



Vol. 10, Nº 23 (diciembre / dezembro 2017)

## EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE PUERTO AYORA

Edison Molina-Velásquez<sup>1</sup>  
Jhony Méndez<sup>2</sup>  
Paola Proaño<sup>3</sup>  
Evelin Quisphe<sup>4</sup>  
Diana Mañay<sup>5</sup>  
Leonardo Sandoval<sup>6</sup>

Carrera Turismo Ecológico, Facultad de Ciencias Agrícolas. Universidad Central del Ecuador. [ermolina@uce.edu.ec](mailto:ermolina@uce.edu.ec); [jmendez@uce.edu.ec](mailto:jmendez@uce.edu.ec); [plproano@uce.edu.ec](mailto:plproano@uce.edu.ec); [eyqusphe@uce.edu.ec](mailto:eyqusphe@uce.edu.ec); [dmmanay@uce.edu.ec](mailto:dmmanay@uce.edu.ec); [lsandoval@uce.edu.ec](mailto:lsandoval@uce.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Edison Molina-Velásquez, Jhony Méndez, Paola Proaño, Evelin Quisphe, Diana Mañay y Leonardo Sandoval (2017): "Evaluación de la gestión empresarial de los prestadores de servicios turísticos de Puerto Ayora", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 23 (diciembre / dezembro 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/23/puerto-ayora.html>

### Resumen

El desarrollo de este artículo muestra una herramienta de evaluación de la gestión de los prestadores de servicios turísticos. El lugar escogido para la aplicación de este instrumento, fue Puerto Ayora; debido al estar inmerso en el destino turístico de Galápagos, un lugar de reconocimiento internacional por sus condiciones ecoturísticas. La matriz presentada contiene siete criterios a ser evaluadas: liderazgo; planeamiento estratégico; orientación hacia el cliente y mercado; medición, análisis y gestión del conocimiento; orientación hacia las personas; gestión de procesos y resultados. Como resultados de este análisis, se reconocieron el nivel de cumplimiento de los criterios en los diferentes aspectos de la gestión empresarial, según la clasificación de las actividades turísticas en el Ecuador; pero tomando en cuenta únicamente a los sectores: comidas y bebidas, alojamiento, transporte turístico y agencias de viajes (AA.VV).

**Palabras Claves:** Empresas turísticas, Galápagos, planificación, organización, valoración

### EVALUATION OF THE MANAGEMENT OF THE TOURIST COMPANIES OF PUERTO AYORA

#### Abstract

The development of this article shows an evaluation tool for the management of tourism companies. The place chosen for the application was Puerto Ayora; Due to being immersed in the tourist destination of Galapagos, a place of international recognition for its ecotourism conditions. The matrix presented contains seven areas to be evaluated: leadership; strategic planning; Customer and market orientation; Measurement, analysis and knowledge management; Orientation towards people; Management of processes and results. As a result of this

<sup>1</sup> Ph.D.(c). Docente - investigador

<sup>2</sup> Mba. Docente - investigador

<sup>3</sup> Graduanda - investigador

<sup>4</sup> Lcda.- investigador

<sup>5</sup> Lcda.- investigador

<sup>6</sup> Estudiante- investigador

analysis, we recognized the strengths and weaknesses in the different aspects of business management, according to the classification of tourism activities in Ecuador; But taking into account only the sectors: food and beverages, accommodation, tourist transport and travel agencies (AA.VV).

**Keywords:** Tourism companies, Galapagos, planning, organization, valuation

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial aporta al mejoramiento de la competitividad de los prestadores de servicio alcanzando el cumplimiento de las metas planteadas. Sobre esta temática, se han creado varios modelos de evaluación capaces de identificar las virtudes y falencias en el proceso administrativo. Un ejemplo a seguir son los indicadores de evaluación del Modelo de Excelencia en la Gestión "Malcolm Baldrige"<sup>7</sup>, el mismo que, constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. El Modelo de Excelencia mencionado, está basado en el siguiente conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales: liderazgo; planeamiento estratégico; orientación hacia el cliente y el mercado; medición, análisis y gestión del conocimiento; orientación hacia las personas; gestión de procesos y resultados. Las empresas turísticas están en constante dinamismo en la elaboración de nuevos productos, exigidos por la demanda que van cambiando los gustos y preferencias constantemente.

El Archipiélago de Galápagos es uno de los principales destinos turísticos del Ecuador, debido a su reconocimiento a nivel nacional e internacional, como un paraíso natural por su extraordinaria biodiversidad de flora y fauna. Galápagos fue declarado como Patrimonio Natural de la Humanidad en 1978, cuenta con 13 islas mayores, 6 menores y 107 rocas e islotes, de las cuales solo 4 islas son pobladas entre ellas constan: Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana. Al ser un destino turístico de trascendencia mundial, fue necesario la aplicación del modelo ecoturístico en el territorio, de vital importancia para la conservación. El desarrollo de las empresas turísticas a través de los tiempos ha sido permanente en base a la demanda existente.

Puerto Ayora, localizado en el cantón Santa Cruz, es el lugar de mayor concentración turística, además de ser la isla más habitada y económicamente activa del archipiélago.

Una evaluación empresarial a las actividades turísticas de Galápagos se hacía indispensable, razón fundamental para plantear una metodología de análisis en donde se referencia al Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige, más criterios indispensables en la planificación y organización de las empresas turísticas.

## 2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta un enfoque cuali-cuantitativo. Cualitativo en la descripción de comportamientos e interacciones que se observaron en el estudio; además de la revisión bibliográfica del Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige y la inclusión de criterios en base al conocimiento empresarial de Molina, E y Méndez, J, que permitió la realización de la matriz de evaluación aplicada a los prestadores de servicios turísticos. Cuantitativo para la construcción de las variables de evaluación, facilitando resultados reales en cuanto a prestación de servicios turísticos en Puerto Ayora. Se aplicó la fórmula de población finita, en la que la población conocida es de 324 prestadores de servicios registrados en el catastro turístico 2016, apropiable al Ministerio de Turismo (MINTUR), con una verificación del 32%, un error estimado del 0.08%, probabilidad a favor de 0.5 y una probabilidad en contra de 0.5, obteniendo como resultado una muestra seleccionada de 102 prestadores de servicios turísticos (alojamiento, comidas y bebidas, transporte turístico y agencias de viajes) que representan el 31,48% del total de prestadores de servicios. Durante el proceso investigativo se realizó visitas a los diferentes establecimientos, lo que permitió corroborar información relevante y de esta forma presentar resultados trascendentales de la gestión empresarial de los servicios turísticos. El proceso de evaluación fue realizado por la delegación de estudiantes de la cátedra de Modelos de Gestión Turística, en coordinación de los docentes a cargo de la visita, en el mes de febrero de 2017, dentro de la salida de observación de Gira Galápagos.

## 3. RESULTADOS

---

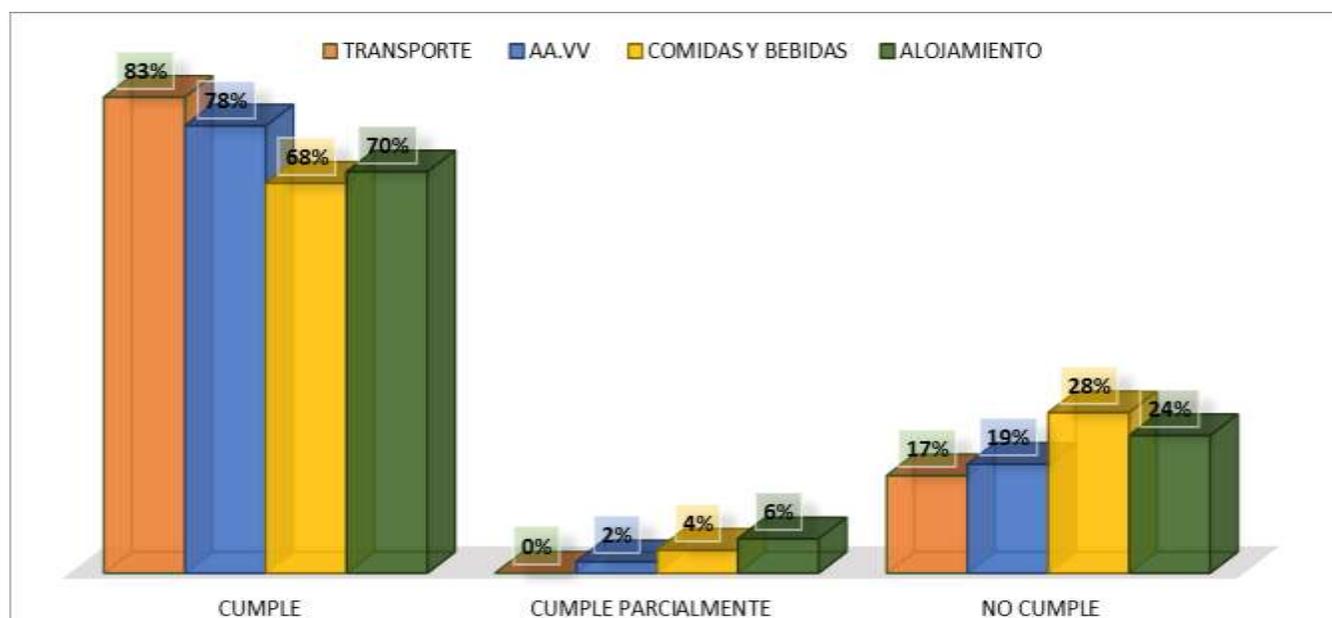
<sup>7</sup> Malcolm Baldrige (1922-1987): Ex Secretario de comercio de los Estados Unidos, impulsó políticas de comercio, además de ser el creador del Instituto Nacional de Normas y Tecnologías. Actualmente existe el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige otorgado a empresas destacadas en la gestión empresarial.

Para conocer la realidad de la gestión empresarial se elaboró una matriz de evaluación, en donde, se tomó en cuenta criterios, tales como: 1) Liderazgo, en el cual, se evaluó la alta dirección, la forma de organización y sus respectivas responsabilidades; 2) Planeamiento estratégico, se observó la toma de decisiones en base a los objetivos y los planes de acción que se realizan ante una eventualidad o a largo plazo; 3) Orientación hacia el cliente y el mercado, se evaluaron los métodos que utiliza para conocer las necesidades y expectativas de sus clientes y las acciones que se toman para satisfacer al cliente; 4) Medición, análisis y gestión del conocimiento, se analizó el desempeño de todas las áreas de la empresa para conocer el rendimiento, información y gestión de la misma; 5) Orientación hacia las personas, se evaluó ambiente y la organización del trabajo de cada área de la empresa, también motivación, trato, satisfacción de trabajadores y empleados; 6) Gestión de procesos, se analizaron los procesos de la empresa claves, estratégicos y de apoyo; también el valor que se agrega al servicio o bien; 7) Resultados, que evalúan el desempeño de cada área de la empresa, la competencia y lo que realiza el ente empresarial para sobresalir.

### 3.1 Evaluación Criterio Liderazgo

El criterio de liderazgo está conformado por tres "verificables"<sup>8</sup>: La empresa cuenta con un sistema de liderazgo organizacional; Cuenta con canales de comunicación organizacional establecidos dentro de la empresa; Tienen organigrama funcional.

**Gráfica 1: Evaluación Criterio Liderazgo**



Elaborado por: Grupo de trabajo

#### 3.1.2 Interpretación

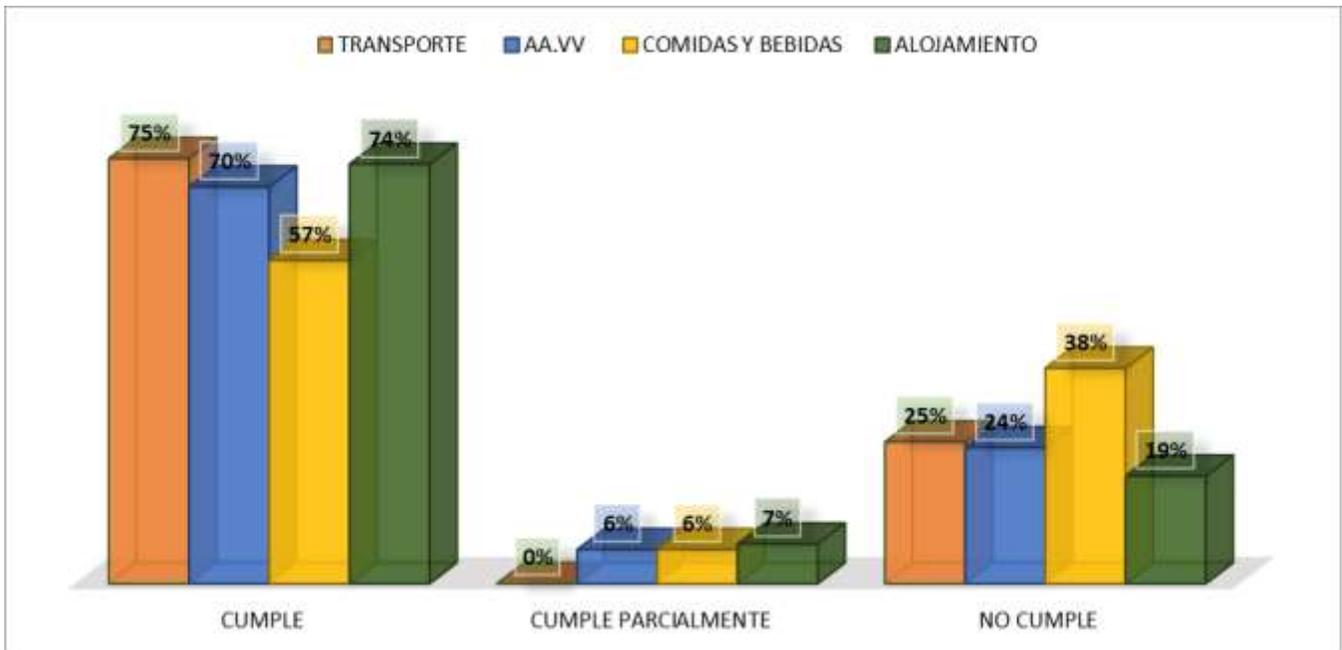
Como se puede evidenciar en la gráfica 1, el sector que se destaca en el cumplimiento de los criterios establecidos para la evaluación, es el servicio de transporte turístico (83%), este sector cuenta con un sistema de liderazgo consolidado, el mismo que permite el cumplimiento de objetivos y metas planteados por las diferentes empresas evaluadas de forma efectiva. Mientras que los prestadores de servicios de comidas y bebidas (68%) son los menos puntuados en el cumplimiento de este criterio, pues muchos de los establecimientos evaluados son pequeños emprendimientos y las personas que se encuentran liderando procesos no cuentan con los conocimientos académicos, para la correspondida planificación y organización empresarial en un destino turístico internacional.

### 3.2 Criterio Planeamiento Estratégico

<sup>8</sup> Verificable. - Interrogante planteada que debe ser comprobada dentro de la lista de chequeo.

El criterio de planeamiento estratégico está conformado por tres verificables, los cuales son: Plan estratégico, Misión y visión, Políticas empresariales, los cuales han sido evaluados de la siguiente manera.

**Gráfica 2: Evaluación Criterio Planeamiento Estratégico**



Elaborado por: Grupo de trabajo

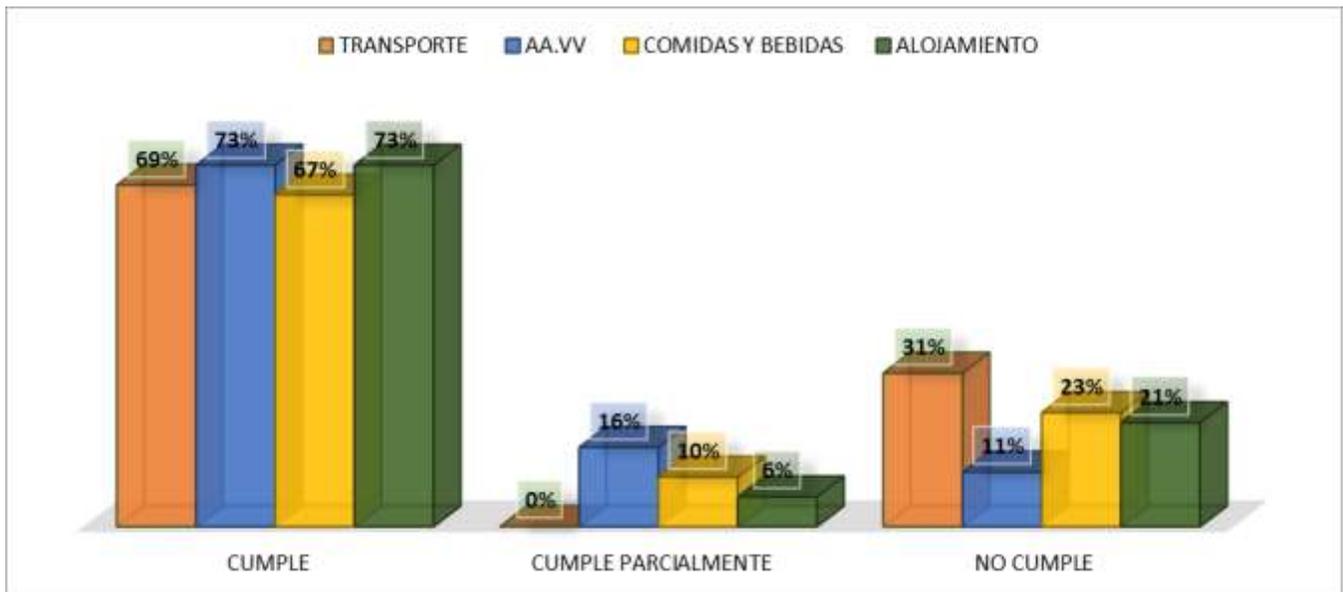
### 3.2.1 Interpretación

En cuanto a la interpretación del criterio, es evidente observar en la gráfica 2, que las prestaciones de servicios turísticos de transporte (75%) y seguida del sector alojamiento (74%) sobresalen en el cumplimiento de esta área, mientras que las empresas de comidas y bebidas (57%), son las que presentan el registro porcentual más bajo. Se presume que estos negocios se orientan más a la satisfacción diaria de sus comensales y no tienen una visión a futuro.

### 3.3 Criterio Orientación Hacia El Cliente y El Mercado

El criterio de Orientación hacia el Cliente y el Mercado conformada por dos verificables, los cuales son: Plan de mercado, Presencia de política y fijación de precios.

**Gráfica 3: Evaluación Criterio Orientación Hacia El Cliente y El Mercado**



Elaborado por: Grupo de trabajo

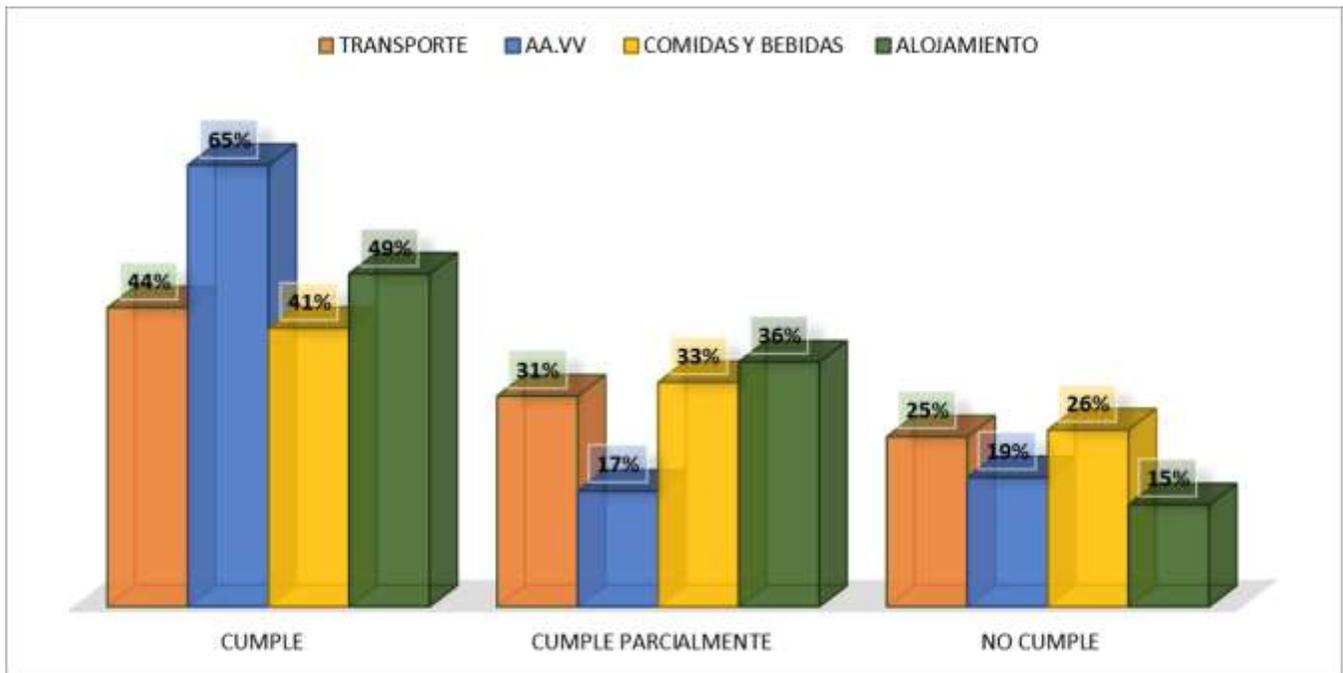
### 3.3.1 Interpretación

Haciendo referencia a este criterio, es notable que existe una tendencia mayoritaria al cumplimiento de los verificables planteados, a pesar de no superar el 80%; esto se debe a que el cliente es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresa, al igual que el estudio de mercado en el cual se desempeña la misma. En cuanto al no cumplimiento de los verificables, es importante mencionar que el transporte turístico (31%) es el menor orientado al cliente y el mercado, esto debido a la falta de departamentos especializados en marketing en la mayoría de estos establecimientos.

### 3.4 Criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

El criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento está conformado por cuatro verificables, los cuales son: Posee un manual de funciones, La empresa cuenta con un reglamento interno, El personal domina otro idioma, El personal tiene formación en el área del turismo (Gastrónomos, Hoteleros, Turismólogos, Guías de Turismo), los cuales han sido evaluados de la siguiente manera:

Gráfica 4: Evaluación Criterios Orientación Hacia El Cliente y El Mercado



Elaborado por: Grupo de trabajo

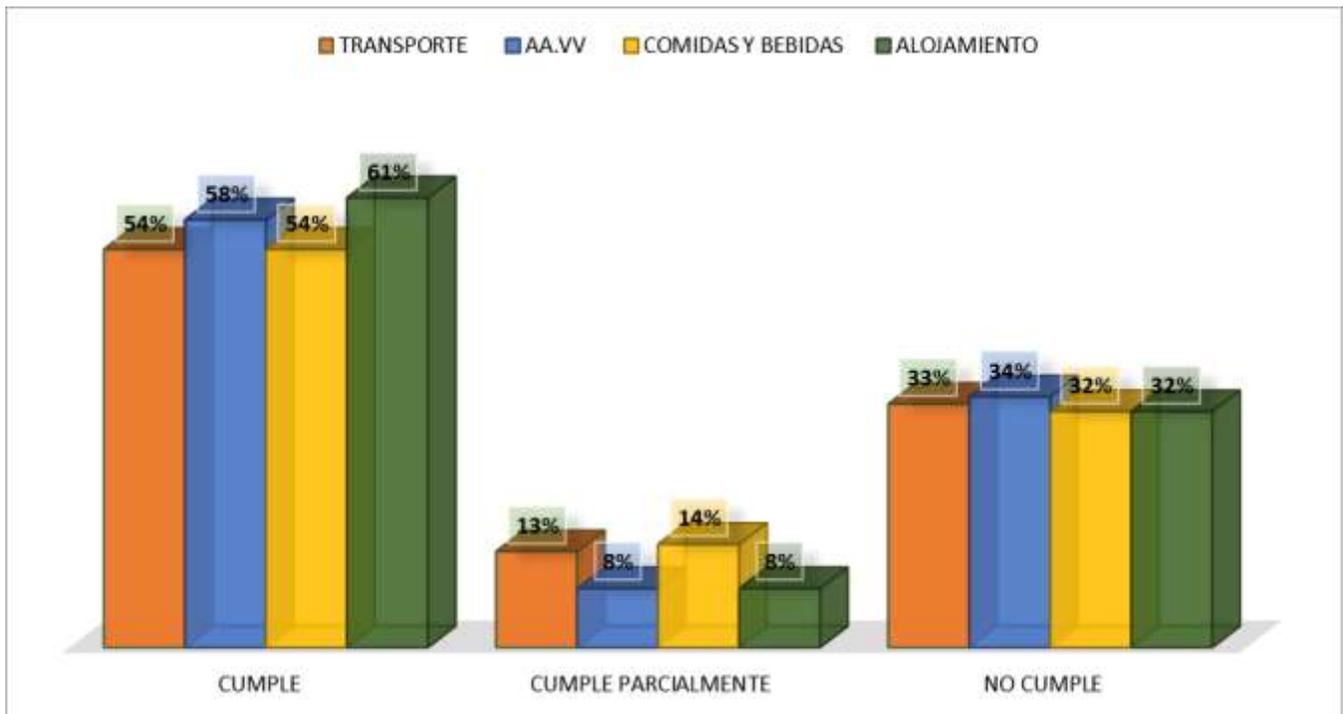
### 3.4.1 Interpretación

En cuanto al criterio de medición, análisis y gestión del conocimiento, las empresas evaluadas que lideran el estándar de cumplimiento de los criterios planteados son las agencias de viajes (65%), esto debido a que son los establecimientos con mayor contacto con el cliente, antes, durante y después del viaje. Sin embargo, existen porcentajes representativos entre las empresas que cumplen parcialmente y las que no cumplen, dando a notar que no existe un grado de preocupación importante en lo que, al cumplimiento de los verificables propuestos en este criterio, es decir, muchas de las personas que desempeñan sus funciones lo hacen de forma empírica.

### 3.5 Criterio Orientación Hacia Las Personas

El criterio de orientación hacia las personas está conformado por los siguientes tres verificables: Los empleados tienen programa de incentivos, La empresa cuenta con plan de capacitación y La empresa cuenta con un plan de seguridad interna.

Gráfica 5: Evaluación Criterio Orientación Hacia Las Personas



Elaborado por: Grupo de trabajo

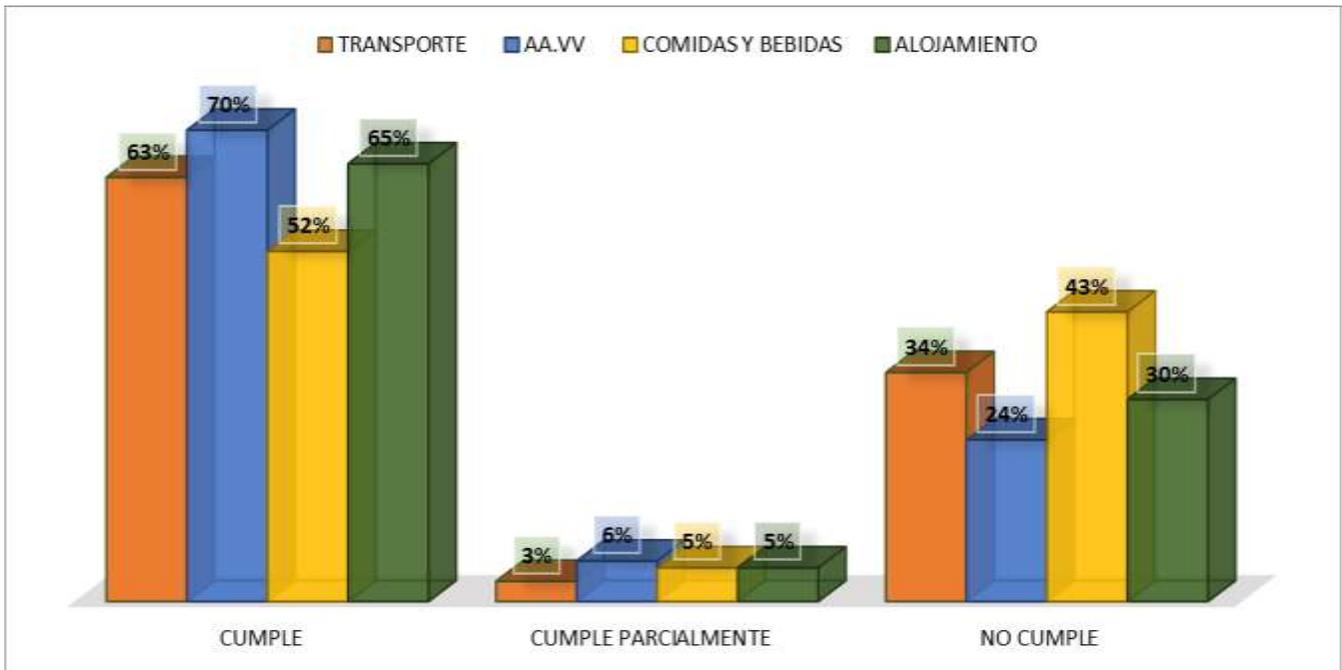
### 3.5.1 Interpretación

Los resultados obtenidos en la evaluación del criterio orientado hacia las personas, se puede evidenciar que existen porcentajes representativos en el cumplimiento de los criterios evaluados, entre ellos sobresalen los prestadores de servicio de alojamiento (61%), pues son quienes más incentivan a sus empleados; por otro lado se observa el incumplimiento de verificables en todas las actividades turísticas con valores que alcanzan el 34%, lo cual invita a los diferentes encargados de esta área a realizar las respectivas correcciones en cuanto al trato a sus empleados.

### 3.6 Criterio Gestión de Procesos

El criterio de gestión de procesos conformada por cuatro verificables, los cuales son: La empresa cuenta con manual de procesos y procedimientos, La empresa cuenta con un Plan operativo anual (POA), Manejo de contingencias y normas de comportamiento del turista.

**Gráfica 6: Evaluación Criterio Gestión de Procesos**



**Elaborado por:** Grupo de trabajo

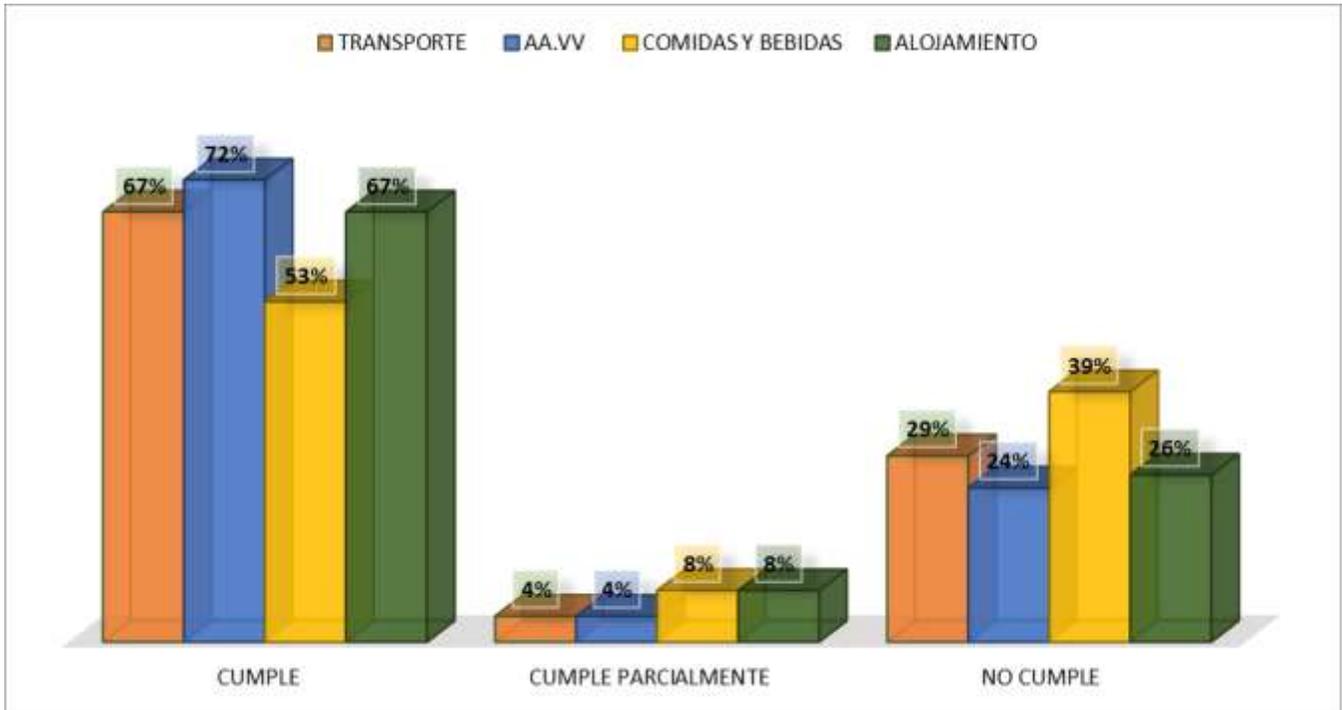
### 3.6.1 Interpretación

En cuanto a la gestión por procesos se puede evidenciar que con el 70% de la muestra, las agencias de viajes sobresalen ante las otras actividades turísticas, lo cual demuestra la aplicación de políticas empresariales y una coordinación en sus procedimientos internos, aún más, cuando varias agencias de viajes tienen representaciones en el continente; así también, es visible que las empresas dedicadas al servicio de comidas y bebidas presenten un porcentaje elevado (43%) en el no cumplimiento de los criterios propuestos en la matriz, teniendo como factor principal, y como ya se ha mencionado, la falta de formación en temas administrativos que el sector turístico exige.

### 3.7 Criterio Resultados

El criterio de resultados está conformado por tres verificables que son: La empresa maneja el perfil y grado de satisfacción del turista, La empresa procesa la información del grado de satisfacción del turista, La empresa está afiliada a un gremio turístico. Los cuales han sido evaluados de la siguiente manera.

**Gráfica 7: Evaluación Criterio Resultados**

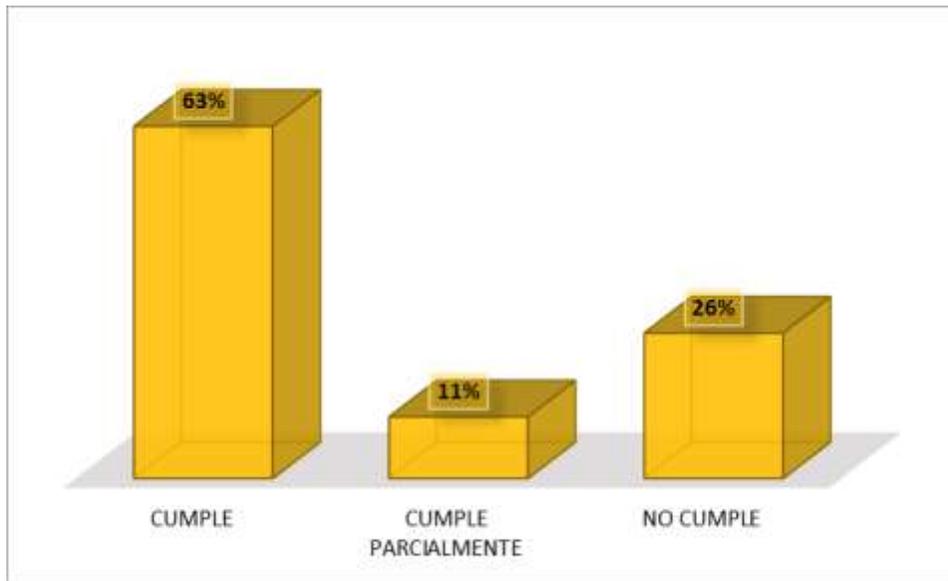


**Elaborado por:** Grupo de trabajo

### 3.7.1 Interpretación

La gráfica 7 del criterio de resultados demuestra el liderazgo de las agencias de viaje (72%) sobre el resto de actividades turísticas; así también se observa que el área con mayor deficiencia es la dedicada al expendio de alimentos y bebidas (39%), es decir, se mantiene un desinterés en identificar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes que visitan sus negocios.

**Gráfica 8: Evaluación Global del Alojamiento, Agencias de Viajes, Transporte, Comidas y Bebidas**



**Elaborado por:** Grupo de trabajo

### **3.8 Interpretación**

Al hacer un análisis general de la muestra de los 102 prestadores de servicio, se puede observar en la gráfica 8, el cumplimiento mayoritario de los criterios ya mencionados (63%). Se determina también que existe otro porcentaje (26%) de las empresas que conforman la muestra que no cumplen con los criterios, esto debido a que algunos casos las empresas aún están iniciando sus actividades y en otros debido a que no existe una persona con los conocimientos necesarios a cargo de dichas empresas. Así también se puede evidenciar finalmente que el 11% restante de evaluados cumplen parcialmente con los criterios, varios establecimientos no están consolidados todavía, o porque lo hacen de forma empírica, es decir no existe un documento que avale la realización de los diferentes procedimientos de planificación y organización dentro de los emprendimientos.

## **4. CONCLUSIONES**

La gestión empresarial de los prestadores de servicios turísticos en Puerto Ayora es el resultado de la inversión local, respondiendo a la exigencia turística de gran nivel que el destino requiere. Como resultado, se evidencia que la calidad del servicio ofertado por las diferentes empresas, va desde excelente hasta regular, esta realidad obedece a los flujos de turistas que llegan a Galápagos, es decir la demanda marca el funcionamiento de prestadores de servicio acorde al perfil del turista.

Los prestadores de servicios turísticos de comidas y bebidas tienen varias dificultades en varias áreas siendo la actividad de menor calificación en los criterios identificados en esta evaluación. El conocimiento de un idioma extranjero es una gran limitante, así como la baja formación académica del personal en cuanto al ámbito turístico, es relevante conocer que menos del 50% del personal posee títulos de tercer nivel en el área de turismo, el porcentaje restante posee únicamente certificados otorgados por capacitaciones realizadas en diferentes instituciones, como por ejemplo el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y dentro de este grupo se ubican quienes ejercen la actividad turística basada en la experiencia, lo que resulta una debilidad en planificación y organización turística, los procesos no cumplen con el estándar del destino.

En cuanto a la actividad turística de alojamiento se ha evidenciado porcentajes satisfactorios pertenecientes al cumplimiento de los criterios, manteniendo calidad y eficiencia por parte de la empresa en la entrega de experiencias únicas al cliente con la meta empresarial de lograr fidelidad al mismo y de esto depende su estabilidad en el mercado. Por otra parte, aún se evidencia que algunas empresas dedicadas a esta actividad se están adaptando e incorporando mejoras tanto físicas como administrativas, es por ello que el cumplimiento es parcial de varios criterios. Finalmente, en cuanto al incumplimiento, se evidenció el desinterés de algunas empresas dedicadas a esta actividad, la falta de una adecuada estructura organizacional es la causa, además se suma el no contar con profesionales en turismo, lo que repercute en su evaluación.

Las empresas de transporte turístico en Puerto Ayora son empresas no planificadas, muchas de ellas son vistas como un pequeño negocio familiar y sustento de cada día; no obstante, existe una línea aérea interna denominada "EMETEBE AIRLINES", que ha logrado posicionarse como transporte turístico interno. La actividad de transporte turístico requiere una planificación y control adecuado, sobre todos los procesos administrativos, pues muchas de estas empresas lo hacen de forma empírica, sin lograr una actividad sostenible y a largo plazo viable.

En lo que se refiere a agencias de viaje de la muestra obtenida, la mayoría cumplen con los criterios de evaluación, liderando en cuatro de los siete criterios. La planificación y organización de la operación turística es muy trascendental en el archipiélago, según la evaluación realizada los servicios turísticos están en su mayoría estandarizados garantizando un mejor servicio. Es necesario insistir que los prestadores de servicios turísticos deben estar al mismo nivel que la fama del destino para lograr beneficios mutuos entre el turista y al actor local.

### **Referencias**

Baldrige National Quality Program USA (sf). Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige.

Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total-CECT (2016). Instructivo para la candidatura al premio nacional de calidad. Quito – Ecuador

MINTUR (2016). Catastro servicios turísticos Ecuador.

Congreso Nacional (2008). Ley Especial de Desarrollo Turístico Ecuador.

Wilson, D. D., & Collier, D. A. (2000). An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. *Decision sciences*, 31(2), 361-383.

**Anexo: Ficha de evaluación****EVALUACIÓN DE PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS.**

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE INFORMANTE: \_\_\_\_\_ CARGO INFORMANTE: \_\_\_\_\_

EMPRESA EVALUADA: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD TURÍSTICA: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_ CORREO ELECTRÓNICO: \_\_\_\_\_

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

<b>CÓDIGO</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>LISTA DE CHEQUEO VERIFICABLES</b>	<b>CUMPLE (A)</b>	<b>CUMPLE PARCIALMENTE (B)</b>	<b>NO CUMPLE (C)</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
LI01	Liderazgo	La empresa cuenta con un sistema de liderazgo organizacional				
LI02	Liderazgo	Cuenta con canales de comunicación organizacional establecidos dentro de la empresa				
LI03	Liderazgo	Tienen organigrama funcional				
PE01	Planeamiento Estratégico	La empresa cuenta con Plan estratégico				
PE02	Planeamiento Estratégico	La empresa tiene misión y visión				
PE03	Planeamiento Estratégico	La empresa cuenta con políticas empresariales				
OC01	Orientación hacia el Cliente y el Mercado	La empresa cuenta con un plan de mercadeo				
OC02	Orientación hacia el Cliente y el Mercado	Presencia de política y fijación de precios				
MA01	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	Posee un manual de funciones				
MA02	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	La empresa cuenta con un reglamento interno				

MA03	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	El personal domina otro idioma				
MA04	Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento	El personal tiene formación en área del turismo (Gastrónomos, Hoteleros, Turismólogos, Guías de Turismo)				
OP01	Orientación hacia las Personas	Los empleados tienen programa de incentivos				
OP02	Orientación hacia las Personas	La empresa cuenta con plan de capacitación				
OP03	Orientación hacia las Personas	La empresa cuenta con un plan de seguridad interna				
GP01	Gestión de Procesos	La empresa cuenta con manual de procesos y procedimientos				
GP02	Gestión de Procesos	La empresa cuenta con un POA anual				
GP03	Gestión de Procesos	Manejo de contingencias				
GP04	Gestión de Procesos	Normas de comportamiento del turista				
RE01	Resultados	La empresa maneja el perfil y grado de satisfacción del turista				
RE02	Resultados	La empresa procesa la información del grado de satisfacción del turista				
RE03	Resultados	La empresa está afiliada a un gremio turístico				

Firma Informante

Firma Evaluador

Firmas Docentes Responsables

Ficha elaborada por. Molina Edison y Méndez Jhony, 2017