los vehículos nítidos por dentro y por fuera, garantizar el mantenimiento y la fiabilidad de los vehículos, de modo que sean estos detalles los que marquen la diferencia con la competencia, de modo que la empresa desarrolle estas características que les identifique.

### **Planteamiento del problema.**

El transporte a nivel nacional está regulado por la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que rige a partir del año 2008 y tiene como objeto: la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al

desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. 2014)

Para el efecto, el Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social (Artículo 5 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2014).

Es de esta manera que consecuente con la proyección de crecimiento del sector turístico a nivel mundial, regional y nacional se puede acoger al siguiente postulado:

La revista Lonely Planet, en el año 2018, indica que como es de esperar de un país pequeño como el Ecuador, hay gran cantidad de oferta de transportación pública y a bajo costo. Adicionalmente, menciona que hay pocos rincones del país que queden a más de media jornada de viaje. De igual manera, la revista anteriormente mencionada, hace énfasis que dentro del país existen uno de los mejores ambientes de playa de Sudamérica en pueblos o balnearios al norte de Guayaquil.

La empresa de transporte terrestre turístico Transjamer tiene como actividad principal la movilización de turistas dentro del territorio nacional, sin embargo, en la actualidad no cuenta con procesos administrativos para el buen funcionamiento de la misma. Esto ha causado que la empresa no esté siendo gestionada de una manera que garantice la eficiencia. Como consecuencia se tiene una evidente desorganización administrativa, una lenta capacidad de respuesta y una imagen no adecuada ante los contratistas.

La falta de un proceso de gestión dentro de esta empresa provoca una falta de confianza por parte de los clientes. Este problema ha ocasionado que Transjamer no esté siendo considerada entre las principales opciones para las empresas operadoras de turismo contratistas, lo cual ha generado un estancamiento en el crecimiento de la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, la empresa estudiada no brinda el grado de fiabilidad necesaria en los usuarios, en lo que concierne a calidad.

## **Formulación del problema**

Transjamer evidencia deficiencia en su administración, por lo que se requiere establecer un plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma SIGO. ¿Cómo incidirá la aplicación de la norma SIGO en la gestión administrativa de la empresa Transjamer?

## **Justificación**

El Ecuador es un país considerado uno de los mejores países para visitar a nivel mundial, debido a su gran diversidad de flora, fauna, y riqueza paisajística. (Lonely Planet, 2018) Esta riqueza biodiversa se la puede apreciar en todas las regiones del Ecuador, es decir, Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos. Una de las características más favorables que tiene el país es que, a pesar de ser un país no tan grande en área superficial, posee todos estos aspectos que lo embellecen a lo largo de su territorio.

Dada la falta de conectividad aérea hacia diferentes ciudades del país, dado que el Ecuador cuenta únicamente con 15 aeropuertos en territorio nacional y dos en el Archipiélago de Galápagos, cinco aeropuertos internacionales (Quito, Guayaquil, Manta, Latacunga, Santa Rosa), según la guía internacional de aeropuertos [www.aeropuertos.net](http://www.aeropuertos.net). Para gran mayoría de las rutas a los aeropuertos locales se realizan desde los aeropuertos de Quito y Guayaquil. Sin embargo, de esta cantidad de aeropuertos, es de mencionar la limitada cantidad de líneas aéreas y de frecuencias para conectar a todos los destinos turísticos más importantes). Debido a esto, el transporte terrestre es el principal medio de movilización de turistas dentro del territorio nacional (Ecuador continental). Dada la falta de accesibilidad vía aérea, es necesaria una garantía de calidad en los servicios de transporte terrestre, con el fin de brindar satisfacción y seguridad a los usuarios.

La calidad en servicios de transportación terrestre turística que debe ofrecer una empresa hacia sus clientes, no solamente se la debe calificar en base al producto final, sino en base a todos los procesos administrativos y operacionales que esta lleva a cabo. Según el Mintur, la oferta de transporte terrestre turístico en el Ecuador es amplia, sin embargo, no existe una certificación nacional especializada en este aspecto que garantice que los proveedores de este servicio cumplan con estándares de calidad normados por algún ente superior.

Según el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, el 95% de empresas del país son MIPYMES. Este tipo de empresas tienen una cantidad limitada de activos, reducida nómina de trabajadores, bajo nivel de ventas, por ende, poseen una baja capacidad económica que le permita afrontar el costo que acarrea poder obtener una certificación internacional que garantice la calidad en sus procesos (Gonzales, 2018, Ibañez, 2011). Según el MINTUR, el que posean bajo ingreso no significa que únicamente con la implementación del SIGO cambie, se debe recordar que el SIGO es un sistema de calidad.

Para la empresa Transjamer es necesaria la inclusión de la herramienta SIGO para poder gestionar de mejor manera sus procesos y obtener una mejoría en sus actividades y rentabilidad. Con la implementación de esta norma la empresa de obtendrá un aporte significativo en diferentes aspectos tales como: calidad del personal, enfoque en el cliente y mejora en la gestión de rutina. La implementación de la norma anteriormente mencionada, ayudará a clientes y usuarios, operadoras y turistas, a percibir un mayor grado de seguridad y confiabilidad acerca de la empresa.

El éxito de una empresa de transporte turístico, se la puede medir mediante la calificación de grados de satisfacción y superación de expectativas de sus clientes. La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco, DIRCETUR; indica que como consecuencia de las observaciones, recomendaciones e incluso quejas que las empresas de la industria turística puedan hacer, ya sean de manera positiva o negativa, no se verá afectada únicamente la empresa sino también la ciudad o país como destino turístico, lo cual repercutirá en una mayor o menor afluencia de turistas. (DIRCETUR, 2009). Con esta acotación lo que se trata de dar a entender es la importancia que tiene la implementación de normas para la mejora de los procesos administrativos de la empresa Transjamer para que esta pueda llegar a ser exitosa según lo que expresa la DIRCETUR.

Es por esto la importancia de la implementación de la SIGO, que como se ha explicado, es un sello que garantiza la calidad en los procesos administrativos y operativos de las empresas. La SIGO servirá para solucionar a los problemas que la empresa acarrea. La elaboración el plan de acción para que la empresa Transjamer obtengan la certificación SIGO sería un gran aporte a esta para poder satisfacer la necesidad de los usuarios sobre garantías que ofrecen los proveedores de servicios. *La necesidad de Seguridad y Salud, es la base de la pirámide de necesidades.* (CESD).

Con la mejora de procesos administrativos, por ende, en la calidad de los servicios de la empresa Transjamer se beneficiarían la empresa en sí, las operadoras de turismo, los usuarios del servicio y el Ministerio de Turismo.

**Objetivo general**

Diseñar un plan de acción para obtener la certificación de empresas de servicios de transporte turístico Transjamer bajo la Norma SIGO.

**Objetivos específicos**

- Analizar las diferentes teorías expuestas mediante la revisión de literatura, para el desarrollo de los marcos de investigación de este documento.
- Identificar la situación actual de la empresa Transjamer para determinar su estado actual con respecto al estándar de la norma SIGO
- Diseñar el plan de acción de la empresa Transjamer a partir de la modificación al manual de la norma SIGO.

## **Capítulo I: Marcos de la Investigación**

### **Marco Teórico**

En la sección a continuación, se van a detallar las diferentes teorías de calidad cuyo objetivo es dar a conocer la conceptualización realizada por varios de los autores más importantes del tema (Deming, Juran, Ishikawa y Crosby), y que estas se puedan comprender mejor y ser aplicadas para el estudio que se está realizando, con el fin de obtener la consecución de los objetivos anteriormente plasmados en el presente documento.

### **Teoría de la Calidad**

En la actualidad, existen diversas definiciones sobre el concepto de calidad. Sin embargo, el mismo ha venido evolucionando en el transcurso del tiempo, por lo que hablar de este concepto no es más que hablar de satisfacción, obtención de cero errores y lealtad al cliente, es decir un proceso de constante mejora.

### **La calidad según la teoría de Deming**

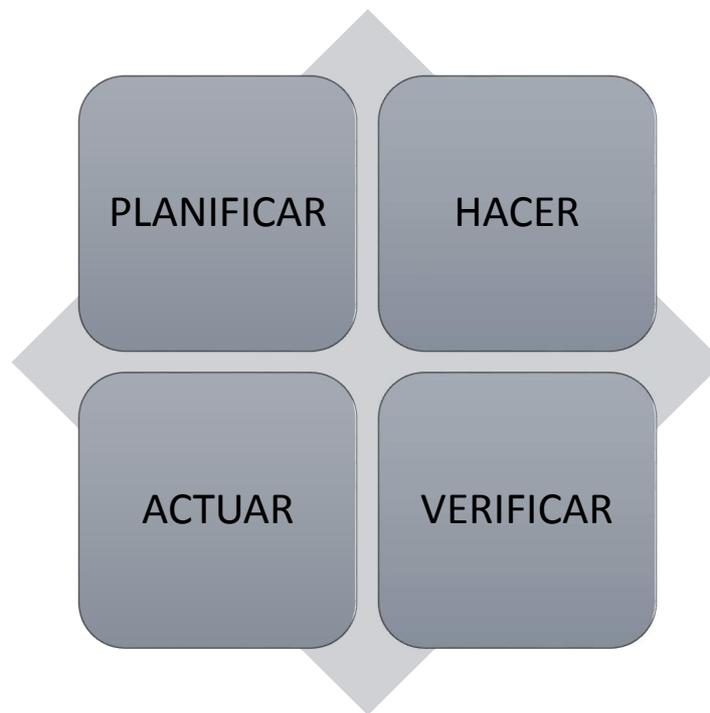
En la década de 1950 el Dr. Edwards Deming plantea su teoría de la calidad, donde menciona que todo debe exponerse a una constante mejora mediante 4 etapas definidas.

La metodología conocida como Ciclo de Deming, se utiliza en la actualidad para sistemas de gestiones de calidad. Se la puede describir como la aplicación de la teoría “del control” a los procesos y sistemas administrativos. Los componentes del ciclo son: planificar, hacer, controlar y actuar”. Álvarez Fernández (2017) manifiesta que es un proceso que mejora cualquier actividad, permite analizar cómo puede la institución generar gestión de calidad a través de este ciclo y mejorar continuamente los servicios que brindan.

Para la elaboración de este proyecto la metodología a emplearse responde al proceso cronológico de planificación por parte de Deming:

- Planificar: en esta etapa se levanta la situación actual del área, también conocida como línea base, se observa la oferta y el perfil del visitante del Área Protegida.
- Hacer: se llevan a cabo las acciones de manejo basándonos en la situación actual, en este punto se pueden emplear marcos referenciales como ROVAP (Rango de Oportunidades para Visitantes en Áreas Protegidas) para diagnosticar o definir las condiciones actuales con las deseadas.

- Verificar: también conocido como monitoreo y control, aquí se muestran los indicadores biofísicos, sociales y de gestión de área, es decir, se constatan las acciones tomadas en el manejo.
- Actuar: implementar medidas correctivas para los resultados que obtuvimos de la verificación.



*Figura 1. Ciclo PDCA (E. Deming, 1950)*

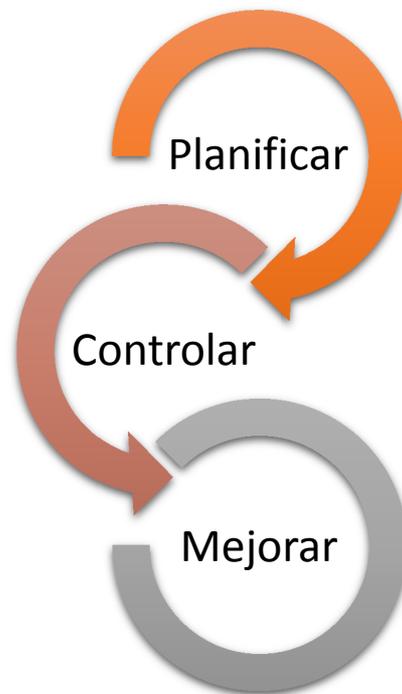
Deming además establece 14 puntos para salir de crisis, estos son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Adoptar la nueva filosofía que ha resultado positiva para la empresa
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
4. Acabar con la práctica de hacer negocios bajando el precio
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio mediante el ciclo PDCA
6. Implantar la información en el trabajo a todos los niveles
7. Implantar un liderazgo que ayude a las personas a mejorar su trabajo
8. Desechar el miedo y fomentar la comunicación bidireccional
9. Derribar las barreras entre los departamentos
10. Eliminar slogans y carteles con frases hechas

11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra
12. Eliminar las barreras que privan al personal del derecho de estar orgullosos de su trabajo
13. Implementar un programa vigoroso de educación y auto mejora individual
14. Poner a todo el personal de la empresa a trabajar para conseguir la transformación

### **Trilogía de la Calidad Total**

Joseph Juran fue el desarrollador de la teoría de la Trilogía de la Calidad Total. Este expositor afirma que para que exista una mejora en la calidad, se debe empezar por identificar las necesidades de los clientes. (C. Moscoso, 2016). Adicionalmente, Juran indica que para la obtención de la calidad total de un producto y/o servicio se debe elaborar desarrollar la trilogía siguiente:



*Figura 2. Trilogía de Calidad Total Juran (J. Moscoso, 2016)*

- Planificación de la calidad
  - Establecer metas u objetivos de calidad
  - Identificar a los clientes que se ven afectados por esas metas
  - Determinar las necesidades del cliente
  - Desarrollar las características del producto
  - Desarrollar las características del proceso

- Establecer los controles del proceso
- Control de calidad
  - Evaluación del comportamiento real de la calidad
  - Comparación del comportamiento real con los objetivos
  - Adopción de medidas sobre la diferencia
- Mejora de la calidad: Conseguir resultados de calidad superior al del periodo anterior.

### **Teoría de Cero Defectos**

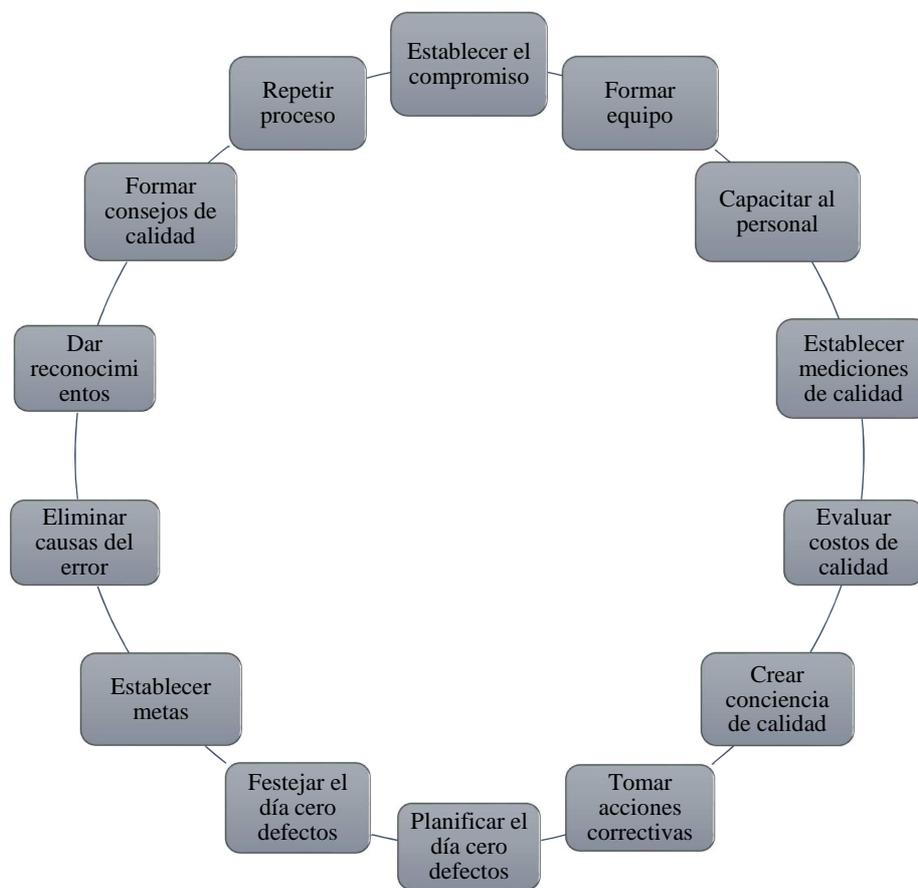
Phillip Crosby (1979) elaboró un programa llamado Cero Errores. Según él, la calidad no cuesta, lo que cuesta es la no calidad. De acuerdo a la fundamentación de Crosby se puede definir calidad como “es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer” (N. Dahik, 2019).

Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos. Esto desemboca en que los miembros de la organización estén de acuerdo en mejorar su desempeño dentro de la empresa para lograr el cambio deseado.

El programa “Cero Errores” se basaba en 14 pasos a aplicar de forma metódica para mejorar la calidad:

1. **Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad:** La dirección de la compañía es la que tiene que definir una política de mejora continua de la calidad.
2. **Formar el equipo para la mejora de la calidad:** Los equipos serán encargados de diferentes áreas para lograr la mejora.
3. **Capacitar al personal de la calidad**
4. **Establecer mediciones de calidad:** Recopilar datos y estadísticas para analizar tendencias y problemas que se identifiquen en la organización.
5. **Evaluar los costos de la calidad:** Identificar y evaluar el costo de la no calidad.
6. **Crear conciencia de la calidad:** Incluir en el ADN de la organización el conocimiento sobre el coste de la no calidad.
7. **Tomar acciones correctivas:** Cada desviación deberá tener unas acciones correctivas que las enmienden.

8. **Planificar el día cero defectos:** Definición de un programa de actuación para prevenir la ocurrencia de errores.
9. **Festejar el día cero defectos:**
10. **Establecer metas:** Fijar objetivos para reducción de errores.
11. **Eliminar las causas del error:** Eliminar todas las barreras que impidan el cumplimiento del programa Cero Defectos.
12. **Dar reconocimiento:** Ofrecer incentivos al cumplir los objetivos fijados.
13. **Formar consejos de calidad**
14. **Repetir el proceso**



*Figura 3. Proceso de la Administración por Calidad*

### **Teoría EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)**

Modelo de calidad y excelencia, establecido por la EFQM, como vía para la autoevaluación y determinación de mejora continua en entornos empresariales.

La EFQM (EFQM, 2019) establece las principales características que conforman el modelo EFQM son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión de procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad Social de la organización

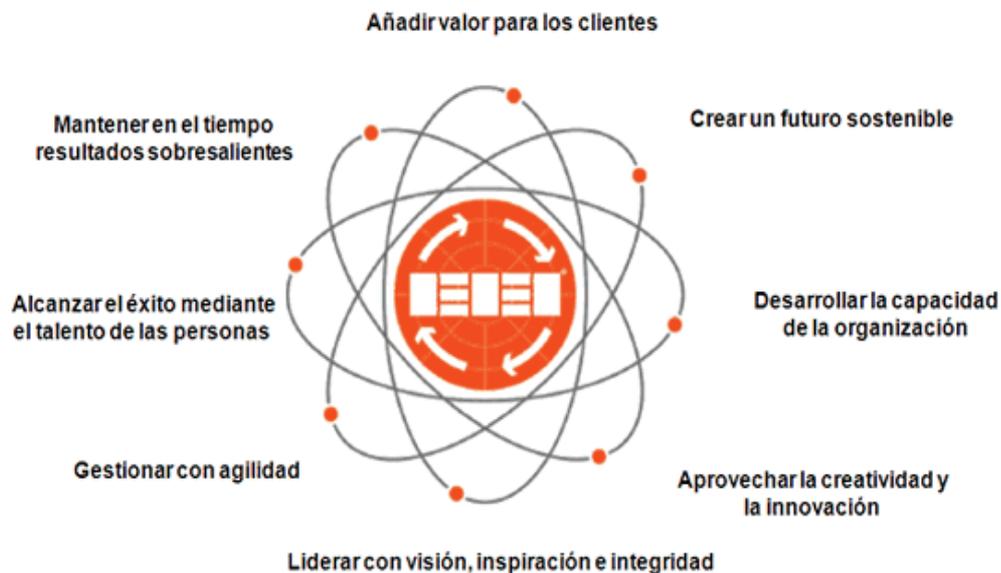


Figura 4. Principios de la Calidad Total o Excelencia (EFQM, 2019)

### **Teoría clásica de la administración**

Según (J. Jurado, 2018) Henry Fayol, fundador de la teoría clásica de la administración, parte de un enfoque global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción estructural de la organización.

Henry Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:

- Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales: relacionadas con la compra, la venta y el intercambio.

- Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales
- Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- Funciones contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- Funciones administrativas: relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y, están siempre, por encima de ellas.

La aplicación de la teoría Clásica de la Administración en el presente caso de investigación servirá para no soslayar ninguna de las funciones establecidas por Fayol, de modo que permitan a la empresa un funcionamiento armónico en todos los ámbitos que deben considerarse.

### **Teoría de las 5S**

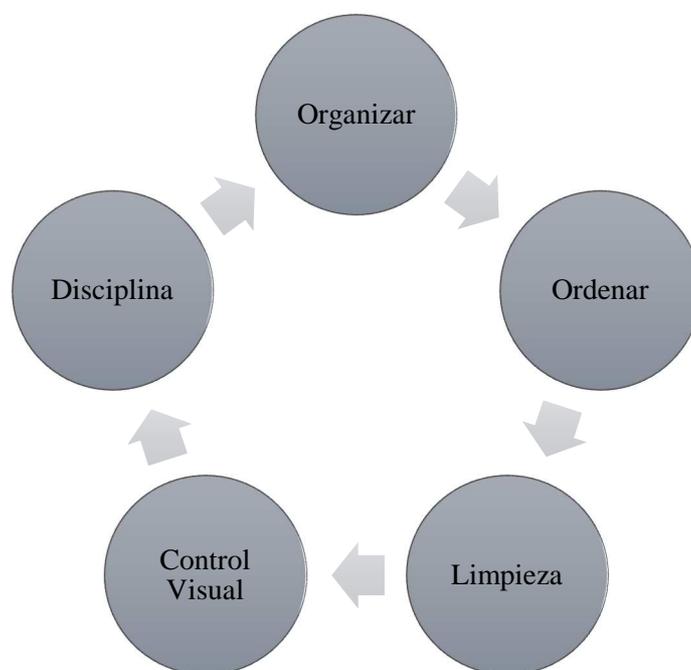
Consta de cinco pasos que son: eliminar excesos, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar, desarrollado mediante una secuencia de pasos que pretende, con su implementación, mejorar y mantener las condiciones de la organización, la seguridad ocupacional y, en consecuencia, la calidad total, la productividad, la competitividad y la mejorar continua. (Pérez V, 2017)

Mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza en el lugar de trabajo. No es una mera cuestión de estética. Se trata de mejorar las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, la motivación del personal y la eficiencia y, en consecuencia, la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Las 5S son las iniciales de cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen la metodología:

- Seiri – Organización: Consiste en identificar los materiales necesarios y desechar los innecesarios.
- Seiton – Orden: Consiste en ordenar, ubicar e identificar los materiales de manera que se fácil encontrar, utilizarlos y reponer.
- Seiso – Limpieza: Consiste en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, para garantizar un perfecto estado de salud.

- Seiketsu – Control Visual: Consiste en distinguir una situación normal de otra anormal.
- Shitsuke – Disciplina: Consiste en trabajar de acuerdo a las normas y políticas establecidas.



*Figura 5. Proceso Teoría 5-S (Manual de Implementación SIGO, 2015)*

## **ISO 9001**

La Organización Internacional de Normalización (ISO), dentro de sus programas de certificación, establece a la norma 9001 la normativa encargada de la regulación de los procesos de calidad de una empresa. Esta Certificación documenta procesos, procedimientos y responsabilidades para lograr objetivos y políticas de calidad. La norma ISO 9001 define el modo en que una organización debe funcionar para cumplir los requisitos de clientes y accionistas. Para lograr satisfacer estos requisitos, la ISO se basa en ocho principios de gestión de calidad.

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Contexto organizativo
- Mejora continua
- Toma de decisiones basadas en hechos

- Razonamiento basado en riesgos

## **Marco Conceptual**

### **Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)**

La herramienta SIGO, que es una herramienta de gestión para la implementación y mejoramiento de la calidad en las MIPYMES. Esta es utilizada por el Ministerio de Turismo del Ecuador, y certifica a empresas que se dediquen a actividades turísticas. Mediante la implementación de SIGO, las empresas podrán mejorar y/o resolver diferentes aspectos tales como:

- Crear condiciones óptimas para la liberación del potencial del personal de las empresas y que estos realicen contribuciones significativas para las mismas.
- Direccionamiento claro y conocimiento amplio sobre las expectativas de los clientes; promoviendo una adecuada planificación y definición de objetivos.
- Creación de metodologías para resolver problemas operativos.
- Conocer la situación del entorno y condición interna mediante indicadores, para la correcta toma de decisiones adecuadas y establecer políticas o directrices del negocio.

Esta es una herramienta implementada por el Ministerio de Turismo para ayudar a micros, pequeños y medianos empresarios a realizar una correcta dirección de sus negocios, mediante la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad. Esto ayudará a satisfacer necesidades de clientes tanto internos como externos e incluso alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

Esta certificación cuenta con una duración de aplicación de 3 meses a partir de la capacitación previa a la cual el gerente general deberá someterse.

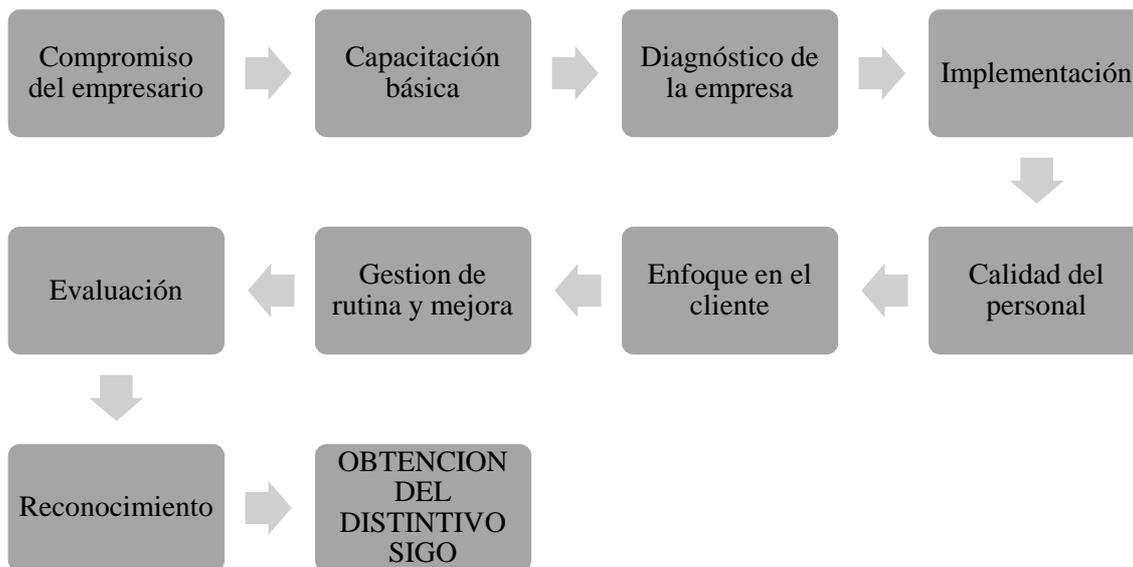


Figura 6. Proceso de Implementación SIGO Ecuador (Manual de Implementación SIGO, 2015)

Se puede decir que el SIGO es un programa de capacitaciones y asistencias técnicas de costo cero que permite a propietarios y/o gerentes de MIPYMES implementar herramientas de gestión dentro de las empresas, con el fin de lograr una mejora en su cultura organizacional, experiencia a turistas y clientes, tomando en cuenta el grado de satisfacción de los mismos, así como también una mejora en el desempeño del negocio en sí.

### **Compañía**

Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. (Ley de Compañías, 1999)

### **Compañía de Transporte Terrestre Turístico**

Compañía cuya actividad comercial es prestar servicios de transporte terrestre turístico habiendo obtenido previamente el Permiso de Operación por parte de la Agencia Nacional de Tránsito. (Reglamento de Transporte Terrestre Turístico, 2014)

### **Certificación**

Documento que comprueba que una persona u organización cumple con los estándares mínimos de su valoración a partir de un estándar, para establecer las correcciones pertinentes. (Arias Aline, 2014, La Certificación UTZ para el cacao ecuatoriano periodo 2008-2013, página 9)

## **Calidad de Servicio**

La calidad del servicio es el antecedente de la satisfacción por parte del cliente y la satisfacción del cliente se lo expresa como el antecedente de la fidelidad de parte del cliente. (H. Montes, 2019)

## **Fiabilidad**

Habilidad del personal para prestar el servicio de manera confiable y precisa: confianza que inspira el personal, cumplimiento de promesas por parte del personal, veracidad de la publicidad, formalidad de la empresa. (DIRCETUR, 2009).

## **Capacitación**

Proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. (UNICEN).

## **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO, 2016)

## **Seguridad**

La seguridad es una dimensión que tiene el fin de medir, evaluar y constatar el grado de confianza de un cliente con respecto a la actitud que tiene el personal con relación a la prestación de servicios, en donde se verifican y califican diferentes aspectos tales como conocimientos, amabilidad, habilidad y destrezas. (V. Jaya, 2017)

## **Marco Legal**

En el marco próximo a desarrollar se establecen todas las leyes, normativas y reglamentos que afectan a la empresa y al desarrollo del tema. Estas, anteriormente mencionadas, ayudan a poder comprender de una manera más idónea el campo de acción de la empresa Transjamer. De igual manera se exponen los artículos a los cuales la empresa se debe regir para poder cumplir sus actividades de manera correcta.

## **Constitución de la República del Ecuador (Constitución del Ecuador, 2008)**

La Carta Magna, en el Artículo 262 determina que “Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias:

3. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte regional y el cantonal en tanto no lo asuman las municipalidades.

4. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito regional”.

Adicionalmente, el Artículo Art. 263 expresa que “Los gobiernos provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley

2. Planificar, construir y mantener el sistema vial de ámbito provincial, que no incluya las zonas urbanas”.

Adicionalmente, el Artículo 264 indica que “Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

3. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana.

6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

Por otra parte, el Artículo 394 de la Constitución, establece que “El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias”.

Lo anteriormente expresado nos señala que en la Constitución del 2008 se establecen mandatos a nivel del gobierno central, prefecturas provinciales y municipios referidos a los asuntos viales y al control del tránsito de vehículos terrestres.

### **Plan Toda una Vida (Plan Nacional de Desarrollo, 2017)**

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 o Plan Toda Una Vida establece dos Políticas relacionadas con el tema de la presente investigación.

La Política 4.7 señala “Incentivar la inversión privada nacional y extranjera de largo plazo, generadora de empleo y transferencia tecnológica, intensiva en componente nacional y con producción limpia; en sus diversos esquemas, incluyendo mecanismos de asociatividad y alianzas público-privadas, con una regulación previsible y simplificada”.

En tanto que la Política 4.8 de este Plan establece “Incrementar el valor agregado y el nivel de componente nacional en la contratación pública, garantizando mayor participación de las MIPYMES y de los actores de la economía popular y solidaria.”

#### **Ley de Turismo Art. 5: Actividades turísticas**

En la Ley de Turismo del Ecuador, en el artículo 5, se define a la transportación como una de las 5 principales actividades turísticas.

Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- Alojamiento.
- Servicio de alimentos y bebidas.
- Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.
- Operación.
- La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables. (Ministerio de Turismo del Ecuador, Ley de Turismo, 2014)

Según con lo establecido en el inciso anteriormente mencionado, perteneciente a la Ley de Turismo del Ecuador, Artículo 5, la empresa Transjamer pertenece a la actividad turística de transportación, por lo que se rige bajo las leyes y normas propuestas por el Ministerio de Turismo del Ecuador.

#### **Ley de Compañías (Súper Intendencia de Compañías, 1999):**

La ley de compañías establece en el artículo 1 que el contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Dentro del artículo 2, dicha ley establece los diferentes tipos de compañías de comercio, estas son:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones

- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta

La presente Ley, en la Sección VI: De La Compañía Anónima, Artículo 143, establece:

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

### **Reglamento de Transporte Terrestre Turístico:**

El Reglamento de Transporte Turístico Terrestre, en el artículo 4, establece, que se considera como transporte terrestre turístico a la movilización de personas que tengan la condición de turistas o excursionistas, en vehículos de compañías autorizadas a la prestación del servicio de transporte terrestre turístico, debidamente homologado y habilitado por la Agencia Nacional de Tránsito, para dirigirse a establecimientos o sitios de interés turístico, mediante el pago acordado libremente por las partes.(Ministerio de Turismo del Ecuador, 2014)

## **Marco Referencial**

Según Sabino (1992), el marco contextual implica la revisión y el análisis de estudios relacionados con el tema, realizados por otros autores para indicar cuales fueron los métodos e instrumentos utilizados para de esta forma cumplir con los objetivos establecidos, el fin es obtener una guía y complemento para el desarrollo del presente tema investigativo. (I. Gonzabay y B. Ibarra, 2017. Investigación del mercado de la ciudad de Guayaquil como destino receptivo del turismo gay, página 41)

## **Implementación de SIGO en Chile**

El Director Nacional del Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR), Omar Hernández destacó que “gracias a esta primera experiencia hemos logrado un buen feedback con las necesidades de los empresarios turísticos e identificamos los factores que en un futuro nos van a permitir mejorar este programa y aumentar su capital para así sumar a más operadores turísticos y, por qué no, ampliarlo a otras regiones. Nuestro propósito es propiciar que la oferta turística se desarrolle cada vez más bajo estándares de calidad y sustentabilidad”. (SERNATUR, 2015)

Asimismo, el Director de SERNATUR Metropolitano, Felipe Vásquez, enfatizó que la “oportunidad que tuvieron los distintos operadores de la RM fue valiosa, por cuanto les permitió conocer las características de este programa que busca mejorar la oferta turística regional gracias a las diversas capacitaciones y cursos gratuitas que recibieron de mano del Ministerio de Turismo de Argentino quienes tienen expertiz en el tema”. (SERNATUR, 2015).

## **Análisis de los resultados en la implementación del sistema inicial de gestión organizacional (SIGO) en MIPYMES de San Miguel de los Bancos - Mindo, durante el periodo 2014-2015**

Este trabajo establece un caso de estudio basado en la implementación del Sistema de Gestión Organizacional Inicial en la ubicación de Mindo, San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha. Este estudio identifica el proceso de implementación del sistema, mide los resultados obtenidos en el proceso y analiza el nivel de implementación de los establecimientos, articulado a la iniciativa en el transcurso del 2014 al 2015. (Jennifer Coronel, 2016).

El documento contiene un enfoque teórico que permite a los lectores ampliar sus conocimientos en función de; calidad en el mundo, principios de la misma, estándares y función de certificación, turismo de calidad, sistemas de gestión y SIGO Ecuador. Como parte del estudio se implementó una metodología de investigación, que incluye el diseño y la adaptación de herramientas de monitoreo, mismas que se utilizaron durante la investigación de campo.

Además, se desarrollaron entrevistas con expertos, con el fin de verificar la información y hacer un análisis triangular de los datos obtenidos, clasificando la información por diferentes etapas como: diagnóstico, verificación final y monitoreo. Gracias a todos los anteriores, se identificó el nivel de evolución de los diferentes establecimientos que formaban parte del proceso. De igual manera, se establecieron las principales fortalezas de la fase de ejecución, así como la reflexión crítica que será útil para futuras implementaciones en otros territorios del país. Es importante mencionar el efecto positivo logrado por los establecimientos, que permite un primer acercamiento a un modelo de implementación de calidad, de acuerdo con la realidad del país.

Por lo tanto, es necesario señalar que, en el caso de Ecuador, este fue el primer año de implementación de un sistema de gestión, incentivado desde el sector público central hacia la empresa privada.

El Ministerio de Turismo escogió el destino Mindo como destino para realizar una implementación piloto. En la parroquia San Miguel de los Bancos se trató de implementar la SIGO en 39 MIPYMES, sin embargo, solamente 25 de estas fueron las que obtuvieron la certificación tras haber obtenido, por lo menos, la calificación final mínima (45/90). Es decir, el 89.7% de las empresas inscritas concluyeron la implementación con éxito.

### **Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Herramienta SIGO Aplicado a la Agencia de Viajes y Operadora Turística Clicktours S.A para su Mejora Organizacional.**

El objetivo principal de este estudio es diseñar un sistema de calidad basándose en una herramienta de gestión de calidad llamada SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional), que busca dar a conocer a las pequeñas y medianas empresas turísticas la importancia de los sistemas de calidad para el mejoramiento y progreso de las actividades que realizan, a través de un diagnóstico de la realidad de la agencia,

basándonos también en los derechos y deberes que el estado ecuatoriano demanda de parte de empresa para el cumplimiento de normas de calidad.

Para esto, se tiene como objetivo obtener una visión holística del servicio dentro de la agencia tomando como referencia a los actores involucrados. La propuesta se desarrolla en base a los resultados obtenidos de 301 personas encuestadas para trabajar específicamente en todo aquello que afecte de manera negativa la impresión que está ofreciendo la agencia de viajes.

Se enfocará la atención en aspectos de tipo visual, tangible, organizativo y todo aquello que puede ser percibido por los clientes. Se espera que el diseño de un manual de gestión de calidad sobre conductas y formas de atención al cliente que deben poseer los trabajadores ayude al rendimiento de la agencia de viajes, mejorando su imagen ante los clientes y los integrantes de ClickTours.

## **Capítulo II: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Transjamer.**

Para el desarrollo de este capítulo se ha realizado un diagnóstico inicial de la empresa, en base a los formularios de evaluación propuestos por el SIGO. Las herramientas anteriormente mencionadas han sido adaptadas a los criterios pertinentes a calificar, de acuerdo a la industria del transporte turístico. Dichos instrumentos de evaluación se los puede observar en el Anexo 1.

Estos formularios de evaluación permitirán obtener una mejor valoración de la situación actual de la empresa Transjamer en los diferentes campos de acción del SIGO. De igual manera esta evaluación permitirá obtener como resultado, la brecha entre lo que cumple e incumple la empresa en relación a lo solicitado para la obtención de la certificación.

Dentro de estas evaluaciones se revisarán los siguientes aspectos:

- Calidad Personal, Enfoque en el Cliente, Gestión de Rutina y Mejora (F-G-01).
- Diagnósticos de Resultados potenciales, comerciales, internos y financieros (F-G-02).
- Diagnóstico de la estructura financiera (F-G-03).
- Principales retos y acciones inmediatas de mejora (F-G-04).

**Tabla 1.***Lista de verificación (F-G-01) Módulo: Calidad Personal*

<b>LISTA DE VERIFICACION (F-G-01)</b>			
<b>MODULO: CALIDAD PERSONAL</b>			
<b>ITEM</b>	<b>SI CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
La empresa adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.	X		
La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.			X
La empresa realiza de manera grupal, labores para mejorar sus condiciones internas e integrar a todo el personal.	X		
Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.			X
La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.		X	
Los líderes de la empresa han recibido capacitación en conceptos de desarrollo personal y liderazgo.			X
La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.			X
El ambiente de trabajo es disciplinado	X		
Existe un entorno, en donde prevalece el orden, la limpieza y buenas condiciones de seguridad.			X
La empresa genera condiciones para la implementación simultánea de diferentes herramientas de gestión.	X		

**Tabla 2***Lista de Verificación (F-G-01) Módulo: Enfoque en el Cliente***LISTA DE VERIFICACION (F-G-01)**

<b>MODULO: ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>			
<b>ITEM</b>	<b>SI CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
La empresa identifica grupos de clientes con características similares (selección de segmentos y nichos de mercado meta).	X		
La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.	X		
Se toma en cuenta la opinión del cliente para el diseño de los productos que ofrece la empresa.	X		
La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.		X	
La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.			X
La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamos de los clientes y las considera para rediseño del servicio.			X
La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes.			X
La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en Herramientas de ventas.			X
La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.		X	

**Tabla 3.**

**LISTA DE VERIFICACION (F-G-01)**

<b>MODULO: GESTION DE RUTINA Y MEJORA</b>			
<b>ITEM</b>	<b>SI CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
La empresa identifica las diferentes áreas, cuáles son los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.	X		
Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.			X
Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos, como fotografías, diagramas etc.			X
La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.			X
Cuando se contrata a un nuevo colaborador, recibe la inducción y capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.			X
Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.			X
La empresa realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones			X
La empresa ha desarrollado su Política Básica. Misión, Valores y Visión	X		
La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización			X
Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización.			X

Conforme lo establecido en la introducción, el medio de transporte más común e importante a nivel mundial, es el terrestre en cualquiera de sus modalidades. Estas mismas estadísticas se replican en el transporte turístico tanto en el mundo entero, como en el Ecuador. Según la ANT, en el año 2017, en Ecuador existían 226 compañías de transporte turístico, con 1409 buses, furgonetas, y demás tipos de vehículos (Diario EL Comercio, 2017)

Una vez que fue planteado el problema, y existiendo una herramienta oficial para poder implementarla, se determina que:

### **Descripción actual de la empresa**

Transjamer es una empresa de transporte terrestre turístico, la cual tiene como finalidad la movilización de turistas de un punto de partida a un punto final dentro del territorio nacional. Esta empresa fue constituida en el año 2017, por dos accionistas, bajo la legislación de la Ley de Compañías. De esta manera, una vez habiendo obtenido la habilitación de la empresa, esta fue constituida bajo el nombre legal de PANADETUR S.A

La empresa estudiada nace a raíz de la necesidad de la movilidad de turistas en la ciudad de Guayaquil, desde y hacia sus alrededores. Según el Ministerio de Turismo (2018) la cantidad de turistas extranjeros aproximado que arriban a Ecuador anualmente es de 1'617.914. Este alto número de turistas que se recibe de manera anual ha producido que se tenga una alta demanda en servicios concernientes a la transportación turística.

Teniendo como referencia de que Guayaquil es la segunda puerta de ingreso y salida de turistas vienen al país por vía aérea y marítima, convirtiéndola en uno de los puertos más importantes del país; y proyectándonos a recibir nueve cruceros en la temporada 2018 – 2019, y dependiendo de la capacidad de los barcos será la cantidad de turistas entrantes. Guayaquil es mi destino (2018); evidenciando así la alta entrada y salida de turistas, y una escasa oferta de servicios de transportación turística privada que brinde servicios personalizados considerados de lujo.

La firma anteriormente mencionada nació con la visión de convertirse en una empresa líder y referente sobre el servicio de transportación turística privada. De esta manera, la empresa, ha sido considerada como pionera en el servicio de transporte turístico terrestre enfocado únicamente en brindar servicios personalizados, logrando ser referente dentro del área en muy corto tiempo.

Transjamer tiene como misión, brindar satisfacción a clientes más exigentes brindando servicios de transportación turística vip, personalizada, durante su estadía en el país.

Con el fin de lograr cumplir con la misión de la empresa, bajo estándares y normas establecidas por el sector élite a la cual está dirigida, cuenta actualmente con tres vehículos.

Como ha sido establecido anteriormente en este documento, las empresas de transporte turístico terrestre, únicamente pueden contar con unidades que consten en el listado de homologación vehicular. Estos vehículos son tipo Sport Utility Vehicle (SUV) los cuales tienen una capacidad máxima de cinco personas, incluyendo el chofer. Al ser un servicio de lujo, esta capacidad se reduce a un máximo de tres pasajeros, con el fin de brindar mayor comodidad al usuario del servicio.

Esta empresa en la actualidad cuenta con un empleado de planta y uno de manera eventual, adicional a los dos accionistas que también cumplen tareas operativas, para la ejecución de sus actividades. Transjamer realiza diversos servicios contemplados en el Reglamento de Transporte Terrestre Turístico (2014) entre los cuales constan, en el Artículo 4:

- Traslado
- Excursión
- Gira

La empresa ha segmentado el mercado al que está enfocado en tres estratos. Estos estratos de segmentación son los siguientes:

- Mercado Meta: Operadoras de turismo y agencias de viajes
- Mercado Secundario I: Hoteles
- Mercado Secundario II: Turistas o viajeros sin intermediarios

En la actualidad, la empresa trabaja con operadoras receptoras reconocidas en el medio por su servicio personalizado, y otros eventualmente, cada una con sus diferentes exigencias en las políticas de sus servicios, por lo que la compañía, dentro de sus características debe adaptarse a los requerimientos tanto de las operadoras como del usuario mismo.

La compañía posee una alianza estratégica con otra empresa del medio con el fin de complementarse y poder cumplir con la demanda de servicios de ambas empresas. La empresa cubre principalmente destinos en el sector sur y centro del país. En la actualidad,

esta cubre exigencias de turistas que optan por transportarse a destinos como: Cuenca, Machala, Arenillas, Salinas, Manta, Puerto López, Riobamba, entre otros teniendo como punto de partida Guayaquil.

Actualmente, Transjamer cuenta con tres distintos vehículos, los cuales, para estar en capacidad de cumplir con las actividades de transportar pasajeros VIP, deben estar debidamente homologados, por ende, deben de constar en el listado de homologación vehicular emitido por la Agencia Nacional de Tránsito. Estos vehículos son los siguientes:



*Figura 7.* Kia Sportage R (TA): Capacidad de cinco personas, año 2018. Tomada de: [www.coneca.com.ec](http://www.coneca.com.ec) visita realizada en enero 2019 (CONECA, 2019)



*Figura 8.* Suzuki Scross (TM): Capacidad de cinco personas, año 2018. Tomada de: [www.suzukiautos.com.co](http://www.suzukiautos.com.co) visita realizada en enero 2019 (Suzuki autos, 2018)



Figura 9. Suzuki SZ (TM): Capacidad de cinco personas, año 2019. Tomada de: [www.chevrolet.com.ec](http://www.chevrolet.com.ec) visita realizada en enero 2019 (Chevrolet, 2019)

En la actualidad, la empresa cuenta con tres personas que trabajan de planta para la misma, la contabilidad de la misma se la lleva mediante un contador externo. Por ende se considera a la compañía como una empresa vertical. Dentro de la empresa se ocupan los siguientes puestos:

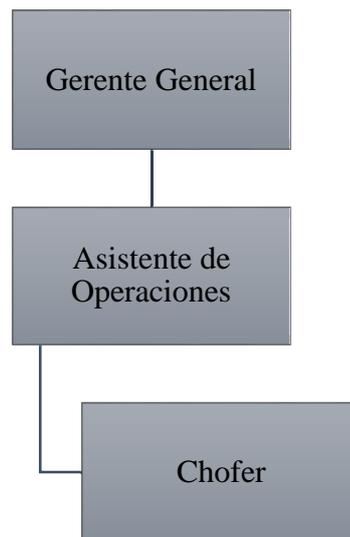


Figura 10. Organigrama actual de la empresa

El organigrama que se propone para poder llevar a cabo un mejor manejo de la empresa, dando así funciones específicas a los colaboradores, con el fin de mantener un mejor ordenamiento en sus actividades.

Durante el año fiscal 2017 en el cual la empresa ha llevado a cabo sus operaciones, brindó atención a 12 turistas, desde su inicio de operación en octubre del 2017 hasta diciembre del mismo año, mientras que, en el año 2018, se atendió una demanda de 660

turistas. En promedio, la empresa atiende 55 usuarios de manera mensual. Durante el ejercicio operacional en el año 2018 se pudo evidenciar una variación positiva con respecto a cantidad de turistas atendidos de manera anual. Para el año actual, 2019, se prevé una mejora en las ventas de servicios de la empresa, por ende, un crecimiento paulatino de la misma. (Transjamer, 2019).

En base a lo que establece Fayol en su teoría de la administración, sobre dividir los departamentos de la empresa en base a las funciones que realiza cada una. Se puede indicar que, en la actualidad, la empresa Transjamer, dado la reducida cantidad de personal que labora en ella, las funciones mencionadas por Fayol se dividen de la siguiente manera:

- Gerente General
  - Funciones financieras
    - Autorizar pago de sueldos y proveedores
    - Funciones contables (contador externo)
    - Revisar Estados de cuenta y balances contables
  - Funciones administrativas
    - Negociar con clientes.
    - Asignar de responsabilidades
- Asistente de operaciones:
  - Funciones técnicas
    - Recepción de solicitudes de trabajo
    - Elaboración de tarifario y asignación de trabajo
  - Funciones comerciales
    - Contacto con el cliente
    - Negociación de tarifarios
- Chofer:
  - Conducción del vehículo
  - Funciones de seguridad
    - Mantener limpio el vehículo
    - Verificación de estado de vehículo

Esta aglomeración de funciones sobre un solo departamento genera un estancamiento en la realización de las demás funciones encomendadas, generando problemas internos en la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con tres procesos en las diferentes áreas:

### Proceso Contable

En este proceso, se realizan la priorización de pagos de facturas mensuales para proceder con la entrega al personal encargado, como es la contadora externa, para proceder con las debidas declaraciones al SRI y además elaborar los estados financieros mensuales.

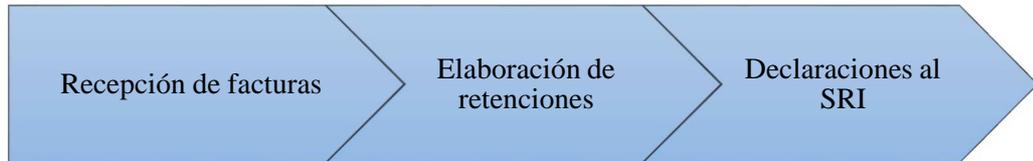


Figura 11. Proceso Contable

### Proceso Pre operativo

Este proceso es netamente comercial, se pone en contacto el cliente al que se prestan los servicios, con el encargado comercial y se recepta la solicitud de servicio, se realiza el agendamiento, se procede luego a confirmar el servicio con el cliente y finalmente se asigna el vehículo y el conductor.



Figura 12. Proceso Pre-operativo

### Proceso Operativo

Este proceso lo cumple el chofer, ya que es quien debe realizar la revisión del estado mecánico del vehículo, constata además que todo esté en orden y limpio tanto en su interior como en el exterior, de no ser así debe tomar los correctivos antes de iniciar el servicio, hace contacto con el turista y proporciona el servicio solicitado por la agencia.

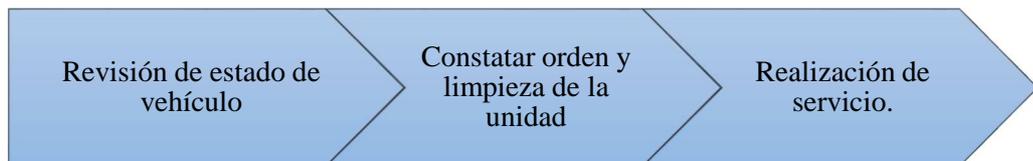
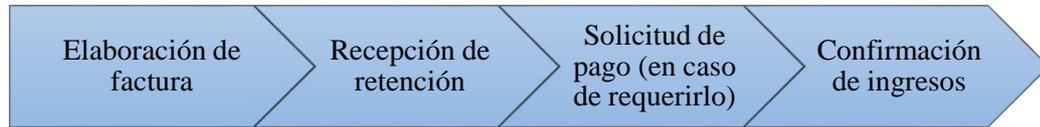


Figura 13. Proceso Operativo

## Proceso de cobro

En este proceso se realizan gestiones de cobranza mediante elaboración de facturas, recepción de retenciones, solicitudes de pagos y confirmaciones de ingresos. Este proceso está a cargo del asistente operativo.



*Figura 14.* Proceso de cobro

### **Capítulo III: Metodología de la investigación**

Para identificar las debilidades y falencias que se presentan en la empresa Transjamer, se implementará el método de investigación analítico que consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo sus partes o elementos para evidenciar la naturaleza, las causas y los efectos.

El análisis es la observación, la examinación de un hecho específico, para lo cual, se necesita conocer la naturaleza de lo que se estudia para comprender su esencia. La aplicación de este método Analítico permitirá conocer a profundidad el problema de estudio, lo que nos permitirá a su vez comprender, hacer analogías, explicar, e inferir nuevas teorías o soluciones al hecho o problema previamente identificado.

Para poder llevar a cabo la presente investigación y obtención de resultados de manera efectiva, el documento presentará un enfoque cualitativo. Según (R. Hernández, 2014) El estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo, proporcionando profundidad a los datos. Hernández recomienda en su texto, que cuando el tema de estudio no ha sido anteriormente analizado, se emplee una investigación con enfoque cualitativo. Para poder obtener los resultados deseados se debe conocer el estado inicial del objeto de estudio, en este caso la empresa Transjamer.

#### **Estado inicial de la empresa con relación al SIGO**

Para la aplicación del SIGO, se recomienda realizar una autoevaluación sobre el estado actual de la empresa, en base a los puntos en que el SIGO se enfoca durante la aplicación de la norma. Esta autoevaluación comprende de tres partes, en la que se evalúan aspectos correspondientes a los tres módulos de acción dentro de la normativa SIGO. Estos módulos son los anteriormente mencionados en el presente documento, es decir: Calidad Personal, Enfoque en el Cliente, Gestión de Rutina y Mejora.

En base a lo establecido por la norma, en el capítulo uno, y en contraste con la autoevaluación que la misma solicita, para la obtención de la información del estado actual de la empresa, se puede observar que la empresa cumple únicamente con el 30% de los ítems solicitados por el SIGO.

## Análisis de la situación actual

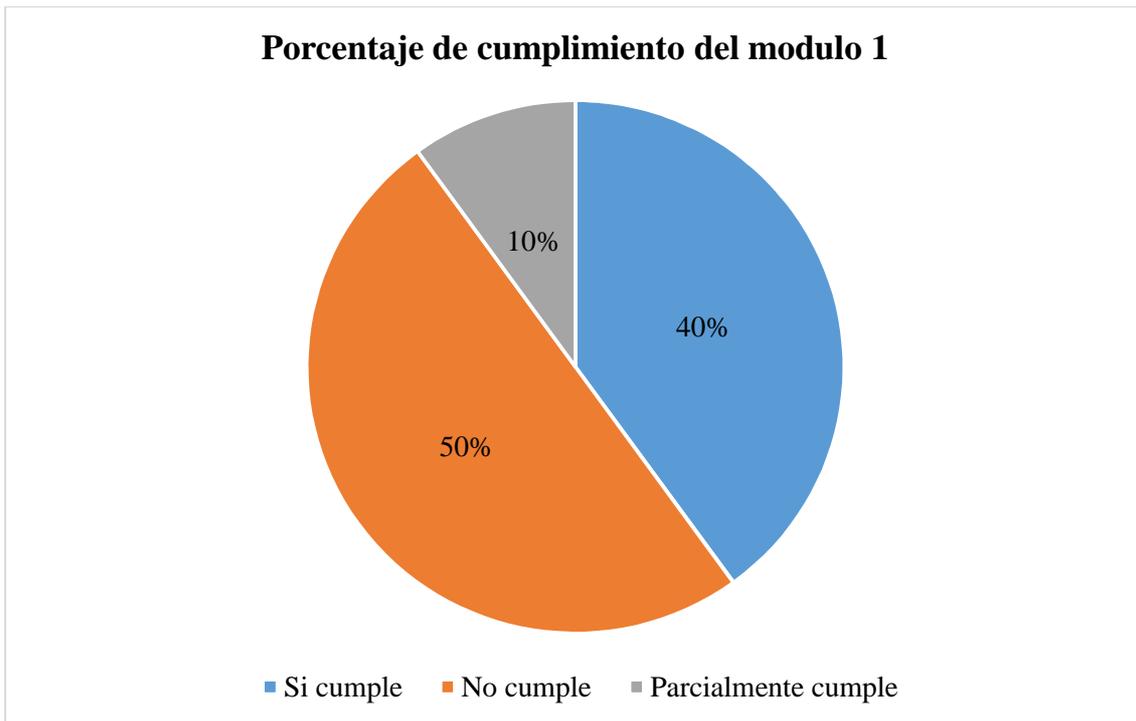


Figura 15. Resultados porcentuales en base al módulo 1

Se ha identificado que la empresa estudiada no cumple con el 50% de los ítems que la norma solicita para lograr un funcionamiento óptimo. En la actualidad, la empresa no realiza una matriz de responsabilidades, lo cual es de suma importancia para generar un rendimiento eficaz de la misma de una manera organizada, la cual desencadena en una sobrecarga de funciones sobre un colaborador. Esto se debe, a la falta de experiencia de manejo y administración del personal, por parte de los líderes de la empresa.

En lo concerniente a capacitaciones al personal, se ha evidenciado que la empresa tampoco cumple con este requisito. Estas capacitaciones sobre mejoras en aspectos personales son de suma importancia, ya que la empresa se verá beneficiada logrando una mejor imagen en el mercado mediante la adecuada preparación de los colaboradores. Mediante un trabajador del área operativa, capacitado, puede generar una mejor imagen ante el cliente final (turista), lo cual redundará a la empresa contratista. Dado el limitado capital con el que cuenta la empresa, esta no ha realizado una asignación de presupuesto para la capacitación del personal.

Una correcta aplicación del método de las 5S es favorable para la empresa, de manera interna, para poder brindar un servicio de calidad desde la parte administrativa,

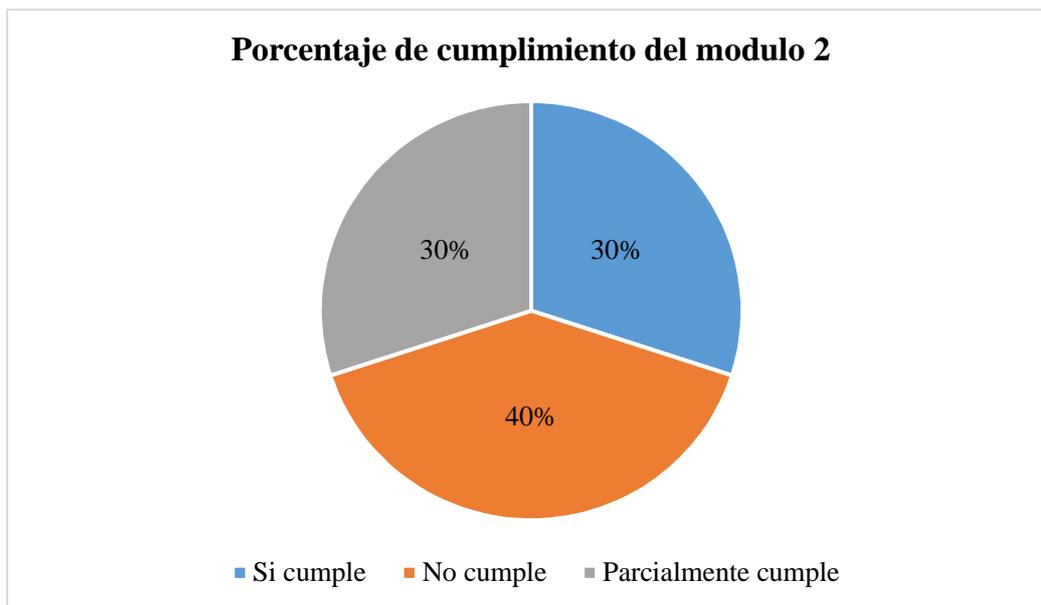
ya que ayuda a corregir y mantener un entorno en que prevalezca el orden, la limpieza y genera un hábito de responsabilidad de los colaboradores hacia la empresa. La empresa no ha implementado este método, dado el desconocimiento del mismo.

Respecto al organigrama de la empresa, Transjamer lo cumple parcialmente, con tener un organigrama estructural, sin embargo, el actual no está elaborado de manera técnica ni de acuerdo a las actividades que pretende realizar. Estructurar una sola área, demuestra el desconocimiento sobre la planificación y análisis de las funciones y puestos a distribuir para el cumplimiento de las tareas empresariales.

Como resultado del análisis de la empresa en relación a este módulo, se concluye que la empresa cumple 40% de los ítems solicitados en el diagnóstico.

Se puede afirmar que la empresa, en la actualidad, sí adopta un lenguaje que facilite la tarea administrativa, la transferencia de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos. Esto se debe a que a empresa emplea un lenguaje técnico dentro de los empleados con el fin de lograr un mejor y eficiente manejo de información.

La empresa emplea actividades grupales periódicamente para generar que las condiciones de trabajo sean las idóneas para generar un ambiente de trabajo amigable, para impulsar el desarrollo de las funciones establecidas a cada colaborador. Mediante estas actividades grupales la empresa ha logrado generar un ambiente armónico y disciplinado. Esto es favorable para la empresa para poder brindar calidad en el servicio. Mantener un ambiente de trabajo disciplinado genera que los colaboradores de la empresa realicen de una manera correcta sus funciones encomendadas.



*Figura 16.* Resultados porcentuales en base al módulo 2

En referencia a lo solicitado por el SIGO en el Módulo 2, el cual se refiere al Enfoque en el Cliente, la empresa no cumple con el 40% de ítems, mientras que el 30% sí cumple.

En base a la medición de satisfacción del cliente, se ha visto que este es uno de los puntos que la empresa no cumple. La empresa no ha empleado sistemas de medición de satisfacción de los clientes que atiende. Esto genera que la empresa no pueda obtener resultados reales basados en la perspectiva del cliente, en consecuencia, no puede tomar acciones de mejoras. Esto se debe en parte a que la empresa no se encuentra autorizada a realizar evaluaciones de calidad al turista, debido a limitaciones ejercidas por parte del operador turístico (empresa contratista).

Debido al poco personal de la empresa, y a la acumulación de funciones que tienen los empleados, y a la inexistencia de un departamento encargado, la firma no posee un proceso sistemático de atención al cliente. Dada esta situación, la compañía tiene una capacidad de respuesta lenta ante situaciones adversas que se puedan suscitar. De igual manera, debido a la misma causa, la empresa se ha visto incapaz de implementar acciones de fidelización para sus clientes.

Dado a que la empresa no desarrolla estrategias de ventas. Lo que ha desencadenado que la empresa se mantenga sin emplear, actualmente los canales de ventas para poder llegar a diferentes nichos de mercado. La empresa no desarrolla

estrategias de ventas, no ha justificado emplear herramientas de ventas, considerando que solo se ofrece un servicio.

Con relación al ítem cuatro de este módulo, se puede decir que la empresa sí parcialmente cumple, ya que identifica al personal de contacto con el cliente, así como la postura de atención que debe mantener con el cliente, sin embargo, no se ha capacitado al personal sobre estos aspectos lo que se puede generar una mala percepción por parte del cliente hacia la empresa. Esta falta de capacitación se da debido a la falta de asignación de presupuesto.

Por otro lado, se puede decir que la empresa cumple con el 30% de solicitado por la norma, en base al Módulo II.

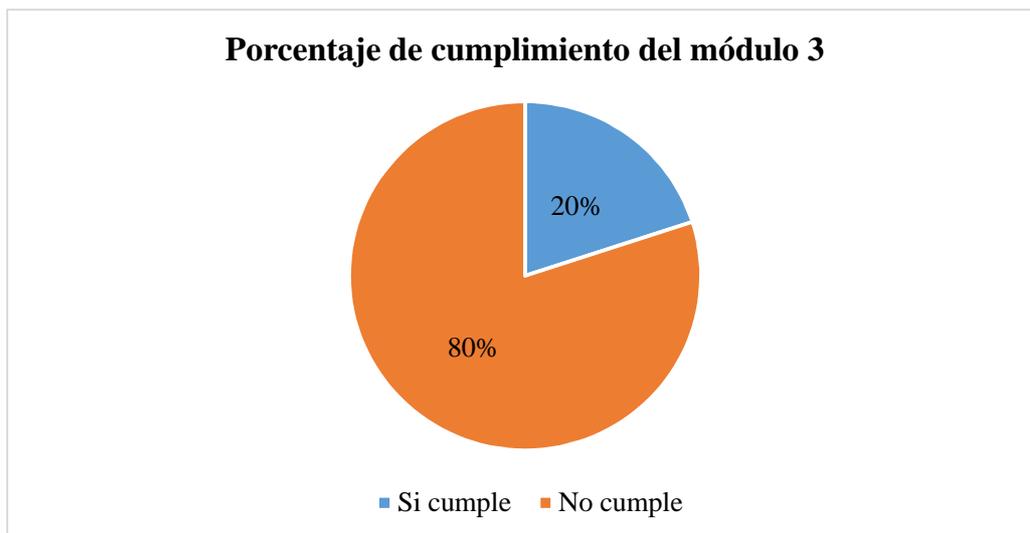
La empresa ha logrado identificar los grupos de clientes con sus características particulares. Esto se ha dado gracias a una correcta segmentación del mercado, elaborada por el personal de la empresa. La segmentación del mercado es la división del universo, dependiendo de características similares

Mediante la realización de la segmentación del mercado, obtenida mediante una observación directa de los consumidores, y teniendo especificado el mercado meta, se ha podido identificar las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende. La empresa ha podido definir las necesidades de cada grupo de clientes de la siguiente forma:

**Tabla 4.**

*Segmentación y necesidad de mercado*

<b>SEGMENTO DE MERCADO</b>	<b>NECESIDAD</b>
<b>Operadoras de turismo y agencias de viajes</b>	Calidad y calidez en el servicio Generar sensación de servicio de clase superior
<b>Hoteles</b>	Cumplimiento de normas y legislaciones Suplir servicios de transportación Satisfacción de necesidades de huéspedes
<b>Turista y/o viajeros sin intermediario</b>	Movilización de manera privada Sensación de seguridad



*Figura 17.* Resultados porcentuales en base al módulo 3.

Por lo concerniente al módulo 3, que se refiere a las Gestiones de Rutina y Mejora, la empresa en la actualidad, cumple con 2 literales mientras que no cumple 80% de los ítems estudiados en la tabla 3.

Hoy en día, la empresa no cuenta con procesos estandarizados ni tampoco con metas con indicadores de gestión. La falta de una estandarización de procesos ocasiona en la empresa una lenta capacidad de respuesta ante posibles imprevistos que puedan suceder. Al tener metas establecidas, las cuales son de poca claridad, la empresa pierde el enfoque de crecimiento paulatino. Al mismo tiempo, esto dificulta poder llevar un control sobre posibles mejoras que se puedan realizar en un periodo de tiempo. Esto ha desencadenado en tener escasos objetivos claros. Dada la falta de estandarización de procesos, la empresa incurre en no cumplir con métodos efectivos que generen una buena asignación de recursos. Esto ocasiona que la empresa no logre desempeñarse de una manera adecuada que genere eficiencia.

Dentro de las actividades que se realizan en la empresa, ya sean operativas o administrativas, no todos los involucrados en las mismas, forman parte de la planificación. Esto genera que no los todos involucrados tengan conocimiento de las acciones que deben realizar. Esta falta de involucramiento en la planificación se ve plasmada en retrasos por parte de la empresa en sus diferentes actividades.

La empresa, lamentablemente, por falta de presupuesto se enfrenta a una falta de capacitación a su personal en relación a todos los conocimientos que este necesita desde

el momento de su ingreso a la empresa. Esta falta de inducción en especial al personal operativo, afecta visiblemente en la percepción de los clientes hacia la empresa, generando costos intangibles que la afectan.

La empresa, en la actualidad, no cuenta con estados financieros. Por esta razón, no puede contar con mecanismos de control para toma de decisiones. “Lo que no se mide, no se controla” (Edward Deming). Esta frase hace referencia a que no es posible controlar algo que no se lleva un seguimiento para conocer la situación. En este caso, la empresa no podrá tomar decisiones financieras si no cuenta con información contable.

En relación al presente módulo, Gestión de Rutina y Mejora, la empresa cumple únicamente con el 20% de lo solicitado.

### **Análisis de resultados**

Una vez realizado el estudio de la situación actual de la empresa en comparación a las necesidades del SIGO, se pueden obtener los siguientes resultados, los cuales son de suma importancia para la elaboración del plan de acción.

**Tabla 5.**

*Resultados Listado de Verificación (F-G-01), Calidad Personal*

<b>MÓDULO: CALIDAD PERSONAL</b>		
<b>CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
50%	10%	40%

En el análisis de resultados del listado de verificación (F-G-01), en el módulo Calidad Personal, se obtuvieron los resultados expuestos en la Tabla 5

**Tabla 6.**

*Resultados Listado de Verificación (F-G-01), Enfoque en el Cliente*

<b>MÓDULO: ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>		
<b>CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
30%	30%	40%

En el análisis de resultados del listado de verificación (F-G-01), en el módulo Enfoque en el Cliente se obtuvieron los resultados expuestos en la Tabla 6

**Tabla 7.**

*Resultados Listado de Verificación (F-G-01), Gestión de Rutina y Mejora*

<b>MÓDULO: ENFOQUE EN EL CLIENTE</b>		
<b>CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
20%	-	80%

En el análisis de resultados del listado de verificación (F-G-01), en el módulo Gestión de Rutina y Mejora, se obtuvieron los resultados expuestos en la Tabla 7.

**Tabla 8.**  
*Resultados Listado de Verificación (F-G-01)*

<b>MÓDULO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
<b>Calidad personal</b>	50%	10%	40%
<b>Enfoque en el cliente</b>	30%	30%	40%
<b>Gestión de rutina y mejora</b>	20%	-	80%
<b>Total ponderado de la norma</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>

En base a los resultados obtenidos en el análisis de la tabla 5, se puede concluir que la empresa cumple el 50% de los ítems mencionados en el módulo 1, correspondiente a Calidad Personal. La misma que cumple parcialmente con el 10% del módulo. Por lo tanto, se concluye que la empresa no cumple con el 40% de los puntos estudiados.

Con respecto al segundo módulo, Enfoque en el Cliente de la tabla 2, se obtuvieron los siguientes resultados: la empresa cumple con el 30% de lo solicitado por la norma. La compañía cumple de manera parcial con el 30% de los ítems. Y esta incumple con el 40% de lo solicitado en este módulo.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el tercer módulo, Gestión de Rutina y Mejora, de la tabla 3, se concluye que Transjamer cumple con el 20% de los puntos tratados en este módulo. Sin embargo, la empresa incumple con el 80% de lo solicitado en el módulo.

Como ponderación de resultados de las listas de verificación (Tabla5) se pudieron obtener los siguientes resultados por parte de la empresa estudiada:

- Cumplimiento: 30%
- Cumplimiento parcial: 20%
- Incumplimiento 50%

**Tabla 9***Diagnóstico de Resultados (F-G-02)*

<b>DIAGNOSTICO DE RESULTADOS (F-G-02)</b>				
<b>ELEMENTO</b>	<b>QUE NECESITAMOS?</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
<b>POTENCIAL</b>				
Rotación de personal	Nuestra gente es importante para la empresa? Están contentos?	X		
Austentismo impuntualidad	Es alto? Sube?	X		
% de ingresos destinados a capacitación de personal	Es mayor, menor o igual al año anterior?			X
Número de accidentes laborales de la empresa	Es mayor, menor o igual al año anterior?	X		
<b>COMERCIALES</b>				
Participación en el mercado	Sube? Buena afluencia y permanencia de clientes?		X	
Satisfacción de clientes	Las quejas suben? Se aplican encuestas de satisfacción?	X		
Porcentaje de ocupación mensual	Es aceptable? Es menor, mayor o similar a la ocupación del mercado?		X	
Tarifa promedio. Consumo promedio por pax. Cubierto promedio	Es muy baja con respecto a la tarifa rack?	X		
<b>INTERNOS</b>				
Productividad, procesos claves	Mejoramos? Como estamos con respecto a la competencia?		X	
Desperdicios	Mejoramos? Son elevados? Los conocemos?		X	
Innovación	Hay nuevos productos o proyectos? Hay mejoras o innovaciones?	X		
<b>INTERNOS</b>				
Utilidad	Suficiente? Sube? Baja?		X	
Rentabilidad	Mayor al costo del capital?		X	
Liquidez	Cuenta con dinero suficiente para cubrir sus pagos en el corto plazo?		X	
Margen Neto/Ganancia	Cubre gastos?		X	

**Tabla 10.**

*Porcentajes de Diagnóstico de Resultados (F-G-02)*

<b>DIAGNÓSTICO DE RESULTADOS</b>		
<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
40%	53,34%	6,66%

La empresa Transjamer, no destina un porcentaje de sus ingresos a capacitación del personal, debido a una falta de capital para inversión en la preparación de los colaboradores y falta de permiso de operación, esto genera dificultad a la captación de nuevos clientes restando participación en el mercado.

A causa de la falta de implementación de métodos de calificación, no se puede realizar una medición sobre la satisfacción de clientes, generando desconocimiento por parte de los empleadores, lo cual también dificulta obtener incrementos en ocupación de manera mensual periódica.

En vista de la falta de estandarización de la productividad y procesos claves, no se tiene conocimiento de cómo es la situación de la empresa con referencia de la competencia.

Con respecto al aspecto financiero de la empresa, la utilidad se mantiene en un equilibrio estático, sin embargo, tiende al alza. Adicional a esto, la empresa puede cubrir con los pagos a corto plazo, sin embargo, la liquidez de manera mensual a cierre de mes no es la esperada.

		A. Diagnostico de Situación			B. Oportunidad de Mejora					
		Bien 1	Medio 2	Mal 3	Nula 1	Baja 2	Alta 3			
<b>Rentabilidad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Precio</b>	X						
			<b>Volumen</b>			X			X	
		Menos	<b>Costos y gastos</b>	<b>Costos Variables.</b> (Varían de acuerdo a las ventas): Materia Prima, Personal extra,		X				X
				<b>Costos fijos (NO varían de acuerdo a las ventas)</b> Personal Permanente, Energía, Servicios, Impuesto predial,	X				X	
				<b>Gastos Financieros</b> Intereses de los Prestamos	X			X		
				<b>Efectivo y Bancos</b>	X					X
	<b>Capital Invertido</b>	<b>Activos</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b> Deudas de nuestros Clientes		X			X		
			<b>Inventarios</b> Materiales Primas en deposito, Amenities en deposito, etc.	X					X	
			<b>Activo Fijo</b> Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipos.	X					X	
		Menos	<b>Pasivo</b>	<b>Pasivo a Corto Plazo</b> Proveedores, Deudas.			X		X	
				<b>Pasivo a Largo Plazo</b> Acreedores			X		X	

Figura 18. Diagnóstico de la Estructura Financiera (F-G-03)

En Transjamer se realizó el diagnóstico de la estructura financiera, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Con respecto a la rentabilidad, en el ámbito de resultados se puede observar que los precios en el mercado están bien y muy acordes, por lo consecuente no se contempla oportunidad de mejora; a diferencia del volumen de ventas que es bajo, sin embargo hay alta oportunidad de mejora. Por otro lado en el área de costos y gastos, los costos variables se encuentran en una situación media, con alta oportunidad de mejora; los costos fijos no son altos, tienen buena situación y con baja probabilidad de mejora, ya que no se ha analizado incrementarlos, sino mantenerlos. Con relación a gastos financieros, se encuentran bien y no se estima incrementarlos.

En el ámbito del capital invertido, los activos son adecuados con relación a la situación financiera, tanto las cuentas de efectivo, el inventario y activos fijos, sin contar cuentas por cobrar, ya que existen clientes que se demoran en sus pagos. A diferencia de los pasivos, ya que tanto pasivos a corto y largo plazo cuentan con mala situación financiera.

## **Capítulo IV: Diseñar el plan de acción para que la empresa Transjamer obtenga la certificación bajo la norma SIGO**

En base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se procede a realizar el plan de acción propuesto a la empresa Transjamer, para la aprobación y obtención del distintivo SIGO.

Para poder llevar a cabo el diseño de un plan de acción, el gerente general de la empresa deberá acudir a las 3 sesiones de capacitación previa a la aplicación del SIGO.

Para poder realizar la elaboración del plan de acción, se debió obtener los resultados de los listados de verificación propuestos por el SIGO. Una vez analizado los resultados de dichos listados, se debe realizar una matriz en la cual se detalle la medida a tomar, el personal responsable, el instrumento a utilizar para llevar a cabo la acción definida, semana en la cual se realizará dicha acción (tomando en cuenta que el plazo para la obtención del SIGO es de 12 semanas a partir de la capacitación previa por parte del gerente de la empresa, además de los indicadores con sus métodos de verificación.

Dentro de los resultados obtenidos en el análisis de los listados anteriormente mencionados se obtuvo lo siguiente:

- Se establece como hito la obtención del permiso de operación emitido por la Agencia Nacional de Tránsito. El permiso de operación es el que permite a la empresa llevar a cabo sus actividades comerciales. La falta de este permiso repercute en la participación de la empresa en el mercado, la cual no se puede realizar de una manera óptima.
- El análisis de resultados de Utilidad, Rentabilidad, Liquidez y Margen Neto sobre Ventas, no se puede realizar adecuadamente debido al poco tiempo de operación de la empresa, por lo que los resultados que se pueden obtener corresponden únicamente a 1 cuarto del año fiscal. Debido a esta razón, los posibles resultados a obtener darán una visión errónea de la situación de la empresa en relación a los ratios financieros estudiados.

**Tabla 11.***Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 1, ítems que no se cumplen.***MATRIZ ACCIONES A TOMAR**

ITEM	ACCION A TOMAR	RESPONSABLE	SEMANA	INSTRUMENTO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACION
	La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.	Gerente General	1	Matriz de asignación de responsabilidades SIGO	# de empleados con responsabilidad asignada/ # de empleados	Memo al personal
49	Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos. Los líderes de la empresa han recibido capacitación en aspectos de desarrollo personal y liderazgo.	Gerente General	1-2	Seminarios y talleres a empleados de acuerdo a necesidades de la empresa	# de empleados que asistieron a la capacitación/# de empleados de Transjamer	Fotos y firmas de asistentes
	La empresa implementa el día del descarte realiza capacitación sobre el Método de las 5S	Todo el personal de la empresa	1	Implementación y aplicación método de descarte	Número de descartes realizados	Fotos e informe de descartes

**Tabla 12.***Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 2, ítems que no se cumplen***MATRIZ ACCIONES A TOMAR**

ITEM	ACCIONES	RESPONSABLE	SEMANA	INSTRUMENTO	INDICADOR	VERIFICACION
La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas	Establecer métodos de medición de satisfacción	Asistente Operativo	2-12	Hojas de comentarios y evaluación de servicios	# de respuestas satisfactorias/ # de clientes encuestados	Encuestas realizadas a clientes
50 La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamos de los clientes y las considera para rediseño del servicio	Establecer procesos para la atención a quejas y reclamos para mejoras y rediseño de servicio	Gerente General	1-12	Elaboración de procedimiento de atención a quejas y reclamos	# de quejas/# de servicios realizados	Memo al personal
La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes	Desarrollar acciones de fidelización	Gerente General	2-3	Elaboración de plan de fidelización de clientes	# de clientes al final del ejercicio/ # de clientes al inicio del ejercicio	Tablas de registros
La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente	Capacitar al personal en herramientas de ventas y negociaciones	Gerente General	2-3	Seminario de técnicas de ventas y negociación	# empleados que usan la herramienta/ # de empleados	Fotos y firmas de asistentes

**Tabla 13.**

Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 3, ítems que no se cumplen.

**MATRIZ ACCIONES A TOMAR**

ITEM	ACCIONES	RESPONSABLE	SEMANA	INSTRUMENTO	INDICADOR	VERIFICACION
Los procesos clave del negocio, están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.	Establecer metas e indicadores de gestión	Gerente General y Asistente Administrativo	4	Estandarización de procesos, con metas e indicadores	# de procesos estandarizados / # de procesos de la empresa	Memo al personal
Los estándares enfatizan los requerimientos u objetivos que el proceso debe cumplir, las restricciones y las actividades principales a través de métodos gráficos La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.	Involucrar en la estandarización a los participantes de los procesos	Gerente General y Asistente Administrativo	4	Involucrar en la estandarización a los participantes de los procesos	Colaboradores que participan en la estandarización de procesos/ # de empleados totales	Memoria de la sesión y fotos de respaldo
Cuando se contrata a un nuevo colaborador, recibe la inducción y capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó	Capacitar al personal nuevo	Todo el personal de la empresa	5-12	Capacitación de empleados	# de empleados nuevos capacitados/ # de empleados nuevos	Prueba aprobada por nuevos empleados. Evidencia del material didáctico
Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.	Elaborar métodos de asignación de recursos	Gerente General, Asistente Administrativo y Contador Externo	6	Enlistar y priorizar los proyectos de la empresa	# de proyectos prioritarios/ # de proyectos posibles	Matriz de principales retos y acciones de mejora
La empresa realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones	Realizar análisis financieros	Gerente General, Asistente Adm y Contador Externo	12	Aplicación de ratios financieros	Ejecución de ratios financieros	Resultados de análisis financieros
La empresa establece objetivos anuales (políticas o directrices) y estos son comunicados a toda la organización	Establecer objetivos de medición del estado y marcha de la empresa	Gerente General	3	Definición de objetivos	Número de objetivos de la empresa	Memo al personal
Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y	Realizar actividades para que la filosofía organizacional sea eje	Todo el personal de la empresa	3-12	Definición de la filosofía de la empresa	Tipo de acciones ejecutadas por los empleados	Memo al personal

se convierta en el eje rector de toda la organización.  
 rector del accionar de la empresa

**Tabla 14.**

*Matriz de acciones a tomar en base a la Tabla 4, ítems que no se cumplen*

**MATRIZ ACCIONES A TOMAR**

<b>ITEM</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SEMANA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VERIFICACION</b>
% de ingresos destinados a capacitación del personal	Destinar % de ingresos para capacitar al personal	Gerente General y Contador Externo	1	Asignación de presupuesto para capacitaciones	Presupuesto para capacitaciones/ Ingresos totales	Número de capacitaciones
Porcentaje de ocupación mensual	Obtener nuevos clientes	Asistente Operativo	6-12	Obtención de nuevos clientes mediante estrategia de venta	Número de nuevos clientes	Listado de clientes

**Tabla 15.***Matriz de acciones a tomar en base a las Tabla 1 y Tabla 2, ítems se cumplen parcialmente***MATRIZ ACCIONES A TOMAR**

<b>ITEM</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>SEMANA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VERIFICACION</b>
La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades	Mejorar organigrama actual para una mejor asignación de funciones y responsabilidades	Gerente General	1	Contratación del personal necesario	Número de variaciones en el organigrama	Memorándum
La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.	Capacitar al personal para una mejor atención al cliente	Gerente General y Asistente Operativo	3	Capacitación al personal en temas de atención al cliente	# empleados capacitados/ # de empleados	Fotos y firmas de asistentes
La empresa utiliza diferentes canales de venta de acuerdo a sus nichos de mercado.	Mejorar canales de venta	Asistente Operativo	6	Elaboración de plan de ventas de acuerdo a la segmentación	# de canales de ventas/ # de segmentos de mercados	Memorándum
Tarifa promedio, Consumo promedio por pax, Cubierto promedio	Mejorar tarifario de servicios	Asistente Operativo y Gerente General	2	Reelaboración de tarifarios	Elaboración de tarifario	Tarifario de servicios

**Propuestas en base a lo solicitado en el listado de verificación (F-G-01):**

1. **Ítem:** La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión se ha dividido entre las personas clave, y se ha creado una estructura para la transformación.
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Realizar una matriz de asignación de responsabilidades en base al SIGO.
  - c. **Responsable:** Gerente General
  - d. **Semana:** 1
  - e. **Instrumento:** Tabla de asignación de responsabilidades

**Tabla 16.**

*Matriz de asignación de responsabilidades*

HERRAMIENTA	RESPONSABLE				
	Gerente General	Asistente de operaciones	Asistente Administrativo	Chofer	Staff
Cambio y lenguaje propio	X				
Desarrollo humano y liderazgo	X				
El Método de las 5S	X	X	X	X	
Turistas y mercado		X	X		
Servicio y atención al cliente	X	X			
Ventas y fidelización		X	X		
Mejora de lo cotidiano	X				
Gestión de la información	X		X		X
Política básica y evaluación de resultados	X		X		

- f. **Indicador:**  
# empleados con responsabilidad asignada/# empleados totales
- g. **Método de verificación:** Memo al personal

La asignación de responsabilidades, de colaboradores de la empresa, para la ejecución de la SIGO, se ha realizado en base a los diferentes objetivos de cada una de las herramientas que posee la certificación. Se ha distribuido las responsabilidades para que, en lo posible, no exista aglomeración de responsabilidades sobre un departamento. De preferencia, para poder llevar a cabo una mejor ejecución de las herramientas, se ha optado por la distribución de responsabilidades, de cada una de estas, en los diferentes departamentos.

2. **Ítem:** Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.
3. **Ítem:** Capacitar a los líderes de la empresa en temas de desarrollo de personal y liderazgo.
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Capacitar al personal acerca de aspectos que influyen en la empresa
  - c. **Responsable:** Gerente General
  - d. **Semana:** 1-2
  - e. **Instrumento:** Seminarios y talleres a empleados de acuerdo a necesidades de la empresa
  - f. **Indicador:** # empleados capacitados/# empleados Transjamer
  - g. **Método de verificación:** Fotos y firmas de asistentes

Mediante una capacitación al personal en aspectos que influyen a la empresa, esta logrará disminuir el índice de errores, que generen pérdidas, por fallas del personal.

4. **Ítem:** La empresa implementa el día del descarte y las personas reciben capacitación sobre el Método de las 5S.
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Implementar día del descarte y aplicar método de las 5S
  - c. **Responsable:** Todo el personal de la empresa
  - d. **Semana:** 1
  - e. **Instrumento:** Implementación de día de descarte y aplicación método de descarte

- f. **Indicador:** Número de acciones de descartes realizadas en el día de descarte.
- g. **Método de verificación:** Fotos e informe de descartes

Mediante la implementación del día de descarte y aplicación del método de las 5S. Estableciendo un día de partida y realizando los pasos solicitados por el método con su respectivo análisis y repetición, se logrará es que la empresa mantenga un orden interno, creando una cultura de limpieza y orden dentro de la empresa, lo cual ayudará a agilizar las actividades del personal de la empresa.

- 5. **Ítem:** La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Establecer métodos de medición de satisfacción
  - c. **Responsable:** Asistente Operativo
  - d. **Semana:** 2-12
  - e. **Instrumento:** Hojas de comentarios y evaluación de servicios
  - f. **Indicador:** # de respuestas satisfactorias/# de clientes encuestados
  - g. **Medio de verificación:** Encuestas realizadas a clientes
- 6. **Ítem:** La empresa atiende de manera sistemática las quejas y reclamos de los clientes y las considera para el rediseño del servicio
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Establecer procesos para la atención a quejas y reclamos para mejoras y rediseño de servicio
  - c. **Responsable:** Gerente General
  - d. **Semana:** 1-12
  - e. **Instrumento:** Elaborar procedimientos de atención a quejas y reclamos con su debido accionar.
  - f. **Indicador:** # de quejas/# de clientes encuestados
  - g. **Medio de verificación:** Correos electrónicos

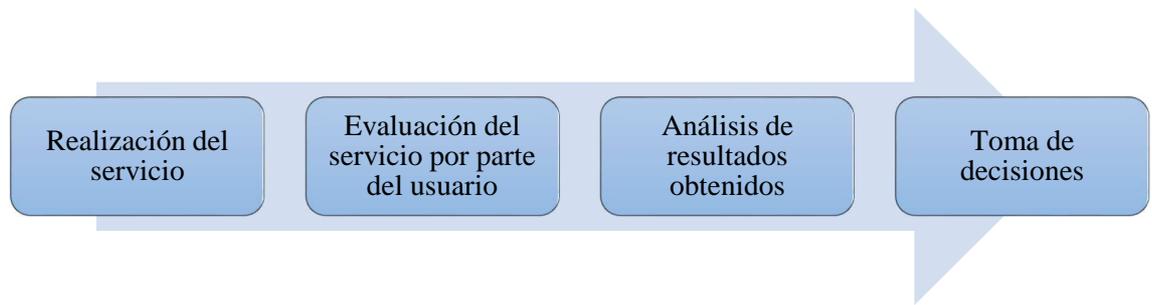


Figura 19. Proceso de recepción y atención a quejas y reclamos

Con la aplicación de métodos de medición de satisfacción y un proceso de atención a quejas y reclamos, la empresa podrá tomar decisiones en base a resultados reales, a fin de corregir errores, en búsqueda de una mejora constante en el servicio que se brinda.

7. **Ítem:** La empresa implementa acciones de fidelización para sus clientes
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Desarrollar acciones de fidelización
  - c. **Responsable:** Gerente General
  - d. **Semana:** 2-3
  - e. **Instrumento:** Elaborar plan de fidelización de clientes.
  - f. **Indicador:**  
# de clientes al final del ejercicio/# de clientes al inicio del ejercicio
  - g. **Medio de verificación:** Tabla de registros
8. **Ítem:** La empresa desarrolla estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente en herramientas de ventas
  - a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Capacitar al personal en herramientas de ventas y negociaciones
  - c. **Responsable:** Gerente General
  - d. **Semana:** 2-3
  - e. **Instrumento:** Seminario de técnicas de ventas y negociación
  - f. **Indicador:**  
# de empleados que usan la herramienta /# de empleados Transjamer
  - g. **Medio de verificación:** Fotos y firmas de asistentes
9. **Ítem:** Los procesos clave del negocio están estandarizados y cuentan con metas e indicadores de gestión.

- a. **Cumplimiento:** No cumple
- b. **Propuesta:** Establecer metas e indicadores de gestión.
- c. **Responsable:** Gerente General y Asistente Administrativo
- d. **Semana:** 4
- e. **Instrumento:** Estandarización de procesos, estableciendo metas e indicadores
- f. **Indicador:** # de procesos estandarizados/# de procesos de la empresa
- g. **Medio de verificación:** Memo al personal

Para la mejora de calidad y procesos, la empresa deberá implementar un manual a seguir para los empleados, y a su vez darle capacitación continua. De esta manera se podrá desarrollar habilidades y fortalecer conocimientos que ayudarán a estandarizar el servicio y de esta manera convertir la excelencia en un hábito, logrando que la empresa se distinga en el mercado.

El control y la medición, son componentes naturales e indispensables para el desarrollo exitoso de la gestión, a todo nivel. El indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Indicadores de Gestión 2da Edición). Al establecer metas al personal, la empresa logrará realizar una mejor medición en el campo de desenvolvimiento, y con esto se podrá estandarizar el servicio y lograr objetivos comunes.

10. **Ítem:** La estandarización se realiza con la participación de los colaboradores involucrados en los procesos.
- a. **Cumplimiento:** No cumple
  - b. **Propuesta:** Involucrar en la estandarización a los participantes de los procesos
  - c. **Responsable:** Gerente General y Asistente Administrativo
  - d. **Semana:** 4
  - e. **Instrumento:** Involucrar en la estandarización a los participantes de los procesos
  - f. **Indicador:**  
empleados participantes en estandarización /#empleados totales
  - g. **Medio de verificación:** Memoria de la sesión y fotos de respaldo

El involucramiento del personal que forma parte de un proceso, en la estandarización del mismo, es de suma importancia. El personal que ejecuta un proceso ayuda a los directivos de las empresas a tener una perspectiva más clara sobre lo que afecta y lo que favorece a dicho proceso. De igual manera esto ayuda a la empresa a mantener un ambiente disciplinado y mejora el ambiente de trabajo.

11. **Ítem:** Cuando se contrata a un nuevo colaborador, recibe la inducción y capacitación necesaria para manejar adecuadamente los procesos basándose en los documentos con los que se estandarizó la rutina.

- a. **Cumplimiento:** No cumple.
- b. **Propuesta:** Capacitar al personal nuevo
- c. **Responsable:** Todo el personal de la empresa
- d. **Semana:** 5-12
- e. **Instrumento:** Capacitación de empleados.
- f. **Indicador:** # de empleados capacitados/# de empleados nuevos
- g. **Medio de verificación:** Prueba aprobada por los nuevos empleados y evidencia del material de estudio

Realizando una capacitación de inducción al nuevo personal acerca de la empresa, al momento de su ingreso, se puede obtener mejores resultados a corto plazo. Mediante una capacitación, las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias que ayudan a la consecución de objetivos

12. **Ítem:** Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa

- a. **Cumplimiento:** No cumple.
- b. **Propuesta:** Elaborar métodos de asignación adecuada de recursos
- c. **Encargado:** Gerente General, Asistente Administrativo y Contador Externo
- d. **Semana:** 6
- e. **Instrumento:** Enlistar y priorizar los proyectos de la empresa
- f. **Indicador:** # de proyecto prioritarios/# de posibles proyectos
- g. **Medio de verificación:** Matriz de principales retos y acciones de mejora (F-G-04)

13. **Ítem:** La empresa realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.

- a. **Cumplimiento:** No cumple.
- b. **Propuesta:** Realizar análisis financieros
- c. **Encargado:** Gerente General, Asistente Administrativo y Contador Externo
- d. **Semana:** 12
- e. **Instrumento:** Aplicación de ratios financieros
- f. **Indicador:** Ejecución de ratios financieros
- g. **Medio de verificación:** Resultados de análisis financieros

Con una acertada realización de los respectivos análisis financieros, mediante la ejecución de ratios, la empresa podrá conocer de manera correcta la situación en la que se encuentra, de esta manera, la compañía podrá realizar una mejor toma de decisiones.

14. **Ítem:** La empresa establece objetivos anuales y estos son comunicados a toda la organización.

- a. **Cumplimiento:** No cumple
- b. **Propuesta:** Establecer objetivos para medición del estado y marcha de la empresa
- c. **Responsable:** Gerente General
- d. **Semana:** 3
- e. **Instrumento:** Definición de objetivos
- f. **Indicador:** Número de objetivos de la empresa
- g. **Medio de verificación:** Memo al personal

Las estrategias, son proyecciones del futuro, planteadas en acciones de carácter general, que apuntan a transformar las empresas y su rumbo. (Tácticas y estrategias claves para la competitividad empresarial). La empresa debe realizar análisis financieros, con el fin de poder elaborar una proyección, de esta manera priorizar objetivos. En base a esto, se podrá establecer objetivos claros y realizar una adecuada asignación de recursos.

15. **Ítem:** Se realizan actividades y esfuerzos tendientes a que la filosofía organizacional sea conocida, asimilada y se convierta en el eje rector de toda la organización

- a. **Cumplimiento:** No cumple
- b. **Propuesta:** Realizar actividades para que la filosofía organizacional sea eje rector del accionar de la empresa
- c. **Responsable:** Todo el personal de la empresa
- d. **Semana:** 3-12
- e. **Instrumento:** Definición de filosofía de la empresa
- f. **Indicador:** Tipo de acciones ejecutadas por los empleados
- g. **Medio de verificación:** Memo al personal

La empresa deberá definir de manera clara sus políticas, misión y visión, para poder direccionar de manera correcta las acciones de la misma para la consecución de objetivos y metas.

16. **Ítem:** % de ingresos destinados a capacitación del personal

- a. **Cumplimiento:** No cumple
- b. **Propuesta:** Destinar % de ingresos para capacitar al personal
- c. **Responsable:** Gerente General y Contador
- d. **Semana:** 1
- e. **Instrumento:** Asignación de presupuesto para capacitaciones
- f. **Indicador:** Presupuesto para capacitaciones/Ingresos totales
- g. **Medio de verificación:** Número de capacitaciones

La firma deberá establecer un porcentaje de sus ganancias para llevar a cabo una correcta capacitación del personal en sus diversas áreas de trabajo, lo cual generará mejores resultados tanto en procesos administrativos como operativos.

17. **Ítem:** Porcentaje de ocupación mensual

- a. **Cumplimiento:** No cumple
- b. **Propuesta:** Obtener nuevos clientes
- c. **Responsable:** Asistente Operativo
- d. **Semana:** 6-12
- e. **Instrumento:** Obtención de nuevos clientes
- f. **Indicador:** Número de nuevos clientes
- g. **Medio de verificación:** Listado de clientes

La empresa debe establecer un plan de ventas, obtención de nuevos clientes y mejorar canales de promoción, con el fin de obtener un mayor

porcentaje de ocupación mensual, lo cual genere mayor utilidad a la misma.

18. **Ítem:** La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades

- a. **Cumplimiento:** Parcialmente
- b. **Propuesta:** Mejorar organigrama actual para una mejor asignación de funciones y responsabilidades
- c. **Responsable:** Gerente General
- d. **Semana:** 1
- e. **Instrumento:** Análisis de la situación actual de la empresa, y lo solicitado por la norma.
- f. **Indicador:** Número de variaciones en el cronograma
- g. **Medio de verificación:** Memo al personal

Con una reestructura organizacional, la empresa podrá tener una mejor asignación de las funciones anteriormente analizadas, de igual manera, una mejor distribución de responsabilidades de cada trabajador en base a sus funciones delegadas.

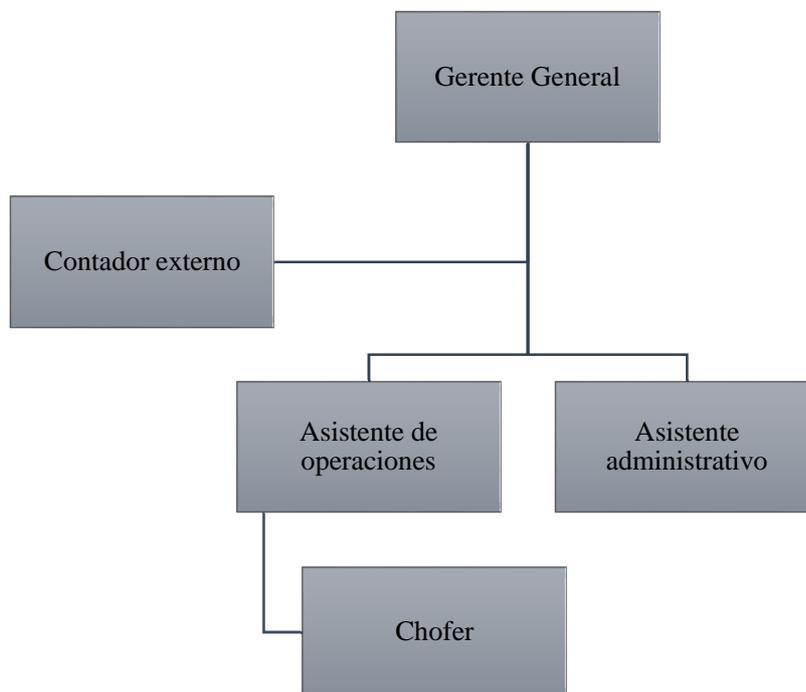


Figura 20. Organigrama propuesto para la empresa

En base al organigrama recomendado para la empresa la división de funciones, en pro de generar mejoras en el proceso administrativo en general, y

evitar la saturación de carga por departamento, se propone la siguiente distribución de funciones.

### **Gerente general:**

#### *Funciones administrativas*

El gerente general de la empresa tendrá a su cargo funciones administrativas tales como negociación con clientes y proveedores, manejo y atención de quejas, planificación de objetivos de la empresa, asignación de responsabilidades, establecimiento de políticas y lenguaje de la empresa, gestión de liderazgo y ambiente de trabajo para liberar el potencial de los colaboradores.

### **Asistente administrativo**

#### *Funciones financieras y comerciales*

El asistente administrativo estará a cargo de las funciones financieras de la empresa como: control de ingresos y egresos, pagos de sueldos y a proveedores, control de pagos por parte de clientes, auditoría interna, realización de análisis financieros para toma de decisiones. En cuanto a funciones comerciales, el asistente administrativo deberá llevar a cabo el plan de marketing, y de fidelización de clientes.

### **Contador externo**

#### *Funciones contables*

Dada la situación actual de la empresa, la misma no está obligada a tener un contador en su nómina de empleados. Este contador externo estará a cargo de todas las funciones contables de la empresa tales como: control de libros contables, balances, estados de cuentas y preparación de información para pago y liquidación de impuestos.

### **Asistente de operaciones**

#### *Funciones técnicas y de seguridad*

El asistente de operaciones se encargará de las funciones técnicas de la empresa, encargada de la recepción de solicitudes de trabajo, elaboración de tarifario y asignación de personal para los servicios, supervisión de servicios. De igual manera tendrá una responsabilidad compartida con el chofer sobre las

funciones de seguridad. Éstos deberán garantizar el perfecto estado de los vehículos para la seguridad hacia los turistas.

### **Chofer**

#### *Funciones de técnicas y de seguridad*

El chofer estará encargado de las funciones de seguridad y función operativa. Es la persona que tendrá contacto directo con el turista y es quien se encargará de trasladarlo de un punto al otro, siempre garantizando la seguridad y satisfacción del usuario.

19. **Ítem:** La empresa identifica al personal de contacto con el cliente, define la postura de atención que se debe mantener en los contactos con el cliente y se capacita.

- a. **Cumplimiento:** Parcialmente
- b. **Propuesta:** Capacitar al personal para una mejor atención al cliente
- c. **Responsable:** Gerente General y Asistente Operativo
- d. **Semana:** 3
- e. **Instrumento:** Capacitación al personal en temas de atención al cliente.
- f. **Indicador:** # empleados capacitados/2# empleados Transjamer
- g. **Método de verificación:** Fotos y firmas de asistentes

La atención al cliente es una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Es por esto la importancia de realizar una buena capacitación a los empleados acerca de la atención al cliente, más aun, cuando la empresa pertenece a una industria de servicios.

20. **Ítem:** La empresa utiliza diferentes canales de ventas de acuerdo a sus nichos de mercado.

- a. **Cumplimiento:** Parcialmente
- b. **Propuesta:** Mejorar canales de venta
- c. **Encargado:** Asistente Operativo
- d. **Semana:** 6
- e. **Instrumento:** Elaboración de plan de ventas de acuerdo a la segmentación
- f. **Indicador:** # canales de ventas/# segmentos de mercados
- g. **Medio de verificación:** Memo al personal

Mediante una reestructuración y elaboración de procesos de ventas, planes de ventas y programa de fidelización, la empresa podrá conversar a sus clientes actuales, los cuales le darán mayor productividad a la empresa. De igual manera, con un buen proceso de ventas, y la debida capacitación del personal, la empresa logrará captar más clientes, lo que generará mayor rédito a la empresa.

21. **Ítem:** Tarifa promedio, consumo promedio por pasajeros.

- a. **Cumplimiento:** Parcialmente
- b. **Propuesta:** Mejorar tarifario de servicios
- c. **Responsable:** Gerente General y Asistente Operativo
- d. **Semana:** 2
- e. **Instrumento:** Reelaboración de tarifarios
- f. **Indicador:** Elaboración de tarifarios
- g. **Medio de verificación:** Tarifario de servicios

Mediante un estudio de mercado, en el cual se analice exhaustivamente las necesidades, deseo, poder y decisión de adquisición del producto por parte de las agencias y hoteles, Transjamer deberá reelaborar sus tarifarios de servicios en base a los aspectos anteriormente mencionados para poder competir con proveedores de productos similares.

ACCION A REALIZAR	TIEMPO (SEMANAS)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar matriz de asignación de responsabilidades	GG											
Capacitar al personal acerca de aspectos que influyen en la empresa		GG										
Capacitar a los líderes de la empresa en temas de desarrollo personal y liderazgo	GG											
Implementar día de descarte y aplicar método de 5S	TP											
Establecer métodos de medición de satisfacción		ASISTENTE OPERATIVO										
Establecer procesos para atención a quejas y reclamos para mejora y rediseño de servicio	GERENTE GENERAL											
Desarrollar acciones de fidelización		GG										
Capacitar al personal en herramientas de ventas y negociaciones		GG										
Establecer metas e indicadores de gestión				GG								
Involucrar en la estandarización a los participantes de los procesos				GG/AD								
Capacitar al personal nuevo					TODO EL PERSONAL							
Elaborar métodos de asignación de recursos					G/AD/C							
Realizar análisis financieros												G/AD/C
Establecer objetivos para medición del estado y marcha de la empresa				GG								
Realizar actividades para que la filosofía organizacional sea eje rector del accionar de la empresa			TODO EL PERSONAL									
Destinar % de ingresos para capacitar al personal	G/C											
Obtener nuevos clientes						ASISTENTE OPERATIVO						
Mejorar organigrama actual para una mejor asignación de funciones y responsabilidades	GG											
Capacitar al personal para una mejor atención al cliente			G/AO									
Mejorar canales de ventas						AST.OP						
Mejorar tarifario de servicios		AO/G										

Figura 21 Diagrama de Gantt Acciones a Tomar

## Conclusiones

Una vez finalizada la investigación presente, se puede concluir, que la certificación SIGO Ecuador tiene un enfoque en la estandarización de procesos de las empresas MIPYMES, la cual permitirá a empresas del sector turístico optimizar sus procesos y cumplir de manera más eficiente sus objetivos.

Después de analizar los marcos de investigación que afectan a esta investigación se puede establecer que en la actualidad no hay certificaciones especializadas al sector de transporte turístico. Por lo que es necesario realizar unas pequeñas modificaciones a las ya existentes, para que estas puedan ser encaminadas a esta rama.

La certificación SIGO Ecuador está enfocada a la realidad empresarial del segmento de las pequeñas y medianas empresas en el país. Sin embargo, dado el tamaño de las empresas de este tipo y el manejo de las mismas, estas no cumplen con gran cantidad de los ítems solicitados por la SIGO.

En este caso de estudio, enfocado en la certificación SIGO, se pudo reconocer que este programa adopta diferentes teorías para su aplicación y ejecución tales como Cero Errores de Crosby, Calidad Total de Deming, Trilogía de la Calidad de Juran.

La empresa estudiada, Transjamer, posee una desorganización de manera administrativa, la cual afecta al desempeño de la misma en las diferentes áreas que esta debe atender, tales como: áreas contables, cobranzas y financiera. Del análisis realizado, se puede inferir que la empresa Transjamer, en la actualidad no está apta para la obtención de la certificación SIGO. Esto se debe a que la empresa cumple correctamente con el 30%, parcialmente con el 20% e incumple con el 50% de lo solicitado por la norma.

Finalmente, dentro del presente documento se han presentado las diferentes acciones que la empresa Transjamer deberá tomar y realizar. Para que esta pueda obtener la certificación SIGO, la empresa deberá realizar dichas acciones expuestas en el documento para la corrección y/o mejora sobre los ítems que se piden durante el transcurso de las 12 semanas de duración del plazo al cual la empresa se expondrá.

## Recomendaciones

En base a la investigación realizada, a lo propuesto y a lo concluido en la misma, se puede recomendar a las empresas de transporte terrestre turístico y específicamente a Transjamer, aplicar el plan de certificación empresarial SIGO para optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus servicios. Esto se debe a que los sistemas de certificación en general, mediante sus normas y exigencias, ayudan a las empresas no solamente a proyectar una mejor imagen, sino también favorece en una mejora en los procesos internos de la empresa y además genera una mayor productividad y eficiencia en la misma.

Se recomienda, a toda empresa que desee someterse a la certificación SIGO, a:

- Tener por lo menos 2 años de funcionamiento para poder realizar el debido análisis de los diferentes puntos de criterio del SIGO.
- Previo a la realización de cambios y/o mejoras, el Gerente General y/o Representante Legal de la empresa debe acudir a las sesiones de capacitación, para poder retransmitir los conocimientos adquiridos.
- Obtención de permisos finales para la correcta operación.

Se recomienda a toda empresa, en especial a las de transporte turístico, a la revisión del presente documento para tomarlo como guía para su elaboración del plan de acción. Cada empresa que requiera someterse al SIGO deberá realizar un diagnóstico inicial de la empresa a profundidad para determinar la brecha existente entre los solicitado y los cumplimientos. Una vez obtenidos los resultados de dicho análisis, podrán establecer el plan de acción en base a los resultados anteriormente establecidos.

## Bibliografía

- Aeropuertos.net. (s.f.). *Aeropuertos de Ecuador*. Recuperado el 2019, de Aeropuertos y aerolíneas de Ecuador: <https://www.aeropuertos.net/america-sur/ecuador/>
- Aguirre & Asociados. (2010). *Clasificación de las PYMES*. Recuperado el 2019, de [http://www.aguirreyasociados.ec/phocadownload/res\\_sc.impa.ua.g.10.005.pdf](http://www.aguirreyasociados.ec/phocadownload/res_sc.impa.ua.g.10.005.pdf)
- Alava, D., & Salinas, J. (Marzo de 2019). “*DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA SIGO APLICADO A LA AGENCIA DE VIAJES Y OPERADORA TURISTICA CLICKTOURS S.A PARA SU MEJORA ORGANIZACIONAL*”. Obtenido de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39282/1/tesis\\_3\\_de\\_abril\\_2019%281%29.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39282/1/tesis_3_de_abril_2019%281%29.pdf)
- Beltrán, J. M. (s.f.). *Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Recuperado el 2019, de Indicadores de Gestión: [http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)
- Cámara Argentina de Turismo. (s.f.). *Manual del Sistema Inicial de Gestion Organizacional*. Recuperado el 2019, de Camara Argentina de Turismo: <http://repotur.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/149/SIGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (s.f.). *Tácticas y estrategias claves para la competitividad empresarial*. Recuperado el 2019, de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Administracion/tacticas-y-estrategias-competitividad-empresarial.pdf>
- CELU. (1 de Diciembre de 2016). *Características de las MIPYMES Latinoamericanas*. Recuperado el 2019, de Centro de Estudios Latinoamericanos: <https://celu.co/caracteristicas-de-las-mipymes-latinoamericanas/>
- CESD. (s.f.). *Una guía simple para la certificacion del turismo sostenible y el ecoturismo*. Recuperado el 2019, de Center for Ecotourism and Sustainable Development: [http://www.responsibletravel.org/docs/Manual\\_No\\_1.pdf](http://www.responsibletravel.org/docs/Manual_No_1.pdf)
- Chevrolet. (2019). *Grand Vitara SZ*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <https://www.chevrolet.com.ec/suvs/grand-vitara-suv>
- Chontasi, L. F. (Noviembre de 2014). *Propuesta de un modelo de gestión del transporte turístico en Ecuador, caso Pichincha, ciudad de Quito, medios de transporte por carretera*. Recuperado el 2019, de UCT: <https://es.scribd.com/document/374425905/Tesis-Modelo-de-Gestion-de-Transporte-Turistico>

- CONECA. (2019). *Kia Sportage*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <https://www.coneca.com.ec/product/kia-sportage-r/>
- Coronel, J. E. (2016). *Análisis de los resultados en la implementación del sistema inicial de gestión organizacional (SIGO) en MIPYMES de San Miguel de los Bancos - Mindo*. Recuperado el 2019, de UDLA: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5783/1/UDLA-EC-TIAEHT-2016-21.pdf>
- Cuadernos de Turismo. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. En R. M. Ibáñez. Baja California Sur.
- Dahik, N. (19 de Marzo de 2019). *Propuesta de Creación de un Acuario Interactivo en la Ciudad de Playas, Provincia del Guayas*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12312/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-AETH-70.pdf>
- Duque, E. J. (Enero de 2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Recuperado el 2019, de Bdigital Portal de Revistas UN: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30/40>
- EFQM. (2019). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- El Buzón de Pacioli. (Septiembre de 2013). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. Un Pilar en la Gestión Empresarial*. Recuperado el 2019, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- El Comercio. (23 de Octubre de 2018). *Ecuador, uno de los destinos más económicos para el 2019, según Lonely Planet*. Recuperado el 2019, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-destinos-economicos-lonely-planet.html>
- El Universo. (24 de Octubre de 2018). *Lonely Planet: Los mejores destinos para viajar en el mundo en 2019*. Recuperado el 2019, de <https://www.eluniverso.com/larevista/2018/10/24/nota/7014911/lonely-planet-mejores-destinos-viajar-mundo-2019-cuales-quedan>
- Expreso. (25 de Octubre de 2017). *El costo de volar de Guayaquil a Quito se duplica en 3 meses*. Recuperado el 2019, de <https://www.expreso.ec/economia/vuelos-guayaquil-quito-pasaje-valor-FM1790766>
- FreeLibros.me. (s.f.). *Capacitación y desarrollo del personal*. Recuperado el 2019, de [http://virtual.udabol.edu.bo/pluginfile.php/203080/mod\\_resource/content/1/18%20Capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20del%20personal.pdf](http://virtual.udabol.edu.bo/pluginfile.php/203080/mod_resource/content/1/18%20Capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20del%20personal.pdf)
- Fundacion CETMO. (2006). *Manual de Apoyo para la Implantación de la Gestión de la Calidad según Norma UNE-EN 13816*. Recuperado el 2019, de Medir la

- Satisfacción de los Clientes:  
[https://www.fomento.gob.es/recursos\\_mfom/pdf/46E6424E-F140-4F6B-9463-FD0B2CAA31A8/25587/Cap5Medirlasatisfacciondelosclientes1.pdf](https://www.fomento.gob.es/recursos_mfom/pdf/46E6424E-F140-4F6B-9463-FD0B2CAA31A8/25587/Cap5Medirlasatisfacciondelosclientes1.pdf)
- Fundacion MAPFRE. (30 de Junio de 2013). *Definición Seguridad Vial*. Recuperado el 2019, de <https://www.seguridadvialenlaempresa.com/seguridad-empresas/actualidad/noticias/definicion-seguridad-vial.jsp>
- Gobierno Nacional de la Republica del Ecuador. (s.f.). *Constitución del Ecuador*. Recuperado el 2019, de Asamblea Constituyente: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Administracion/tacticas-y-estrategias-competitividad-empresarial.pdf>
- Gobierno Nacional de la Republica del Ecuador. (s.f.). *Toda una vida*. . Recuperado el 2019, de Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Administracion/tacticas-y-estrategias-competitividad-empresarial.pdf>
- González, L. N. (Junio de 2006). *Psicología aplicada a la conducción*. Recuperado el 2019, de [http://www.intt.gob.ve/repositorio/biblioteca/educacion\\_y\\_seguridad\\_vial/libro\\_psicologia.pdf](http://www.intt.gob.ve/repositorio/biblioteca/educacion_y_seguridad_vial/libro_psicologia.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Métodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Ibarra, B., & Gonzabay, I. (14 de Septiembre de 2017). *Investigación del mercado de la ciudad de Guayaquil como destino receptivo del turismo gay*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8776/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-381.pdf>
- INEC. (s.f.). *Estadísticas de Transporte 2016*. Recuperado el 2019, de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documentos/Administracion/tacticas-y-estrategias-competitividad-empresarial.pdf>
- Jaya, V. (2017). *Evaluación de la calidad y satisfacción de los servicios*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26418/1/40%20GIS.pdf>
- Jurado Jurado, J. (Enero de 2018). Autoridad. Derivaciones conceptuales de las teorías de la administración. En J. Jurado Jurado, *Cuadernos de Administración*.
- Ministerio de Turismo de Ecuador. (s.f.). *Manual de Implementación SIGO*. Ejido Asesores.
- MINTUR. (31 de diciembre de 2014). *Reglamento de transporte terrestre turístico*. Recuperado el 2019, de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-TRANSPORTE-TERRESTRE-TURISTICO.pdf>

- Montes, H. (15 de Julio de 2019). *Estudio de la Satisfacción de los CLientes que Usan los Servicios Hoteleros de Decameron Punta Centinela*. Obtenido de La calidad del servicio es el antecedente de la satisfacción por parte del
- Montoro, D. L. (s.f.). *La percepción de la seguridad y la percepción del riesgo en el tráfico. Los modelos cognitivo motivacionales*. Recuperado el 2019, de INTRAS: <http://creandoconciencia.org.ar/enciclopedia/conduccion-racional/riesgo-vial/PERCEPCION-MONTORO.pdf>
- Moscoso, C. (31 de Agosto de 2016). *Evaluación de Servicio a Bordo que Ofrecen las Embarcaciones que hacen Tours de Bahía en la Isla Isabela, Provincia de Galápagos*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6435/1/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-321.pdf>
- OMT. (s.f.). *Introduccion al Turismo*. Recuperado el 2019, de Organizacion Mundial del Turismo: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Registro Oficial Organo del Gobierno del Ecuador. (2011). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Recuperado el 2019, de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- Revista del Centro de Investigacion Universidad La Salle. (07 de 2007). *Turismo, sustentabilidad y certificación: un reto global*. Recuperado el 2019, de [http://www.redalyc.org/pdf/342/Resumenes/Resumen\\_34202706\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/342/Resumenes/Resumen_34202706_1.pdf)
- Super Intendencia de Compañías. (05 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Suzuki autos. (2018). *Scross New*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <https://suzukiautos.com.co/autos/scross-new/>
- Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Obtenido de <https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf>



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jarrín Merino Jorge André**, con C.C: # **171581163-2** autor del trabajo de titulación: **Plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma SIGO. Caso de Estudio: Transjamer** previo a la obtención del título de **INGENIERO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 11 de septiembre del 2019**

---

Nombre: **Jarrín Merino Jorge André**

C.C: **171581163-2**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan de acción para la certificación de empresas de servicios de transporte turístico en la Norma SIGO. Caso de Estudio: Transjamer.</b>	
<b>AUTOR(ES)</b>	<b>Jorge André Jarrín Merino</b>	
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Karla Ramírez Iñiguez</b>	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales	
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	11 de septiembre del 2019	<b>Nº DE PÁGINAS:</b> 72
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración, Transporte Turístico, Calidad, Turismo	
<b>PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:</b>	SIGO, certificación, Transjamer, plan de acción, estandarización, procesos	
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>En el presente documento se realiza un estudio analítico y cualitativo, con el fin de elaborar un plan de acción para que la empresa, Transjamer, obtenga la certificación SIGO, la cual ayuda a la estandarización de procesos. Para el desarrollo del estudio presente en este documento se detallan los marcos de investigación que serán un aporte, así como la situación actual de la empresa, obteniendo la brecha mediante una comparación de lo actual con lo solicitado por la SIGO. Una vez obtenido el resultado inicial de la empresa se procede a realizar el análisis de los diferentes puntos solicitados por la SIGO para la elaboración del plan de acción. Finalmente se presenta una matriz en la cual se detalla el ítem incumplido junto a la acción a realizar y el instrumento a utilizar por parte del encargado de la ejecución, para que la empresa estudiada pueda obtener la certificación.</p> <p>This document performs an analytical and qualitative study in order to elaborate an action plan for the company, Transjamer, to obtain SIGO certification, which helps standardize processes. For the development of the study present in this document, the research frameworks that are going to contribute to the document are detailed same as the current situation of the company, and then, a comparison of the current with what is requested by SIGO. Once the initial result of the company has been obtained, the analysis of the different points requested by SIGO is made in order for the elaboration of the action plan is carried out. Once the initial result of the company is obtained, the analysis of the different items requested by SIGO, the action plan is carried out. Finally, a matrix is presented, in which the unaccomplished item is detailed, along with the action to be performed and so the method to be used by the person in charge of the execution, so that the company can obtain the certification</p>	
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2830029	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:Jorge_jarinm@hotmail.com">Jorge_jarinm@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> Salazar Raymond María Belén	
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 ext. 5049	
	<b>E-mail:</b> maria.salazar02@cu.ucsg.edu.ec	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>		
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>		
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>		
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		