



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Artículo científico presentado como requisito para la obtención del
título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

TÍTULO:

**APLICACIÓN DE NORMAS INEN E ISO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN OPERATIVA EN VAGARY EN EL PERIODO 2024**

AUTOR/A

Yandry Jesús Vera Alcívar

TUTOR/A

Nancy Pinargote Vásquez

Manta – Manabí – Ecuador

Julio, 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría del estudiante Vera Alcívar Yandry Jesús, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del Artículo Científico es **“Aplicación de normas INEN e ISO para mejorar la gestión operativa en Vagary en el periodo 2024”**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 24 de julio de 2026.

Lo certifico,



Validar únicamente en FirmasC.
Firmado electrónicamente por:
**NANCY FABIOLA
PINARGOTE VÁSQUEZ**

Ing. Nancy Pinargote Vásquez, Mg
Docente Tutora
Área: Contabilidad y Auditoría

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ

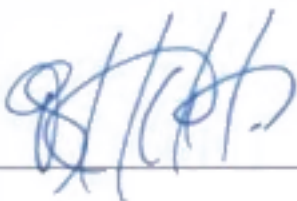
Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Carrera de Contabilidad y Auditoría

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Artículo Científico presentado por el Sr. Vera Alcívar Yandry Jesús, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el tema: "APLICACIÓN DE NORMAS INEN E ISO PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA EN VAGARY EN EL PERIODO 2024".

Para constancia firman:



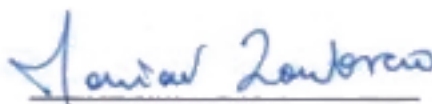
ING. GABRIEL MURILLO

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



ING. JUAN CARLOS SORNOZA

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



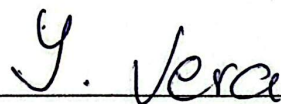
ING. MÓNICA ZAMBRANO

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo **Vera Alcívar Yandry Jesús**, con cedula de identidad 1316034923 declaro que el presente trabajo de titulación denominado: "GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA MEJORA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS EN LA EMPRESA VAGARY S.A.S.DE LA CIUDAD DE MANTA." cumple con los requerimientos que la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí y la facultad Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, comprimiéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez declaro que el contenido es investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación del sustento de la investigación y los criterios vertidos sean original de la autoría y es responsabilidad de esta.

Manta, 25 de Agosto 2026

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Y. Vera', is written over a horizontal line.

VERA ALCÍVAR YANDRY JESÚS

C.I. 1316034923

Título: APLICACIÓN DE NORMAS INEN E ISO PARA MEJORAR LA GESTIÓN OPERATIVA EN VAGARY EN EL PERIODO 2024

Autor: Yandry Jesús Vera Alcívar

Coautor: Nancy Pinargote Vásquez

Resumen:

La gestión operativa desarrollada en un sentido empírico en las agencias de viajes supone contratiempos importantes, puesto que se realizan sin procedimientos estandarizados, documentados, ni basados en normas técnicas. Se presentan a las normas INEN e ISO para solventar esta problemática, y de esta forma, contribuir a la mejora de la gestión operativa de la agencia objeto de estudio en su periodo 2024. La metodología aplicada fue mixta, en el cual se emplearon entrevistas, cuestionarios y la observación directa para la obtención de datos. Los resultados reflejaron la falta de procedimientos documentados, así como mecanismos de control de calidad y evaluación de satisfacción del cliente, razón por la cual se generan inconsistencias en los servicios.

Palabras clave: Gestión operativa, normas INEN, ISO 9001, agencias de viajes, calidad del servicio, estandarización de procesos.

Abstract:

The operational management practices employed empirically in travel agencies present significant challenges, as they are carried out without standardized, documented procedures or technical standards. The INEN and ISO standards are presented as a means to address this issue and thus contribute to improving the operational management of the agency under study during the period 2024. The methodology applied was mixed, utilizing interviews, questionnaires, and direct observation to collect data. The results reflect a lack of documented procedures, as well as quality control mechanisms and customer satisfaction assessments, which explains the inconsistencies in services.

Keywords: Operational management, INEN standards, ISO 9001, travel agencies, service quality, process standardization.

1. Introducción

En el sector turístico ecuatoriano, las agencias de viajes enfrentan un mercado cada vez más competitivo que exige estándares de calidad elevados y una eficiencia operativa sostenida. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector suelen desarrollar sus actividades de forma empírica, careciendo de procedimientos formales y documentados que se ajusten a lineamientos técnicos reconocidos. Esta situación genera errores administrativos, tiempos de respuesta prolongados y una afectación directa a la satisfacción del cliente, lo que termina por deteriorar la competitividad y sostenibilidad del negocio.

La gestión operativa se erige como un pilar fundamental en la administración, enfocándose en el diseño, control y mejora de los procesos mediante los cuales las organizaciones prestan servicios o producen bienes (Uong & Em, 2023). Zambrano y Zambrano (2024) sostienen que la gestión operativa constituye un método que posibilita la ejecución eficiente de los procesos, aprovechando los recursos disponibles para garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente. Para las empresas de servicios turísticos, este enfoque resulta especialmente crítico, ya que la percepción del cliente sobre la atención, la información, la seguridad y la rapidez depende directamente de la coordinación interna de sus procesos (Suárez Morán et al., 2025). Una gestión operativa deficiente conduce a reprocesos, fallos administrativos y pérdida de fidelización, mientras que una estructuración correcta contribuye a la estandarización de actividades y al fortalecimiento del desempeño organizacional. En este sentido, la gestión por procesos, definida como aquella rama que identifica, analiza y gestiona las actividades interrelacionadas para convertir entradas en salidas de mayor valor, promueve la planificación, el control y la eliminación de actividades que no agregan valor, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la colaboración entre áreas (Ángel, 2010; VásquezM et al., 2025).

Para solventar las deficiencias de la operativa empírica, los marcos normativos como la norma ISO 9001:2015 y las normas INEN ofrecen un camino estructurado hacia la excelencia operativa. La ISO 9001:2015, definida como un estándar internacional para sistemas de gestión de la calidad, se centra en la gestión de procesos, la identificación de riesgos y la mejora continua, y ha demostrado ser flexible y adaptable a organizaciones de cualquier tamaño, incluidas las PYMES. Alzate-Ibañez (2017) enfatiza que la adopción de esta norma no busca resultados específicos inmediatos, sino sistematizar y formalizar los

procesos mediante procedimientos claros y estructurados, lo que permite elevar la calidad del desempeño macro y fomentar el desarrollo sostenible. Paralelamente, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) emite especificaciones técnicas alineadas con el contexto empresarial local, como la NTE INEN 2 445:2008, que establece las competencias laborales para agentes de ventas en turismo, definiendo nueve resultados esperados que abarcan desde la planificación de actividades y la comunicación con turistas hasta el seguimiento de la satisfacción del cliente (INEN, 2025). La convergencia entre ambos estándares permite a las empresas nacionales adoptar modelos de gestión basados en la estandarización de procesos, el enfoque al cliente y la medición del desempeño, elevando así su nivel de profesionalización y confiabilidad frente al mercado.

La implementación de estos sistemas de gestión de la calidad (SGC) se apoya en herramientas clave que garantizan su efectividad operativa. Muñoz y Duque (2021) mencionan que los SGC han evolucionado hacia un marco integral de mejora continua que involucra al personal y al liderazgo empresarial con el objetivo de lograr la excelencia organizacional, mientras que Saavedra et al. (2020) advierten que, aunque su implementación representa un costo elevado, genera confianza en los consumidores y proporciona una ventaja competitiva estratégica. En el centro de estos sistemas se encuentra el enfoque al cliente, entendido como la capacidad y los recursos que se emplean para satisfacer las expectativas de los consumidores mediante un servicio de calidad (Gómez, 2014). Dado que los clientes se involucran directamente en la prestación del servicio, su juicio de valor es determinante, por lo que la gestión de calidad debe centrarse en comprender y superar sus necesidades (Bolaños, 2016).

Para asegurar la evolución del sistema y la optimización constante de los procesos, la mejora continua, operacionalizada mediante el ciclo Deming o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), permite a las organizaciones identificar áreas críticas, ejecutar acciones correctivas y estandarizar procedimientos de manera sistemática y progresiva. Carrera et al. (2019) y Condor et al. (2023) coinciden en que este ciclo es altamente útil para PYMES, ya que permite estructurar los procesos de forma ordenada con recursos limitados, fomentando una cultura de calidad que favorece la competitividad. Finalmente, el uso de indicadores de desempeño (KPI's) facilita la medición cuantitativa del rendimiento de los procesos y la toma de decisiones basada en datos objetivos, evaluando aspectos como la productividad, la calidad, la puntualidad y la satisfacción de los grupos de interés (Valverde et al., 2024).

A pesar de las ventajas evidentes que ofrecen la normalización y la estandarización que son entendidas como el conjunto de actividades que delimitan reglas para reducir la variabilidad, los reprocesos y la redundancia en los procesos productivos (Parra et al., 2023), la realidad de las PYMES turísticas en Manabí evidencia una marcada ausencia de estructuras formales y talento humano capacitado para ejecutar una gestión eficiente. De la misma forma se expresa que estas empresas no poseen un capital humano con la capacidad ni la estructura adecuada para una gestión óptima, lo que limita su desempeño, fomenta la pérdida de clientes y restringe el crecimiento económico de la región.

La operatividad empírica, desprovista de procedimientos documentados, manuales de funciones y mecanismos de control de calidad, prevalece en el día a día de estas organizaciones, generando inconsistencias que afectan directamente la experiencia del cliente. Es en este contexto donde la presente investigación adquiere su pertinencia, al analizar la situación actual de una agencia representativa del sector para explorar cómo la integración de las normas INEN e ISO 9001:2015 puede transformar su realidad operativa, dotándola de un marco estructurado que reduzca errores, mejore tiempos de respuesta y fortalezca la satisfacción del cliente.

En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es analizar la aplicación de las normas INEN e ISO para mejorar la gestión operativa en la agencia de viajes VAGARY S.A.S. durante el periodo 2024, mediante la identificación de las deficiencias en sus procesos actuales, la evaluación del conocimiento y disposición del personal hacia estos modelos normativos, y la fundamentación teórica de un modelo de estandarización basado en dichas normas técnicas que permita profesionalizar la gestión y elevar la competitividad de la empresa en el mercado turístico ecuatoriano.

2. Metodología (Materiales y métodos)

La investigación es de tipo mixta, en la que predomina el enfoque cualitativo, ya que buscó comprender la realidad operativa de la empresa, las percepciones de su personal y las características de sus procesos. Sin embargo, también se empleó un enfoque cuantitativo para medir y analizar las respuestas obtenidas a través de los instrumentos de recolección de datos.

El estudio fue de tipo descriptivo, pues se pretendió detallar las características de la gestión operativa actual de la agencia, sus procesos, las funciones del personal, las herramientas utilizadas y la percepción de los colaboradores. Asimismo, fue una investigación de campo, ya que los datos se recopilaron directamente en el entorno real de la empresa VAGARY S.A.S.

La población de estudio estuvo constituida por todos los colaboradores de la agencia de viajes VAGARY S.A.S., detallados a continuación:

Tabla 1

Población de VAGARY S.A.S.

Nº	Área/Cargo	Población	%
1	Gerente General	1	50%
2	Contador/Administrador	1	50%
TOTAL		2	100%

Fuente: Elaboración propia

Debido al reducido tamaño de la población, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia que incluyó a la totalidad de los colaboradores.

Se aplicó una entrevista al Gerente de la empresa, con preguntas sobre la gestión operativa, procesos actuales, conocimiento de normas de calidad y disposición hacia la implementación de mejoras.

El cuestionario consta de 19 preguntas cuyas opciones constan de Sí/No/A Veces. Se contemplaron factores como definición de funciones, existencia de procedimientos documentados, supervisión, control de calidad, satisfacción del cliente, registro de actividades, mejora continua, y conocimiento de normas INEN e ISO.

Se realizó una observación no participante de las instalaciones, flujo de trabajo, atención al cliente, manejo de documentos y uso de herramientas tecnológicas en la agencia.

3. Resultados

3.1 Entrevista al Gerente General

La entrevista reveló que la gestión operativa de VAGARY se caracteriza por su naturaleza empírica. El gerente manifestó: "Actualmente, se hace en base a lo que creemos que es mejor en el momento, como tenemos ya varios años en esto se hace de esa forma, pero no tenemos procesos documentados." Reconoció la ausencia de un manual de procedimientos: "No, no hay un manual de procedimientos como tal. Por ejemplo, la atención al cliente, la gestión de visados o las reservas se hacen siguiendo la práctica diaria, pero no están formalizados como tal."

Sobre el control de calidad, indicó: "El control lo hacemos de forma reactiva, por decirlo así. Cuando un cliente se queja, atendemos su problema. No tenemos indicadores de satisfacción ni nada relacionado." Respecto a las normas INEN e ISO, manifestó: "He oído hablar de la ISO 9001 por mi formación en la universidad, pero no conozco en detalle su aplicación en agencias de viajes. Sobre las normas INEN, tengo menos información."

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
1	¿Las actividades que desempeña se encuentran claramente definidas?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
2	¿La empresa dispone de procedimientos escritos?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
3	¿Conoce con claridad sus responsabilidades?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
4	¿Los procesos operativos se ejecutan de manera uniforme?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
5	¿Existen mecanismos de supervisión?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
6	¿La empresa cuenta con procedimientos de control de calidad?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
7	¿Los errores operativos son corregidos oportunamente?	1 (50%)	0 (0%)	1 (50%)
8	¿La empresa evalúa la satisfacción del cliente?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
9	¿Se mantienen registros de actividades?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
10	¿Los procesos son revisados para identificar mejoras?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
11	¿Conoce normas INEN e ISO aplicables?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
12	¿Considera que las normas INEN mejorarían los procesos?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
13	¿Considera que la ISO 9001 beneficiaría la gestión operativa?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
14	¿La organización cuenta con procedimientos alineados a normas?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
15	¿Se realizan reuniones para analizar problemas operativos?	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
16	¿Se implementan acciones correctivas?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
17	¿Se realiza seguimiento a mejoras implementadas?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
18	¿Se fomenta la participación del personal en mejoras?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
19	¿Considera necesaria la implementación de un modelo	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
----	----------	----	----	------------

basado en INEN e ISO?

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados indicó que no existen procedimientos formales, y que los procedimientos los realizan de forma subjetiva. Esta situación resalta la no existencia de procesos estandarizados, lo que provoca que la probabilidad de error se incremente en cada proceso realizado.

La totalidad de los encuestados exponen que no existe ningún control de calidad. Por otro lado, no se posibilita que se identifiquen oportunidades de mejora. Al operar sin procesos formalizados, los problemas se abordan solo cuando ocurren, por lo que no hay forma de que se prevengan.

Los encuestados desconocen casi en su totalidad las normas INEN e ISO que les serían beneficiosas en su área de la economía. Cabe recalcar que consideran que, la implementación de estas traería beneficios para la gestión operativa de la empresa y no generan resistencia hacia una adopción de las mismas.

4. Conclusiones

El presente estudio confirma que la gestión operativa de VAGARY S.A.S. se desarrolla de manera empírica, sin procedimientos estandarizados ni documentados, lo que genera inconsistencias en la prestación del servicio y dificulta la identificación de áreas de mejora.

Al no existir control de calidad ni seguimiento de la satisfacción del cliente, la gestión ante problemas es reactiva en lugar de preventiva, lo que evidencia la necesidad de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que estructure los procesos.

Las normas INEN e ISO 9001:2015 resultan adecuadas y flexibles para PYMES como VAGARY, ya que se ajustan a sus características y recursos, y facilitan la

profesionalización de la gestión y la reducción de errores. En consecuencia, la mejora de los procesos operativos elevaría la percepción del cliente y la competitividad en el mercado.

La disposición positiva del personal y la gerencia elimina una barrera clave para el cambio y abre futuras líneas de investigación sobre la implementación práctica y el impacto de estas normas en el desempeño operativo y financiero de la agencia. Una limitación del estudio es el reducido tamaño de la muestra, por lo que los resultados no son generalizables; no obstante, su validez se sustenta en el análisis exhaustivo de la realidad operativa de VAGARY S.A.S.

5. Referencias

- Alzate-Ibañez, A. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), ISSN: 1315-9984. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Ángel, M. M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. México D.F., México.
- Bolaños, E. R. (2016). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. Bogotá, Colombia.
- Carrera Endara, C. F., Manobanda Cuito, W. G., Castro Loor, D. S., & Vallejo Herrera, H. V. (2019). *Mejoramiento continuo de procesos de la calidad*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.
- Condor, Á. M., Enríquez, M. U., & Guambo, F. E. A. (2023). Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa "Inoxidables Élite" de la ciudad de Riobamba – Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), ISSN: 2789-3855. Asunción, Paraguay.
- Gómez, I. (2014). Percepción acerca del servicio de las agencias de viajes de Playa del Carmen. *Teoría y Praxis*, (26), ISSN: 1870-1582. Cozumel, México: Universidad de Quintana Roo.
- INEN. (2025). *Sectores priorizados turismo y servicios relacionados*. Quito, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización.

- Muñoz, G., & Duque, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. Guayaquil, Ecuador: Universidad Espíritu Santo – UEES.
- Parra, R., Ferié, C., & Molina, M. (2023). Diseño de un procedimiento para la estandarización de procesos en empresas agroproductivas como vía de incremento de su competitividad. Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 10(3), ISSN: 1390-9150. Calceta, Ecuador.
- Saavedra, Y., Ávila, E., & Mendivil, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. Revista de Investigación en Administración, 7(1), ISSN: 2410-395X. Medellín, Colombia: Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.
- Suárez Morán, D. I., Romero Vega, V. G., Salazar Quevedo, S., & Ruiz Moran, C. G. (2025). Gestión operativa eficiente para el adecuado funcionamiento de hoteles turísticos. Guayaquil, Ecuador.
- Uong, H., & Em, S. (2023). A Brief Description of the History of Operations Management. Phnom Penh, Cambodia: English Academic Essay.
- Valverde, R., Iturralde, E., Fajardo, L., Cevallos, W., & Díaz, M. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Speedwriting.
- VásquezM, H., Arcentales, E., Sigüenza, A., & Carpio, F. (2025). La gestión por procesos y su impacto en el Sistema de Gestión de la Calidad de las pymes en Ecuador: Un estudio de su implementación y beneficios. Revista Científica Internacional Arandu UTIC, 12(1), ISSN: 2311-7544. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Zambrano, D., & Zambrano, H. (2024). Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, 8(3), ISSN: 1390-8308. Ambato, Ecuador.

Anexos

Revista Científica de Ingeniería Multidisciplinaria

Tarjetas

Ing. María Espinoza

Ver artículo

Publicar artículo

OJS

Inicio

2285 / Vera / Aplicación de normas INEN e ISO para mejorar la gestión operativa en VAGARY en el periodo 2024

Biblioteca de envío

Flujo de trabajo

Publicación

Envío

Revisión

Editorial

Producción

Archivos de envío

Buscar

9730-1 Aplicación de normas INEN e ISO Yandry Vera.docx

agosto 6, 2026

Texto del artículo

Descargar todos los archivos

Aplicación de normas INEN e ISO para mejorar la gestión operativa en VAGARY en el periodo 2024

Autor: Yandry Jesús Vera Alcívar

<https://orcid.org/0009-0008-0260-2781> – e1316034923@live.ulead.edu.ec

– Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

Coautor: Nancy Pinargote

<https://orcid.org/0000-0002-6648-0858> – nancy.pinargote@uleam.edu.ec

– Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

Resumen

La gestión operativa desarrollada en un sentido empírico en las agencias de viajes supone contratiempos importantes, puesto que se realizan sin procedimientos estandarizados, documentados, ni basados en normas técnicas. Se presentan a las normas INEN e ISO para solventar esta problemática, y de esta forma, contribuir a la mejora de la gestión operativa de la agencia objeto de estudio en su periodo 2024. La metodología aplicada fue mixta, en el cual se emplearon entrevistas, cuestionarios y la observación directa para la obtención de datos. Los resultados reflejaron la falta de procedimientos documentados, así como mecanismos de control de calidad y evaluación de satisfacción del cliente, razón por la cual se generan inconsistencias en los servicios.

Palabras clave: Gestión operativa; normas INEN; ISO 9001; agencias de viajes; calidad del servicio; estandarización de procesos.

Application of INEN and ISO standards to improve operational management at VAGARY in the period 2024

ABSTRACT

Operational management carried out through empirical practices in travel agencies often leads to significant challenges, as activities are performed without standardized or documented procedures and without the support of technical standards. This study proposes the implementation of INEN and ISO standards to address these shortcomings and contribute to improving the operational management of the travel agency under study during the 2024 period. A mixed-methods approach was adopted, using interviews, questionnaires, and direct observation to collect the required data. The findings revealed the absence of documented procedures, as well as a lack of quality control mechanisms and customer satisfaction assessment processes, resulting in inconsistencies in service delivery.

Keywords: operational management; INEN standards; ISO 9001; travel agencies; service quality; process standardization.

1. Introducción

En el sector turístico ecuatoriano, las agencias de viajes enfrentan un mercado cada vez más competitivo que exige estándares de calidad elevados y una eficiencia operativa sostenida. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector suelen desarrollar sus actividades de forma empírica, careciendo de procedimientos formales y documentados que se ajusten a lineamientos técnicos reconocidos. Esta situación genera errores administrativos, tiempos de respuesta prolongados y una afectación directa a la satisfacción del cliente, lo que termina por deteriorar la competitividad y sostenibilidad del negocio.

La gestión operativa se erige como un pilar fundamental en la administración, enfocándose en el diseño, control y mejora de los procesos mediante los cuales las organizaciones prestan servicios o producen bienes (Uong & Em, 2023). Zambrano y Zambrano (2024) sostienen que la gestión operativa constituye un método que posibilita la ejecución eficiente de los procesos, aprovechando los recursos disponibles para garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente. Para las empresas de servicios turísticos, este enfoque resulta especialmente crítico, ya que la percepción del cliente sobre la atención, la información, la seguridad y la rapidez depende directamente de la coordinación interna de sus procesos (Suárez Morán et al., 2025). Una gestión operativa deficiente conduce a reprocesos, fallos administrativos y pérdida de fidelización, mientras que una estructuración correcta contribuye a la estandarización de actividades y al fortalecimiento del desempeño organizacional. En este sentido, la gestión por procesos, definida como aquella rama que identifica, analiza y gestiona las actividades interrelacionadas para convertir entradas en salidas de mayor valor, promueve la planificación, el control y la eliminación de actividades que no agregan valor, facilitando la toma de decisiones basada en datos y la colaboración entre áreas

(Ángel, 2010; VásquezM et al., 2025).

Para solventar las deficiencias de la operativa empírica, los marcos normativos como la norma ISO 9001:2015 y las normas INEN ofrecen un camino estructurado hacia la excelencia operativa. La ISO 9001:2015, definida como un estándar internacional para sistemas de gestión de la calidad, se centra en la gestión de procesos, la identificación de riesgos y la mejora continua, y ha demostrado ser flexible y adaptable a organizaciones de cualquier tamaño, incluidas las PYMES. Alzate-Ibañez (2017) enfatiza que la adopción de esta norma no busca resultados específicos inmediatos, sino sistematizar y formalizar los procesos mediante procedimientos claros y estructurados, lo que permite elevar la calidad del desempeño macro y fomentar el desarrollo sostenible. Paralelamente, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) emite especificaciones técnicas alineadas con el contexto empresarial local, como la NTE INEN 2 445:2008, que establece las competencias laborales para agentes de ventas en turismo, definiendo nueve resultados esperados que abarcan desde la planificación de actividades y la comunicación con turistas hasta el seguimiento de la satisfacción del cliente (INEN, 2025). La convergencia entre ambos estándares permite a las empresas nacionales adoptar modelos de gestión basados en la estandarización de procesos, el enfoque al cliente y la medición del desempeño, elevando así su nivel de profesionalización y confiabilidad frente al mercado.

La implementación de estos sistemas de gestión de la calidad (SGC) se apoya en herramientas clave que garantizan su efectividad operativa. Muñoz y Duque (2021) mencionan que los SGC han evolucionado hacia un marco integral de mejora continua que involucra al personal y al liderazgo empresarial con el objetivo de lograr la excelencia organizacional, mientras

que Saavedra et al. (2020) advierten que, aunque su implementación representa un costo elevado, genera confianza en los consumidores y proporciona una ventaja competitiva estratégica. En el centro de estos sistemas se encuentra el enfoque al cliente, entendido como la capacidad y los recursos que se emplean para satisfacer las expectativas de los consumidores mediante un servicio de calidad (Gómez, 2014). Dado que los clientes se involucran directamente en la prestación del servicio, su juicio de valor es determinante, por lo que la gestión de calidad debe centrarse en comprender y superar sus necesidades (Bolaños, 2016). Para asegurar la evolución del sistema y la optimización constante de los procesos, la mejora continua, operacionalizada mediante el ciclo Deming o PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), permite a las organizaciones identificar áreas críticas, ejecutar acciones correctivas y estandarizar procedimientos de manera sistemática y progresiva. Carrera et al. (2019) y Condor et al. (2023) coinciden en que este ciclo es altamente útil para PYMES, ya que permite estructurar los procesos de forma ordenada con recursos limitados, fomentando una cultura de calidad que favorece la competitividad. Finalmente, el uso de indicadores de desempeño (KPI's) facilita la medición cuantitativa del rendimiento de los procesos y la toma de decisiones basada en datos objetivos, evaluando aspectos como la productividad, la calidad, la puntualidad y la satisfacción de los grupos de interés (Valverde et al., 2024).

A pesar de las ventajas evidentes que ofrecen la normalización y la estandarización que son entendidas como el conjunto de actividades que delimitan reglas para reducir la variabilidad, los reprocesos y la redundancia en los procesos productivos (Parra et al., 2023), la realidad de las PYMES turísticas en Manabí evidencia una marcada ausencia de estructuras formales y talento humano capacitado para ejecutar una gestión eficiente. De la misma forma se expresa que estas empresas no poseen un capital humano con la

capacidad ni la estructura adecuada para una gestión óptima, lo que limita su desempeño, fomenta la pérdida de clientes y restringe el crecimiento económico de la región. La operatividad empírica, desprovista de procedimientos documentados, manuales de funciones y mecanismos de control de calidad, prevalece en el día a día de estas organizaciones, generando inconsistencias que afectan directamente la experiencia del cliente. Es en este contexto donde la presente investigación adquiere su pertinencia, al analizar la situación actual de una agencia representativa del sector para explorar cómo la integración de las normas INEN e ISO 9001:2015 puede transformar su realidad operativa, dotándola de un marco estructurado que reduzca errores, mejore tiempos de respuesta y fortalezca la satisfacción del cliente.

En consecuencia, el objetivo principal de este estudio es analizar la aplicación de las normas INEN e ISO para mejorar la gestión operativa en la agencia de viajes VAGARY S.A.S. durante el periodo 2024, mediante la identificación de las deficiencias en sus procesos actuales, la evaluación del conocimiento y disposición del personal hacia estos modelos normativos, y la fundamentación teórica de un modelo de estandarización basado en dichas normas técnicas que permita profesionalizar la gestión y elevar la competitividad de la empresa en el mercado turístico ecuatoriano.

2. Metodología (Materiales y métodos)

La investigación es de tipo mixta, en la que predomina el enfoque cualitativo, ya que buscó comprender la realidad operativa de la empresa, las percepciones de su personal y las características de sus procesos. Sin embargo, también se empleó un enfoque cuantitativo para medir y analizar las respuestas obtenidas a través de los instrumentos de recolección de datos.

El estudio fue de tipo descriptivo, pues se pretendió detallar las características de la gestión operativa actual de la agencia, sus procesos, las

funciones del personal, las herramientas utilizadas y la percepción de los colaboradores. Asimismo, fue una investigación de campo, ya que los datos se recopilaban directamente en el entorno real de la empresa VAGARY S.A.S.

La población de estudio estuvo constituida por todos los colaboradores de la agencia de viajes VAGARY S.A.S., detallados a continuación:

Tabla 1

Población de VAGARY S.A.S.

Nº	Área/Cargo	Población	%
1	Gerente General	1	50%
2	Contador/Administrador	1	50%
TOTAL		2	100%

Fuente: Elaboración propia

Debido al reducido tamaño de la población, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia que incluyó a la totalidad de los colaboradores.

Se aplicó una entrevista al Gerente de la empresa, con preguntas sobre la gestión operativa, procesos actuales, conocimiento de normas de calidad y disposición hacia la implementación de mejoras.

El cuestionario consta de 19 preguntas cuyas opciones constan de Sí/No/A Veces. Se contemplaron factores como definición de funciones, existencia de procedimientos documentados, supervisión, control de calidad,

satisfacción del cliente, registro de actividades, mejora continua, y conocimiento de normas INEN e ISO.

Se realizó una observación no participante de las instalaciones, flujo de trabajo, atención al cliente, manejo de documentos y uso de herramientas tecnológicas en la agencia.

3. Resultados

3.1 Entrevista al Gerente General

La entrevista reveló que la gestión operativa de VAGARY se caracteriza por su naturaleza empírica. El gerente manifestó: "Actualmente, se hace en base a lo que creemos que es mejor en el momento, como tenemos ya varios años en esto se hace de esa forma, pero no tenemos procesos documentados." Reconoció la ausencia de un manual de procedimientos: "No, no hay un manual de procedimientos como tal. Por ejemplo, la atención al cliente, la gestión de visados o las reservas se hacen siguiendo la práctica diaria, pero no están formalizados como tal."

Sobre el control de calidad, indicó: "El control lo hacemos de forma reactiva, por decirlo así. Cuando un cliente se queja, atendemos su problema. No tenemos indicadores de satisfacción ni nada relacionado." Respecto a las normas INEN e ISO, manifestó: "He oído hablar de la ISO 9001 por mi formación en la universidad, pero no conozco en detalle su aplicación en agencias de viajes. Sobre las normas INEN, tengo menos información."

Tabla 2 Cuestionario aplicado al personal - resultados tabulados

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
1	¿Las actividades que	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
	desempeña se encuentran claramente definidas?			
2	¿La empresa dispone de procedimientos escritos?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
3	¿Conoce con claridad sus responsabilidades?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
4	¿Los procesos operativos se ejecutan de manera uniforme?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
5	¿Existen mecanismos de supervisión?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
6	¿La empresa cuenta con procedimientos de control de calidad?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
7	¿Los errores operativos son	1 (50%)	0 (0%)	1 (50%)

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
	corregidos oportunamente?			
8	¿La empresa evalúa la satisfacción del cliente?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
9	¿Se mantienen registros de actividades?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
10	¿Los procesos son revisados para identificar mejoras?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
11	¿Conoce normas INEN e ISO aplicables?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
12	¿Considera que las normas INEN mejorarían los procesos?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)
13	¿Considera que la ISO 9001 beneficiaría la gestión operativa?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)

Nº	Pregunta	Sí	No	A Veces
14	¿La organización cuenta con procedimientos alineados a normas?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
15	¿Se realizan reuniones para analizar problemas operativos?	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)
16	¿Se implementan acciones correctivas?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
17	¿Se realiza seguimiento a mejoras implementadas?	0 (0%)	2 (100%)	0 (0%)
18	¿Se fomenta la participación del personal en mejoras?	1 (50%)	1 (50%)	0 (0%)
19	¿Considera necesaria la implementación de un modelo basado en INEN e ISO?	2 (100%)	0 (0%)	0 (0%)

Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados indicó que no existen procedimientos formales, y que los procedimientos los realizan de forma subjetiva. Esta situación resalta la no existencia de procesos estandarizados, lo que provoca que la probabilidad de error se incremente en cada proceso realizado.

La totalidad de los encuestados exponen que no existe ningún control de calidad. Por otro lado, no se posibilita que se identifiquen oportunidades de mejora. Al operar sin procesos formalizados, los problemas se abordan solo cuando ocurren, por lo que no hay forma de que se prevengan.

Los encuestados desconocen casi en su totalidad las normas INEN e ISO que les serían beneficiosas en su área de la economía. Cabe recalcar que consideran que, la implementación de estas traería beneficios para la gestión operativa de la empresa y no generan resistencia hacia una adopción de las mismas.

4. Conclusiones

El presente estudio confirma que la gestión operativa de VAGARY S.A.S. se desarrolla de manera empírica, sin procedimientos estandarizados ni documentados, lo que genera inconsistencias en la prestación del servicio y dificulta la identificación de áreas de mejora.

Al no existir control de calidad ni seguimiento de la satisfacción del cliente, la gestión ante problemas es reactiva en lugar de preventiva, lo que evidencia la necesidad de adoptar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que estructure los procesos.

Las normas INEN e ISO 9001:2015 resultan adecuadas y flexibles para PYMES como VAGARY, ya que se ajustan a sus características y recursos, y facilitan la profesionalización de la gestión y la reducción de errores. En consecuencia, la mejora de los procesos operativos elevaría la percepción del

cliente y la competitividad en el mercado.

La disposición positiva del personal y la gerencia elimina una barrera clave para el cambio y abre futuras líneas de investigación sobre la implementación práctica y el impacto de estas normas en el desempeño operativo y financiero de la agencia. Una limitación del estudio es el reducido tamaño de la muestra, por lo que los resultados no son generalizables; no obstante, su validez se sustenta en el análisis exhaustivo de la realidad operativa de VAGARY S.A.S.

5. Referencias

Alzate-Ibañez, A. (2017). **ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes**. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), ISSN: 1315-9984. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Ángel, M. M. (2010). **La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente**. México D.F., México.

Bolaños, E. R. (2016). **La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015**. Bogotá, Colombia.

Carrera Endara, C. F., Manobanda Cuito, W. G., Castro Loor, D. S., & Vallejo Herrera, H. V. (2019). **Mejoramiento continuo de procesos de la calidad**. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.

Condor, Á. M., Enríquez, M. U., & Guambo, F. E. A. (2023). **Metodología Deming (PHVA) en el mejoramiento de procesos productivos en la Empresa "Inoxidables Élite" de la ciudad de Riobamba – Ecuador**. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), ISSN: 2789-3855. Asunción, Paraguay.

Gómez, I. (2014). **Percepción acerca del servicio de las agencias de viajes de Playa del Carmen**. *Teoría y Praxis*, (26), ISSN: 1870-1582. Cozumel, México: Universidad de Quintana Roo.

INEN. (2025). **Sectores priorizados turismo y servicios relacionados**. Quito, Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización.

Muñoz, G., & Duque, D. (2021). **La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial**. Guayaquil, Ecuador: Universidad Espíritu Santo – UEES.

Parra, R., Ferié, C., & Molina, M. (2023). **Diseño de un procedimiento para la estandarización de procesos en empresas agroproductivas como vía de incremento de su competitividad**. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(3), ISSN: 1390-9150. Calceta, Ecuador.

Saavedra, Y., Ávila, E., & Mendivil, B. (2020). **Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas**. *Revista de Investigación en Administración*, 7(1), ISSN: 2410-395X. Medellín, Colombia: Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia.

Suárez Morán, D. I., Romero Vega, V. G., Salazar Quevedo, S., & Ruiz Moran, C. G. (2025). **Gestión operativa eficiente para el adecuado funcionamiento de hoteles turísticos**. Guayaquil, Ecuador.

Uong, H., & Em, S. (2023). **A Brief Description of the History of Operations Management**. Phnom Penh, Cambodia: English Academic Essay.

Valverde, R., Iturralde, E., Fajardo, L., Cevallos, W., & Díaz, M. (2024). **Los Key Performance Indicators (KPI) y su importancia en las Microempresas de Guayaquil**. Guayaquil, Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Speedwriting.

VásquezM, H., Arcentales, E., Sigüenza, A., & Carpio, F. (2025). **La gestión por procesos y su impacto en el Sistema de Gestión de la Calidad de las pymes en Ecuador: Un estudio de su implementación y beneficios**. *Revista Científica Internacional Arandu UTIC*, 12(1), ISSN: 2311-7544. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.

Zambrano, D., & Zambrano, H. (2024). **Gestión operativa para el cumplimiento de objetivos comerciales en empresas ecuatorianas de consumo masivo**. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 8(3), ISSN: 1390-8308. Ambato, Ecuador.