



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y  
HOTELERAS**

**“ESTUDIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ “MASTER”  
COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA  
ACTIVIDAD TURÍSTICA EN LA OPERADORA DE TURISMO  
TERRADIVERSA THE TRAVEL CENTER CIA. LTDA.”**

**INGENIERO EN ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y  
HOTELERA**

**AUTOR (A):  
FLAVIA ALEXANDRA GARCIA DURAN**

**TUTOR:  
LCDA. MARIELA PINOS**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y  
HOTELERAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Flavia Alexandra García Duran**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Mariela Pinos Guerra, Mgs.**

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. José Medina Crespo, Mgs.**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Nadia Acosta Ramírez, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

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

**Guayaquil, a los 31 días del mes de Enero del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y  
HOTELERAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, FLAVIA ALEXANDRA GARCIA DURAN**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de titulación **“Estudio sobre la implementación de la matriz “Master” como herramienta para el desarrollo sostenible de la actividad turística en la operadora de turismo TerraDiversa The Travel Center Cia. Ltda.”**, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 31 días del mes de Enero del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Flavia Alexandra García Durán**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS Y  
HOTELERAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Flavia Alexandra García Durán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **“Estudio sobre la implementación de la matriz “Master” como herramienta para el desarrollo sostenible de la actividad turística en la operadora de turismo TerraDiversa The Travel Center Cia. Ltda.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de Enero del año 2014**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Flavia Alexandra García Durán**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia por su apoyo y motivación para culminar con este proceso y los miembros de Rainforest Alliance por su ayuda y disposición.

Flavia García Duran

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPITULO I.....	13
1.1 Planteamiento del Problema .....	13
1.2 Ubicación geo temporo espacial.....	14
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Planteamiento de hipótesis .....	15
1.5 Marco Teórico.....	16
CAPITULO II.....	24
2.1. Metodología de la Investigación .....	24
2.2. Justificación de la elección del método.....	24
2.3. Diseño de la investigación.....	24
2.3.1. Muestra de los participantes .....	24
2.3.2. Técnicas de recogidas de datos.....	24
2.3.3. Técnicas y modelos de análisis de datos .....	25
2.4. Presentación de resultados .....	25
2.4.1 Análisis de la situación actual de la empresa .....	25
a. Generalidades .....	25
b. Infraestructura y Equipos .....	27
c. Área administrativa .....	29
d. Área de operaciones y de ventas.....	29
e. Área de Marketing .....	30

f. Análisis del producto.....	31
f.1 De Operación propia.....	31
f.2 De Intermediación.....	31
f.3 De Operación mixta .....	32
g. Análisis de mercados objetivo .....	32
2.5. Análisis FODA.....	33
2.6 Aplicación de la herramienta MASTER para evaluación de buenas prácticas de turismo sostenible .....	35
a. Análisis de los resultados .....	36
b. Definición de nudos críticos .....	36
c. Priorización de nudos críticos .....	36
2.7 Planteamiento de estrategias para la implementación de buenas prácticas de turismo sostenible .....	52
2.8 Análisis de los resultados.....	61
CAPITULO III.....	62
MATRIZ PARA EVALUACIÓN E IMPLEMENTACION DE NORMAS MANEJO SOSTENIBLE EN EMPRESAS TURISTICAS.....	62
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	62
2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	62
4. ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES DE MEJORA .....	70
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO 1 .....	76
ANEXO 2.....	80

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Criterios de Turismo sostenible .....	22
Cuadro 2 Equipos informáticos .....	31
Cuadro 3 Otros equipos.....	31
Cuadro 4 División funciones personal de Operaciones/Ventas .....	33
Cuadro 5 Mercados objetivo .....	36
Cuadro 6 Análisis FODA – medio Interno .....	37
Cuadro 7 Análisis FODA – medio Externo.....	37
Cuadro 8 Aplicación Herramienta MASTER a TerraDiversa.....	38
Cuadro 9 Método de Evaluación de Nudos Críticos .....	40
Cuadro 10 Priorización de nudos críticos en el Ámbito Empresarial.....	42
Cuadro 11 Priorización de nudos críticos en el Ámbito Socio-Económico.....	48
Cuadro 12 Priorización de nudos críticos en el Ámbito Medio Ambiental.....	50
Cuadro 13 Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible - Ámbito Empresarial.....	56
Cuadro 14 Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible - Ámbito Socio-Cultural .....	59
Cuadro 15 Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible - Ámbito Medio Ambiental .....	60



**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Ventas 2010 ..... 26

Gráfico 2 Ventas 2013..... 27

## **RESUMEN**

A través de este trabajo se busca definir un procedimiento para el diagnóstico y la evaluación del desempeño y cumplimiento de los criterios de sostenibilidad de la Operadora de Turismo TerraDiversa The Tavel Center Cia. Ltda. con el uso de diferentes herramientas y normas disponibles en el medio.

La primera parte del proyecto hace una revisión de la bibliografía disponible acerca del desempeño empresarial, responsabilidad social y medio ambiental y también acerca de las políticas internacionales de sostenibilidad y se exponen los beneficios de entrar en un proceso de certificación, luego, se dará paso a la evaluación cualitativa y cuantitativa de la empresa y al planteamiento de un plan de acción para alcanzar niveles óptimos de desempeño, todo esto gracias a la Norma Técnica MASTER proporcionada por Rainforest Alliance que luego se complementará con la definición y categorización de nudos críticos bajo los criterios de un sistema proporcionado por la ESPOCH.

Hacia el final del trabajo se conseguirá el planteamiento de un programa de acción generalizado y de fácil implementación a cualquier realidad y empresa turística con la finalidad de que más organizaciones dentro de la Industria turística apuesten a la sostenibilidad.

## **ABSTRACT**

This research work seeks to define a method for the diagnosis and evaluation of performance and compliance of the sustainability criteria on the Tour Operator TerraDiversa The Tavel Center Cia using different tools and standards available.

The first part of the project is a review of the available literature resources on enterprise performance, social and environmental responsibility and international policies on sustainability and benefits of entering a certification process, the next step will be a qualitative and quantitative evaluation of the company and the approach of a plan of action to achieve optimum performance levels, thanks to the MASTER Tool provided by Rainforest Alliance, then the evaluation will be complemented with the definition and categorization of critical points under the criteria of a system provided by the ESPOCH .

Towards the end of the work the approach of a general program of action and easy to apply to any tourism business reality and the purpose of most organizations in the tourism industry bet on sustainability will be achieved.

**Palabras Claves: desarrollo sostenible, ecoturismo, buenas prácticas, greenwash**

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a las nuevas tendencias de viaje globales, se ha podido identificar una preferencia por los productos y servicios turísticos responsables con el ambiente y las comunidades locales, el ecoturismo por ejemplo, es uno de los sectores o nichos de mercado con mayor crecimiento en a nivel mundial y especialmente en el Ecuador debido a la gran concentración de especies animales y vegetales, a la diversidad de climas y zonas geográficas y a la riqueza cultural.

La industria del turismo es uno de los sectores económicos con mayor crecimiento a nivel mundial y en muchos de los países en vías de desarrollo representa uno de los ingresos más significativos, esto se traduce en crecimiento económico y desarrollo siempre y cuando sea manejado dentro de un contexto de sostenibilidad, es decir que se debe generar un equilibrio entre beneficio económico, desarrollo social y preservación del medio ambiente.

Organizaciones como Rainforest Alliance o Smart Voyager promueven una nueva política de manejo empresarial destinada al manejo responsable para garantizar la preservación de los recursos naturales y culturales en el tiempo. El Gobierno del Ecuador ha visto la necesidad de incorporar esta filosofía en las empresas de la Industria del Turismo y es así que ha decidido contemplar estos procesos dentro de su Plandetur 2020.

## **CAPITULO I**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

La tendencia mundial de la demanda en el sector del turismo es buscar productos y operaciones certificadas que se distingan en mercados cada vez más competitivos.

Las empresas turísticas en el Ecuador tienen un manejo informal de sus operaciones hoteleras, excursiones, etc. Esto provoca una incidencia negativa en las zonas donde están ubicadas y hacia donde dirigen sus operaciones, estos impactos pueden ser de carácter social, económico o ambiental.

El Gobierno Nacional a través del Plandetur 2020 plantea la necesidad de generar procesos orientados a al desarrollo del Turismo como una actividad sostenible como medida dinamizadora de la economía, en pros de mejorar la calidad de vida de la población y satisfacer la demanda del mercado.

De acuerdo al “Programa de Desarrollo y Consolidación de la Normativa de Turismo Sostenible” del Plandetur 2020 “Este proceso busca integrar los criterios de sostenibilidad en turismo, que surgen a partir de las buenas prácticas y las prácticas ancestrales de comunidades de Ecuador, por lo que este programa deberá articularse de forma directa con el Programa de Responsabilidad Social Corporativa en el Sistema Turístico (RSCT) del presente PLANDETUR 2020. El proceso se inicia con la identificación de buenas prácticas (que se plantea en el programa de Responsabilidad Social Corporativa en Turismo); continúa con las certificaciones voluntarias (por ejemplo Smart Voyager, o en un futuro las prácticas ancestrales comunitarias de Ecuador), y una vez que se logre una masa crítica suficiente en Ecuador, y esos criterios se extiendan en el sector turístico, proceder a su

inclusión en la normativa a ser cumplida por las empresas turísticas en sus operaciones, con mecanismos de moratorias adecuadas para asegurar su aplicación progresiva, esto para capitalizar dentro del sistema turístico de Ecuador el potencial del destino en cuanto a criterios y exigencias en materia de sostenibilidad, responsabilidad social corporativa, y la inclusión de prácticas ancestrales de comunidades ecuatorianas que aportarían gran diferenciación al destino.”

En la actualidad no hay mucha información de acceso público respecto a las Buenas prácticas de en Turismo y a los procesos de Certificación o Verificación como Smart Voyager (Ecuador) o Rainforest Alliance, además gran parte de las Empresas que brindan servicios turísticos en el Ecuador no están conscientes del impacto social, económico y ambiental que generan sus operaciones.

Es importante informar al público acerca de los beneficios de la Certificación, no solo para las comunidades involucradas o el medio ambiente sino también como una herramienta de planificación que conduzca a una mejor utilización de los recursos económicos y humanos para una gestión sustentable a largo plazo, y además como una importante herramienta de marketing dentro de un segmento de mercado más exigente.

Se debe alertar además acerca de los riesgos del GreenWash o Lavado Verde, una mala práctica que engaña al consumidor acerca del grado de compromiso social y ambiental de la Empresa.

## **1.2 Ubicación geo temporo espacial**

El estudio se realizará de acuerdo a los lineamientos Gubernamentales del Plandetur 2020, a los Manuales de Buenas prácticas del sello SmartVoyager, y

Rainforest Alliance, del TIES (The International Ecotourism Society) y de la OMT siempre aplicados a la realidad nacional y dirigidos a las empresas Ecuatorianas.

El estudio comprenderá un primer análisis teórico sobre sostenibilidad y certificación para luego pasar a una aplicación práctica de las normas y procedimientos disponibles para evaluar la eficiencia de la empresa Operadora de Turismo TerraDiversa The Travel Center Cia. Ltda. y generar propuestas de mejora.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Estudiar la aplicación de la matriz “Master” como procedimiento para la obtención de una Certificación de prácticas sostenibles para uso de los empresarios turísticos

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a. Analizar los diferentes indicadores de sostenibilidad que posee la matriz “Master”
- c. Diagnosticar la situación actual de la operadora Terra Diversa
- b. Proponer una metodología de aplicación de la matriz “master” en empresas turísticas.

### **1.4 Planteamiento de hipótesis**

La aplicación de la matriz “Master” en empresas turísticas apegada a las Buenas prácticas de Turismo Sustentable genera beneficios a la sociedad, contribuyen a la conservación del ambiente lo que produce un manejo más eficiente de los recursos.

## **1.5 Marco Teórico**

En la actualidad dentro del concepto de mundo Globalizado en el que vivimos de presenta una nueva tendencia de priorización de consumo de los productos llamados “verdes” u orgánicos, provenientes de un sistema de comercio justo y sustentable; dentro de esta tendencia se ha incluido a la Industria turística también.

Considero oportuno realizar un análisis de los conceptos involucrados en el manejo sustentable de la Industrias para luego pasar a una profundización de todos los requisitos necesarios que se exigen para obtener una Certificación en Operaciones Turísticas y un análisis completo de todos los aspectos positivos y negativos que se presentan.

### **1.5.1 El concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible**

Según el diccionario de la RAE

Sostenibilidad: 1. f. Cualidad de sostenible.

Sostenible: 1. adj. Que se puede sostener. Opinión, situación sostenible. 2. adj. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible.

El informe “Our Common Future” define el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (UNWCED, 1987). Por lo tanto dentro del concepto de



sostenibilidad deben considerarse los siguientes aspectos: ambiental, Social y cultural, económico de toda actividad o industria para garantizar su desempeño en un tiempo indefinido.

### **1.5.2 Turismo sostenible y ecoturismo**

El concepto de sostenibilidad se puede aplicar a cualquier industria, por ejemplo, en el caso del turismo se puede aplicar a cualquiera de sus formas como el turismo de sol y playa, turismo cultural, turismo naturalista, de acuerdo al “Acuerdo de Mohonk, turismo sostenible es aquel que “busca minimizar el impacto sociocultural a la vez que provee beneficios económicos a las comunidades locales y los países que lo albergan” (Acuerdo Mohnk, 2000).

El ecoturismo en cambio es una rama específica del Turismo que utiliza locaciones con grandes riquezas naturales (Reservas Naturales, Parque Nacionales) empleando los principios de la Sostenibilidad. La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES – The International Ecotourism Society) define el ecoturismo como “turismo responsable en áreas naturales; que conserva el ambiente y mejora el bienestar de la gente de la localidad”.

Ecoturismo es sinónimo de “impacto positivo”, aunque muchas veces encontramos en el mercado productos o destinos turísticos etiquetados como “ecológicos” no siempre cumplen con el sistema de buenas prácticas que garantizan una incidencia positiva en todas las áreas en las que está involucrado, como los ecosistemas de Parque Nacionales, Comunidades Indígenas, etc. Para garantizar dichas etiquetas se han creado diferentes sistemas de Certificación y Acreditación a nivel mundial.

### **1.5.3 Sistemas de certificación turística y buenas prácticas**

La Certificación se define como “un procedimiento voluntario mediante el cual se evalúa, se somete a auditoría y se emite un garantía escrita, en el sentido de que una instalación, un producto, un proceso o un servicio cumple con estándares específicos. Confiere un logotipo “mercadeable” a aquellos que satisfacen o superan estándares básicos” (Honey y Roma, 2001)

Debido a la necesidad de garantizar la credibilidad del uso de las llamadas eco-etiquetas se crearon sistemas de Certificación que se encargan de orientar y auditar el desempeño de las diferentes empresas y operaciones, además surgieron también sistemas de control y acreditación de las empresas que otorgan las certificaciones, es decir que certifican al “certificador”.

Dentro de las instituciones de Certificación en Ecuador solo se encuentra el sello Smart Voyager de la Corporación de Conservación y Desarrollo presente desde el año 2000, inició su programa de Certificación con los cruceros en las Islas Galápagos para luego continuar con la Certificación con las Operaciones de Tierra, Hoteles, Lodges de Selva, Operadoras de Turismo. Este sello está a su vez acreditado por Rainforest Alliance.

### **1.5.4 Criterios globales de turismo sostenible**

“A partir del 2007, una coalición de 26 organizaciones, la Alianza para los Criterios Globales de Turismo Sostenible, se unió para desarrollar los criterios. Desde entonces, han contactado a más de 80.000 partes interesadas, analizado más de 4.500 criterios y más de 60 normas de certificación y directrices voluntarias ya existentes, y han recibido comentarios de más de mil individuos. Los Criterios Globales de Turismo Sostenible han sido desarrollados de acuerdo con el Código de Buenas prácticas de la coalición ISEAL, y como

tal, estarán en consulta y recibirá retroalimentación cada dos años, hasta que no se reciban más observaciones o sean únicas” (Rainforest Alliance, 2008)

**Cuadro N. 1 – Criterios de Turismo sostenible**

<b>A. Demostrar una gestión sostenible eficaz</b>
A.1. La compañía ha instaurado un sistema de gestión de la sostenibilidad a largo en el largo plazo que se adecúa a su realidad y escala, y que considera temas ambientales, socioculturales, de calidad, salubridad y seguridad.
A.2. La entidad cumple con toda la legislación y los reglamentos pertinentes, internacionales o locales (entre ellos, los aspectos laborales, medio ambientales, de salubridad y de seguridad).
A.3. Todo el personal recibe capacitación periódica relacionada con su función en la gestión de las prácticas medioambientales, socioculturales, de salud y de seguridad.
A.4. Se mide la satisfacción de los clientes y se toman las medidas correctivas cuando es apropiado.
A.5. Los materiales promocionales son precisos y completos y no prometen más de lo que la empresa puede brindar.
A.6. El diseño y la construcción de edificios e infraestructura:
A.6.1. cumplen con los requisitos locales de zonificación y de áreas protegidas o de patrimonio;
A.6.2. respetan el patrimonio natural o cultural que se encuentra en los alrededores en la selección del sitio, el diseño, la evaluación de impactos y los derechos y adquisición del terreno;
A.6.3 utilizan principios localmente apropiados de construcción sostenible;
A.6.4 ofrecen acceso a personas que tienen necesidades especiales.
A.7. A los clientes se les brinda información e interpretación sobre los alrededores naturales, la cultura local y el patrimonio cultural, además de explicarles el comportamiento adecuado durante la visita a las áreas naturales, las culturas vivas y los sitios de patrimonio cultural.
<b>B. Maximizar los beneficios sociales y económicos de la comunidad local y minimizar los impactos negativos</b>
B.1. La compañía apoya activamente las iniciativas en pro del desarrollo comunitario social y de infraestructura, lo que entre otras cosas incluye educación, salud y saneamiento.
B.2. Se ofrece empleo a los residentes locales, incluso en puestos gerenciales. Se les imparte capacitación cuando sea necesario.

B.3. Donde es posible, la empresa adquiere bienes y servicios locales y de comercio justo.
B.4. La compañía ofrece facilidades a los pequeños empresarios locales para que desarrollen y vendan sus productos sostenibles, basados en la naturaleza, la historia y la cultura propios de la zona (lo que incluye alimentos y bebidas, artesanías, artes dramáticas, productos agrícolas, etc.).
B.5. Se ha elaborado un código de conducta para las actividades que tienen lugar en comunidades indígenas y locales, tomando en cuenta con el consentimiento y colaboración de la comunidad.
B.6. La compañía ha implementado políticas contra la explotación comercial, especialmente de niños y adolescentes, incluyendo la explotación sexual.
B.7. La compañía es equitativa al contratar mujeres y minorías locales, incluso para puestos gerenciales, al mismo tiempo que restringe el trabajo infantil.
B.8. Se respeta la protección legal internacional o nacional de los empleados, y ellos reciben un salario que les permite hacer frente al costo de vida.
B.9. Las actividades de la compañía no ponen en peligro la provisión de servicios básicos (tales como agua, energía o saneamiento) a las comunidades vecinas.

<b>C. Maximizar los beneficios para el patrimonio cultural y minimizar los impactos negativos</b>
C.1. La compañía sigue directrices establecidas o el código de comportamiento para las visitas a sitios que son cultural o históricamente sensibles, con el fin de minimizar el impacto causado por los visitantes y maximizar su disfrute
C.2. No se venden, negocian o exhiben artefactos históricos y arqueológicos, exceptuando lo permitido por la ley.
C.3. La empresa contribuye con la protección de las propiedades y sitios locales que son históricamente, arqueológicamente, culturalmente o espiritualmente importantes, y no impide el acceso de los residentes locales a ellos.
C.4 El negocio utiliza elementos del arte, la arquitectura o del patrimonio cultural local en sus operaciones, diseño, decoración, alimentos o tiendas; al mismo tiempo que respeta los derechos de propiedad intelectual de las comunidades locales.
<b>D. Maximizar los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos</b>
D.1. Conservar los recursos

D.1.1. La política de compras favorece los productos que sean ambientalmente amigables para ser utilizados como insumos de construcción, bienes de capital, alimentos y consumibles.
D.1.2. Se evalúa la compra de artículos descartables y consumibles, y la empresa busca activamente la forma de reducir su uso.
D.1.3. Se debe medir el consumo de energía e indicar las fuentes, además de adoptar medidas para disminuir el consumo total, al mismo tiempo que se fomenta el uso de la energía renovable.
D.1.4. Se debe regular el consumo de agua e indicar las fuentes, además de adoptar medidas para disminuir el consumo total.
D.2. Reducir la contaminación
D.2.1. La empresa mide las emisiones de gases de efecto invernadero provenientes de todas las fuentes controladas por ella e instaure procedimientos para reducirlas y compensarlas, como forma de alcanzar la neutralidad climática.
D.2.2. Las aguas residuales, incluyendo las aguas grises, son tratadas eficazmente y reutilizadas donde posible.
D.2.3. Se implementa un plan de manejo de desechos sólidos, con metas cuantitativas para minimizar los desechos que no se reutilizan o reciclan.
D.2.4. El uso de sustancias perjudiciales, tales como plaguicidas, pinturas, desinfectantes de piscinas y materiales de limpieza, se minimizan y se reemplazan con productos inocuos, cuando éstos se encuentren disponibles; y todo uso de químicos se maneja correctamente.
D.2.5. La empresa implementa prácticas para reducir la contaminación causado por el ruido, la iluminación, la escorrentía, la erosión, los compuestos que agotan el ozono y los contaminantes del aire y el suelo.
D.3. Conservando la biodiversidad, los ecosistemas y los paisajes.
D.3.1. Las especies silvestres se cosechan únicamente del entorno natural; se consumen, exhiben, venden, o comercian internacionalmente, cuando se haga como parte de una actividad regulada que asegure que su utilización sea sostenible.
D.3.2. No se mantienen animales silvestres en cautiverio, excepto para actividades correctamente reguladas; y las muestras vivas de especies silvestres protegidas están únicamente bajo la custodia de personas autorizadas, que cuentan con las facilidades adecuadas para albergarlas y cuidarlas.
D.3.3. La empresa utiliza especies autóctonas en sus las áreas verdes y en tareas de restauración, y toma medidas para evitar que se introduzcan especies exóticas invasoras.

D.3.4. La empresa ayuda a apoyar la conservación de la biodiversidad, lo que incluye apoyar las áreas naturales protegidas y las zonas que tienen un alto valor de biodiversidad.

D.3.5 Las interacciones con las especies silvestres no deben producir efectos adversos en la viabilidad de las poblaciones en el entorno natural; cualquier perturbación en los ecosistemas es minimizada o rehabilitada, al mismo tiempo que se efectúa una contribución compensatoria a la gestión de la conservación.

**Fuente.** Manual Buenas Practicas para Turismo Sostenible, Programa de Turismo Sostenible de Rainforest Alliance

**Elaboración.** F. García

### **1.5.5 Lavado verde o greenwash**

Como toda tendencia, el turismo sostenible y la certificación se prestan para malos usos como es el caso del Lavado Verde o Greenwash, que no es más que una práctica empresarial que se basa en el abuso de los términos ecológico, verde, ecoturismo, etc. cuando en realidad dichas empresas van en contra de todos estos principios ya sea por el mal manejo de sus residuos, por el impacto cultural negativo que producen dentro de las comunidades que visitan debido al no respecto de las prácticas locales.

Es más común este tipo de malas prácticas dentro de grandes industrias de la producción como es el caso de las empresas constructoras, automotrices, etc. que se esconden detrás de un incipiente programa de reducción de desechos o uso de envoltorios biodegradables pero afectan a un nivel más profundo desde la abuso indiscriminado de los recursos naturales pasando por la explotación de los trabajadores en las filiales en países del tercer mundo.

El propósito de la Acreditación es minimizar la proliferación de Eco-etiquetas con poco control que son en realizar meros nombres creados con fines de lucro y vendidos a empresas sin escrúpulos con fines de marketing para poder

competir en los nuevos nichos de mercado que buscan favorecer a las localidades que visitan y minimizar el impacto que produce su desplazamiento.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO**

#### **2.1. Metodología de la Investigación**

Para este trabajo se empleó el método de investigación aplicada, a través del análisis de la bibliografía y la aplicación de los instrumentos disponibles para análisis y evaluación del manejo empresarial y el análisis de las normas de buenas prácticas para el turismo sostenible.

#### **2.2. Justificación de la elección del método**

Se escogió este método con la finalidad de aplicar todo el conocimiento existente en el funcionamiento de una empresa bien posicionada en la industria del turismo con el fin de mejorar su desempeño.

#### **2.3. Diseño de la investigación**

##### **2.3.1. Muestra de los participantes**

La muestra para esta investigación fue la información provista por la administración de la empresa y la observación directa de infraestructura y procesos

##### **2.3.2. Técnicas de recogidas de datos**

Para esta investigación se utilizó la Norma Técnica MASTER desarrollada por Rainforest Alliance para la evaluación del manejo y Buenas prácticas en la industria del turismo y más concretamente en las operaciones de tierra. Esta herramienta consiste en la evaluación del nivel de cumplimiento en criterios socio-culturales, ambientales y administrativo-empresariales.



### **2.3.3. Técnicas y modelos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizó una matriz para la identificación y categorización de nudos críticos con el propósito de crear un esquema de trabajo para la implementación de mejoras. Además se utilizó la matriz FODA

## **2.4. Presentación de resultados**

### **2.4.1 Análisis de la situación actual de la empresa**

#### **a. Generalidades**

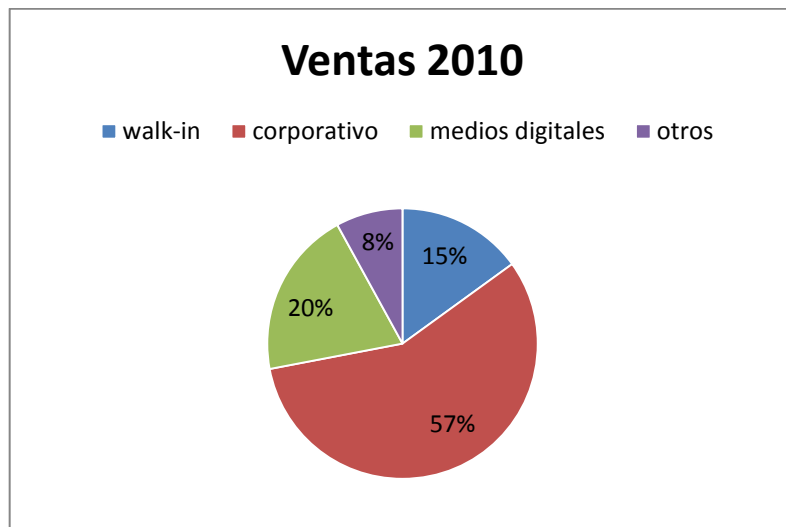
La Operadora de Turismo TerraDiversa The Travel Center Cia. Ltda. nace en Agosto de 2001 con el propósito de cubrir la demanda de recorridos turísticos en la ciudad de Cuenca, la idea de sus fundadores fue la de crear un Centro de información turística (al momento carente en la Ciudad) y una Operadora de Turismo activo y de aventura, siendo sus productos estrella recorridos de uno o varios días a caballo, excursiones en bicicleta y tours a la Selva y Galápagos.

Con el paso de los años los socios de la empresa fueron perdiendo interés en el mantenimiento del Centro de Información Turística debido a la necesidad de un gran número de recursos económicos, humanos y físicos para el mantenimiento de este servicio. Es así que los socios deciden concentrarse más en la Operación de productos turísticos únicos e innovadores y en la comercialización de otros destinos dentro del sur del Ecuador y el norte del Perú.

A través de la promoción en diferentes guías de viaje y medios de información obtienen cuentas corporativas dentro del territorio nacional y también de empresas extranjeras y centros de enseñanza superior en Estados Unidos quienes dentro de sus programas extracurriculares ofrecen tours y aprendizaje de idioma extranjero (español a sus estudiantes).

En el año 2010 la empresa decide innovar nuevamente con la creación de una segunda versión de su página web enfocándose en la comercialización directa al público y en la eliminación de intermediarios, se siguen manteniendo cuentas corporativas pero el porcentaje de clientes directos a través de medios digitales incrementa significativamente resultando en un 20% de las ventas anuales, desplazando así a los clientes walk-in quienes no superaron un 15%.

**Gráfico N. 1 – Ventas 2010**



**Fuente** – Estadísticas Empresariales TD

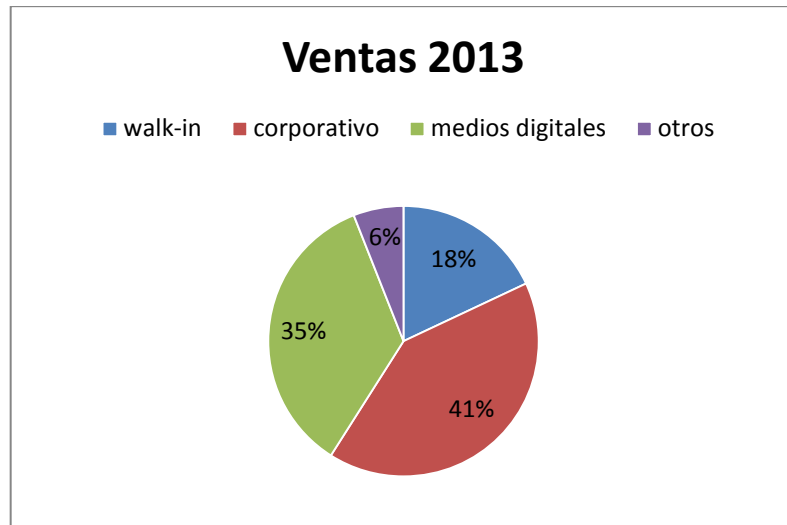
**Elaboración** – García F.

Para el año 2011 la directiva toma una decisión importante, el cambio de estructura operativa interna y la priorización de los recursos tecnológicos e informáticos por sobre el espacio físico. Se realiza un upgrade a todos los equipos (computadoras, routers, smartphones) y se cambia una oficina de 200m<sup>2</sup> por una de 50m<sup>2</sup>.

A inicios del 2013 se toma la decisión de incorporar al equipo de trabajo un Administrador para redes sociales y medios digitales, se realiza un cambio de Hosting y se empieza a desarrollar la tercera versión de la web siguiendo

estándares internacionales y las exigencias del mercado; para este periodo el porcentaje de ventas a través de medios digitales es de un 35% del total de ventas anuales.

**Gráfico N. 2 – Ventas 2013**



**Fuente** – Estadísticas Empresariales TD

**Elaboración** – García F.

Para el ejercicio 2014 se planifica cambiar el enfoque comercial de la empresa dejando en un segundo plano la parte de operaciones y potencializando la parte comercializadora e intermediadora de servicios turísticos de terceros.

Con este nuevo enfoque la empresa pretende concentrarse en un mejor servicio al cliente y en un manejo más eficiente de las reservas a través de canales digitales.

### **b. Infraestructura y Equipos**

La Empresa cuenta con una sola oficina ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca.

La oficina cuenta con 4 puestos de trabajo para el personal de ventas y reservas, un área administrativa- contable con 2 puestos de trabajo y una cafetería; también cuenta con una oficina independiente para el Gerente – Representante Legal.

**Cuadro N. 2 - Equipos informáticos**

<b>EQUIPOS INFORMÁTICOS</b>	
2	Computadores con licencia de OS Windows 8
2	Computadores con licencia OS Ubuntu 10.0
2	Laptop con licencia OS Windows 7
1	Modem ADSL
2	Router Wifi
1	Centralilla telefónica para 3 líneas de teléfono
4	Impresoras
6	Teléfonos y kit manos libres
3	Smartphone para atención de emergencias, gerencia y operaciones
1	Servidor intranet

**Fuente.** García F.

**Cuadro N. 3 – Otros Equipos**

<b>OTROS EQUIPOS</b>	
4	Bicicletas de montaña
6	Cascos y pares de guantes
10	Carpas con capacidad para 2-3 personas
2	Carpas cocina
2	Carpas baño
20	Sillas plegables de camping
3	Mesas plegables de camping
2	Lámparas de gas
1	Cocina portátil a gas de 2 hornillas

2	Cocinas a gasolina de 1 hornilla
2	Equipos completos de primeros auxilios
3	Bolsas de dormir para -5 C°
10	Aislantes para bolsa de dormir de fomix
5	Juegos de vajilla para camping de 8 personas cada uno
3	Cilindros de gas de 5kg cada uno
2	Kits de purificación de agua portátil
6	Gabetas plásticas para transporte de equipos y alimentos

**Fuente.** García F.

Adicionalmente la Empresa cuenta con 8 caballos de raza mestiza y 8 juegos de monturas en la Hacienda Totorillas ubicada en la parroquia Tarqui del Cantón Cuenca; tanto los animales como los equipos, mobiliario e insumos son alquilados a TerraDiversa para uso exclusivo en sus excursiones.

#### **c. Área administrativa**

TerraDiversa tiene un área administrativa bastante definida, por un lado se encuentra en directorio, conformado por 3 socios quienes toman las decisiones económicas ya las políticas de crecimiento y posicionamiento de la empresa.

Por otro lado se encuentra el área comercial conformada por un Gerente General – Representante Legal para el período 2013-2015 en la persona del Sr. Juan Heredia, un Gerente de Ventas y Operaciones y un Contador, como apoyo para la parte administrativa existe un asistente contable quien también cumple con las funciones de asistente de Gerencia.

#### **d. Área de operaciones y de ventas**

El área de Operaciones y Ventas está conformado por 2 Agentes de Counter y el Gerente de Ventas y Operaciones quienes manejan todo el proceso de venta desde el primer contacto con el cliente hasta la evaluación final de los servicios.

Las funciones de cada persona están definidas de acuerdo al segmento de mercado al que cada uno atiende

**Cuadro N. 4** – División funciones personal de Operaciones/Ventas

PERSONAL DE VENTAS Y SEGMENTO DE MERCADO				
	Walk-in	Corporativo	Canales electrónicos	Turismo emisor
Gerente de Vtas y Ops	x	x		
Agente de counter 1	x		x	
Agente de counter 2	x			x

**Fuente.** García F.

Los horarios de trabajo del personal de ventas y operaciones están definidos para cubrir las 24 horas del día con el servicio de atención de emergencias y reservas de último minuto. La atención en oficina es desde las 9am hasta las 7pm de lunes a viernes en horario ininterrumpido a través de turnos rotativos.

Para cumplir con el servicio de atención las 24 horas del día se ha organizado al personal para que cada semana 1 de los 2 Agentes de counter manejen el celular de emergencia equipado con internet y acceso a correo electrónico y así puedan responder a cualquier emergencia o venta de que se presente fuera del horario de oficina.

#### **e. Área de Marketing**

En el área de Marketing existe un responsable encargado de la coordinación en la elaboración de material publicitario, estrategias para posicionamiento y manejo de redes sociales y optimización de motores de búsqueda.

Trabaja en coordinación con el área de ventas para el manejo del servicio al cliente y el monitoreo de la calidad de servicio prestado mediante la creación de

encuestas y envío de evaluaciones electrónicas luego de la prestación de los servicios.

Esta persona también coordina el trabajo de prestadores externos como diseñador gráfico, diseñador web e ingeniero en sistemas con el fin de lograr un manejo eficiente de todas las herramientas.

#### **f. Análisis del producto**

**Dentro de la oferta de la empresa se pudieron definir 3 grupos de servicios**

##### f.1 De Operación propia

Son aquellos servicios prestados con bienes y personas de contratación directa con la Empresa, esta tiene el control total sobre todas las variables y componentes del servicio. Dentro de esta categoría se incluyen las excursiones y paquetes de carácter regional como Cuenca y Andes Sur (ver anexo 1), y los paquetes de Avenida de los Volcanes a la medida.

Estos servicios permiten tener una utilidad más alta pero se necesitan muchos más recursos para su desarrollo, además a estas compuestos de muchas variables, se corre el riesgo de que algo no salga como estaba previsto y se debe emplear mucho tiempo y dedicación para controlar que todo salga a la perfección.

Es en este tipo de servicio en donde se desea implementar el modelo de buenas prácticas para el turismo sostenible con el fin de brindar un mejor servicio, influir positivamente en el medio, social o ambiental en donde se desarrollen las actividades y crear una mayor aceptación del producto a nivel local e internacional gracias al buen manejo

##### f.2 De Intermediación

Estos son todos los servicios contratados a terceros en donde la empresa no tiene injerencia en los diversos componentes del servicio. El porcentaje de utilidad es menor pero su comercialización es mucho más rápida ya que por lo general se trata de productos estandarizados, la empresa no tiene que emplear mucho tiempo ya que sirve solamente como intermediario entre el cliente y el prestador de servicios, siendo este tercero el que debe controlar que toda la cadena de servicio se desarrolle correctamente.

La empresa ha decidido para el nuevo ejercicio comprometerse en promocionar y comercializar en un mayor porcentaje todos aquellos productos y servicios que cuenten con certificaciones o acreditaciones de sostenibilidad o se encuentre desarrollando algún programa de verificación, con el fin de complementar su oferta de apegada a las normas de sostenibilidad.

#### f.3 De Operación mixta

Este tipo de servicio es una combinación de los dos anteriores, se presenta especialmente al momento de ofrecer paquetes o itinerarios combinados, un ejemplo común es el que se ofrece para visitar Galápagos y Cuenca, paquete que es bien aceptado entre los jubilados extranjeros que buscan conocer el país antes de establecerse.

#### **g. Análisis de mercados objetivo**

Luego de una lluvia de ideas con el personal de la empresa se definieron los segmentos de mercado a los que quieren apuntar sus esfuerzos.



**Cuadro N. 5 – Mercados objetivo**

<b>MERCADOS OBJETIVO</b>		
<b>Mercado</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Productos</b>
Clientes Corporativos: Instituciones Educativas	Visitas y mesas de trabajo con los directivos para definir los tipos de productos y programas claves	Recorridos en el sur del Ecuador, tours diarios en Cuenca y alrededores
Clientes Corporativos: Empresas Turísticas Nacionales y Extranjeras	Participación en ruedas de negocios, ferias y workshops de turismo	Recorridos en el sur del Ecuador, tours diarios en Cuenca y alrededores
Clientes Corporativos: Instituciones Gubernamentales y Empresas Privadas Nacionales	Visitas y reuniones con representantes para definir políticas crediticias	Boletos aéreos, paquetes de incentivos
Clientes directos extranjeros	Implementación de la 3ra versión de la página web, mejora en la eficiencia y respuesta de los canales de comunicación electrónica	Cruceros en Galápagos, programas en Lodges de Selva, recorridos por la Avenida de los Volcanes, tours diarios en Cuenca y alrededores, paquetes para el Sur del Ecuador
Clientes directos nacionales	Promoción en medios de comunicación locales y redes sociales	Viajes con sistema todo incluido, viajes chárter en época de vacaciones

Fuente. García F.

## 2.5. Análisis FODA

Se aplicó el análisis FODA para definir las fortalezas y oportunidades en las que fundamentar el trabajo de la empresa

**Cuadro N. 6 – Análisis FODA – medio Interno**

<b>MEDIO INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal con experiencia en la Industria turística	Falta de inversión en capacitación del personal
Uso optimizado de recursos tecnológicos	No cuenta con una política empresarial definida
Pertenencia a organismos gubernamentales de turismo	No posee ninguna certificación ambiental o de buenas prácticas
Pertenencia a Asociaciones y Cámaras de Turismo	Falta de presupuesto para inversiones grandes en promoción
Inversión en implementación de sistemas informáticos	Dependencia de otros prestadores de servicios turísticos como alojamiento, guías, transporte, aerolíneas

**Fuente.** García F.

**Cuadro N. 7 – Análisis FODA – medio Externo**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del mercado turístico en Cuenca y el Austro	Incremento de la competencia
Tendencia de mercado hacia la compra directa de servicios al operador local	Alta estacionalidad de la demanda
Promoción del Ecuador como marca turística en el extranjero	Especialización de otras empresas
Incremento en la demanda de productos sostenibles y de comercio justo	

**Fuente.** García F.

## 2.6 Aplicación de la herramienta MASTER para evaluación de buenas prácticas de turismo sostenible

Se aplicó la Herramienta MASTER provista por Rainforest Alliance para medir el nivel de desempeño de la empresa, en el siguiente cuadro se pueden observar los resultados cuantitativos del proceso en los ámbitos empresarial-administrativo, socio-cultural y ambiental.

**Cuadro N. 8** – Aplicación Herramienta MASTER a TerraDiversa

**Resultados Generales de la Verificación**

Ámbitos											
Empresarial				Socio-Cultural				Ambiental			
Resultados				Resultados				Resultados			
Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica
44	16	27	1	24	4	6	1	26	6	40	1
Calificación		Porcentaje		Calificación		Porcentaje		Calificación		Porcentaje	
52		59,77%		26		74,29%		29		39,73%	

Resultado General					
Cumple	Cumple Parcial	No Cumple	No Aplica	Calificación	Porcentaje
94	26	73	3	107,00	54,87%

**Fuente.** MASTER, Rainforest Alliance

**Elaboración.** García F.

Podemos observar que el cumplimiento en el ámbito empresarial es del 59.77% lo cual coloca a la empresa sobre la media, en la parte socio-cultural se obtuvo un desempeño del 74.29% y en el área ambiental el porcentaje de cumplimiento es del 39.73%.

El desempeño general de la empresa se sitúa en el 54.87%, superior a la media. Por tratarse de una primera verificación, la empresa se encuentra en un estado bastante favorable como punto de partida para la implementación de las normas de buenas prácticas de turismo sostenible

#### **a. Análisis de los resultados**

De acuerdo a los resultados arrojados por la herramienta MASTER, los criterios en los que la empresa tiene mayor deficiencia (ver anexo 2) son aquellos vinculados con la definición de una política empresarial, misión, visión y objetivos; además en el desarrollo e implementación formal de procedimientos, manuales y flujos de operación y también en los aspectos de desarrollo y contribución con la comunidad.

En el área ambiental no se han creado políticas de manejo de recursos naturales o manejo de desechos, todos los procedimientos son intuitivos y no se sigue ningún orden, no existe una designación de responsables.

#### **b. Definición de nudos críticos**

En base al estudio realizado en la empresa se han definido ciertos criterios que al generar conflicto en la empresa no permiten un desarrollo cien por ciento eficiente.

Los nudos críticos de este estudio están representados por los criterios en situación de no cumplimiento o cumplimiento parcial resultantes de la aplicación de la herramienta MASTER

#### **c. Priorización de nudos críticos**

Para la priorización de nudos críticos se utilizó un sistema cuantitativo desarrollado por la ESPOCH (Escuela Politécnica de Chimborazo) en donde se clasifican aquellas variables de la herramienta MASTER que se encuentran en estado de “no cumplimiento” o “cumplimiento parcial” para definir aquellas que

son de implementación urgente de acuerdo a su costo-beneficio y al nivel de dificultad.

**Cuadro N. 9 – Método de Evaluación de Nudos Críticos**

	<b>Dificultad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>
<b>1</b>	<b>Baja</b>	<b>Bajo</b>	<b>Corto plazo</b>
<b>2</b>	<b>Media</b>	<b>Medio</b>	<b>Mediano plazo</b>
<b>3</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>Largo plazo</b>

**Fuente.** Dpto. Investigación, ESPOCH

**Elaboración.** García F.

A continuación se definen las variables de la matriz y sus criterios de valoración.

#### Dificultad

Obstáculo o inconveniente que impide o entorpece la realización de acciones, es decir dificultad es la cualidad de difícil, algo que no se logra o ejecuta fácilmente. Para este estudio se entendió el nivel o grado de dificultad para implementar la acción propuesta. Respondiéndose a la pregunta ¿Qué tan difícil o complicado resulta implementar la acción?

Para 1 corresponde el criterio bajo, ya que la acción implementada es considerada de fácil solución y se necesitan pocos recursos económicos (1 dólar a 50 dólares).

Para 2 corresponde el criterio medio, ya que para la acción implementada se necesita conocimientos técnicos y se utiliza recursos económicos (entre 51 a 150 dólares).

Para 3 corresponde el criterio alto, ya que para la acción implementada se necesitan conocimientos técnicos especializados y mayores recursos económicos superiores a 150 dólares.

#### Impacto

Efecto que se produce en un entorno social o natural tras un suceso o acción y que permite la medición de resultados a través de indicadores, a fin de constatar el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos.

Para este estudio se entendió el nivel o grado de impacto positivo que ocasionaría el realizar la acción propuesta. Respondiéndose a la pregunta ¿Qué tan beneficioso sería implementar la acción?

Para 1 correspondió el criterio bajo, ya que la acción implementada tiene un impacto menor debido a que su efecto positivo repercute únicamente en la empresa.

Para 2 correspondió el criterio medio, ya que la acción implementada tiene un impacto mayor, debido a que su efecto positivo involucra además de la empresa a los empleados, y puede ser de fácil replica en la comunidad.

Para 3 correspondió el criterio alto, ya que la acción implementada tiene un impacto mayor, debido a que su efecto positivo involucra además de la empresa, los empleados, la comunidad y a los clientes.

#### Duración

Determina el tiempo que se necesita para que acciones o procesos implementados proyecten un resultado real.

Para este estudio se entendió como el lapso de tiempo que se empleó para implementar la acción. Respondiendo a la pregunta ¿Cuánto tiempo se utilizará para implementar la acción?

Para 1 corresponde el criterio a corto plazo, ya que la acción requiere un máximo de tres meses para su implementación.

Para 2 corresponde el criterio a mediano plazo ya que la acción requiere entre seis meses y un año para su implementación.

Para 3 corresponde el criterio a largo plazo, ya que la acción requiere más de un año para su implementación.

A continuación se detallan los nudos críticos encontrados y su priorización

**Cuadro N. 10 – Priorización de nudos críticos en el Ámbito Empresarial**

<b>Ámbito Empresarial</b>						
<b>No. Criterio</b>	<b>Criterio</b>	<b>Nudo Critico</b>	<b>Priorización de nudo crítico</b>			
			<b>Dificultad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Duración</b>	<b>Total</b>
E.1.1.	La empresa cuenta con una política empresarial sostenible y la ha documentado.	Solamente se ha expuesto La Misión. Faltan La Visión y Los Valores	1	3	1	5
		No posee un Manual en el que se documenten las	2	3	3	7

		Políticas de la Empresa				
		Solamente las Metas se encuentran por escrito. Hacen Falta los Objetivos.	1	3	1	5
		No posee un código de ética para personal	2	2	3	7
E.1.2.	La Empresa implementa su política de sostenibilidad en acciones concretas y las divulga.	Solamente se ha expuesto La Misión. Faltan La Visión y Los Valores.	1	2	2	5
		No se han documentado los elementos que integran la Política Empresarial Sostenible.	2	3	3	8
E.2.2.	La empresa realiza monitoreo de las diferentes áreas operativas y de mantenimiento para tomar acciones correctivas.	No existen registros escritos sobre controles operativos, ni mantenimiento preventivo, ni limpieza	2	1	2	5
		Hay revisiones periódicas de los registros de monitoreo sin dejar constancia de las acciones correctivas tomadas	2	1	2	5



		No mantiene registros escritos sobre las acciones de mantenimiento o de limpieza diaria	1	2	1	4
		No mantiene reportes escritos sobre las acciones correctivas que se realizan.	1	2	1	4
E.2.4.	La empresa realiza monitoreo, toma acciones correctivas y planifica la mejora continua de su gestión.	No existen registros que demuestren la revisión de resultados de la Política y del Sistema	1	2	1	4
E.3.1.	La Empresa ha documentado su sistema de administración de Recursos Humanos.	Se toman acciones para la inducción de nuevos trabajadores, pero no se ha documentado el proceso	1	2	1	4
		Posee expedientes solamente con el CV de cada trabajador	1	1	1	3

E.3.2.	La Empresa cuenta con un programa de capacitación del personal que contempla competencias técnicas, operativas y en sostenibilidad.	No posee plan de capacitación, ni evalúa las necesidades de capacitación del personal.	3	3	2	8
		No cuenta con evidencia de que se brinde capacitación técnica al Recurso Humano.	1	2	1	4
		No cuenta con evidencia de capacitación realizada en temas ambientales ni sociales.	3	3	2	8
		No cuenta con evidencia de capacitación sobre primeros auxilios	3	3	2	8
		No demuestra haber brindado capacitación al personal sobre prevención ni manejo de incendios.	3	3	2	8
		No demuestra haber instruido al personal en relación al manejo y	3	3	2	8

		cuidado de equipos de emergencias				
E.3.3.	La Empresa ha implementado un sistema para la evaluación formal del desempeño de su personal.	No posee un mecanismo para realizar las evaluaciones periódicas del desempeño de su personal	2	3	2	7
E.5.1.	La Empresa cuenta con un sistema de seguridad aplicable a su realidad física y operativa.	No tiene identificados factores de riesgo ni accidentales ni naturales	2	3	2	7
		No ha elaborado un estudio sobre factores de riesgo, ni posee documentación al respecto	2	3	2	7
E.5.3.	La Empresa ha Implementado las medidas más adecuadas para divulgar entre clientes, personal y terceros sus planes de atención y reacción ante	No cuenta con planes de atención de emergencias y contingencias para ninguna de las situaciones de riesgo identificadas	1	3	2	6
		El personal no ha sido instruido para informar a los clientes acerca	1	3	1	5

	riesgos y emergencias.	de las medidas de seguridad				
E.8.1.	La Empresa verifica que los productos o servicios de sus proveedores cumplen con los requisitos de calidad y sostenibilidad predeterminados.	Indica realizar evaluaciones, sin dejar registros escritos de las mismas	1	3	3	7
E.8.2.	La empresa asegura que sus proveedores han implementado acciones para el aseguramiento de la calidad.	No toma acciones para asegurar o promover que sus proveedores implementen una política empresarial sostenible	2	3	3	8
		No toma acciones para asegurar o promover que sus proveedores implementen un sistema para la gestión de la calidad	2	3	3	8
		No toma acciones para asegurar o promover que sus proveedores implementen un	2	3	3	8

		sistema de seguridad / emergencia y prevención de riesgos				
--	--	---	--	--	--	--

**Fuente.** MASTER, Rainforest Alliance

**Elaboración.** García F.

**Cuadro N. 11** – Priorización de nudos críticos en el Ámbito Socio-Cultural

<b>Ámbito Socio-Cultural</b>						
No. Criterio	Criterio	Nudo Crítico	Priorización de nudo crítico			
			Dificultad	Impacto	Duración	Total
SC.1.3.	La Empresa apoya formalmente los proyectos de organizaciones que promueven el desarrollo local.	No realiza contribuciones para la ejecución de proyectos comunales	3	3	3	9
		Estimula la participación de sus trabajadores, sin embargo la empresa no participa, en actividades comunitarias de desarrollo	3	3	3	9
SC.2.1.	La Empresa implementa prácticas laborales que cumplen con la legislación vigente de la materia, tanto a nivel nacional como internacional.	No paga los días festivos y/o asuetos laborados, repone el tiempo laborado.	3	3	3	9
		No paga el tiempo extraordinario laborado, repone el tiempo.	3	3	3	9
		No cuenta con un reglamento interior de trabajo	2	2	3	7

SC.3.1.	La Empresa toma medidas concretas para asegurar el respeto de las costumbres, manifestaciones culturales, sociales y económicas de su comunidad.	No capacita a su personal para que pueda transmitir a los visitantes los códigos de conducta y formas de respeto hacia las comunidades indígenas y/o locales.	3	3	3	9
SC.4.1.	La Empresa adopta medidas para promover y divulgar el respeto y protección del Patrimonio Cultural tangible e intangible	No capacita a su personal para que pueda informar a los clientes sobre los códigos de conducta requeridos	3	3	3	9
		Eventualmente apoya la investigación, administración, manejo y/o protección de un sitio de patrimonio arqueológico o histórico, siempre que esté dentro de su área de influencia.	3	3	3	9
SC.5.1.	La Empresa emplea mecanismos para facilitar información sobre las actividades socioculturales que se llevan a cabo en su comunidad	Promueve eventualmente las actividades y manifestaciones culturales locales. (la promoción es permitida)	2	3	2	7

Fuente. MASTER, Rainforest Alliance  
Elaboración. García F.

**Cuadro N. 12** – Priorización de nudos críticos en el Ámbito Socio-Cultural

<b>Ámbito Medio Ambiental</b>						
No. Criterio	Criterio	Nudo crítico	Priorización de nudo crítico			
			Dificultad	Impacto	Duración	Total
A.1.1.	La Empresa cuenta con una política ambiental como complemento de su política empresarial sostenible.	No se ha documentado una política ambiental	3	3	3	9
A.2.1.	La Empresa implementa acciones concretas para reducir los impactos ambientales que tienen influencia directa sobre el calentamiento global.	No informa a su personal, clientes y demás interesados, sobre el calentamiento global, sus implicaciones para la humanidad y las maneras de mitigar sus efectos.	1	3	2	6
		No identifica ni documenta los impactos ambientales derivados de sus operaciones	3	2	3	8
		La empresa no participa en ningún programa de compensaciones de carbono	3	3	3	9
A.3.1.	La Empresa realiza acciones de monitoreo y lleva un registro de su consumo de Agua.	Realiza monitoreo mas no mantiene registro de su consumo de agua	1	1	2	4
		No realiza análisis de los resultados del	2	1	2	5

		monitoreo de su consumo de agua				
A.3.2.	La Empresa planifica y toma acciones concretas para hacer un uso sostenible del agua.	No ha documentado un plan de acción para el ahorro y uso sostenible del Agua	2	3	3	8
		No ha establecido metas para el ahorro en su consumo	1	3	1	5
A.3.3.	Se utilizan dispositivos para el uso eficiente del agua.	No utiliza dispositivos para reducir el consumo	1	3	2	6
A.3.4.	Las políticas y planes para el uso sostenible del agua se dan a conocer a clientes, empleados y demás interesados.	No ha ubicado rotulación ni información para promover el uso sostenible del Agua	2	3	1	6
A.3.5.	La Empresa da mantenimiento adecuado a sus dispositivos e instalaciones conductoras y receptoras de Agua.	La empresa no cuenta con registros del mantenimiento preventivo de los sistemas de agua	2	3	3	8
A.4.1.	La Empresa monitorea y lleva un registro de su consumo de Energía.	Realiza monitoreo de su consumo de energía, sin dejar registros escritos sobre el mismo	1	1	3	5
		No mantiene registros escritos sobre su consumo	1	1	3	5
A.4.2.	La Empresa planifica y toma acciones concretas para el uso sostenible de	No ha documentado su plan de acción para el ahorro y uso sostenible de la Energía	2	3	3	8



	la Energía.	No ha establecido metas de consumo para ahorrar energía	1	3	1	5
A.4.5.	Las políticas y planes para el uso sostenible de la energía se dan a conocer a clientes, empleados y demás interesados.	No cuenta con rotulación e información para que los clientes y colaboradores participen de sus acciones de uso sostenible de la energía	2	3	1	6
A.4.6.	La Empresa implementa un adecuado mantenimiento de dispositivos que consumen energía e instalaciones eléctricas.	No existen registros del mantenimiento preventivo de los dispositivos y equipos que consumen energía e instalaciones eléctricas	2	3	3	8
A.5.2.	Se evita la alimentación artificial de animales silvestres.	No existen mecanismos para demostrar que se informa a los clientes sobre los impactos adversos provocados por alimentar animales silvestres	2	3	2	7
A.9.4.	Se adoptan medidas para minimizar las emisiones de gases, aerosoles contaminantes y olores fuertes.	No existen medidas para controlar la emisión de gases u olores provenientes de la operación	3	3	3	9
A.9.6.	La empresa utiliza productos de limpieza y cosméticos biodegradables y no eutroficantes.	Algunos de los productos cosméticos y/o de limpieza son biodegradables pudiendo utilizar más	2	3	2	7
A.10.1.	La Empresa planifica y toma	Posee una política de compras que no	1	3	1	5

	acciones concretas para reducir la cantidad de desechos sólidos generados por sus operaciones.	considera ni el rechazo ni la reducción de los insumos descritos en el indicador				
		El personal no está capacitado para seleccionar insumos amigables con el ambiente	1	3	1	5
		Emplea envases y dispositivos reutilizables, rellenables o reciclables en algunos casos posibles	2	2	2	6
		Utiliza papel reciclado solo en algunos de los casos posibles de su operación	1	3	1	5
		No evita el uso de bolsas de plástico, aunque minimiza su uso	2	3	1	6
A.10.2.	La Empresa ha documentado su plan para el manejo sostenible de los desechos sólidos.	No existe un plan documentado para el manejo sostenible de los desechos sólidos	3	3	2	8
A.10.4.	Las políticas y planes para procurar el manejo sostenible de los desechos sólidos se dan a conocer a clientes, empleados y demás interesados.	No existen mecanismos para fomentar el apoyo de clientes en los esfuerzos de manejo de los desechos	2	3	2	7
A.10.5.	La empresa promueve el	Los desechos orgánicos no son	2	3	3	8

	reciclado y reutilización de los desechos sólidos.	tratados				
A.11.1.	Se realizan acciones concretas para fomentar la educación ambiental entre las comunidades cercanas, clientes, empleados y demás interesados.	La empresa no realiza ningún tipo de actividades de educación ambiental ni otros temas relacionados	2	3	3	8
		El personal no ha sido capacitado ni instruido en temas relacionados con BPM (No existen políticas al respecto en la empresa)	3	3	2	8
		No posee mensaje de responsabilidad ambiental y conservación	1	3	1	5
		La empresa provee información a sus guías sobre los guiones básicos de interpretación de los tours, pero no incluyen explícitamente temas sobre responsabilidad ambiental	1	3	2	6
A.11.2.	Se apoyan programas (comités, grupos, etc.) de educación ambiental existentes en la zona.	No participa activamente en los programas de educación ambiental de su región (Existen programas)	2	3	2	7
A.11.4.	Se informa y motiva a los visitantes a contribuir con los esfuerzos de	No invita a los clientes a participar y/o contribuir en los esfuerzos de sostenibilidad	2	3	3	8

	conservación y uso racional de los recursos naturales.	No invita a los clientes a participar y/o contribuir en programas de educación ambiental existentes en la región, a fin de beneficiar a la población local	2	3	3	8
A.12.1.	La empresa implementa mecanismos formales para verificar, promover y asegurar la aplicación de los principios ambientales de su política, en los servicios de sus proveedores.	No se ha documentado una política ambiental sobre la cual poder diseñar herramientas de evaluación de proveedores habituales	2	3	3	8
		No existen registros que demuestren la implementación por parte de los proveedores de las medidas correctivas indicadas en sus evaluaciones de desempeño	2	3	3	8

**Fuente.** MASTER, Rainforest Alliance

**Elaboración.** García F.

## **2.7 Planteamiento de estrategias para la implementación de buenas prácticas de turismo sostenible**

Luego de la Implementación del Sistema de priorización de nudos críticos a las variables de la Herramienta MASTER, se pudo lograr una clasificación cuantitativa de los criterios que va de 3 a 9, siendo considerados como urgentes

aquellos valores entre 6 y 7 por su impacto dentro y fuera de la empresa y su relación costo-beneficio.

Aquellos valores entre 8 y 9 son los de implementación a largo plazo pues requieren más tiempo y más recursos económicos.

Las variables puntuadas entre 3 y 5 son considerados complementarios o no prioritarios pues su beneficio es de menor impacto y pueden ser cubiertos a lo largo del proceso de implementación.

En el siguiente cuadro se detallan las Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible de acuerdo a su relevancia.

**Cuadro N. 13** – Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible  
Ámbito Empresarial

<b>Ámbito Empresarial</b>				
<b>No. Criterio</b>	<b>Nudo Crítico</b>	<b>Objetivo de Implementación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo de cumplimiento</b>
<b>E.1.1.</b>	No posee un Manual en el que se documentan las Políticas de la Empresa	Crear un Manual Empresarial para regir todos los procesos de la Empresa	1. Organizar reuniones con el directorio de Empresa para definir los Valores, Misión, Visión y Objetivos de la Empresa 2. Socializar los resultados con el personal de la Empresa	Primer trimestre
	No posee un código	Mejorar el ambiente	1. Organizar un taller con la Empresa y	Primer trimestre

	de ética para personal	laboral de la Empresa	personal para definir el código de ética que vaya de acuerdo al Manual de la Empresa	
<b>E.3.3.</b>	No posee un mecanismo para realizar las evaluaciones periódicas del desempeño de su personal	Mejorar el desempeño de la Empresa	1. Crear un sistema de Informes de Desempeño que presentará cada colaborador trimestralmente acerca de sus labores	Primer trimestre
<b>E.5.1.</b>	No tiene identificado s factores de riesgo ni accidentales ni naturales	Mejorar el desempeño laboral a través de la identificación de riesgos laborales	1. Reunión con directivos y personal de empresa para definir los riesgos laborales 2. Buscar soluciones conjuntas respecto a los riesgos identificados 3. Crear un sistema de evaluaciones periódicas para que el personal de aviso	Primer trimestre

			acerca de nuevos riesgo o riesgos recurrentes	
<b>E.5.3.</b>	No cuenta con planes de atención de emergencia s y contingenci as para ninguna de las situaciones de riesgo identificada s	Mejorar el servicio al cliente y el desempeño de la empresa	<p>1. Coordinar con los proveedores de atención a emergencias los procedimientos de contingencia</p> <p>2. Redactar los procedimientos de atención a emergencia dentro del Manual de Manejo Empresarial</p> <p>4. Socializar con el personal los procedimientos de atención a emergencias incluyendo personal de oficina y de campo como guías y conductores</p> <p>3. Colocar la información en lugares visibles</p>	Segundo trimestre

<b>E.8.1.</b>	Indica realizar evaluaciones, sin dejar registros escritos de las mismas	Mejorar el servicio al cliente y la imagen de la empresa	1. Diseñar formatos de evaluación de servicios y atención al cliente 2. Implementar un sistema de monitoreo constante y tabulación de la información	Primer trimestre
---------------	--	--	---	------------------

**Fuente.** MASTER, Rainforest Alliance

**Elaboración.** García F.

**Cuadro N. 14** – Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible  
Ámbito Sociocultural

<b>Ámbito Socio-Cultural</b>				
No. Criterio	<b>Nudo Critico</b>	<b>Objetivo de Implementación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo de cumplimiento</b>
SC.2.1	No cuenta con un reglamento interior de trabajo	Estandarizar las funciones de los colaboradores	1.Reunión con los directivos de la Empresa para definir horarios, remuneraciones, áreas de trabajo 2.Socialización con los colaboradores acerca del reglamento interior de trabajo y las funciones de cada colaborador 3.Dejar por escrito el	Primer trimestre



			reglamento interior de trabajo dentro del Manual Empresarial	
SC.5.1.	Promueve eventualmente las actividades y manifestaciones culturales locales. (la promoción es permitida)	Impulsar el desarrollo de actividades culturales y ancestrales de las comunidades locales	1. Investigación acerca de las festividades de las comunidades locales 2. Creación de un calendario de festividades con la información recopilada 3. Publicación de información de interés acerca de las manifestaciones culturales en las redes sociales de la empresa 4. Desarrollo de productos turísticos relacionados con dichas manifestaciones	Primer trimestre

**Fuente.** MASTER, Rainforest Alliance

**Elaboración.** García F.

**Cuadro N. 15** – Estrategias de Implementación de Buenas Prácticas de Turismo Sostenible  
Ámbito Medio Ambiental

<b>Ámbito Medio Ambiental</b>				
No. Criterio	<b>Nudo crítico</b>	<b>Objetivo de Implementación</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo de cumplimiento</b>
A.2.1.	No informa a su personal, clientes y	Crear conciencia en la colectividad sobre los	1. Reunión con los colaboradores de la empresa para diseñar material acerca de	Primer trimestre

	demás interesados, sobre el calentamiento global, sus implicaciones para la humanidad y las maneras de mitigar sus efectos.	riesgos del calentamiento global	las formas de mitigar el calentamiento global 2.Publicar esta información en las redes sociales de la empresa	
A.3.3.	No utiliza dispositivos para reducir el consumo de agua	Optimizar el consumo de agua	1.Definir un plan de consumo de agua 2.Socializar las actividades de ahorro del recurso 3.Redactar dentro del Manual Empresarial las políticas de uso del agua 4.Elaboración de carteles informativos para las diferentes áreas de la empresa con normas de uso del agua	Segundo trimestre
A.3.4.	No ha ubicado rotulación ni información para promover el uso sostenible del Agua			
A.4.5.	No cuenta con rotulación e información para que los clientes y colaboradores participen de sus acciones de uso sostenible de la	Optimizar el recurso energético	1.Definir un plan de consumo de energía eléctrica 2.Socializar las actividades de ahorro del recurso 3.Redactar dentro del Manual Empresarial las políticas de uso de la energía eléctrica 4.Elaboración de carteles informativos para las diferentes	Segundo trimestre

	energía		áreas de la empresa con normas de uso de la energía	
A.5.2.	No existen mecanismos para demostrar que se informa a los clientes sobre los impactos adversos provocados por alimentar animales silvestres	Contribuir en la preservación de especies silvestres	1. Investigación acerca de las especies silvestres de la zona 2. Elaboración de material informativo acerca de las especies silvestres y las consecuencias de alimentarlos	Segundo trimestre
A.9.6.	Algunos de los productos cosméticos y/o de limpieza son biodegradables pudiendo utilizar más	Contribuir a la conservación del ambiente	1. Buscar proveedores de productos de limpieza y cosméticos biodegradables 2. Elaboración de presupuestos para la compra de productos biodegradables 3. Compra y uso de productos de limpieza y cosméticos biodegradables	Primer trimestre
A.10.1.	Emplea envases y dispositivos reutilizables, rellenables o reciclables en algunos casos posibles No evita el uso de bolsas de	Contribuir en la reducción de desechos sólidos	1. Uso de envases de gran capacidad en lugar de envases individuales para bebidas y alimentos en los tours 2. Compra de bolsas biodegradables o de papel 3. Implementación de un programa de reutilización de papel	Segundo trimestre

	plástico, aunque minimiza su uso		para procesos internos de la empresa	
A.10.4.	No existen mecanismos para fomentar el apoyo de clientes en los esfuerzos de manejo de los desechos	Involucrar a la colectividad en el manejo y producción de desechos	1.Desarrollo de un programa de manejo de desechos sólidos integrado con los sistemas existentes (Municipios y Áreas Protegidas) 2.Socialización del plan de manejo de desechos 3.Difundir en redes sociales y en material para uso de los clientes acerca de las políticas de desechos de la empresa	Segundo trimestre
A.10.5.	Los desechos orgánicos no son tratados			
A.11.1.	La empresa provee información a sus guías sobre los guiones básicos de interpretación de los tours, pero no incluyen explícitamente temas sobre responsabilidad ambiental	Mejorar del contenido de la información provista a los clientes	1. Desarrollo de guiones sobre los tours de la empresa, contratando a personal calificado en áreas de conservación ambiental, historia, geografía, etc. Se puede buscar apoyo en Instituciones de Instrucción Superior 2.Organización de talleres de capacitación con los guías de turismo de la empresa	Segundo trimestre

**Fuente.** MASTER, Rainforest Alliance

**Elaboración.** García F.

## **2.8 Análisis de los resultados**

A partir del análisis de los nudos críticos obtenidos gracias a la Herramienta MASTER se pudieron clasificar de acuerdo a su relevancia, y relación costo-beneficio. De acuerdo a esto, se establecieron como urgentes, aquellos indicadores con variables entre 6-7.

A estas variables se asignaron objetivos de implementación y acciones concretas que deberán ser aprobadas por el directorio de la empresa teniendo en cuenta que la inversión de recursos económicos es media y que pueden ser implementados en el corto y mediano plazo.

Queda pendiente la asignación de responsables para el cumplimiento de cada tarea y la definición de plazos.

Como segunda etapa quedan aquellos indicadores puntuados entre 8-9, requerirán una mayor cantidad de recursos económicos y deberán ser desarrollados con mayor profundidad.

Los indicadores con puntuación entre 3-5 se dejarán para el final ya que al ser de menor impacto no repercutirán en gran porcentaje en evaluaciones de desempeño futuras, se proyecta que a lo largo del plazo de cumplimiento de 1 año antes de la segunda verificación con la Herramienta MASTER muchas de estas variables sean superadas como efecto colateral de variables más influyentes.

Para la implementación de las actividades arriba expuestas y que son consideradas como prioritarias se asignará un plazo de 4 meses; pasado este tiempo se realizará una evaluación y luego se definirán las actividades para las variables consideradas en la segunda fase.

## **CAPITULO III**

### **MATRIZ PARA EVALUACIÓN E IMPLEMENTACION DE NORMAS MANEJO SOSTENIBLE EN EMPRESAS TURISTICAS**

A continuación se presenta de forma simplificada el procedimiento y metodología a utilizar para llevar a cabo el diagnóstico e implementación de buenas prácticas de manejo sostenible en una empresa del sector turístico a través de esta nueva matriz creada a lo largo de la investigación con la finalidad de acercar los procesos de certificación y de manejo sostenible a todas las empresas turísticas y de forma especial a la Operadoras de Turismo.

#### **1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

- 1.1 Entrevista con la Gerencia de la Empresa para definir la situación de la Empresa y sus objetivos
- 1.2 Análisis de las áreas de trabajo
- 1.3 Análisis de los mercados objetivo
- 1.4 Desarrollo de un esquema FODA

#### **2. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN**

A continuación se detalla la Matriz de evaluación, una herramienta que permite recopilar la información de la Empresa y someterla a un proceso de evaluación con los siguientes criterios.

Se otorgará una calificación con un valor entre 0 y 2

Cero (0) equivale al incumplimiento total de lo descrito en el Indicador

Uno (1) equivale el cumplimiento parcial, es decir que se encuentra en vías de cumplimiento

Dos (2) equivale al cumplimiento total de la política descrita en el indicador

## MATRIZ PARA EVALUACION DE SOSTENIBILIDAD EN OPERADORAS DE TURISMO

### HOJA DE DATOS

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>			
<b>RUC</b>			
<b>DIRECCION</b>			
<b>TELEFONO</b>			
<b>CORREO ELECTRONICO</b>			
<b>PAGINA WEB</b>			
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>			
<b>CONTACTO PRIMARIO</b>			
<b>NOMBRE</b>			
<b>CARGO EN LA EMPRESA</b>			
<b>CORREO ELECTRONICO</b>			
<b>TELEFONO</b>			
<b>TELEFONO MOVIL</b>			
<b>CONTACTO SECUNDARIO</b>			
<b>NOMBRE</b>			
<b>CARGO EN LA EMPRESA</b>			
<b>CORREO ELECTRONICO</b>			
<b>TELEFONO</b>			
<b>TELEFONO MOVIL</b>			
<b>ESTRUCTURA OPERATIVA</b>			
<b>TIPO DE EMPRESA</b>			
<b>NUMERO DE EMPLEADOS</b>			
	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	
<b>AÑOS DE OPERACION</b>			
<b>TIENE TRANSPORTE PROPIO</b>	Si su respuesta fue afirmativa favor especifique el tipo y placa del vehículo		

NUMERO DE HECTAREAS DE RESERVA NATURAL QUE POSEE LA EMPRESA	
NUMERO DE HECTAREAS DE RESERVA NATURAL QUE APOYA LA EMPRESA	
UBICACION DE LA RESERVA	

LA EMPRESA HA OBTENIDO CERTIFICACIONES DE SOSTENIBILIDAD	
NOMBRE DE LA CERTIFICACION	
FECHA DE OBTENCION	VALIDO HASTA

Descripción de las razones por las que quiere implementar/mejorar las políticas de sostenibilidad (Max 150 caracteres)

### EVALUACION: AMBITO EMPRESARIAL

CUMPLE	2
CUMPLE PARCIAL	1
NO CUMPLE	0

PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD	INDICADOR	CALIFICACION
Políticas y Planificación	La compañía tiene un plan de sostenibilidad que cubre temas ambientales y socioculturales, así como calidad de servicio	
	Se informa a los visitantes, empleados y propietarios sobre las políticas ambientales de la compañía	
	La compañía no adopta ni apoya ningún tipo de discriminación sexual, social o racial	
Administración	Existen programas y mecanismos para promover la participación del personal en la administración y operación de la compañía	
Leyes y reglamentos calidad	La compañía cumple con las leyes laborales (nacionales e internacionales)	
	La compañía cumple con las leyes, reglamentos y normas ambientales	



	La compañía cumple con las normas, leyes y reglamentos que protegen el patrimonio histórico y cultural	
	El mantenimiento e higiene en las instalaciones es impecable	
	El tamaño de los grupos de visitantes es apropiado y cumple con los reglamentos del área que se está visitando	
	Existe un programa de mantenimiento preventivo para todas las instalaciones, vehículos y equipo	
	La compañía adopta las medidas necesarias para garantizar la calidad de sus productos y servicios	
Materiales promocionales	Ofrece información clara, completa y verídica sobre sus productos y servicios	
	Los materiales promocionales de la compañía son verídicos y no prometen más de lo que razonablemente se puede esperar	
	Ofrece a los visitantes información sobre la historia, cultura y ambiente natural de los alrededores	
Capacitación del personal	Existen políticas y acciones concretas para capacitar a los empleados sobre temas ambientales y culturales de los alrededores	
	Tiene un programa de capacitación enfocado en temas socio-culturales importantes de la región	
	Existen políticas y acciones concretas para capacitar a los empleados sobre sistemas de control de calidad y otros aspectos operativos de la empresa	
	Existen políticas y acciones para capacitar al personal sobre cómo lidiar con emergencias	
Diseño y construcción	El diseño y construcción de las instalaciones de la compañía respeta el paisaje y es de una escala apropiada	
	Las personas con necesidades especiales tienen acceso a las instalaciones de la compañía	
	Las técnicas y materiales de construcción son ambientalmente amigables	

Salud y seguridad	Toma todas las medidas necesarias para asegurar la seguridad de sus visitantes durante las salidas y actividades recreativas	
	Tiene un plan de contingencia para desastres naturales	
	Tiene un plan de contingencia para emergencias de salud y seguridad	
	Los visitantes reciben información sobre medidas de seguridad que deben seguir en el destino	
	Ofrece seguros para visitantes y empleados	
	Se ha demostrado que el agua para consumo humano es potable	
	Los métodos de control de plagas son ambientalmente amigables	
Proveedores, monitoreo y acciones correctivas	Favorece las relaciones con proveedores o compañías que están certificadas o emplean buenas prácticas sostenibles	
	Cuando es posible la compañía usa insumos ambientalmente amigables, tales como papel reciclado o no tradicionales, alimentos orgánicos o madera certificada	
	Tiene un programa para identificar y monitorear su impacto ambiental	
	Tiene un mecanismo para recibir evaluaciones, quejas y comentarios de sus clientes y mantiene un registro de esta retroalimentación y de las acciones correctivas tomadas	
<b>TOTAL</b>		0
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>		0%

## EVALUACION: SOCIO-CULTURAL

CUMPLE	2
CUMPLE PARCIAL	1
NO CUMPLE	0

PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD	INDICADOR	CALIFICACION
Actividades socio-culturales	La compañía apoya actividades socioculturales, deportivas y recreativas en	

	las comunidades vecinas	
	Se insta a los pasajeros a visitar negocios y comunidades locales, si así lo desean los negocios y las comunidades	
Contribución al desarrollo local	Participa o apoya actividades de desarrollo en comunidades vecinas	
	Usa los servicios de micro, pequeños o medianos negocios locales, y con énfasis en aquellos que adoptan prácticas sostenibles	
	Contrata y capacita a gente de la localidad	
	No participa en la compra, tráfico o exhibición de piezas arqueológicas	
Respeto por la cultura y las comunidades locales	Toma acciones concretas para promover una mayor comprensión y respeto por las culturas y tradiciones indígenas	
	La operación de la compañía no amenaza la prestación de servicios básicos a comunidades de la localidad	
	Adopta, sigue y publica políticas contra la explotación sexual en particular de niños y adolescentes	
	<b>TOTAL</b>	0
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>0%</b>

## EVALUACION: AMBIENTAL

CUMPLE	2
CUMPLE PARCIAL	1
NO CUMPLE	0

PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD	INDICADOR	CALIFICACION
Agua	El consumo de agua se mide periódicamente y se registran resultados	
	Existen planes escritos para el uso del agua y una estrategia para reducir su consumo	
	Se han tomado medidas para economizar agua	
	Las políticas y medidas para economizar el agua se comunican a los clientes y	

	empleados	
Uso de energía	El consumo de energía se mide periódicamente y se registran resultados	
	Tiene un plan para el uso de energía que incluye metas para el uso eficiente	
	Cuando es posible se utilizan fuentes de energía renovable	
	Se han tomado medidas para aprovechar las ventajas de la luz natural	
	Existen reglas escritas o equipo especial para apagar las luces y los equipos cuando no están en uso	
	Cuando es factible, se usan vehículos de alto rendimiento y eficiencia	
	En áreas con calefacción o a/c se han adoptado medidas para minimizar la pérdida de calor o frío	
Flora y fauna	No se consumen, venden, exhiben o intercambian especies amenazadas ni productos producidos con prácticas no sostenibles	
	No se mantienen animales silvestres en cautiverio	
	Se evita la alimentación artificial de animales silvestres	
	Se han adoptado medidas para limitar el impacto del ruido y la iluminación de la compañía sobre la vida silvestre	
	En áreas sensibles se han implementado medidas para evitar la introducción de enfermedades y especies exóticas	
Áreas naturales	Apoya y participa en esfuerzos para preservar y manejar áreas naturales, tanto estatales como privadas, dentro de su región de influencia	
Desechos sólidos	Se han implementado acciones concretas para separar los desechos	
	Existe un programa para minimizar la compra de productos que producen desechos	
	Los desechos se separan para reciclaje, reutilización y eliminación apropiada	

	Los residuos orgánicos son convertidos en compost o usados para la creación de fertilizantes y es utilizado en las áreas verdes	
	Participa y apoya programas de reciclaje existentes	
Contaminación	Las aguas negras o grises se manejan adecuadamente para prevenir la contaminación e impacto sobre la salud pública	
	Los cuerpos de agua no están contaminados por sustancias tóxicas o peligrosas	
	Las aguas residuales son reutilizadas o tratadas para su reutilización	
	Ha implementado medidas para canalizar, usar y descargar las agua de lluvia	
	Se han adoptado medidas para minimizar las emisiones de gas, aerosoles, ruido y olores fuertes	
	El suelo no está contaminado con derivados de petróleo o químicos tóxicos persistentes	
	Usa productos de limpieza y cosméticos biodegradables cuando es posible	
Educación ambiental	Existen actividades de educación ambiental a la que tienen acceso las comunidades vecinas, los clientes, el personal y los propietarios	
	La compañía apoya programas existentes de educación ambiental en la región o poya la creación si estos no existen	
	Promueve el comportamiento responsable de los visitantes	
	Los visitantes reciben información acerca de los reglamentos que aplican en áreas protegidas de la región	
	Los visitantes reciben información sobre las áreas protegidas aledañas y se les insta a que las visiten	
	Los visitantes reciben información sobre las especies de animales y plantas nativas de la región	
	Existen rótulos educativos y de referencia para informar a clientes y empleados	
		<b>TOTAL</b>
	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>0%</b>

## RESULTADO GENERAL

TOTAL	0
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	0%

### 3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En la Matriz se ha implementado un apartado para una gráfica de barras con los resultados obtenidos. Se maneja el mismo criterio de Ámbitos, pero además se incluye una columna para los resultados generales de la Empresa



### 4. ESTABLECER PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES DE MEJORA

Se recomienda trabajar en base a los resultados obtenidos luego de la aplicación de la Matriz; se debe establecer un horizonte (plazo) de trabajo.

Los criterios a los que se debe dar prioridad son aquellos con cero (0) cumplimiento ya que representan un beneficio más amplio que involucra a la empresa directamente y de forma secundaria a sus empleados y clientes, se debe establecer un cuadro con las acciones a cumplir de acuerdo al orden cronológico para su implementación, se puede emplear el sistema de nudos críticos que revisamos con anterioridad si el número de indicadores es considerable. Se deben proponer acciones concretas cuyo objetivo sea claro y que conlleven al cumplimiento de los criterios de sostenibilidad.

Luego del finalizado el plazo se debe realizar un nuevo análisis con la Matriz para comprobar que se han cumplido los objetivos, dependiendo de los resultados y los porcentajes de cumplimiento se puede realizar una segunda priorización de nudos críticos. El objetivo final es lograr excelentes porcentajes de desempeño que permitan demostrar el compromiso de la empresa y proveer al cliente una experiencia de calidad.

Al final del proceso se podrá solicitar el Sello de Certificación de Rainforest Alliance que podrá ser usado por la empresa para fines de mercadeo y promoción de sus esfuerzos y se contará con la asistencia de la organización para la capacitación permanente. Para este paso se debe solicitar el apoyo de la organización Rainforest Alliance a través de la suscripción de un convenio de asistencia técnica para la certificación.

A continuación se detalla la información de contacto:

Rainforest Alliance

Av de los Shyris N41-02 entre Gaspar de Villarroel e Isla Isla Floreana,  
3er piso

Quito, Ecuador

Tel: (593 2) 225 0636 / 2250011 / 2250003

[www.rainforest-allilance.org](http://www.rainforest-allilance.org)

## **CONCLUSIONES**

La empresa cuenta se encuentra en una posición ideal para obtener una certificación de manejo sustentable, cuenta con una estructura operativa sólida, un buen posicionamiento en el mercado y una visión de innovación.

Es un hecho que la dinámica del mercado en la Industria del Turismo está cambiando, que los clientes finales llegan con más facilidad y buscan en mayor grado a empresas consientes con el medio ambiente y con las comunidades con donde están involucradas; el contar con un sello de certificación de manejo sostenible en un factor de gran influencia en la decisión de compra de un cliente.

Desarrollar un negocio o emprendimiento apegado a las normas de manejo sostenible representa un beneficio no solamente de mercadeo o imagen sino también una contribución real al medioambiente y un ahorro de recursos económicos a través del manejo eficiente de los recursos naturales, además aporta positivamente a las comunidades donde la empresa tiene influencia, y además.

La evaluación del desempeño empresarial y de producto a través de la herramienta MASTES de Rainforest Alliance permite vislumbrar de forma clara y detallada las falencias siendo una base sólida desde la cual trabajar para obtener niveles más eficientes.

Es importante contar con directivos comprometidos con el desarrollo de la empresa y con visión de sostenibilidad para poder desarrollar un trabajo fiable y que genere resultados. Es muy importante que el personal involucrado en el proceso de evaluación con la herramienta de Rainforest Alliance brinde información veraz para que los resultados sean lo más apegados a la realidad posible. Es más importante aún que la persona responsable de evaluación (normalmente asignada por Rainforest Alliance) tenga un carácter intuitivo para recabar la información necesaria que respalde la información provista por la empresas.



## **RECOMENDACIONES**

Es primordial sentar un compromiso con la empresa para el monitoreo frecuente del desempeño empresarial; se debe trabajar a profundidad en el establecimiento de metas de trabajo y en la sistematización de procesos de evaluación

Se recomienda a la empresa trabajar siempre dentro de un proceso concatenado y coherente que permita obtener resultados cuantitativos y cualitativos. La herramienta MASTER permite evaluar el desempeño de la empresa por 3 ocasiones para lograr la mayor eficiencia posible, se recomienda que cada evaluación sea realizada luego de un plazo no mayor a 1 año respecto a la anterior para garantizar un trabajo serio y comprometido por parte de la empresa. Si se establecen períodos mayores se corre el riesgo de improvisar y que además los valores cotizados para cada estrategia de implementación queden fuera del presupuesto.

La empresa debe realizar una inversión importante en capacitación del personal de ventas en áreas sensibles como idiomas extranjeros, atención y servicio al cliente y al personal administrativo en actualización de conocimientos en áreas tributarias y legales.

## BIBLIOGRAFÍA

Honey, Martha. (2008) *Ecotourism and Sustainable Development Second Edition: Who owns Paradise?*. Washington, DC: Island Press

Buckley, R. (2009) *Ecotourism: Principles and Practices*.

Patterson, C. (1997) *The Business of Ecotourism: The Complete Guide for Nature and Culture-Based Tour Operators*.

Bien, A. *Una Guía Simple para la Certificación del Turismo Sostenible y Ecoturismo*. Washington, DC: Center of Ecotourism and Sustainable Development

Russillo, A.; Honey, M y Rome, A. *Pasos Prácticos para Financiar la Certificación de Empresas Turísticas*. Washington, DC: Center of Ecotourism and Sustainable Development

Russillo, A.; Honey, M; Rome, A. y Bien, A. *Pasos Prácticos para Mercadear la Certificación Turística*. Washington, DC: Center of Ecotourism and Sustainable Development

Rome, A.; *Financiamiento de Programas de Certificación*. Washington, DC: Center of Ecotourism and Sustainable Development

World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Geneva

Ascanio A.; Vinicius M.; *Turismo sustentable: el equilibrio necesario en el siglo XXI* (2011), Mexico

Rattu, Nistta. 2001. *Formulación y ejecución de proyectos*. Primera Edición en Español. Argentina.

Adreus S.; Cumberbatch J.; Hinds C.; *Advancing sustainable tourism: a regional sustainable tourism situation analysis*. (2012) UNEP (United Nations Environment Program)

Yucta, Patricio. 2002. *Diseño y Formulación de Proyectos Ecoturísticos*. Riobamba, Ecuador.

Zalamea Eduardo. 2001. *Formulación de Proyectos*

United Nations Environment Programme; *The business case for the green economy: sustainable return on investment* (2012)

United Nations Environment Programme; Integrating sustainability into business: an implementation guide for responsible tourism coordinators (2006)

United Nations Environment Programme; Nuestro Planeta, 40 años celebrando el Día Mundial del Medio Ambiente (2012)

United Nations Environment Programme; Nuestro Planeta, cambio climático y desarrollo económico (2006)

Optur: Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, Turismo Sostenible en el Ecuador; [optur.org/turismo-sostenible-ecuador.html](http://optur.org/turismo-sostenible-ecuador.html)

Ministerio de Turismo del Ecuador; Diseño del plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "Plandetur 2020"; [turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/plandetur-2020.pdf](http://turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/plandetur-2020.pdf)

Real Academia de la Lengua; Diccionario de la lengua española; [rae.es/recursos/diccionarios/drae](http://rae.es/recursos/diccionarios/drae)

# ANEXO 1

## CUENCA & SOUTHERN ANDES 2014



### RATES (PER PERSON) IN USD

CODE	SERVICES	DURATION	DEPARTURES	PICK-UP	SIC	FITs			GROUPS						SINGLE SUPP.
						1	2	3	4-5	6-7	8-9	10-15	16-25	26 +	
<b>CULTURAL JOURNEYS</b>															
TD1	TRANSFER IN / OUT a	1-2 Hours	Any Day		N/A	21	17	13	12	10	9	8	7	7	
TD2	WALKING CUENCA CITY TOUR	3 Hours	Any Day	09h00		32	22	16	15	13	12	11	11	10	
TD3	CUENCA CITY TOUR a	4 Hours	Any Day	09h00		39	33	25	22	18	16	14	13	12	
TD4	CUENCA CITY TOUR	4 Hours	Tue to Sat	09h00	25										
TD5	CUENCA - NOW & THEN without lunch a	8 Hours	Any Day	09h00		79	74	52	43	33	29	26	25	21	
TD6	CUENCA - NOW & THEN a	8 Hours	Any Day	09h00		99	94	70	61	50	47	45	44	40	
TD7	CRAFT MAKING VILLAGES (GUALACEO & CHORDELEG) without lunch a	8 Hours	Any Day	08h00		104	94	67	52	38	37	29	26	22	
TD8	CRAFT MAKING VILLAGES (GUALACEO & CHORDELEG) a	8 Hours	Any Day	09h00		134	117	89	75	62	54	50	46	44	
TD9	CRAFT MAKING VILLAGES (GUALACEO & CHORDELEG) b	8 Hours	Fri/Sun	08h00	55	Min 2 pax									
TD10	CRAFT MAKING VILLAGES + CITY TOUR CUENCA without lunch a	10 Hours	Any Day	08h00		106	97	69	58	41	38	33	30	24	
TD11	CRAFT MAKING VILLAGES + CITY TOUR CUENCA a	10 Hours	Any Day	08h00		138	119	90	81	65	57	56	55	47	
TD12	CAJAS N P + CITY TOUR CUENCA without lunch a	10 Hours	Any Day	08H00		99	85	59	50	35	31	28	27	20	
TD13	CAJAS N P + CITY TOUR CUENCA a	10 Hours	Any Day	08H00		117	106	77	68	54	48	46	43	39	
TD14	INGAPIRCA + CRAFT MAKING VILLAGES without lunch a	10 Hours	Any Day	08H00		131	114	82	70	56	47	42	39	38	
TD15	INGAPIRCA + CRAFT MAKING VILLAGES a	10 Hours	Any Day	08H00		152	136	102	91	77	70	63	61	59	
TD16	INGAPIRCA & CAÑARI CULTURE without lunch a	8 Hours	Any Day	08h00		99	89	67	55	41	37	31	28	26	
TD17	INGAPIRCA & CAÑARI CULTURE a	8 Hours	Any Day	08h00		117	108	81	72	59	50	48	45	43	
TD18	INGAPIRCA & CAÑARI CULTURE b	8 Hours	Wed/Fri/Sun	08h00	50	plus \$6 fee									

TD19	INGAPIRCA & COJITAMBO without lunch	a	8 Hours	Any Day	08h00		113	104	70	61	50	44	36	34	32	
TD20	<b>New</b> INGAPIRCA & COJITAMBO	a	8 Hours	Any Day	08h00		135	127	96	83	68	62	54	51	50	
TD21	EL CHORRO WATERFALL & YUNGUILLA VALLEY without lunch	a	8 Hours	Any Day	08h00		115	96	68	56	43	40	33	29	26	
TD22	EL CHORRO WATERFALL & YUNGUILLA VALLEY	a	8 Hours	Any Day	08h00		135	115	87	76	65	60	52	48	46	
TD23	EL CHORRO WATERFALL & YUNGUILLA VALLEY	b	8 Hours	Tue/Sat	08h00	50	plus \$4 fees / min.2pax									
TD24	DEVIL'S NOSE TRAIN + INGAPIRCA without lunch	a	12 Hours	Wed/Fri/Sun	06h30		234	185	139	124	105	96	87	79	74	
TD25	DEVIL'S NOSE TRAIN + INGAPIRCA	a	12 Hours	Wed/Fri/Sun	06h30		249	199	155	140	120	110	102	93	88	
TD26	DEVIL'S NOSE TRAIN + INGAPIRCA	b	12 Hours	Wed/Fri/Sun	06h30	84	plus \$31 fees / min.2pax									
TD27	CUENCA - GUAYAQUIL VISITING EL CAJAS N P without lunch	a	10 Hours	Any Day	07h00		192	143	95	84	62	53	44	42	29	
TD28	CUENCA - GUAYAQUIL VISITING EL CAJAS N P	a	10 Hours	Any Day	07h00		204	158	111	99	77	65	59	55	42	
TD29	CUENCA-GUAYAQUIL VISITING THE MANGROVE RESERVE without lunch	a	10 Hours	Any Day	07h00		UR	174	126	113	89	84	73	68	57	
TD30	CUENCA-GUAYAQUIL VISITING THE MANGROVE RESERVE	a	10 Hours	Any Day	07h00		UR	190	140	128	106	100	88	85	74	
TD31	SHARING THE SARAGURO CULTURE	a	10 Hours	Any Day	07h00		209	153	110	95	78	70	65	57	50	
TD32	VALLEY OF ETERNAL YOUTH & SARAGURO	b	3D/2N	Any Day	08h00		UR	454	360	379	321	273	243	220	216	42
TD33	TREASURES OF THE SOUTH	b	3D/2N	Any Day	08h00		UR	509	450	438	374	323	304	273	267	44
<b>ADVENTURE TRIPS</b>																
TD34	EL CAJAS NATIONAL PARK without lunch	a	8 Hours	Any Day	08h00		92	77	51	45	34	30	27	26	22	
TD35	EL CAJAS NATIONAL PARK	a	8 Hours	Any Day	08h00		123	104	77	69	59	53	52	50	45	
TD36	EL CAJAS NATIONAL PARK	b	8 Hours	Daily	08h00	50										
TD37	<b>*Best Seller</b> EL CAJAS GOURMET		8 Hours	Any Day	08h00		UR	199	148	125	102	86	82	N/A	N/A	
TD38	EL CAJAS + HOT SPRINGS without lunch	a	10 Hours	Any Day	08h00		131	99	71	63	51	49	46	44	37	
TD39	EL CAJAS + HOT SPRINGS	a	10 Hours	Any Day	08h00		150	124	95	88	75	72	69	66	59	

TD40	<b>New</b>	HIKE EL CAJAS N.P. + HORSE RIDING AT HACIENDA	b	2D/1N	Any Day	06h00		UR	238	219	236	226	212	N/A	N/A	N/A	
TD41		INCA TRAIL ACHUPALLAS TO INGAPIRCA		3D/2N	Any Day	06h00		UR	498	375	362	360	316	310	289	N/A	
TD42		<b>INCA TRAIL + INGAPIRCA</b> without lunch		10 Hours	Any Day	07h00		UR	123	102	101	95	79	N/A	N/A	N/A	
TD43		INCA TRAIL + INGAPIRCA		10 Hours	Any Day	07h00		UR	145	121	120	111	90	N/A	N/A	N/A	
TD44	<b>New</b>	INCA TRAIL + INGAPIRCA		10 Hours	Sat	07h00	90	plus \$6 fee									
TD45		<b>CAÑARI TRAIL + INGAPIRCA</b> without lunch		8 Hours	Any Day			UR	93	67	58	45	37	35	N/A	N/A	
TD46	<b>New</b>	CAÑARI TRAIL + INGAPIRCA		8 Hours	Any Day	06h00		UR	108	81	72	58	50	48	N/A	N/A	
TD47		<b>RURAL HIKE: SIGSIG TO GUALACEO</b> without lunch		8 Hours	Any Day	06h00		UR	80	55	45	34	30	27	26	N/A	
TD48	<b>Best Seller</b>	RURAL HIKE: SIGSIG TO GUALACEO		8 Hours	Any Day	06h00		UR	94	69	59	48	45	42	40	N/A	
TD49	<b>Best Seller</b>	HORSE RIDING AT HACIENDA TOTORILLAS	b	8 Hours	Any Day	06h00		127	95	94	92	84	78	69	59	N/A	
TD50	<b>Best Seller</b>	HORSE RIDING AT HACIENDA TOTORILLAS	b	8 Hours	Tue/Thu/Sun	06h00	60	min. 2 pax									
TD51		FULL MOON RIDE	b	5 Hours	Upon request	17H00		106	71	75	74	67	58	N/A	N/A	N/A	
TD52		TOTORILLAS COUNTRYSIDE	b	2D/1N	Any Day	06h00		UR	261	248	242	202	200	N/A	N/A	N/A	
TD53	<b>Best seller</b>	SOUTHERN HACIENDAS	b	3D/2N	Any Day	06h00		UR	426	420	415	390	364	N/A	N/A	N/A	
TD54		<b>BIRD-WATCHING WONDERS AT CAJAS N P</b> without lunch	a	6 Hours	Any Day	05h30		147	100	68	58	43	N/A	N/A	N/A	N/A	
TD55		BIRD-WATCHING WONDERS AT CAJAS N P	a	6 Hours	Any Day	05h30		163	116	83	73	59	N/A	N/A	N/A	N/A	
TD56		BIRD WATCHING SOUTHERN ECUADOR	b	5D/4N	Any Day	05H00		UR	1051	890	789	676	624	N/A	N/A	N/A	211
TD57		<b>BIKING INGAPIRCA</b> without lunch		8 Hours	Any Day	09h00		UR	118	94	88	86	78	72	N/A	N/A	
TD58	<b>New</b>	BIKING INGAPIRCA		8 Hours	Any Day	09h00		UR	134	108	104	102	88	86	N/A	N/A	
TD59	<b>Best seller</b>	BIKING CUENCA		4 Hours	Any Day	09H00		UR	49	40	36	35	34	33	N/A	N/A	
TD60		<b>FISHING IN THE HIGHLANDS</b> without lunch	b	6 Hours	Any Day	06h00		110	87	62	56	45	41	36	N/A	N/A	
TD61		FISHING IN THE HIGHLANDS	b	8 Hours	Any Day	08H00		122	101	76	70	59	54	49	N/A	N/A	

TD62		<b>ROCK CLIMBING without lunch</b> b	6 Hours	Any Day	08h00		UR	75	55	75	72	60	59	N/A	N/A	
TD63		ROCK CLIMBING b	6 Hours	Any Day	8h00		UR	87	67	89	86	72	70	N/A	N/A	
TD64	<b>New</b>	CANYONING IN CUENCA	6 Hours	Any Day	08H00	85	min 2pax - max 7pax									
TD65		CANOPY b	4 Hours	Any Day	09h00		UR	48	44	43	39	37	34	31	30	

**PRIVATE SERVICES**

**Included:** Private transportation, bilingual guides (Spanish-English), meals as listed on the itinerary, accommodation on double basis, equipment required for activities, entrance fees and taxes

**Not included:** Tips, drinks, personal expenses and services not specified

**SIC SERVICES**

**Included:** Private transportation, bilingual guides (Spanish-English), meals & equipment required for activities

**Not included:** Entrance fees, tips, drinks, personal expenses and services not specified

a: Driver guide for 1 pax. Also available for 2 & 3 pax (10% discount) under request

b: Driver guide always provided for 1-3 pax

U/R: Under Request N/A: Not aplicable

\* For German, French and other languages (U/R), an additional 15% must be added to the price

\* Children discounts: under 3 years old pay 10%, over 3 years old pay 80% (1 child per every adult paying full fare)

\* TerraDiversa reserves the right to change itineraries if required or considered necessary

**TerraDiversa: Calle Larga 8-41 y Luis Cordero**

**Tel.: (593 7) 282 3782 24 Hour: (593 9) 9920 4832**

**info@terradiversa.com www.terradiversa.com**

## ANEXO 2

