FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y GASTRONOMÍA

Carrera de Administración en Turismo

ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE UN TOUR OPERADOR UBICADO EN LA CIUDAD DE LIMA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en Turismo

OLGA SUSANA LETONA DÁVILA
(0000-0002-5468-2479)

Asesor:
LAURA VALER TEJADA
(0000-0002-0713-6790)

Lima - Perú
2021

A Nicolás, Nilda, Silvia y Ricardo: mi todo.

Resumen Ejecutivo

El presente informe de suficiencia profesional busca demostrar la experiencia desarrollada en el tour operador LIMAVISION durante los años 2011 al 2014, luego de que la autora culminara su formación académica universitaria en la carrera de Administración en Turismo que pertenece a la facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía realizando sus estudios en la carrera de Administración en Turismo.

La autora de este informe de suficiencia profesional quien opta por el título de Licenciado en Administración en Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola tuvo como reto principal la estandarización de procesos en el área de operaciones del tour operador que mejoren la calidad de los servicios y en segundo orden poder obtener la certificación de la calidad ISO 9001:2008, respaldando así la calidad de los servicios ofrecidos.

Estos procesos fueron definidos de manera ordenada y sistemática en cinco etapas, en conjunto con el personal directo del área de operaciones y finalmente presentado a la Gerencia de Operaciones, Gerencia General Adjunta y Dirección Ejecutiva para su aprobación y ejecución logrando así una mejora sustancial en el servicio al cliente que se pudo comprobar a través de encuestas, entrevistas entre otros.

Abstract

This professional sufficiency document seeks to demonstrate the experience developed in the tour operator called LIMAVISION during the years of 2011 to 2014, after the author completed her university academic studies in Tourism Management career that belongs to the Hotel, Tourism and Gastronomy Management Faculty carrying out her studies in the Tourism Administration career.

The author of this professional sufficiency document, who opts for Tourism Administration degree from San Ignacio de Loyola University, had as a main challenge the standardization processes in the operations area of tour operator that improve the quality of their services and secondly, to be able to obtain the ISO 9001: 2008 quality certification, thus supporting the quality of the services offered.

These processes were defined in five stages systematically, in conjunction with the operation director area and finally presented to the Operations Manager, Deputy General Manager and the Executive Director for their approval and execution, thus achieving a substantial improvement in the customer service that could be verified through surveys, interviews among and so on.

Índice General

Resumen Ejecutivo II

Abstract III

Lista de Tablas XI

Lista de Figuras XII

Introducción 1

Generalidades de la Empresa 3

Datos Generales: Ubicación, Giro, Tamaño, Etc 3

Nombre o Razón Social de la Empresa u Organización 4

Breve Reseña Histórica de la Empresa u Organización 4

Organigrama de la Empresa u Organización 5

Área de Operaciones 7

Área Comercial 7

Área de Marketing 8

Área de Administración 8

Área de Contabilidad 9

Área de Calidad & Gestión de Procesos 9

Misión, Visión y Objetivos 9

Misión 9

Visión 10

Objetivos de la Empresa 10

Servicios....11
Programación de los Servicios....11
Capacidad de Flota....12
Personal Calificado....13
Detalle de Servicios Ofrecidos....13
Tours de Mediodía....13
City Tour Limavision....13
Ciudadela Sagrada de Pachacamac....14
Tour Gastronómico....14
Museo Larco....14
Museo de Oro....14
Tours de Noche....15
Fuentes de Lima....15
City Night....15
Cena Show....15
Tours de Día Completo....15
Espectáculo de Caballos de Paso....16
Caral....16
Mercado Objetivo....16
Certificaciones Obtenidas....17
Relación de la Empresa u Organización con la Sociedad....18
Convenio con el Colegio Fe y Alegría....18

Convenio con Aldeas Infantiles 20
Desarrollo del Perfil Profesional 21
Descripción del Área de Calidad y Gestión de Procesos 21
Puesto: Coordinadora de Calidad y Gestión de Calidad 22
Descripción del Puesto 22
Responsabilidades y Funciones 22
Objetivos 22
Evaluación del Desempeño Profesional. 23
Desafíos y Limitaciones 23
Desafíos 23
Limitaciones 23
Antecedentes y Marco Teórico 24
Antecedentes 24
Fundamentos Teóricos 28
Procesos 28
Gestión de Procesos 29
Estandarización de Procesos 32
Procedimiento 33
Tour Operador 34
ISO 9001:2008 34
Desarrollo de la Experiencia Profesional 36
Objetivos Generales y Específicos 36

Objetivos Generales 36

Objetivos Específicos 36

Problema o Reto Presentado 36

Metodología Utilizada 38

Solución Planteada 42

P1) Proceso de Planificación del Servicio 45

Objetivo 45

Alcance 45

Responsable del Proceso. 45

Participantes en el Proceso. 45

Herramientas 45

Documentos de Soporte. 45

Herramientas de Software 46

Glosario de Términos 46

Abreviaturas 46

Entradas del Proceso. 47

Flujograma del Proceso 47

Detalle del Procedimiento a Desarrollar 49

Salida del Proceso. 55

P2) Proceso de Ejecución del Servicio Turístico 55

Objetivo 55

Alcance 55

Responsable del Proceso. 55
Participantes en el Proceso. 56
Herramientas 56
Documentos de Soporte. 56
Abreviaturas 56
Entradas del Proceso. 56
Flujograma del Proceso de Ejecución del Servicio 57
Detalle del Procedimiento 58
Salida del Proceso. 63
P3) Proceso de Inspección de los Servicios Turísticos 63
Objetivo 63
Alcance 64
Responsable del Proceso. 64
Participantes en el Proceso. 64
Herramientas 64
Documentos de Soporte. 64
Herramientas de Software 64
Glosario de Términos 64
Abreviaturas de los Servicios Turísticos 65
Entradas del Proceso. 65
Detalle del Proceso. 65
Salida del Proceso. 67

P4) Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas 68

Objetivo 68

Alcance 68

Términos, Definiciones y Abreviaturas 68

Herramientas 69

Flujograma del Proceso 69

Descripción del Procedimiento. 72

Notas 75

Resultados Obtenidos 76

Discusión 76

Competencia N.º 1 77

Competencia N.º 2 78

Competencia N.º 3 78

Competencia N.º 4 79

Limitaciones 80

Conclusiones y Recomendaciones 81

Conclusiones 81

Recomendaciones 82

Referencias 84

Anexos 87

Anexo 1: Certificado del Sistema de Calidad ISO 9001:2008 Entregado al Tour Operador PERUVISION TOURS SAC en el Año 2014 87

Anexo 2: Modelo de Reporte de Servicio Entregado a los Pasajeros 88

Anexo 3: Criterios de Evaluación del Guía Turístico 89

Anexo 4: Criterios de Evaluación del Conductor 90

Anexo 5: Información Histórica del Tour Operador PERUVISION TOURS SAC 91

Lista de Tablas

Tabla 1: Distribución de personal en el área de Operaciones 7

Tabla 2: Distribución de personal en el área Comercial 7

Tabla 3: Distribución de personal en el área de Marketing 8

Tabla 4: Distribución de personal en el área de Administración 8

Tabla 5: Distribución de personal en el área de Contabilidad 9

Tabla 6: Distribución de personal en el área de Calidad & Gestión de Procesos 9

Tabla 7: Descriptivo de las unidades de transporte en LIMAVISION 12

Lista de Figuras

Figura 1: Ubicación de la oficina de LIMAVISION 4

Figura 2: Organigrama de la empresa LIMAVISION (2014) 6

Figura 3: Responsabilidad social con niños del Colegio Fe y Alegría 19

Figura 4: Niños del Colegio Fe y Alegría en bus de LIMAVISION 19

Figura 5: Modelo del sistema de gestión de calidad 31

Figura 6: Mapa de procesos en LIMAVISION 43

Figura 7: Flujograma del proceso de planificación del servicio 48

Figura 8: Detalle del procedimiento de planificación del servicio regular y privado . 50

Figura 9: Flujograma del proceso de ejecución del servicio turístico 57

Figura 10: Detalle del procedimiento de ejecución del servicio turístico 59

Figura 11: Detalle del procedimiento de inspección de los servicios turísticos 65

Figura 12: Flujograma de acciones correctivas y preventivas 70

Figura 13: Flujograma de acciones correctivas y preventivas (continuación) 71

Figura 14: Detalle del procedimiento de acciones correctivas y preventivas 72

Introducción

El presente informe de suficiencia profesional se desarrolló en el área de operaciones de un tour operador ubicado en el distrito de Miraflores, reconocido con el nombre comercial de LIMAVISION, el mismo que operaba servicios turísticos en la ciudad de Lima, presentando una amplia variedad de opciones para que los pasajeros que decidieran conocer la ciudad y sus principales atractivos turísticos.

El documento tiene como objetivo principal demostrar cómo la formación académica de la autora sirvió de base para poder plantear la implementación de los procesos principales del área de operaciones y que sirvieron para estandarizar los servicios de ésta área y posteriormente conseguir la certificación de calidad ISO 9001:2008.

El problema principal que se presentaba en la empresa era que luego de analizar la información recopilada en los reportes de servicios durante un periodo de aproximadamente seis meses, la autora concluyó que existía una inequidad de la experiencia de los turistas con respecto a los diversos servicios inequidad que básicamente era diferenciada por quien era el guía o conductor que les eran asignados para realizar el tour. Asimismo, estas encuestas también denotaban las observaciones y quejas que colocaban los turistas indicando que no habían estado satisfechos con el servicio que se les había ofrecido

De este modo, se concluyó que a pesar de que se tenía como objetivos lograr que los servicios fueran exclusivos y de calidad; mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes y cumplir con la política y objetivos de calidad, las mismas que fueron establecidas por la empresa, éstas no se estaban alcanzando debido al grado de insatisfacción general de los turistas para con los servicios. Fue a raíz de esta conclusión, que la gerencia solicitó a la autora que realice la gestión adecuada para la mejora de los servicios.

Como parte de la solución brindada, se planteó la necesidad de la estandarización de

los procesos que permitieran lograr la uniformidad de los servicios entregados y de esta manera lograr una mejor calidad de estos.

Fue así como luego de haber planteado el mapa de procesos dentro del área operativa, se determinó los cuatro principales procesos que serían la base para reducir los porcentajes de insatisfacción que mostraban los resultados de las encuestas y mejorar la calidad de los servicios. Estos fueron; el proceso de planificación del servicio turístico, el proceso de ejecución del servicio turístico, el proceso de inspección del servicio turístico y el proceso de realización de acciones correctivas y preventivas.

La presentación del informe de suficiencia profesional tuvo como finalidad encontrar soluciones para el problema de la ausencia del planteamiento de procesos operativos básicos que resultaban necesarios para que la operación fluyera con las menores observaciones. Es así como se concluyó que al utilizar formatos que desarrollaran claramente las actividades a realizar con lo que se estandarizaban los procesos mejoró la eficiencia del trabajo del personal de operaciones resultados que se reflejaron evaluando los reportes de servicios, en una aprobación de más del 60 % del servicio en general.

Generalidades de la Empresa

Datos Generales: Ubicación, Giro, Tamaño, Etc.

El tour operador se encuentra ubicada en la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de Miraflores, sito en la dirección Jirón Chiclayo Nro. 444 (Peruvision Tours SAC, s. f.).

La actividad económica del tour operador en estudio, de acuerdo con el registro de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2021) consultada detalla que la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) número 7912 que está categorizada como una empresa que realiza actividades de operador turístico.

Hasta marzo del 2021 no fue posible conocer el número de trabajadores con el que la empresa cuenta, debido a que según información recopilada del portal SUNAT, la empresa se encuentra en suspensión temporal, y no ha presentado declaraciones tributarias desde marzo del 2020.

Sin embargo; es necesario aclarar que, hasta diciembre del 2014, el número de trabajadores en planilla era de 53 (Limavision, 2014d) distribuidos en todas las áreas de la empresa. Por lo tanto, era considerada, según la ley vigente de ese año, como pequeña empresa, debido a que la cantidad de trabajadores era menor a 100 personas y sus ventas anuales no excedían de las 1700 unidades impositivas tributarias (UIT).

Para un mayor detalle de la ubicación física de las oficinas del tour operador, se muestra la siguiente figura:

Figura 1

Ubicación de la oficina de LIMAVISION

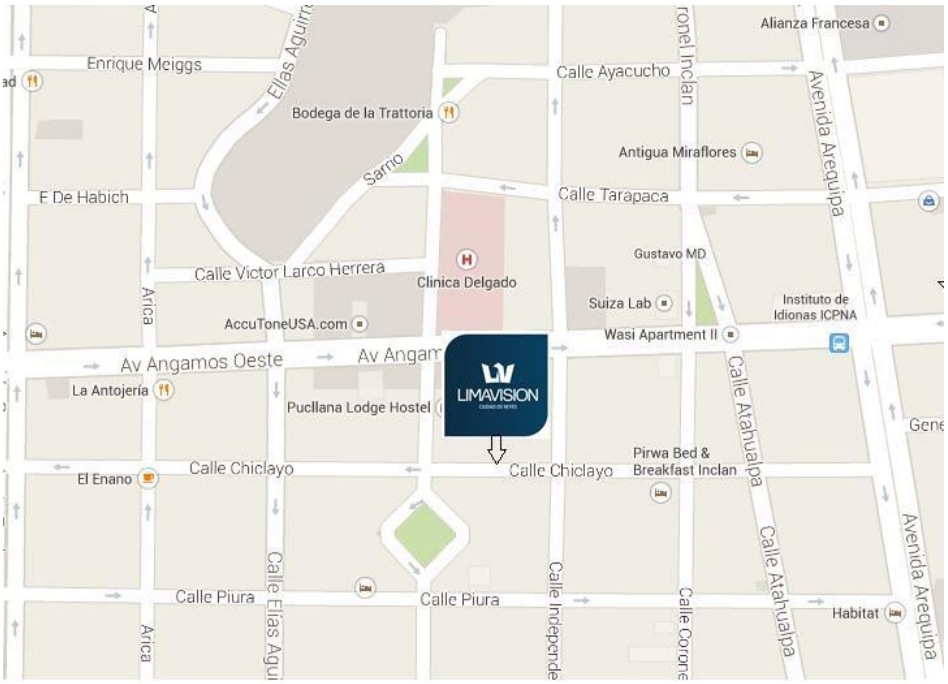


Figura 1. Ubicación de la oficina de LIMAVISION. Adaptado de la página web oficial de Limavision, por Peruvision Tours SAC, s. f., https://www.limavision.com/

Nombre o Razón Social de la Empresa u Organización

El nombre comercial de la empresa en ese entonces era LIMAVISION (Limavision, 2013a, p. 6), la misma que ofrecía diversos servicios turísticos en la ciudad de Lima.

Asimismo, según los registros de SUNAT (2021), se encuentra bajo la razón social de PERUVISION TOURS SAC con registro único de contribuyente (RUC) número 20127258253. El tipo de empresa en la cual está clasificada el tour operador es una sociedad anónima cerrada (SAC).

Breve Reseña Histórica de la Empresa u Organización

En el año 1998 se realizó la inscripción de PERUVISION TOURS con la nomenclatura de sociedad anónima (S.A) (Limavision, 2013a, p. 5), pero un año después,

según la página de SUNAT (2021), se dio de baja a esta denominación, pasando a ser a partir del año 1999 como PERUVISION TOURS S.A.C, razón social que mantenía hasta diciembre del año 2014.

PERUVISION TOURS S.A.C era una empresa clasificada como un tour operador que se dedicaba a brindar servicios turísticos al mercado del turismo receptivo. LIMAVISION es el nombre comercial de la empresa constituida formalmente como PERUVISION TOURS S.A.C.

En el año 1986, el señor Alberto Alegría Chávez (2011) decidió emprender su idea de negocio en la operación de servicios turísticos con una van que el mismo manejaba e iba explicando a turistas los lugares que iba visitando, como un guía de turismo.

Para empezar a ser reconocido en el mercado, diseñó sus propios folletos que básicamente detallaba de los lugares que se visitarían en solo tres servicios que ofrecía. Éstos eran entregados en los principales hoteles de la ciudad de Lima a los conserjes y recepcionistas para que éstos puedan ofrecerles a sus pasajeros y convocar al señor Alberto Alegría para que realice el servicio con recojo en sus hoteles. La diferenciación que brindaba era este último detalle que llamaba mucho la atención de los pasajeros, ya que deseaban también sentir la seguridad del retorno después de que conocían la ciudad.

Luego de que se logró el crecimiento de la empresa, en el año 1998, conformó junto a su familia (esposa e hijos), el Directorio de la organización y dejó a cargo a su hijo mayor, Alberto Alegría Negrón para que pueda dirigir directamente las operaciones de la empresa (Limavision, 2013a, p. 5), función que ejerció hasta principios del año 2014, cuando se decidió retirar.

Organigrama de la Empresa u Organización

El siguiente esquema organizativo era el que se estructuraba en la empresa en el año

2014. En él se evidenciaban las principales gerencias que dirigían el tour operador.

Figura 2

Organigrama de la empresa LIMAVISION (2014)

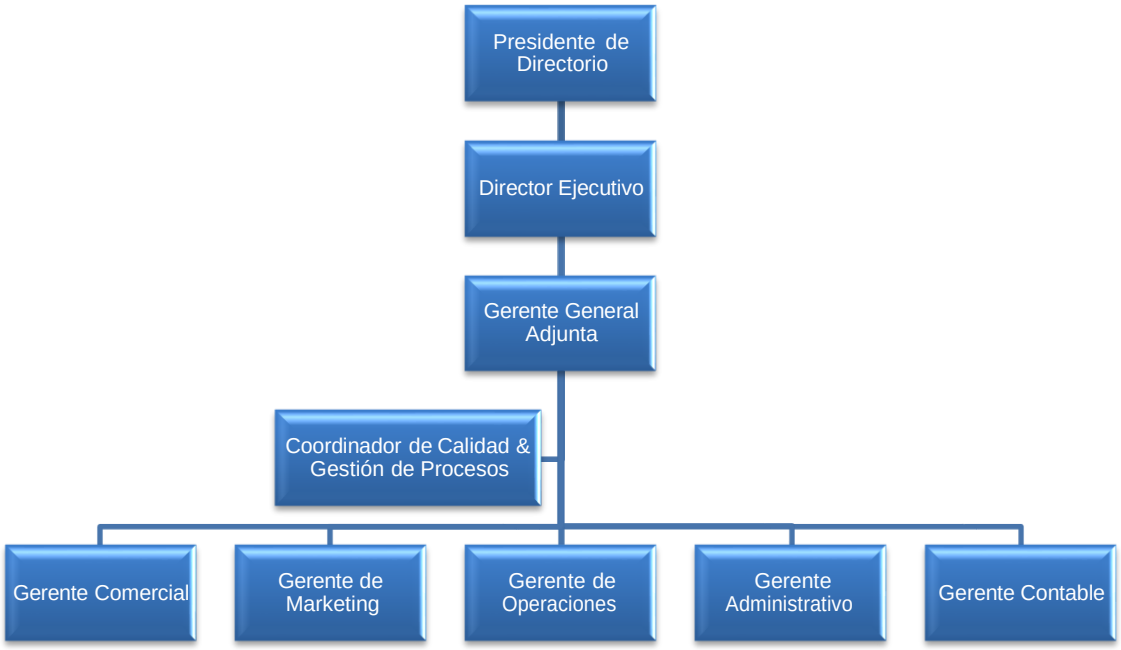


Figura 2. Organigrama de la empresa LIMAVISION (2014). Adaptado del *Manual de la calidad*, por Limavision, 2013, versión 1, p.14.

Hasta el mes de diciembre del año 2014, la empresa contaba con 06 gerencias las cuales eran clasificadas de la siguiente manera: Gerencia General Adjunta, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial, Gerencia de Marketing, Gerencia de Administrativa y Gerencia Contable, las que estaban bajo la dirección principal del Director Ejecutivo, quien a su vez tenía que brindar reportes al Presidente de Directorio.

El puesto de Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos estaba bajo la dirección directa de la Gerente General Adjunta, y tenía injerencia de manera indirecta en las demás gerencias.

A continuación, se detallan las áreas de trabajo y la cantidad de trabajadores que

conformaban el tour operador hasta el año 2014.

Área de Operaciones

Tabla 1

Distribución de personal en el área de Operaciones

Puesto de trabajo	Cantidad de trabajadores
Gerente de Operaciones	01
Jefe de Mecánica y Mantenimiento	01
Jefe de Programación	01
Jefe de Conductores	01
Jefe de Guías	01
Ejecutivas de Programación	01
Ejecutivas de Reservas	05
Guías	09
Conductores	09
Total	**29**

Nota: Adaptado de *Reporte de planillas noviembre 2014*, por Limavision, 2014.

Área Comercial

Tabla 2

Distribución de personal en el área Comercial

Área Comercial	Cantidad de trabajadores
Gerente Comercial	01
Jefe de Ventas	01
Jefe de Relaciones Públicas	01
Jefe de Inteligencia Comercial	01
Jefe de Cotizaciones	01
Ejecutiva de Ventas	01
Total	**06**

Nota: Adaptado de *Reporte de planillas noviembre 2014*, por Limavision, 2014.

Área de Marketing

Tabla 3

Distribución de personal en el área de Marketing

Área de Marketing	Cantidad de trabajadores
Gerente de Marketing	01
Asistente de Marketing	01
Diseñadora Publicitaria	01
Total	**03**

Nota: Adaptado de *Reporte de planillas noviembre 2014*, por Limavision, 2014.

Área de Administración

Tabla 4

Distribución de personal en el área de Administración

Área de Administración	Cantidad de trabajadores
Gerente de Administración	01
Jefe de Administración	01
Coordinador de Recursos Humanos	01
Ejecutivo de cobranzas	01
Ejecutivo de Caja	01
Ejecutivo de Pagos	01
Mensajería	02
Servicios Generales	01
Total	**09**

Nota: Adaptado de *Reporte de planillas noviembre 2014*, por Limavision, 2014.

Área de Contabilidad

Tabla 5

Distribución de personal en el área de Contabilidad

Área de Contabilidad	Cantidad de trabajadores
Gerente Contable	01
Asistente Contable	03
Ejecutivo de Facturación	01
Total	**05**

Nota: Adaptado de *Reporte de planillas noviembre 2014*, por Limavision, 2014.

Área de Calidad & Gestión de Procesos

Tabla 6

Distribución de personal en el área de Calidad & Gestión de Procesos

Área de Calidad & Gestión de Procesos	Cantidad de trabajadores
Coordinadora de Calidad	01
Total	**01**

Nota: Adaptado de *Reporte de planillas noviembre 2014*, por Limavision, 2014.

Misión, Visión y Objetivos

A continuación, se detallan la misión, visión y objetivos de la empresa hasta el 2014:

Misión

LIMAVISION (2013a) establecía su misión como “Asumir nuestro rol como Reyes de Lima, ofreciendo experiencias y emociones únicas coronando a través de nuestras acciones a cada uno de nuestros clientes internos y externos” (p.5).

En la búsqueda realizada a la página oficial de la marca LIMAVISION que se encontró activa a mayo del 2021, su misión era la siguiente:

“Brindar un servicio de calidad en cada uno de nuestros circuitos que reflejen

> la cordialidad e identidad de nuestro país cada día, junto a un staff de personas de alto conocimiento y deseo de otorgar lo mejor de sí para con el prójimo". (Peruvision Tours SAC, s. f., sección "Misión", párrafo 1).

Visión

En el último mes del año 2014, la visión de la marca era definida por LIMAVISION (2013a) como "En el 2015 ser reconocidos como los Reyes de Lima" (p. 5).

En la página oficial de la marca LIMAVISION consultada en mayo del año 2021, la visión que se colocó era la siguiente: "Ser la mayor tour operadora peruano, ofrecer servicios de alta calidad que se acomoden al dinamismo de las tendencias de nuestros visitantes, otorgando servicios que satisfagan las necesidades y superen sus expectativas a todo nivel" (Peruvision Tours SAC, s. f., sección "Visión", párrafo 1).

Objetivos de la Empresa

De acuerdo con LIMAVISION (2013a, p. 5 y 2014c), los principales objetivos por alcanzar de la marca comercial LIMAVISION hasta finales del año 2014, y puestos de conocimiento del personal, se detallan a continuación:

- Lograr el incremento anual de ventas en un 10 %.
- Operar al 100% los servicios reservados, sin solicitar un número mínimo de pasajeros.
- Lograr el reconocimiento de calidad de sus servicios entre los turistas y socios estratégicos.
- Conformar un equipo de personas calificado con la entrega del valor al turista y socio estratégico.

Servicios

La marca LIMAVISION ofrecía una variedad de servicios turísticos que eran clasificados de la siguiente manera:

Servicios regulares, con una duración en promedio de 04 horas (tours de medio día) y de 08 horas (tours de día completo). Estos servicios se brindaban en los idiomas inglés y español como regla general.

Servicios privados, ofrecidos a quienes deseaban la exclusividad de los servicios solo para un grupo reducido de personas. Si el cliente deseaba que el servicio se brinde en un idioma diferente al inglés o español, el departamento de operaciones debía de contratar a guías especializados en otros idiomas para que pudiera desarrollarse sin inconveniente.

Los tours privados variaban considerablemente sus horarios de inicio y término, ya que dependían totalmente de la solicitud de los clientes y tenían que ser coordinados con una antelación mínima de un día antes para poder considerar las solicitudes de los clientes.

Programación de los Servicios

Para poder establecer la programación de estos servicios, se tuvieron en consideración los siguientes criterios:

- Horario de apertura de los atractivos principales a visitar
- Costos de las entradas por cada atractivo
- Tiempo de permanencia máximo permitido por atractivo
- Lejanía del atractivo
- Evaluación del atractivo
- Capacidad de negociación con los proveedores

Capacidad de Flota

Asimismo, debido a que el tour operador se encargaba de realizar el recojo de los pasajeros en sus hoteles, existía una programación preestablecida de horarios que dependían básicamente del distrito de los hoteles y la cantidad de pasajeros que se tenía que recoger.

Hasta el cierre del año 2014, la empresa contaba con 11 unidades de transporte con diferentes capacidades para poder trasladar a los pasajeros, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7

Descriptivo de las unidades de transporte en LIMAVISION

Tipo de unidad	Capacidad	Placa
KingLong	45 pasajeros	C8G – 261
Agrale 1	31 pasajeros	A6S – 732
Agrale 2	31 pasajeros	A6S – 733
Agrale 3	33 pasajeros	B8K – 951
Sprinter 1	15 pasajeros	A6A – 749
Sprinter 2	18 pasajeros	B1K – 774
Sprinter 5	18 pasajeros	C1K – 962
Sprinter 6	18 pasajeros	C1K – 968
Sprinter 7	18 pasajeros	C1K- 969
H – 14	09 pasajeros	C1Q – 955
H – 16	09 pasajeros	B1R – 957

Nota: Adaptado de *Reporte del Departamento de Mecánica y Mantenimiento*, por Limavision, 2014.

Cada una de estas unidades era tomada en consideración para realizar los diversos servicios que se solicitaban en el día, de acuerdo con la programación de estos. Cuando la cantidad de pasajeros excedía de la capacidad de las unidades, el departamento de

programación debía contratar a empresas externas que contaban con unidades propias a fin de garantizar la operación del servicio sin inconvenientes.

Personal Calificado

En la empresa solo se podía trabajar con los guías calificados para realizar los servicios, los mismos que debían encontrarse debidamente inscritos en la Asociación de Guías Oficiales de Turismo Lima-Perú (Agotur Lima, s. f.), que "es la agrupación gremial representativa de los Guías Oficiales de Turismo a nivel técnico profesional en Lima y de nivel universitario previa especialización, y es la decana en su género de América Latina" (sección "Nosotros", párrafo 1).

Detalle de Servicios Ofrecidos

Según la denominación exclusiva de LIMAVISION (2014a) se detalla la oferta principal de los tours generales que se tenía hasta el año 2014.

Éstos a su vez, podían ser combinables entre sí, a fin de brindar una mayor flexibilidad y experiencia a los clientes. Todos los servicios eran acompañados obligatoriamente por al menos un guía turístico oficial.

Tours de Mediodía.

City Tour Limavision.

El servicio tenía una duración de 04 horas aproximadamente y era ofrecido en 02 horarios en la mañana y en la tarde.

El pasajero recorría principalmente el Centro Histórico de Lima y sus atractivos en los alrededores.

Ciudadela Sagrada de Pachacamac.

El servicio tenía una duración de 03 horas y media aproximadamente y era ofrecido también en 02 horarios en la mañana y en la tarde.

El pasajero conocía la Ciudadela Sagrada de Pachacamac y parte del distrito de Barranco con sus principales atractivos turísticos.

Tour Gastronómico.

El servicio tenía una duración de 03 horas y media aproximadamente y era ofrecido en un solo turno por la mañana.

El pasajero realizaba una visita al restaurante "La Rosa Náutica" ubicada en la Costa Verde donde participaba de una clase dirigida por un chef del restaurante para aprender a preparar el clásico ceviche peruano. Asimismo, visitaba el mercado de San Isidro, donde podía comprar diversas frutas, verduras, hierbas típicas del país.

Museo Larco.

El servicio tenía una duración de 03 horas aproximadamente y era ofrecido solo en el horario de la mañana.

El pasajero visitaba exclusivamente el Museo Larco, ubicado en el distrito de Pueblo Libre, el mismo que exhibe una colección de artículos de oro y plata, además de exclusivas cerámicas eróticas.

Museo de Oro.

El servicio tenía una duración de 03 horas aproximadamente y era ofrecido solo en el turno de la tarde.

El pasajero visitaba exclusivamente el Museo de Oro, el mismo que exhibe una

colección de objetos trabajados en oro, plata y piedras preciosas.

Tours de Noche.

Fuentes de Lima.

El servicio tenía una duración de 02 horas y media aproximadamente y era ofrecido solo en el turno de la noche. El pasajero era guiado a conocer el Circuito Mágico de Aguas.

City Night.

El servicio tenía una duración de 03 horas aproximadamente y era ofrecido solo en el turno de la noche.

El pasajero era guiado a conocer el Centro Histórico de Lima de noche, excluyendo la visita a Las Catacumbas.

Cena Show.

El servicio tenía una duración de 03 horas aproximadamente y era ofrecido solo en el turno de la noche.

El pasajero era acompañado al restaurante "Dama Juana" ubicado en el distrito de Miraflores para cenar y participar del espectáculo de danzas típicas que éste ofrecía.

Tours de Día Completo.

Se clasificaban los servicios como tours de día completo o *full day*, debido a que su duración era de mínimo 06 horas. Asimismo, los tours de día completo ofrecían la combinación de los diversos servicios de los tours de medio día incorporándose el almuerzo.

A continuación, se detallan los servicios dentro de la categoría de tours de día completo ofrecidos por LIMAVISION.

Espectáculo de Caballos de Paso.

El servicio tenía una duración de 06 horas y media aproximadamente y era ofrecido solo en el turno de la mañana.

El pasajero era guiado a conocer La Hacienda Los Ficus en la ciudad de Pachacamac, donde apreciaba el espectáculo de danzas típicas peruanas siendo su principal protagonista el caballo de paso peruano.

Caral.

El servicio tenía una duración de 12 horas aproximadamente y era ofrecido solo en el turno de la mañana.

El pasajero era guiado a conocer la ciudad de Caral, que era considerada como la civilización más antigua de América Latina.

En el mes de marzo del 2021, se realizó una búsqueda de los servicios que LIMAVISION ofrecía en su página activa hasta esta fecha y la oferta de los servicios ha variado básicamente con el cambio de proveedores de restaurantes y haciendas. Asimismo, se ha retirado un servicio de los previamente descritos.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo al que se dirigía LIMAVISION, eran los adultos a partir de 30 años hasta los 60 años aproximadamente y provenientes de países de América Latina y América del Norte principalmente.

En la empresa existía hasta diciembre del 2014, el departamento de Inteligencia Comercial, el mismo que detallaba en los reportes de los perfiles de los turistas que tomaban

los servicios ofrecidos en informes anuales presentados a la Gerencia General Adjunta y el Director Ejecutivo en el último mes del año. En su último reporte del mes de diciembre del 2013, LIMAVISION (2013b, p. 3) detalló el siguiente perfil:

- **Edad:** El rango de edades del público que atendía LIMAVISION tenía aproximadamente entre 30 y 60 años.
- **Motivación de viaje**: La principal motivación del turista era conocer la ciudad de Lima en el menor tiempo posible, por ser la ciudad considerada hasta el año 2013, como un destino de paso, ya que más del 90% del público que atendía la empresa, tenía como destino final la ciudad de Cuzco por su principal atractivo turístico, Machu Picchu.
- **Países principales de origen:** Los principales lugares de donde provenían los turistas eran: Australia, Brasil, Colombia, Chile, Estados Unidos y México.
- **Mínimo de personas que tomaban el tour:** La cantidad mínima de pasajeros que reservaba cualquiera de los servicios que ofrecía LIMAVISION era uno, debido a que era el compromiso y diferenciación que tenía frente a otras empresas del mismo rubro.
- **Principales canales de ventas**: El principal canal de ventas de los servicios turísticos ofrecidos era dado por los hoteles (70%), seguido de las agencias de viaje (30%).

Certificaciones Obtenidas

El 04 de febrero del año 2014, el tour operador LIMAVISION obtuvo su primera certificación ISO 9001:2008 en la gestión de la calidad de sus servicios como tour operador turístico en la ciudad de Lima el mismo que fue avalado por la consultora Certificaciones y Consultorías SAC y expedido por la empresa certificadora SMC SLOVENSKO SAC[1].

Esta certificación tenía validez desde el 13 de febrero 2014 hasta el 13 de febrero

[1] Ver anexo 1.

2017 y se renovaría cada 03 años, de acuerdo con los requisitos con el compromiso asumido por el Directorio y la Gerencia General en el documento interno denominado Manual de la Calidad (Limavision, 2013a).

Relación de la Empresa u Organización con la Sociedad

LIMAVISION (2013g) contaba hasta finales del año 2014, con dos convenios de responsabilidad social enfocados principalmente en la promoción de la cultura y en la preservación del medio ambiente.

A continuación, se presenta el detalle de los convenios:

Convenio con el Colegio Fe y Alegría

La empresa se caracterizaba por realizar labores de responsabilidad social enfocadas en promover la cultura, educación y el fomento del espacio cultural con las visitas guiadas, en los grupos de niños estudiantes del Colegio Fe y Alegría, institución con la que la empresa ya tenía un convenio.

En cooperación con el Museo del Banco Central de Reserva se realizaban salidas en grupos de aproximadamente 45 niños en visitas programas aproximadamente cada tres meses.

Estos proyectos estaban liderados por el área de Relaciones Públicas y su principal promotor el jefe de esa área.

Figura 3

Responsabilidad social con niños del Colegio Fe y Alegría

Figura 3. Responsabilidad social con niños del Colegio Fe y Alegría. Adaptado del video de YouTube "LIMAVISION: Servicio de Responsabilidad Social (Visitando Museos Numismatico-BCR)", por abellimavision, 2009, 1 de abril, minuto 0:28, https://www.youtube.com/watch?v=qbypUiv6HFM

Figura 4

Niños del Colegio Fe y Alegría en bus de LIMAVISION

Figura 4. Niños del Colegio Fe y Alegría en bus de LIMAVISION. Adaptado del video de YouTube "LIMAVISION: Servicio de Responsabilidad Social (Visitando Museos Numismatico-BCR)", por abellimavision, 2009, 1 de abril, minuto 1:07, https://www.youtube.com/watch?v=qbypUiv6HFM

Convenio con Aldeas Infantiles

Con la finalidad de poder afianzar el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y con el medioambiente, la empresa firmó un convenio con Aldeas Infantiles en el año 2013 con el objetivo de poder reunir dos (02) toneladas de papel reciclado a fin de cubrir la alimentación completa de cinco (05) niños, según su campaña “Recíclame, cumple tu papel”.

Para lograrlo, Aldeas Infantiles proporcionó a la empresa una cantidad de tres (04) contenedores de cartón los mismos que se colocaron en las áreas siguientes: Recepción, Área de Administración & Finanzas, Área de Operaciones, Área Comercial & Marketing ubicadas en la oficina principal y poder alcanzar la cantidad solicitada por la asociación a fin de contribuir a la causa.

Desarrollo del Perfil Profesional

El presente capítulo ha sido trabajado bajo la referencia del documento interno denominado Manual de Puestos que manejaba el área de recursos humanos de LIMAVISION (2014b), así mismo también considera la experiencia obtenida por la autora a lo largo de su permanencia en el tour operador.

Descripción del Área de Calidad y Gestión de Procesos

En el transcurso de los tres años que la autora tuvo permanencia en la empresa, desempeñó diversas funciones en el área comercial, administrativa, recursos humanos, operaciones y el área de Calidad y Gestión de Procesos. Este informe de suficiencia profesional pondrá énfasis en esta última área debido a que la autora ejerció un liderazgo directo en la misma.

A fin de poder implementar el área de Calidad y Gestión de Procesos en la empresa LIMAVISION, el Director Ejecutivo de ese periodo, decidió inscribir a la autora del presente informe, en un curso de especialización en calidad de procesos, que le permitiría sentar las bases necesarias para llevar a cabo este proyecto.

El área de Calidad y Gestión de Procesos se encargó de implementar y dar seguimiento al cumplimiento de la política de calidad que se planteó en la empresa. Asimismo, esta área se encargaba de identificar alternativas de mejoras a medida que los procedimientos se ejecutaban y se ponían en marcha, realizando el seguimiento continuo.

El área de Gestión de Calidad y Procesos debía lograr que todo el personal que trabajaba en la empresa estuviera alineado con los procedimientos de cada una de sus áreas, y que éstos estuvieran direccionados con la política de calidad de LIMAVISION.

Puesto: Coordinadora de Calidad y Gestión de Calidad

Descripción del Puesto.

La autora del presente informe de suficiencia profesional se centrará en el detalle del área de Gestión de Calidad y Procesos, donde desempeñó el cargo de Coordinadora de Gestión de Calidad y Procesos desde marzo del año 2013 hasta diciembre del año 2014, fecha en la que se retiró de la empresa.

Responsabilidades y Funciones.

Las principales responsabilidades asumidas en el cargo de Coordinadora de Calidad & Gestión de Procesos de LIMAVISION eran:

- Definir claramente los principales procesos y lograr su estandarización.
- Realizar la mejora continua los procedimientos, de acuerdo con el Manual de Calidad con el que se alcanzó la certificación de calidad.
- Coordinar, desarrollar y verificar que se identifique, clasifique y actualice toda la documentación relacionada con la implementación de los procesos de calidad de la empresa.
- Realizar auditorías internas programadas y no programadas en las áreas.
- Evaluar los indicadores en las distintas áreas, que demuestren la eficacia de los procesos y el logro de los resultados propuestos.
- Monitorear la implementación y eficacia de las acciones correctivas y preventivas del área de operaciones.

Objetivos.

El objetivo principal del área de Calidad y Gestión de Procesos de LIMAVISION era:

- Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos, procedimientos y actividades que

estaban directa e indirectamente relacionados con el área de gestión de la calidad, a fin de garantizar el cumplimiento de los estándares de servicios exigidos por la empresa.

Evaluación del Desempeño Profesional.

En la empresa no se manejaban esquemas de evaluación de desempeño, ni existía una sistematización planteada para poder conocer si el personal se estaba desempeñando de forma eficiente.

La forma de evaluar al personal se realizaba de manera empírica y solo era basada en la experiencia de trabajo de los jefes de área.

En el caso de la evaluación de desempeño de la autora era básicamente corregida y dirigida por su jefe directo, quien era a su vez, la Gerente General Adjunta.

Desafíos y Limitaciones.

Los principales desafíos y limitaciones para el desarrollo de las funciones en el área de Calidad y Gestión de Procesos serán desglosados para una mejor esquematización del informe, tal como sigue:

Desafíos.

- Conformación e implementación de un área nueva.

Limitaciones.

- Poca experiencia del personal a cargo.
- Una sola persona a cargo del área de Calidad y Gestión de Procesos.
- Alta resistencia a los cambios por parte de las Gerencias de la empresa, debido a que la autora, quien estaba encargada de la nueva área debía monitorear su trabajo constantemente.

Antecedentes y Marco Teórico

En este capítulo se desarrollan los antecedentes de los trabajos de investigación y de tesis que mantenían una similar problemática que la planteada en este informe de suficiencia profesional, así como los principales fundamentos teóricos que sirven de base para llevar a cabo de forma fehaciente el análisis y la ejecución de este.

Antecedentes

Kuznetsova y Alduais (2014) en su artículo "*The Importance of Standardization and Management Approach to ensure the Service Quality in Tourism Industry"* sostienen que el trabajo se desarrolló bajo la premisa que la administración puede transformar la percepción de las expectativas del cliente en referencia a lo que este requiere como calidad de servicio y plasmarlo a través del diseño de procesos y estándares que han sido impulsados por el cliente. Asimismo, los autores utilizaron el modelo de brechas de la calidad de servicio que plantearon Zeithaml et al (1985) y Bennett (1996), de acuerdo con otras investigaciones previas realizadas en organizaciones relacionadas con los servicios.

Señalan que el objetivo del estudio previamente presentado era evaluar la importancia de la realización de la estandarización de la gestión de procesos a fin de garantizar la calidad de servicio en el rubro del turismo.

El articulo presentado solo se enfoca netamente en lo que la "Brecha número 2" del modelo de brechas de la calidad del servicio, la misma que está relacionada con la evaluación del desempeño interno de las organizaciones. Inicia con el planteamiento de las decisiones de la gestión o enfoque de gestión y finaliza con la asignación de tareas correctamente entre los empleados a fin de generar calidad en el otorgamiento de los servicios ofrecidos. Asimismo, en esta brecha en particular se relaciona con las expectativas del área directiva, debido a que

en base a estos parámetros es que se tiene que realizar la organización a fin de obtener un satisfactorio cumplimiento del servicio y sus percepciones. En esta brecha lo que se busca determinar y evaluar es si las directrices que se han planteado por la plana directiva han sido cumplidas.

Bajo el desarrollo de este modelo de calidad, se puede determinar que el planteamiento es válido; sin embargo, resulta muy limitado porque se enfoca solamente en una parte del proceso de gestión de calidad, a pesar de que el modelo considera hasta cuatro brechas distintas que han servido de base para el planteamiento de nuevas teorías como la que presenta la siguiente autora:

En su tesis para optar por el grado de Licenciada en Administración en Turismo, Soriano Vera (2012) de la Universidad San Ignacio de Loyola denominada "*Diseño de procesos operativos para el Área de Meetings & Events de la empresa Carlson Wagonlit Travel Lima Perú",* señala que el principal problema de la empresa es la ausencia de estandarización de los procesos operativos, lo que resulta en la demora excesiva en el momento de realizar cotizaciones y conlleva a que se pierda la oportunidad de concretar las ventas también por los errores cometidos en el proceso operativo.

Toda la investigación tuvo como finalidad encontrar soluciones para los problemas de los procesos operativos y se concluyó que, al plantear el desarrollo de la estandarización de los procesos, resulta en una mejora de la eficiencia del trabajo y esto se reflejaba en el incremento de las ventas en la organización, debido a que a partir de esta implementación de procesos ya existía una forma más clara de cómo desarrollarlos y la percepción de los clientes en referencia a la calidad de los servicios había mejorado, además que resultaba en un incremento del volumen de cierre de ventas lo que se transformaba en mejores ingresos para la agencia.

Este documento va alineado con el presente informe de suficiencia profesional

presentado, debido a que la autora también basa su trabajo en la necesidad de la implementación de la estandarización de procesos para una de las áreas de operaciones de la empresa perteneciente al rubro de la industria turística al que también pertenece la organización en estudio.

La pasantía de Misnaza Cordoba (2014) denominada "*Diseño del sistema de gestión basado en procesos para la fundación "El Cottolengo del Padre Ocampo"*, elaborada para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Autónoma del Occidente (Santiago de Cali) fue desarrollada teniendo en consideración con la normativa ISO 9001:2008. El autor detalla que el trabajo se realizó en dos etapas diferentes; la primera etapa se realizó el diagnóstico general de la organización, se clasificó los procesos a fin de ser representados gráficamente en un mapa de procesos y se determinó las principales características e indicadores de cada uno de estos.

En la segunda etapa, se realiza la planificación estratégica de calidad de la organización, incluyendo la política de calidad, objetivos y los indicadores a fin de ejecutar el seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

El documento presentado tuvo como objetivo demostrar que con la implementación de un sistema de gestión en procesos se mejora el nivel de servicio de cualquier organización, a tal punto de ser reconocida como un modelo de excelencia a nivel local y regional.

La tesis previamente detallada guarda relación con el informe presentado, debido a que se afianza que una implementación eficiente en los procesos resulta en el reconocimiento de la calidad otorgado a la empresa que era precisamente lo que el tour operador se planteó como objetivo principal.

Sin embargo; Mechato Olivares (2017) en su tesis denominada "*Propuesta de mejora de los procedimientos administrativos en la gestión de viajes y alojamientos de la PUCP"* para optar por el título profesional de Licenciado de Administración de Empresas de la

Universidad San Ignacio de Loyola, hace mención a la aplicación de otro método de gestión de procesos, denominado el método Kaizen, el cual es un modelo de gestión que fomenta también la mejora continua, pero está basado en el Ciclo PDCA, conocido como el circulo de la calidad difundido por Edward Deming en los años 1950 dentro de las principales empresas japonesas. Este método permite a las empresas controlar y realizar el seguimiento eficientemente tanto a sus procesos internos como externos, lo cual resulta en una importante reducción de los errores y mejora de las decisiones que se tomen en cada área de la organización.

El objetivo de este método es que, logrando la satisfacción de los clientes y la participación de los empleados de la empresa en la mejora continua de los procesos, cualquier organización podrá afianzar sus fortalezas para poder ser mucho más productivo y a la vez, competitivo en el sector que pertenece.

Asimismo, Pillajo Tacuri (2018) describe la importancia de las empresas que adoptan el modelo de gestión por procesos de conocer aquellos que aportan valor en las operaciones, a fin de poder determinar el nivel de eficiencia de los empleados y lo más importante, conocer cuál es el nivel de satisfacción de los clientes.

En su documento desarrollado, detalla que, para poder implementar una correcta gestión de procesos, se deben realizar en tres etapas fundamentales. En primer lugar, clasificó y dio prioridad a siete procesos en total que agregaban valor y se consideraban indispensables para la operación de la prestación de servicios. En segundo lugar, realizó un mapa de procesos con el aporte de los empleados involucrados y finalmente, se realizó la verificación de la implementación y seguimiento usando una lista de revisión de esta implementación de gestión de procesos para luego compararse con los resultados iniciales.

Fundamentos Teóricos

Para poder entender los conceptos del presente informe de suficiencia profesional, a continuación, se desarrollarán las siguientes palabras clave:

Procesos

La palabra "proceso" proviene del latín "*processus",* que significa avance y desarrollo. En la actualidad, podemos encontrar diversos conceptos que plantean diversos enfoques de lo que significa esta palabra.

Sin embargo; Agudelo Tobón y Escobar Bolívar (2010) manifiestan que un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas las siguientes características:

- **Objetivo:** Propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** Personal que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control y asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
- **Alcance:** Determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determine el inicio y el fin del proceso como referencia.
- **Insumos:** Todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final. Es el proceso el que convierte las entradas en salidas mediante las actividades de transformación y utilización de los recursos.
- **Productos:** Todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno o externo y que debe responder a las necesidades identificadas para éste, puede ser tangible cuando es un bien material o intangible cuando se trata de un servicio.
- **Recursos:** Todo aquello que permite transformar los insumos en productos, clasificados como mano de obra, máquinas, medios logísticos o tecnología dura y blanda (hardware y software).

- **Duración:** Para el cliente es importante la oportunidad en la respuesta o el tiempo que se demora en entregar el producto, es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad de identificada como fin, entrega de producto.
- **Capacidad:** Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

Gestión de Procesos

Es a raíz del marco conceptual previamente detallado, el Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria (Sescam, 2002) define a la gestión de procesos como la "forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización […] sobre su mejora se basa la de la propia organización" (p. 6).

Asimismo, Pepper Bergholz (2011) establece que "la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos" (párrafo 4).

De acuerdo con Bravo Carrasco (2009):

> La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. (p. 22)

Existen diversas teorías sobre la gestión de procesos; sin embargo, este informe de suficiencia profesional seguirá la normativa del ISO 9001:2008 para aplicarlo en la metodología de trabajo.

De acuerdo con Beltrán Sanz et al. (2016, p. 19), esta normativa promueve el enfoque basado en procesos, el mismo que cuando se lleva a cabo, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad en la empresa, a fin de incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para lograr que una organización desarrolle sus procesos de manera eficaz, es necesario determinar y gestionar diversas actividades que tienen relación entre sí. La normativa explica que, cuando una o varias actividades utilizan recursos y estos son gestionados a fin de permitir que los elementos de entrada se conviertan en resultados ya se le puede denominar un proceso, y su aplicación dentro de la organización, así como la gestión para poder obtener los resultados deseados se pueden clasificar como un enfoque basado en procesos.

Este tipo de enfoque menciona las siguientes fases como parte del modelo:

1) Comprender y cumplir con los requisitos de entrada.
2) Considerar los procesos en términos que aporten valor.
3) Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
4) Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

En la figura siguiente se puede identificar que los clientes constituyen la fase inicial del proceso, es por esa razón que los requisitos para poder sentirse satisfechos sobre una organización constituyen la base para que la empresa comience a trabajar en lograr precisamente este nivel de satisfacción exigidos por ellos. En los cuadrantes centrales se puede observar que se necesita para lograr la mejora continua del sistema de calidad.

Figura 5

Modelo del sistema de gestión de calidad

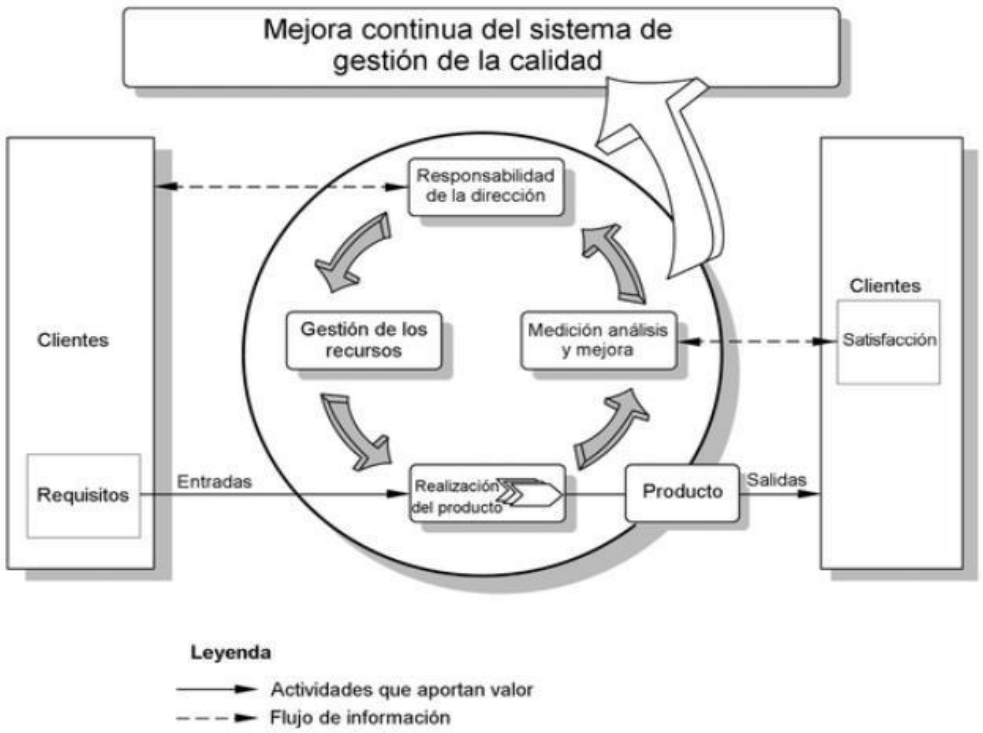


Figura 5. Modelo del sistema de gestión de calidad. Adaptado de "ISO 9001:2008(es) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos", por Organización Internacional de Normalización (ISO), 2008, figura 1 – Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es

Asimismo, la normativa hace mención que, a todos los procesos, es posible aplicar la metodología PHVA o también conocida como el ciclo de Deming, es una herramienta para poder implementar la mejora continua, además permite realizar la evaluación de la efectividad de los procesos y asegurar que los productos o servicios ofrecidos por la organización cumplen con los requisitos de los clientes.

La metodología PHVA se detalla brevemente a continuación:

- **Planificar:** Es necesario establecer objetivos y procesos básicos para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de las organizaciones.

- **Hacer:** Implementar las acciones
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos del producto y posteriormente realizar una evaluación de los resultados presentados en un informe a los principales involucrados en el proceso.
- **Actuar:** Tomar las acciones necesarias a fin de mejorar continuamente los procesos.

Siguiendo esta línea descriptiva, es necesario mencionar la terminología mejora continua de procesos, concepto que según la normativa ISO 9000:2008, lo describe como una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2005, sección 3.2.13).

La mejora continua aplicada en este informe de suficiencia profesional se define como el proceso mediante el cual se detallarán las oportunidades de mejora luego de que se hayan realizado las auditorías internas en el área de operaciones y las auditorías externas que son básicamente las entrevistas que se tenían con los principales clientes del tour operador (recepcionistas de hoteles y ejecutivos de venta de agencias de viajes).

Estandarización de Procesos

La estandarización de procesos es unificar la forma en la que se ejecuta un trabajo en una empresa. Para Rodríguez Martínez (2006), "la estandarización del trabajo consiste en establecer acuerdo acerca de la forma de hacer algo, la mejor forma que puede imaginar quienes están involucrados" (p. 89).

> Los estándares afectan a todos los procesos de la empresa, de manera que donde exista el uso de personas, materiales, máquinas, métodos, mediciones e información (5M +1I) debe existir un estándar. Las características que debe tener una correcta estandarización se pueden resumir en los cuatro principios

siguientes:

1) Ser descripciones simples y claras de los mejores métodos para producir cosas.
2) Proceder de mejoras hechas con las mejores técnicas y herramientas disponibles en cada caso.
3) Garantizar su cumplimiento.
4) Considerarlos siempre como puntos de partida para mejoras posteriores. (Hernández Matías y Vizán Idoipe, 2013, p. 46)

Estandarizar procesos genera una gran ventaja competitiva para las organizaciones y es uno de los fundamentos para lograr la mejora continua.

En el caso del tour operador en estudio, fue necesario realizar esta acción para los procesos operativos principales y sobre éstos poder continuar con la evaluación y mejora a fin de alcanzar la calidad de los servicios.

Procedimiento

A fin describir la terminología utilizada en este informe, es necesario detallar el significado de procedimiento, el cual según Biegler (1980) “Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización” (p. 54).

Terry y Franklin (2003) definen que los procedimientos administrativos son: “Una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que va a desempeñar” (p. 32).

Así mismo Gómez (1993) señala que “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero” (p. 61).

Tour Operador

La Organización Mundial del Turismo (OMT) señala que “los operadores turísticos son aquellos agentes que participan en la actividad turística en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista o la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico) aunque pueden extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurantes, hoteles, conjunto de oferta de alojamiento, etc.)”

Dentro de esos operadores turísticos cabría diferenciar entre *tour operadores* y agencias de viajes. Los *tour operadores* son empresas que ofrecen productos o servicios turísticos contratados por ellos y que incluyen aspectos como el transporte, el alojamiento o las excursiones, entre otros. Algunos trabajan en exclusiva con agencias de viajes y otros lo hacen también con el cliente, sin intermediación. (Centro Europeo de Postgrado, s. f., párrafos 6-7)

ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. (ISO, 2008, sección 0.3).

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y

reglamentarios aplicables, y

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. (ISO, 2008, sección 1.1).

Se realiza la mención del ISO 9001:2008, debido a que resulta necesario detallar que la estandarización de procesos en el área de operaciones era indispensable para la obtención de la certificación de este ISO en el tour operador, el mismo que finalmente se consiguió a principios del año 2013 y luego de haberse trabajado en un periodo de ocho meses.

Desarrollo de la Experiencia Profesional

Objetivos Generales y Específicos

Para poder elaborar el presente informe de suficiencia profesional la autora tuvo que plantearse objetivos generales y específicos que permitieran direccionar y desarrollar eficientemente el mismo.

A continuación, se procede a desglosar lo descrito previamente:

Objetivos Generales

- Demostrar que la autora aplicó las competencias obtenidas en su formación universitaria y éstas fueron plasmadas en su experiencia laboral en el tour operador.
- Desarrollar e implementar los principales procesos para el área de operaciones del tour operador en la ciudad de Lima.

Objetivos Específicos:

A fin de lograr el objetivo general en el desarrollo del informe, se detallan los siguientes objetivos específicos:

- Definir las etapas para lograr la estandarización de servicios.
- Identificar los principales procesos en el área de operaciones.
- Desarrollar e implementar los principales procesos identificados.
- Evaluar los resultados post – implementación de los procedimientos para lograr la estandarización de los servicios.

Problema o Reto Presentado

En el área de operaciones, se requería que antes de finalizar el tour, los pasajeros

debían de llenar un formato de reportes de servicio[2] que eran entregados a los guías turísticos y estos a su vez los derivaban hacia el área de calidad, a fin de poder analizar los resultados y medir el nivel de satisfacción de los turistas y su percepción para con el servicio ofrecido.

Luego de analizar la información en un periodo la autora concluyó que existía una inequidad de la experiencia de los turistas para con los diversos servicios que básicamente era diferenciada por quien era el guía o conductor que les eran asignados para realizar el tour. Asimismo, estos reportes de servicios también reflejaban las continuas observaciones y quejas que colocaban los turistas indicando que no habían estado satisfechos con el servicio que se les había ofrecido.

De la misma manera, a través de la central telefónica o las visitas que los ejecutivos de ventas realizaban a los principales socios de negocios (recepcionistas y conserjes en los hoteles y los ejecutivos de cuentas de las agencias de viajes), se recogían los comentarios de éstos relacionados con observaciones como que el turista no había percibido que el tour estaba organizado correctamente debido a que existían demoras en el recojo. Algunos manifestaban que estaban descontentos con la programación de sus recojos y los tiempos de duración del servicio, otros señalaban que no había una buena presentación tanto del guía y conductor o de la limpieza de las unidades, entre otros reclamos.

En esta etapa de evaluación la calidad de los servicios ofrecidos por el tour operador, tenía solo un 40% de la aprobación general de los pasajeros y era calificado entre regular y malo.

Sobre esta situación, el área de calidad y gestión de procesos identificó la falta de un sistema de documentación de procesos adecuados que no solo permitiera un mayor control sino también un modelo de “hacer las cosas”. A raíz de esto se planteó como objetivo

[2] Ver anexo 2.

principal estandarizar los procesos del área de operaciones, principalmente cuando se realizaban los servicios turísticos de modo que el personal estuviera capacitado para realizar las tareas de manera uniforme y se lograra conseguir una mejor percepción de la calidad de los servicios ofrecidos teniendo como objetivo principal que estos resultados subieran a un 60 % en consideración con la situación inicial.

Metodología Utilizada

La estandarización de procesos tiene como objetivo principal unificar los procedimientos de una organización con la finalidad de crear lineamientos específicos en base a las actividades que se desarrollan dentro del esta. A fin de conseguir este objetivo es que se ha trabajado este informe de suficiencia profesional siguiendo las pautas detalladas a continuación:

En una **primera etapa** – (Etapa de diagnóstico) se realizó la evaluación de los reportes de servicios que eran llenados por los turistas luego de que el servicio prestado había finalizado, y éstos eran entregados a los guías, los mismos que tenían la obligación de entregarlos inicialmente al jefe de operaciones, pero luego al crearse el área de calidad y gestión de procesos es la autora quien toma esta responsabilidad. Estos reportes de servicios fueron analizados y tabulados en una tabla de Excel, los mismos que arrojaron como principales resultados las debilidades y fortalezas del servicio en general (falta de uniformidad en el desarrollo del servicio, demora en la programación de los recojos, falta de coordinación entre el personal, falta de dominio del idioma extranjero, etc.) Además, también servían para recopilar las sugerencias y/o quejas que también eran escritas por los turistas en estos formatos.

Estas evaluaciones fueron llevadas a cabo en un periodo de trabajo de seis meses, siendo los resultados de estas, presentadas a la alta dirección y gerencias en reuniones

mensuales que se desarrollaban de manera obligatoria los primeros días de cada mes, con el fin de poder evaluar la mejor estrategia para que los servicios puedan alcanzar la excelencia en la calidad esperada por la compañía. Todo esto con el fin de elaborar un manual de procesos posteriormente.

La **segunda etapa- (**Etapa de implementación) se desarrolló luego del periodo de evaluación es que se realizaron y presentaron de los reportes de servicio. La alta dirección y la gerencia general definió en conjunto con la autora que la mejor manera de poder gestionar los servicios y conseguir los altos estándares de calidad que buscaban, era implementar la estandarización de los procesos en el área de operaciones a través de la documentación sistematizada que permita un mejor orden y mayor control del área operativa, debido a que esta representaba directamente al tour operador ante los clientes finales. A raíz de esta decisión, el gerente general de ese periodo decide encargar la responsabilidad a la autora de este informe y la nombra coordinadora del área de calidad y gestión de procesos, área que se crea en febrero del año 2013. (Todo esto en el marco de la tarea encomendada a la autora de obtener la certificación ISO 9000: 2008).

Dentro de esta etapa se hicieron observaciones más seguidas del servicio brindado por el área operativa, se formularon reuniones con todos los trabajadores de esta área con el fin de socializar la información de las acciones que se estaban planteando, además se recogió las opiniones y sugerencias de los principales procesos que debían de ser trabajados en el corto plazo. Todo este trabajo fue documentado y aprobado por la gerencia general.

Cabe resaltar que fueron varios los procesos identificados, pero solo se desarrollaron 4 en el presente trabajo de suficiencia profesional.

Continuando con el desarrollo de esta metodología, en la **tercera etapa, -** (Etapa de implementación y ejecución) Luego de ser identificados los principales procesos por tener mayor relación con la calidad del servicio, se procedió a elaborar un mapa de procesos que

permitió identificar la interrelación de los procesos del tour operador, centrándose en el área de operaciones a fin de poder gestionar la estandarización de los procesos principales. Luego de esta diagramación, se realizó la elaboración de los cuatro procesos identificados apoyados con la elaboración de flujogramas para cada uno de ellos, así como el planteamiento y desarrollo de sus procedimientos. A fin de poder identificarlos, se reunió a los principales responsables del área de operaciones tales como: gerente de operaciones, jefe de operaciones, ejecutivo de programación, ejecutivo de reservas, jefe de guías, jefe de conductores, asimismo, de estas reuniones que se daban semanalmente por un periodo de seis meses, también participaban la gerente general adjunta, jefe de ventas y el coordinador de gestión de procesos. En estas reuniones se exponían los principales problemas y observaciones que se recopilaban de los reportes de servicio de la semana anterior, donde se solicitaba a los participantes encontrar la solución a través de sus opiniones y se trabajaban las lluvias de ideas de todos para así encontrar la forma de evitar que se volvieran a suscitar inconvenientes similares y mejorar el modo de trabajo del área operativa. Además, en estas reuniones, se identificaron los principales procesos que eran clave para que la operación de los servicios estuviera clasificada como de calidad superior. Estos procesos fueron clasificados en 04 grandes grupos los cuales se detallan como sigue: 1) Proceso de planificación del servicio turístico 2) Proceso de ejecución del servicio turístico. 3) Proceso de inspección de los servicios turísticos 4) Proceso de realización de acciones correctivas y preventivas.

En una **cuarta etapa**, se procedió a implementar y ejecutar los procesos trabajados. Para poder lograrlo, se debió reunir al personal operativo a fin de poder explicar y detallar cual debía ser a partir de esa fecha el modo de trabajo del área de acuerdo con los nuevos procedimientos.

Debido a que se debían dejar esclarecidos todos los procedimientos y debiendo ser necesario comunicar los cambios que se plasmaron en los principales procesos es que se

programaron reuniones a fin de desarrollar y explicar cada proceso al personal en fechas distintas, una vez por semana y que no queden interrogantes por parte del equipo. Asimismo, era imprescindible contar con sus intervenciones, debido a que también podían brindar mejoras al procedimiento que el equipo inicial no había considerado.

Luego de que se capacitaba al personal era necesario realizar el seguimiento correspondiente de que los procedimientos se cumplan, de acuerdo con lo establecido, es así como se realizaban inspecciones a los servicios a cargo de la Coordinadora de Calidad y Gestión de Procesos, a fin de evaluar lo planteado y corregir lo necesario al equipo del área operativa. Es importante resaltar que toda la documentación de la estandarización de proceso fue aprobada por las instancias correspondientes y cualquier personal de la empresa podía acceder a dicha documentación.

Finalmente, en la **quinta etapa** luego de haberse implementado y ejecutado esta estandarización de procesos, era necesaria la evaluación de los resultados, los mismos que fueron presentados después de tres meses a la alta dirección y gerencia general. Para esto, se realizaron diferentes acciones entre ellas, (encuesta, entrevistas al personal, observación del servicio etc.). Asimismo, se presentó cuadros estadísticos con los resultados que se tenían en un primer trimestre antes de haber realizado esta implementación en el área, y otro cuadro de resultados sobre la situación alcanzada luego de haberse puesto en marcha este proyecto. En este cuadro comparativo se detallaban los puntos que se evaluaron a fin de realizar las mediciones correspondientes y la comparación de la efectividad de las acciones establecidas en los procesos que también eran los que se detallaban en el reporte de servicios, contemplados en las siguientes secciones: 1) Calificación del trabajo del guía; 2) Calificación del trabajo del conductor; 3) Calificación general del vehículo y 4) Calificación general del servicio otorgado.

Los resultados principales indicaban que el nivel de satisfacción general de los turistas

en cuanto a la percepción de la calidad de los servicios que le habían sido otorgados se había incrementado hasta llegar a un 60 % en comparación con los resultados iniciales que alcanzaban solo un 40 %, asimismo, a través de la evaluación de clima laboral realizado al personal, se percibió que éstos se sentían más identificados con la empresa, luego de que contaban ahora con modelos de trabajo a seguir y ya no tenían que realizar actuaciones empíricas en el desarrollo de los servicios. Esta estandarización, sirvió también para que se desarrollaran programas de incentivos y evaluación al personal del área de operaciones.

Asimismo, a fin de poder incrementar la cartera de clientes, se optó por ofrecer a los clientes en hoteles y agencias de viajes diferentes tours para que pudieran evaluar directamente los servicios que el tour operador ofrecía, y a su vez, poderlos ofrecer a sus clientes con la experiencia que ellos habían disfrutado directamente. Este trabajo era responsabilidad directa del jefe de ventas, el jefe de relaciones públicas y también la gerente comercial quienes se dedicaban a investigar quienes eran los clientes potenciales y captarlos a través de este tipo de incentivos. En un periodo de tres meses, LIMAVISION generó un total de 10 clientes nuevos en agencias de viajes y recepcionistas de hoteles.

Solución Planteada

Bajo el análisis y aplicación de la metodología planteada previamente, la autora pudo identificar cuáles eran los principales problemas en el desarrollo de la operación de los servicios del área de operaciones.

A fin de poder identificar los principales procesos de la organización se tuvo que desarrollar un mapa de procesos para representar gráficamente como estos se interrelacionan.

Este mapa de procesos permite determinar el lugar de cada proceso en el marco de cadena de valor, además servirá para poder relacionar el objetivo del tour operador con los procesos que son gestionados.

A continuación, se representa en un gráfico lo expuesto previamente:

Figura 6

Mapa de procesos en LIMAVISION

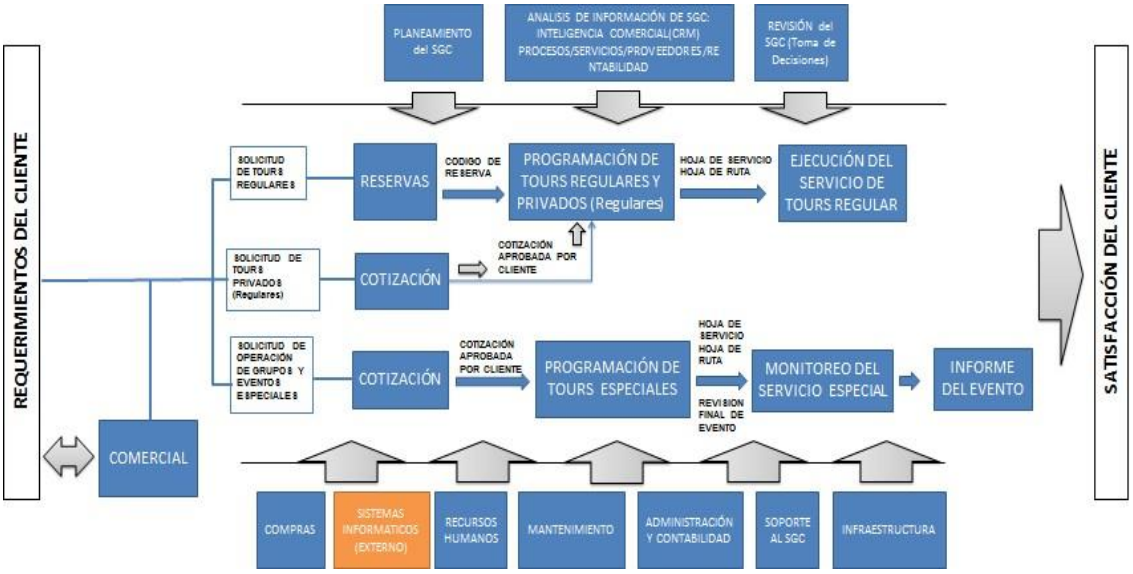


Figura 6. Mapa de procesos en LIMAVISION. Adaptado del *Manual de la calidad*, por Limavision, 2013, versión 1, p. 8.

El personal del departamento de operaciones que resulta indispensable para que los servicios sean operados de manera regular era conformada por los siguientes puestos de trabajo:

- **Guías**, encargados de poder guiar y acompañar a los pasajeros a lo largo de todo el recorrido, explicándoles cada uno de los principales atractivos del tour.
- **Conductores**, encargados de transportar al grupo de pasajeros en el recorrido seleccionado por el mismo, siguiendo rutas ya específicas. (si se trata de conducir servicios regulares).
- **Ejecutivos de Reservas**, encargados de realizar el ingreso de todas las reservas que llegan a través del mail center, centro de atención telefónica y de forma directa.
- **Ejecutivos de Programación**; encargados de realizar la programación de todo el registro

de reservas que realizan los ejecutivos del área de reservas.

Luego de haber creado el mapa de procesos de la organización, la autora planteó los siguientes cuatro procedimientos principales a fin de que sirvieran de base para poder estandarizar los procesos del área de operaciones a fin de uniformizarlos y socializarlos de manera eficiente con el personal involucrado y los mismos que fueron trabajados y aprobados por los líderes de las áreas y así minimizar los reclamos a fin de poder tener un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

Estos principales procesos se desarrollan a continuación:

1) Proceso de planificación del servicio turístico (P1)
2) Proceso de ejecución del servicio turístico (P2)
3) Proceso de inspección de los servicios turísticos (P3)
4) Proceso de realización de acciones correctivas y preventivas (P4)

A fin de conseguir que los servicios se ofrecieran cumpliendo con los estándares de calidad establecidos, fue necesario que se evaluara al personal para poder determinar si los nuevos procesos habían sido comprendidos y entendidos. Para ello, se realizaron evaluaciones al grupo operativo del área de operaciones en cuanto a los nuevos conocimientos adquiridos y planteados en los procesos, además de evaluarse en el trabajo de campo con inspecciones inopinadas y clientes incógnitos que por medio de una hoja de check list se lograran identificar los principales puntos que estos deberían seguir para cumplir con la estandarización planteada.

A continuación, se desarrollan cada uno de los procesos previamente señalados:

P1) Proceso de Planificación del Servicio

Objetivo.

Establecer la forma en la cual se planifican los servicios regulares y privados de LIMAVISION a fin de lograr la estandarización de estos procesos.

Alcance.

Desde el envío de solicitudes del servicio turístico por parte de los clientes (agencias, hoteles, corporativo y pasajeros), la recepción de las reservas de servicios por parte de las ejecutivas de reservas hasta la programación de rutas para la ejecución del servicio.

Responsable del Proceso.

- Gerente de Operaciones

Participantes en el Proceso.

- Clientes (agencias, hoteles, corporativo y pasajeros)
- Ejecutivas de Reserva
- Jefe de Operaciones
- Jefe de Cotizaciones
- Ejecutivo de programación

Herramientas.

Documentos de Soporte.

- Formato Biblia

Herramientas de Software.

- Microsoft Office Excel, Word, Outlook
- Sistema MISTERSOFT Reservas[3]
- Sistema MISTERSOFT Programación

Glosario de Términos.

- **Formato BIBLIA:** Es un documento físico que utilizan los ejecutivos de reservas y los ejecutivos de programación, en el que se colocan todos los servicios turísticos, ya sean regulares o privados, que han sido reservados a través de la central telefónica a fin de que sean trasladados al sistema y ejecutar su programación respectiva.

Abreviaturas.

- **Servicios regulares:** Comprenden los servicios turísticos que se encuentran preestablecidos en los folletos de LIMAVISION y que se entregan a pasajeros de diferentes agencias, hoteles, corporaciones o pasajeros. Estos son los servicios que ya tienen una programación de horario definido y rutas específicas, así como los atractivos que se visitarán.
- **Servicios privados:** Comprenden la oferta turística regular que ofrece LIMAVISION y además cualquier otro servicio o atractivo que deseen visitar los clientes dentro de LIMA de forma personalizada y en privado. En este tipo de servicios el cliente decide si desea realizar modificaciones de los tours regulares, el idioma en el que desea que el guía realice el tour, la hora de inicio, etc. Es un servicio que se adapta a las solicitudes de los clientes, por ende, tiene un costo mayor.

[3] Hasta el año 2014, este era el sistema que se utilizaba en LIMAVISION para realizar la programación de los servicios, ya sea en la categoría regular o privado.

- **Transfer in:** Este término es utilizado para realizar traslados de los pasajeros del aeropuerto a sus hoteles.
- **Transfer out:** Este término es utilizado para realizar traslados de los pasajeros de sus respectivos hoteles hasta el aeropuerto.

Entradas del Proceso.

- Solicitud de servicios turísticos regulares o privados por parte de los clientes agencias, hoteles, corporativo y pasajero directo las cuales se reciben a través del centro de atención telefónica, correos corporativos o por solicitud presencial.

Flujograma del Proceso

Figura 7

Flujograma del proceso de planificación del servicio

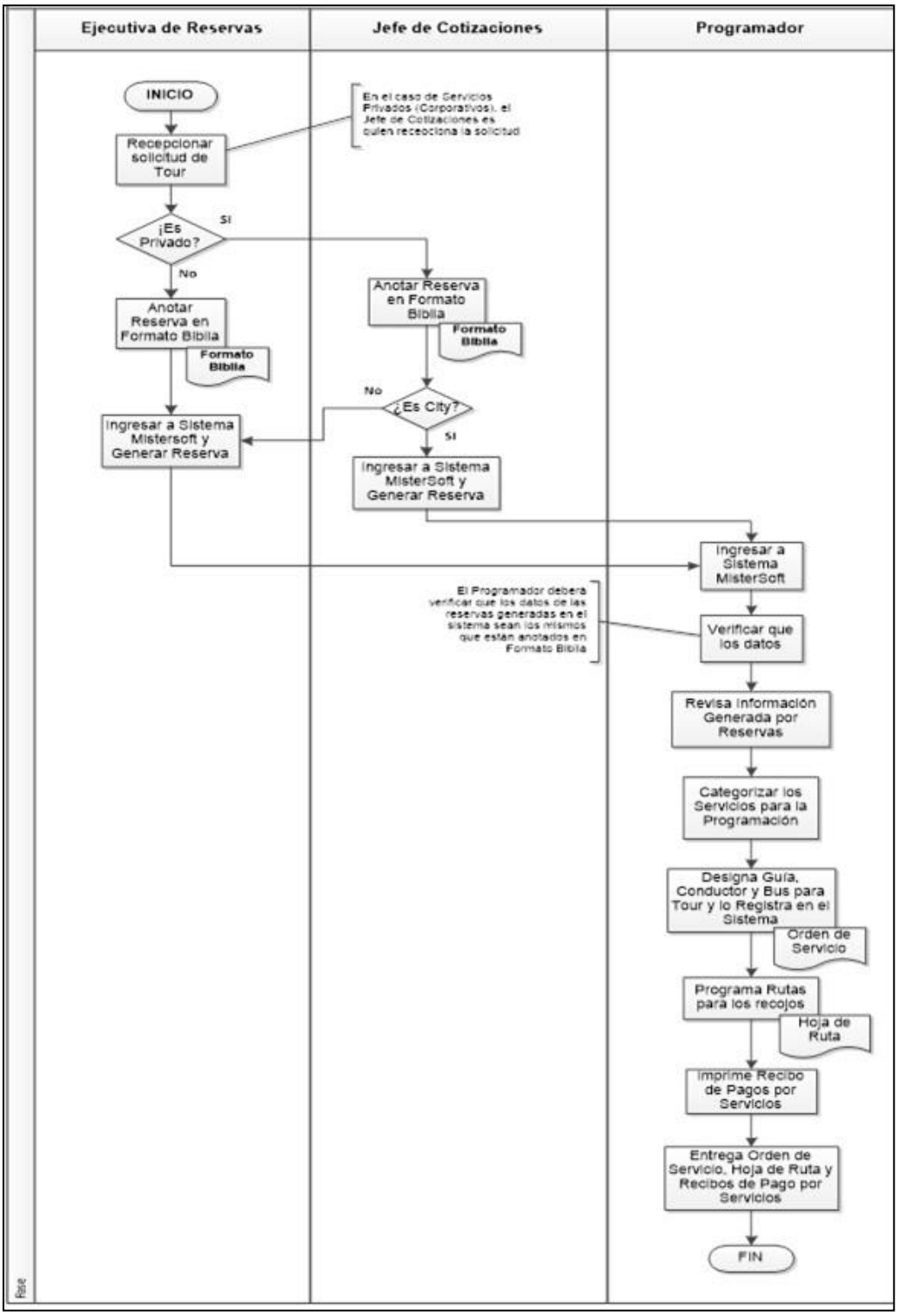


Figura 7. Flujograma del proceso de planificación del servicio. Adaptado del *Procedimiento de planificación del servicio regular y privado*, por Limavision, 2013, p.3.

Detalle del Procedimiento a Desarrollar.

Figura 8

Detalle del procedimiento de planificación del servicio regular y privado

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
RESERVA DE SERVICIOS		
01	**RECEPCIONAR SOLICITUD DE TOUR (AGENCIAS, HOTELES, CORPORATIVO y PASAJEROS).** Recepcionar las solicitudes para los servicios turísticos regulares de los clientes (agencias, hoteles, corporativo y pasajeros), enviadas a través de los diferentes medios de comunicación: centro de atención telefónica, correos corporativos, y clientes que llegan a la empresa a solicitar los servicios.	**Ejecutiva de Reservas**
NOTA: Para servicios privados, es el Jefe de Cotizaciones quien atiende estas solicitudes.		
02	**ANOTAR LA RESERVA EN EL FORMATO BIBLIA** Es obligatorio que se anoten todos los servicios en el formato biblia, llenando los siguientes datos: • Lugar de Recojo • Nombre del pasajero • Nombre del tour • Horario escogido del servicio (mañana/tarde/noche) • Idioma del pasajero • Cantidad de pasajeros que conforman la reserva • Tarifa total del servicio • Forma de pago (efectivo o tarjeta) • Nombre del hotel donde será recogido/ Nombre de la agencia a la que pertenece/ Nombre de la empresa que reserva el servicio • Nombre de la persona que reserva el servicio a nombre de los pasajeros (por ejemplo, el recepcionista del hotel) • Código de reserva (*revisar nota 1)* • Número de documento *(revisar nota 2)* Todos los campos del formato biblia deben ser llenados obligatoriamente para tener dicha información como soporte para validar los datos del cliente ingresados al sistema.	**Ejecutiva de Reservas / Jefe de Cotizaciones**
NOTA 1: El **código de reserva** se anotará en el formato biblia luego de haberse ingresado la reserva en el Sistema MISTERSOFT.		

<table>
<tr><td colspan="3">NOTA 2: El número de documento se anota en Biblia luego de haberse realizado la programación (luego de ejecutado el servicio).
NOTA 3: Cada tipo de cliente tiene su propio procedimiento de reserva:
Agencias de viaje y corporativo: Deben enviar un correo electrónico para registrar su reserva.
Hotel o pasajero directo: Usan la central telefónica de la empresa para registrar su reserva (no es necesario que envíen un mail).</td></tr>
<tr><td>03</td><td>INGRESAR AL SISTEMA MISTERSOFT PARA GENERAR LA RESERVA
Para ingresar al sistema, se deben colocar inicialmente los siguientes datos:
• Usuario (Nombre de usuario que le ha sido designado)
• Clave (la que ha sido previamente configurada)
Considerando la información registrada en formato Biblia, se deberá ingresar los siguientes datos requeridos para generar reserva:
• Lugar de recojo
• Nombre del pasajero
• Nombre del tour
• Horario del tour
• Idioma del pasajero
• Cantidad de pasajeros que conforman la reserva
• Tarifa del servicio
• Nombre de hotel, agencia o corporativo
• Forma de pago
• Código de reserva
• Número de documento
Grabar solicitud de reserva y anotar el código de reserva en el formato biblia.</td><td>Ejecutivos de Reserva / Jefe de Cotizaciones</td></tr>
<tr><td colspan="3">NOTA 1: Para los clientes que deben enviar su requerimiento vía correo electrónico (agencias y corporativos), la ejecutiva de reserva debe enviar un correo de respuesta a fin de confirmar la reserva.
NOTA 2: Para los clientes que solicitan los servicios turísticos a través de la central telefónica (hoteles y pasajeros directos), la ejecutiva de reservas confirma el servicio antes de finalizar la llamada.</td></tr>
<tr><td>04</td><td>REVISA Y VERIFICAR QUE LOS DATOS REGISTRADOS EN EL FORMATO BIBLIA Y SISTEMA</td><td>Ejecutiva de Reservas Turno</td></tr>
</table>

	SEAN LOS CORRECTOS. Revisa que la información de todas las reservas anotadas en el formato biblia para el día siguiente estén correctamente ingresadas en el sistema MISTERSOFT; para ello debe revisar todas las solicitudes que llegaron al correo electrónico de la empresa.	**Noche**
PROGRAMACIÓN DE SERVICIOS (Creación de hoja de ruta y orden de servicio), EN SISTEMA MISTERSOFT		
05	**REALIZAR EL CONTEO** De acuerdo con el turno en el que se realizarán los servicios turísticos (mañana, tarde y noche), el Ejecutivo de Programación realiza un conteo general para verificar que la cantidad de pasajeros por servicio en el formato biblia y en el sistema MISTERSOFT sean los mismos, con la finalidad de que no haya errores y no falte programar algún servicio.	**Ejecutivo de Programación**
06	**PROGRAMA LOS SERVICIOS DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES** En el Sistema MISTERSOFT se asigna y agrupa a los pasajeros de acuerdo con el día y hora del servicio, tomando en cuenta los siguientes criterios: • Tour (City Tour, Pachacamac, Gastronómico, Museo Larco, Ficus, Museo de Oro, Fuentes, City Night + Cena Show, etc.) • De acuerdo con el idioma (solo se debe considerar este criterio para el servicio City tour, debido a que existe una gran demanda de pasajeros en comparación a los demás servicios) • Buses disponibles al momento de la programación, con lo que debe considerar la cantidad de pasajeros máxima que abordarán • Hoteles en los que serán recogidos los pasajeros	**Ejecutivo de Programación**
07	**DESIGNAR AL GUÍA, CONDUCTOR Y UNIDAD DE TRANSPORTE PARA DESARROLLAR EL TOUR** De acuerdo con el horario de trabajo de los guías y conductores son designados para realizar los servicios teniendo en cuenta los siguientes criterios:	**Ejecutivo de Programación**

<table>
<tr><td></td><td>GUIAS:
Cantidad de pasajeros que tomarán el servicio. En base a este criterio se designará también a la cantidad de guías para el servicio
Tipo de servicio
Idioma en el que se desarrollará el tour
CONDUCTORES:
Tipo de unidad de transporte asignada, por ende, la capacidad de éstas
Conocimiento de la ruta de acuerdo con cada tour
UNIDAD DE TRANSPORTE:
Operatividad de la unidad
Cantidad de pasajeros
Una vez que se tengan seleccionados los criterios previamente señalados, deberán ser ingresados al sistema de reservas el cual generará una Orden de Servicio, la misma que se debe proceder a imprimir para luego entregarla a los mismos (guías y conductores) para su conocimiento.</td><td></td></tr>
<tr><td>08</td><td>PROGRAMACIÓN DE RUTAS PARA RECOJOS
De acuerdo con la ubicación donde se debe recoger a los pasajeros, se elabora la Hoja de Ruta también en el sistema de reservas. En este documento se encontrará especificado el orden que debe seguir el conductor para proceder a recogerlos. Luego de realizada la Hoja de Ruta se imprime y se entrega a los guías y conductores.</td><td>Ejecutivo de Programación</td></tr>
<tr><td colspan="3">NOTA 1: Para el caso de servicios privados que inicien antes de las 09:00 am, estos son programados con un día de anticipación.
El ejecutivo de programación se comunica con el guía y conductor asignados para informarles que fueron programados y darles las indicaciones necesarias para que desarrollen el servicio.
NOTA 2: El conductor deberá llegar como mínimo una hora antes que dé inicio el servicio, a la cochera de LIMAVISION ubicada en el distrito de Barranco, para retirar la unidad de transporte designada, según lo indicado por el ejecutivo de programación.
NOTA 3: El guía debe preparar las herramientas necesarias para ejecutar el tour.
<table>
<tr><th>TOUR</th><th>HERRAMIENTAS</th></tr>
<tr><td>City Tour, Fuentes de Lima, City Night.</td><td>Banderín, Formato de encuestas, Formato de No Show, POS, Lapiceros.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

	Museo Larco y Museo de Oro	POS, Formato de encuestas, Formato de No Show y lapiceros.
	Tour Ficus y Gastronómico.	Además del uniforme regular, el guía debe considerar adicionar la siguiente vestimenta por cada servicio: • Tour Ficus: Pantalón, camisa o blusa y pañoleta de color blanco, poncho y sombrero de chalan. • Tour Gastronómico: Chaqueta Negra de Chef y Delantal.
	Pachacamac	Banderín, Formato de encuestas, lapiceros, Dios de Pachacamac (Ídolo de madera), Formato de No Show POS y lapiceros.
09	**EMISIÓN DE RECIBOS** Luego de programados los servicios correspondientes a ejecutarse en el turno, se procede a imprimir los recibos para los pasajeros que pagarán el servicio directo en el bus; los mismos que son adjuntados a la orden servicio que se le entrega al guía para que sea este último quien le entregue el comprobante al pasajero una vez cancelado.	**Ejecutivo de Programación**
NOTA: Los servicios que son solicitados por agencias de viaje o cuentas corporativas, son facturados por el área de facturación (administración).		
10	**ENTREGAR ORDEN DE SERVICIO, HOJA DE RUTA Y RECIBOS POR PAGO DE SERVICIOS** **Turno mañana:** A partir de las 08:00 a.m. antes de iniciar los tours de la mañana, se deberá entregar la hoja de ruta, orden de servicio y recibos por pago de servicios, a los guías en el momento que llegan a la oficina de LIMAVISION para comenzar a realizar el recojo de pasajeros en los hoteles. **Turno tarde:** Para los tours de la tarde se entrega la hoja de ruta, orden de servicio y recibos por pago de servicios, a guías momento en que guías y conductores retornan a la oficina de LIMAVISION para almorzar. **Turno noche:** Para los tours de la noche se entrega la hoja de ruta, orden de servicio y recibos por pago de servicios, en el	**Ejecutivo de Programación / Guías / Conductores**

	momento en que el personal retorna del tour de la tarde a la oficina de LIMAVISION. Los servicios turísticos se pueden cancelar hasta una hora antes de que éstos sean realizados. De suscitarse alguna cancelación en el tiempo establecido, el ejecutivo de programación debe reprogramar la orden de servicio con los cambios suscitados, y es su obligación entregarla a los guías y conductores antes de iniciar la operación de los servicios. Esta misma operación se realiza para todos los turnos.	
NOTA: Si el día del servicio, ocurre algún inconveniente o impedimento para que el guía o conductor asista a laborar, el programador designa en ese momento a su reemplazo, ya que tiene disponibilidad de recursos humanos (guías y conductores) para cubrirlos y que éstos no afecten la operación programada.		

Figura 8. Detalle del procedimiento de planificación del servicio regular y privado. Adaptado del *Procedimiento de planificación del servicio regular y privado*, por Limavision, 2013, pp. 4-8.

Salida del Proceso.

- Inicio de la operación del servicio.

P2) Proceso de Ejecución del Servicio Turístico

Objetivo.

Establecer la forma en la cual se ejecutan los servicios turísticos de LIMAVISION (servicios regulares y privados).

Alcance.

Comprende desde el recojo de pasajeros en diferentes hoteles que se encuentran alojados hasta la finalización del servicio turístico.

Responsable del Proceso.

- Gerente de Operaciones

Participantes en el Proceso.

- Clientes (Agencias, Hoteles, Corporativo y Pasajeros)
- Jefe de Operaciones
- Guías
- Conductores

Herramientas.

Documentos de Soporte.

- Hoja de ruta
- Orden de servicio
- Formatos de reportes de no show
- Formato de reportes de servicios

Abreviaturas.

Estas denominaciones se utilizaban de manera interna entre los miembros del equipo de operaciones a fin de identificar los servicios de manera más corta.

- **City:** Abreviatura de Lima City Tour.
- **Pacha:** Abreviatura de Tour Pachacamac.

Entradas del Proceso.

- **Programación del servicio**: Documento donde se detalla la lista de los pasajeros que conformarán el tour y quienes serán las personas responsables de otorgarlos (guía y conductor). Así mismo, se puede saber si el pasajero solo recibirá un servicio, o posteriormente tiene otro servicio programado.

- **Hoja de ruta**: Documento que señala específicamente cuál es el orden que se debe seguir para recoger a los pasajeros de los hoteles donde se encuentran.
- **Hoja de orden de servicio**: En este documento el guía puede tener mayores detalles, como, por ejemplo, si debe cobrar el servicio prestado al pasajero directamente o, ya ha sido previamente pagado, etc.

Flujograma del Proceso de Ejecución del Servicio.

Figura 9

Flujograma del proceso de ejecución del servicio turístico

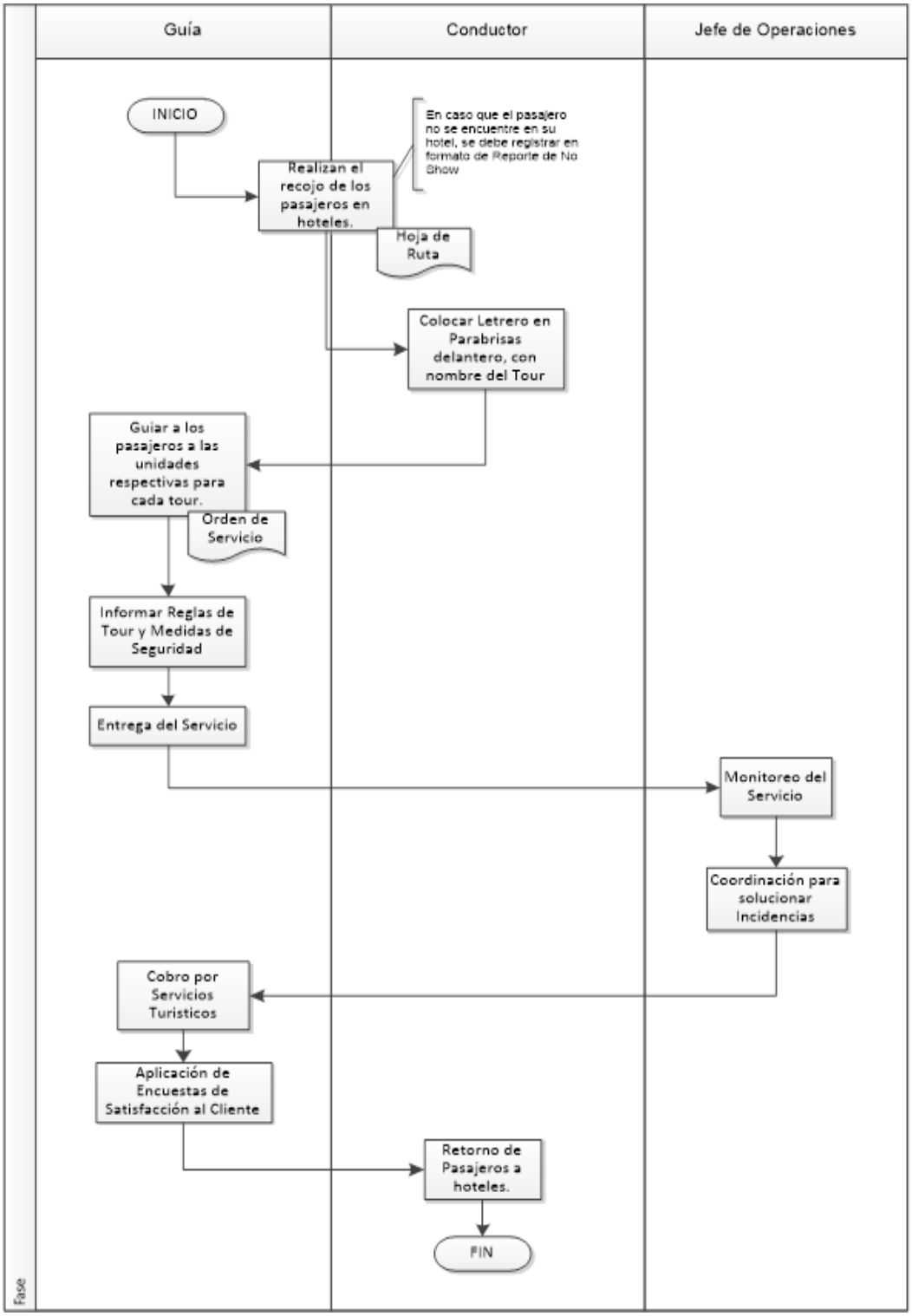


Figura 9. Flujograma del proceso de ejecución del servicio turístico. Adaptado del *Procedimiento de ejecución del servicio turístico*, Limavision, 2013, p. 3.

Detalle del Procedimiento.

Figura 10

Detalle del procedimiento de ejecución del servicio turístico

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
EJECUCIÓN DEL SERVICIO		
1	**RECOJO DE PASAJEROS** De acuerdo con la **Hoja de ruta** entregada por el responsable de operaciones, se dirigen a los diferentes hoteles para recoger a los pasajeros designados y se dirigen al punto de encuentro designado.	**Guía y Conductor**
NOTA 1: Si los pasajeros no se encuentran en sus hoteles en el rango de horario de recojo asignado, el guía o conductor asignado se debe dejar indicado en el **Formato de Reporte de No Show**[4] y hacer sellar al recepcionista del hotel a fin de dejar constancia la hora en la que se llegó al hotel, pero no se pudo concretar el servicio por la ausencia de estos, luego de haber esperado 5 minutos contados a partir de la búsqueda de los pasajeros en la recepción. Luego de terminar el servicio turístico entregar el Formato de Reporte de No Show al Jefe de Operaciones. **NOTA 2:** Para el caso de los **servicios privados,** se recoge al cliente donde el mismo lo indique y se le espera, en el caso de que no esté por espacio de 20 minutos.		
2	**COLOCAR LETRERO EN VEHICULO** Una vez llegado al lugar de concentración de todas las unidades en el distrito de Miraflores específicamente en el punto denominado Huaca Pucllana, y a fin de que los servicios den inicio, el conductor debe colocar detrás del parabrisas delantero el nombre del tour, por ejemplo: City, Pacha; para que los pasajeros tengan mayor claridad cuando el guía les indique a que unidad deben dirigirse. Si el lugar donde se está estacionada la unidad no permite visualizar el letrero en el parabrisas, el conductor deberá permanecer debajo de la unidad, al costado de las escaleras para portar este letrero en sus manos y permitir que los pasajeros no se equivoquen de servicio.	**Conductor**
3	**GUÍAR A LOS PASAJEROS A LAS UNIDADES RESPECTIVAS**	**Guía**

[4] Formato utilizado para dejar constancia que los pasajeros no estuvieron en el hotel para poder iniciar el servicio programado.

	Concentradas todas las unidades en el punto de encuentro, los guías deben indicar a los pasajeros las unidades designadas según la **Orden de Servicio** que les entregó la programadora para cada tour.	
4	**INFORMAR REGLAS DE TOUR Y MEDIDAS DE SEGURIDAD** Al momento de comenzar el tour, y cuando la unidad ya se encuentra en movimiento, el guía se debe colocar al lado de las primeras filas del bus, para poder presentarse y presentar al conductor ante los pasajeros dándoles la bienvenida al servicio y agradeciendo su preferencia al escoger los servicios de LIMAVISION. Inmediatamente, les explica las siguientes reglas y medidas de seguridad: ● Los pasajeros deben seguir el banderín mostrado de color naranja con el logo de LIMAVISION cuando se realice el tour peatonal, a fin de evitar extravíos en el grupo. ● Los pasajeros no deben alejarse del grupo sin previa coordinación con el guía. ● No abrir las ventanas del bus por posibles robos a los que podrían estar sujetos. ● Colocarse los cinturones de seguridad desde el inicio de los servicios. ● Anticipar las reglas de cada lugar que realicen visita ejemplo: Museo de Oro, Catacumbas de la Iglesia San Francisco, etc.	**Guía**
5	**ENTREGA DEL SERVICIO** De acuerdo con el tour que se desarrolle, el conductor transporta a los pasajeros y el guía transmite a los pasajeros el conocimiento histórico de los lugares por los que va recorriendo. Así mismo indica a los pasajeros información relevante durante su estadía en la ciudad de Lima ya sea en el idioma español o inglés, como, por ejemplo: ● Lugares que puede visitar ● Horarios de atención de los lugares que puede visitar ● Lugares donde puede tomar el servicio de taxis	**Guía y Conductor**

	● Lugares donde puede realizar cambio de dólares, u otra moneda	
6	**MONITOREO DEL SERVICIO** Por medio del GPS se realiza el monitoreo de todas las unidades que se encuentran realizando el transporte de pasajeros en los diferentes servicios programados, a fin de validar si se ha presentado alguna incidencia en su ejecución. Si se detecta alguna incidencia con la unidad: **Continuar en el paso N.º 07.** Si el servicio se desarrolla de manera regular, sin incidencias con la unidad: **Continuar en el paso N.º 08.**	**Jefe de Operaciones**
7	**COORDINACIÓN PARA SOLUCIONAR INCIDENCIA** Si el conductor detecta algún tipo de desperfecto en la unidad, debe comunicar de inmediato al programador de servicios asignado en el turno, a fin de que se pueda coordinar la solución del problema en el breve plazo. Para esto, se tienen identificadas las siguientes situaciones: ***1. Incidencia leve del vehículo.*** Es decir, que no ha implicado ningún accidente, se debe mantener una comunicación frecuente a fin de conocer si el conductor es capaz de solucionarlo por cuenta propia. ***2. Incidencia grave del vehículo.*** Si la incidencia con el vehículo es grave, se comunica con el Jefe de Mecánica y Mantenimiento para que envíe una unidad de respaldo y continuar con el traslado de los pasajeros.	**Conductor/ Jefe de Operaciones/ Jefe de Mecánica y Mantenimiento**
8	**COBRO POR SERVICIOS TURISTICOS** Cuando el tour por el principal atractivo ha finalizado, y los pasajeros se encuentran dirigiéndose a sus respectivos hoteles, el guía debe realizar el cobro por los servicios entregados de acuerdo con la orden de servicio que se le proporcionó inicialmente, a fin de identificar a que pasajeros debe realizar el cobro respectivo. Para realizar esta acción debe contar con las siguientes herramientas: ● POS inalámbrico para clientes que pagan con tarjeta.	**Guía**

	● Orden de pago (voucher para rotular tarjetas[5]) para los casos donde no se puedan usar los POS, por fallas de equipo. ● Comprobante de pago: Los mismos que deberán ser entregados de manera obligatoria a los clientes que realicen el pago por el servicio en efectivo en soles o en dólares. ● Solicitud de recargo por pago de servicios turísticos a cuenta de hotel.	
NOTA: El guía de comunicarse con las Ejecutivas de Reservas para brindarles los números de tarjetas de los pasajeros, a los que se les ha rotulado su tarjeta para realizar el pago de los servicios, y esperar la confirmación del pago.		
9	**APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE** **a)** Entregar a los pasajeros el reporte de servicios[6] (encuesta de satisfacción del cliente) y explicar el correcto llenado del mismo. **b)** Luego de haber explicado el objetivo del reporte de servicio, el guía debe indicar a los pasajeros nuevamente su nombre y el del conductor, así como el nombre del tour que se realizó. Estos datos deben ser anotados por el pasajero en ese reporte de servicio, a fin de que no haya confusiones al momento de ser entregados al área de operaciones. **c)** Luego de aproximadamente 20 minutos, el guía deberá pasar por los asientos de los pasajeros a fin de recoger todos los reportes de servicios. En lo posible, debe procurar que cada pasajero realice estos reportes. Si algún pasajero necesitara más tiempo para llenar el reporte, el guía deberá tener presente que aún debe recoger este reporte cuando el pasajero se lo indique. **d)** Cuando se hayan recopilado todas las encuestas y cuando el guía se encuentre ya en la oficina de la empresa, debe	**Guía** **Guía / Ejecutivas de Programación / Responsable de Operaciones**

[5] Hasta el año 2014 aún se realizaban cobros con este tipo de medio de pago.
[6] Ver anexo 2.

	entregarlas obligatoriamente a la ejecutiva de programación o encargado de turno.	
10	**RETORNO DE PASAJEROS A SUS RESPECTIVOS HOTELES** A fin de salvaguardar la seguridad de los pasajeros, LIMAVISION designa cuatro puntos diferentes para poder dejar a los pasajeros una vez que el tour finalice. Para poder realizar las coordinaciones respectivas con el conductor, el guía debe indicar a los pasajeros que la unidad puede dejarlos en 05 puntos distintos: **a)** Larcomar **b)** Parque Kennedy **c)** Parque del Amor **d)** Mercado el Inca **e)** Hotel de cada pasajero El guía está obligado a acompañar al conductor hasta dejar al último pasajero en el punto que escogió. A no ser que el guía tenga alguna emergencia o el jefe de operaciones lo solicite podrá dejar que solo el conductor deje a los pasajeros, de lo contrario, esta acción no está permitida.	**Guía y Conductor**

Figura 10. Detalle del procedimiento de ejecución del servicio turístico. Adaptado del *Procedimiento de ejecución del servicio turístico*, por Limavision, 2013, pp. 4-6.

Salida del Proceso.

- Retorno de guías y conductores a oficinas de LIMAVISION.

P3) Proceso de Inspección de los Servicios Turísticos

Objetivo.

Establecer las acciones a realizar en la inspección de la ejecución de los servicios turísticos ejecutados por LIMAVISION.

Alcance.

El procedimiento aplica a todos los servicios turísticos ofrecidos por LIMAVISION, los cuales son sometidos a inspecciones periódicas para confirmar que la entrega de los servicios se realiza de acuerdo con lo planificado.

Responsable del Proceso.

- Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos

Participantes en el Proceso.

- Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos
- Guías
- Conductores

Herramientas.

Documentos de Soporte.

- Formato de Inspección de Servicio Turístico

Herramientas de Software.

- Microsoft Office Excel

Glosario de Términos.

Inspector: Persona designada por el área de calidad y gestión de procesos de LIMAVISION para ejecutar la evaluación de los servicios turísticos ofrecidos.

El inspector es el responsable de evaluar el nivel de cumplimiento de los aspectos considerados en el Formato de Inspección y reportar la información oportunamente al área de

calidad y gestión de procesos para realizar las acciones correctivas necesarias.

Abreviaturas de los Servicios Turísticos.

Las siguientes abreviaturas son utilizadas internamente por el personal de LIMAVISION, a fin de identificar de manera más abreviada los servicios ofrecidos:

- City (referido al City Tour)
- Pacha (referido al Tour de Pachacamac)
- Fuentes (referido al Tour de Fuentes de Lima)
- Larco (referido al Tour Museo Larco)
- Ficus (referido al Tour del espectáculo del Caballo Peruano de Paso)
- Gastro (referido al Tour Gastronómico)

Entradas del Proceso.

- Programación de servicios turísticos.

Detalle del Proceso.

Figura 11

Detalle del procedimiento de inspección de los servicios turísticos

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN DE LAS INSPECCIONES		
01	**REALIZAR EL PLAN DE PROGRAMACION MENSUAL DE INSPECCIONES** Se elabora un plan mensual de inspecciones de servicios turísticos, que considera una evaluación de mínimo tres veces por cada guía y conductor. De acuerdo con la programación de los servicios diariamente, el	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**

	responsable realiza la inspección de los servicios en base a su programación mensual.	
NOTA: El inspector es normalmente el Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos; sin embargo, en casos excepcionales donde no pueda realizar la labor inspectiva, será esta persona quien designe quien pueda desempeñar adicionalmente esta función en su reemplazo.		
02	**PREPARAR EL FORMATO DE INSPECCIÓN DE SERVICIO TURÍSTICO** Consigna la información requerida por el formato de inspección, según lo registrado en el sistema para el servicio que será inspeccionado.	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
NOTA: Es indispensable que el formato se llene de forma completa para poder procesar los datos posteriormente y generar la información que permita analizar la situación de conformidad de los servicios turísticos.		
03	**CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PARA INSPECCIÓN DEL SERVICIO TURISTICO** Se deben considerar los criterios de calificación establecidos tanto para el guía turístico[7] como para el conductor[8], para realizar la inspección del servicio turístico	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
04	**RETROALIMENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO** El inspector debe dar la retroalimentación al guía y conductor en referencia del desarrollo del servicio turístico luego de realizada la inspección. Posteriormente, anota las observaciones o comentarios brindados por el guía y el conductor en referencia al desarrollo del servicio turístico y las anota en el Formato de Inspección Turística para posteriormente firmarlo y hacer firmar el formato tanto al guía como al conductor en señal de conformidad con la información vertida en el documento.	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
NOTA: El inspector debe coordinar previamente con el ejecutivo de programación, para que pueda considerar un tiempo disponible del guía y conductor del tour que ha sido inspeccionado, a fin de recibir la retroalimentación necesaria, de acuerdo con las observaciones que se hayan podido notar. Es el inspector quien debe asegurarse de brindar la retroalimentación a guía y conductor en el menor plazo posible luego de ejecutada la inspección.		
05	**ENTREGAR LA INFORMACIÓN RECOGIDA DE LA**	**Coordinador de**

[7] Ver anexo 3.
[8] Ver anexo 4.

	INSPECCIÓN Si el inspector del servicio no ha sido el propio Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos, en el menor tiempo posible luego de que haya finalizado el servicio, le debe entregar el Formato de Inspección del Servicio Turístico llenado y detallar las observaciones que haya notado. Asimismo, aclara cualquier duda que pueda surgir en relación con la información vertida en el formato.	**Calidad y Gestión de Procesos**
06	**PROCESAR LA INFORMACIÓN RECIBIDA** Con la información recibida luego de la inspección del servicio turístico, prepara un reporte de resultados de la evaluación para presentarlo a la Dirección General y Gerencias de área. La frecuencia de presentación de este informe es mensual.	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
07	**REVISAR Y TOMAR DECISIONES EN BASE A LOS RESULTADOS DE LA INSPECCIÓN DEL SERVICIO TURISTICO** Revisan los resultados de la inspección del servicio turístico y buscan oportunidades de mejora para reducir la cantidad de puntos críticos que puedan resultar de la inspección y promueven el desarrollo de estos. En función a las decisiones a tomar se plantean acciones correctivas para los problemas identificados en la ejecución del servicio, y acciones preventivas para los potenciales problemas identificados, la misma que estará detallada en un siguiente proceso.	**Dirección General / Gerencias de Área / Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**

Figura 11. Detalle del procedimiento de inspección de los servicios turísticos. Adaptado del *Procedimiento de inspección de servicios turísticos*, por Limavision, 2013, pp. 3-5.

Salida del Proceso.

- Ejecución de decisiones tomadas por la Dirección General y Gerencias de Área.

P4) Proceso de Acciones Correctivas y Preventivas

Objetivo.

El proceso descrito a continuación establece el canal de documentación y tratamiento de no conformidades, reales (acción correctiva) o potenciales (acción preventiva), y el proceso de identificación de acciones a tomar para corregir o prevenir errores que afecten el Sistema de Gestión de Calidad.

En el documento se definirán las actividades a seguir para el análisis e identificación de las causas para tomar las acciones correctivas y/o preventivas necesarias, para asegurar la eliminación de las causas de las no conformidades existentes o potenciales detectadas durante los procesos o servicios que ofrece.

Alcance.

Este proceso parte desde la identificación de una no conformidad real o potencial hasta la evaluación de la eficacia de las acciones correctivas o preventivas implementadas.

Términos, Definiciones y Abreviaturas.

De acuerdo con la normativa del ISO 9001:2008[9] se define la siguiente metodología:

- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **No-conformidad:** La organización define la No conformidad como el incumplimiento de un requisito y puede ser clasificadas en 1) reales, que

[9] Se encontraba vigente hasta el año 2014.

son problemas que pueden ocurrir durante el servicio y para la cual se toman acciones correctivas; y 2) potenciales, que son aquellas que se pueden identificar y tomar acciones preventivas.

- **Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no-conformidad u otra situación potencial no deseable.
- **Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no-conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no-conformidad detectada.
- **SAC:** Abreviatura de Solicitud de Acción Correctiva
- **SAP:** Abreviatura de Solicitud de Acción Preventiva
- **AC:** Abreviatura de Acción Correctiva
- **AP:** Abreviatura de Acción Preventiva
- **SGC:** Abreviatura de Sistema de Gestión de Calidad
- **GGA:** Abreviatura de Gerente General Adjunto (Limavision, 2013f, pp. 2-3).

Herramientas.

- Tabla de Seguimiento de Solicitud de Acciones Correctivas / Preventivas

Flujograma del Proceso

Figura 12

Flujograma de acciones correctivas y preventivas

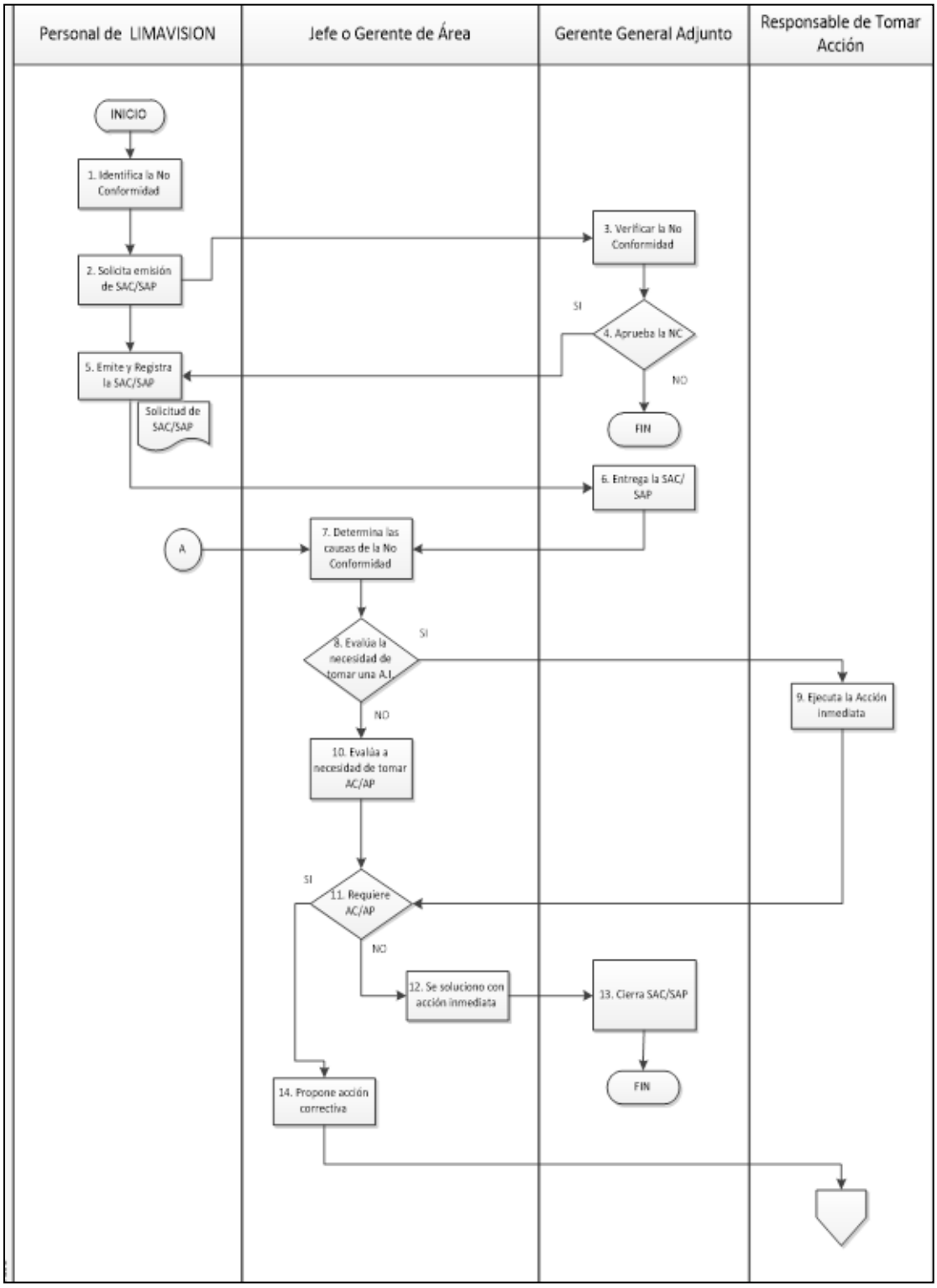


Figura 12. Flujograma de acciones correctivas y preventivas. Adaptado de *Procedimiento de solicitud de acciones correctivas y preventivas*, por Limavision, 2013, p. 5.

Figura 13

Flujograma de acciones correctivas y preventivas (continuación)

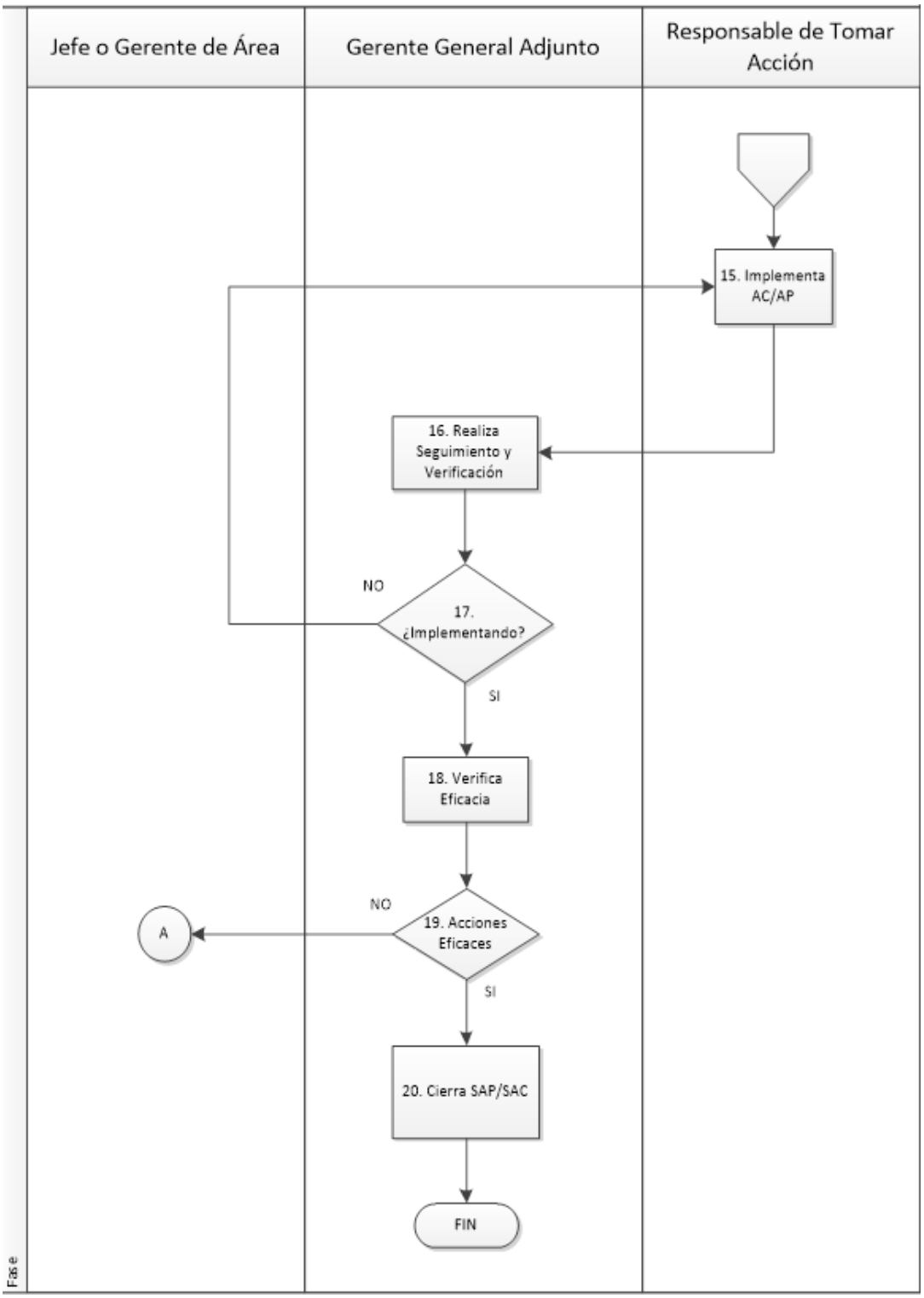


Figura 13. Flujograma de acciones correctivas y preventivas (continuación). Adaptado de *Procedimiento de solicitud de acciones correctivas y preventivas*, por Limavision, 2013, p. 6.

Descripción del Procedimiento.

Figura 14

Detalle del procedimiento de acciones correctivas y preventivas

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
PROCESO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
1	**IDENTIFICAR LA NO CONFORMIDAD REAL O POTENCIAL** Identificar a través de observaciones diarias en el proceso o durante auditorías internas: ● Necesidades de mejora ● Incumplimiento de procedimientos o requisitos ● Si la práctica realizada es diferente a lo establecido ● Ineficacia del sistema ● Servicios no conformes reales o potenciales, de acuerdo con su definición ● Cualquier observación que se considere afecta o pudiera afectar al Sistema de Gestión de la Calidad	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos / Personal de LIMAVISION**
2	**SOLICITAR LA EMISION DE SOLICITUD DE ACCION CORRECTIVA / PREVENTIVA (SAC / SAP)** Recibir el detalle de la actividad no conforme, sea esta real o potencial de manera clara, identificando la evidencia encontrada u observada en el proceso y área donde se desarrolló.	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
NOTA: La No Conformidad que sea detectada durante la Auditoria Interna, es registrada en la SAC por el propio equipo auditor, para luego ser comunicada y entregada al Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos, a fin de que sea registrada y evaluada, juntamente con el Gerente General Adjunto y el Gerente de Operaciones.		
3	**VERIFICA LA NO CONFORMIDAD** Verifica que la no conformidad detectada este respaldada por una evidencia clara y objetiva	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
4	**APRUEBA LA NO CONFORMIDAD** ● **SI:** Pasar al Pto. 5 ● **NO:** Fin del Proceso	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**

5	**EMITE Y REGISTRA SAC/SAP** Confecciona y emite la SAC/SAP en el formato **"**Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva"	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
6	**ENTREGA LA SAC/SAP A LAS AREAS** La SAC/SAP completa, se le entrega al responsable del área o del proceso del área en la cual se detectó la no conformidad.	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
7	**DETERMINA LAS CAUSAS DE LA NO CONFORMIDAD** - Identifica las causas principales de la no-conformidad detectada. **¿Por qué ocurrió?** - Para el análisis de causas principales puede valerse de las siguientes herramientas: ● Tormenta de ideas ● Diagrama del árbol ● Gráfica de interrelación ● Otras herramientas que consideren convenientes	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
NOTA: Una vez detectadas las no conformidades, el Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos junto con el Gerente del área son los responsables de determinar y realizar un análisis de causas para posteriormente registrar y evaluar las que puedan originar la no conformidad. Esta labor la realiza juntamente con su personal y otros jefes de área involucrados, según sea necesario.		
8	**EVALUA LA NECESIDAD DE TOMAR UNA ACCION INMEDIATA** Para solucionar el problema generado. ● **SI:** Continua etapa número 09 ● **NO:** Continua etapa número 10	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos**
9	**EJECUTA ACCION INMEDIATA** Ejecuta la acción inmediata en el tiempo definido. Pasa al punto 11	**Responsable de tomar acción**
10	**EVALUA LA NECESIDAD DE TOMAR UNA ACCION CORRECTIVA O ACCION PREVENTIVA** Una vez definida la causa raíz del problema evalúa la necesidad de adoptar acciones correctivas o preventivas con la finalidad de asegurarse que la no-conformidad no vuelva a ocurrir	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos / Gerente de Área**
NOTA: Es en este paso, donde se determina la causa real o potencial, para tomar un correctivo o la acción correctiva / preventiva a implementar, el responsable y plazo de implementación.		
11	**REQUIERE ACCION CORRECTIVA / ACCION**	**Coordinador de**

	PREVENTIVA ● **SI:** Continua etapa 14 ● **NO:** Continua etapa 12	**Calidad y Gestión de Procesos / Gerente de Área**
12	**SE SOLUCIONÓ CON LA ACCIÓN INMEDIATA** Con la ejecución de la acción inmediata, se levantó la No Conformidad.	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos / Gerente de Área**
13	**CIERRA SAC/SAP** Cierra la SAC/SAP en el formato correspondiente. FIN DEL PROCESO.	**Gerente General Adjunto**
14	**PROPONE ACCION CORRECTIVA O ACCION PREVENTIVA** ● Identifica la acción correctiva / preventiva necesaria a tomar para asegurarse de que la no-conformidad no vuelva a ocurrir. ● Determina el responsable de implementar las acciones propuestas y el plazo para las mismas (todo esto en un tiempo establecido, dependiendo de la naturaleza de la no conformidad) Presente la SAC/SAP con la propuesta de AC/AP al área o responsable que deberá tomar la acción propuesta; con copia Gerente General Adjunto, (quien previamente ya verificó la viabilidad de esta).	**Coordinador de Calidad y Gestión de Procesos / Gerente de Área**
NOTA: Si la AC o AP, según el Gerente General Adjunto es viable, es decir de acuerdo con los recursos disponibles, análisis desarrollado, el Coordinador de Calidad & Gestión de Procesos o Gerente de Área deberá verificar que las acciones propuestas o planes de acción no deriven en otros servicios no conformes.		
15	**IMPLEMENTA LA ACCION CORRECTIVA / ACCION PREVENTIVA** Implementa las acciones propuestas en la SAC / SAP en el tiempo definido; para eliminar las no conformidades o peligros potenciales detectados en el área.	**Responsable de tomar acción**
NOTA: Si la implementación involucra otras áreas el jefe o gerente de área, donde se tomará acción, coordinará con los jefes respectivos.		
16	**REALIZA SEGUIMIENTO Y VERIFICACION** Realiza el seguimiento de las SAC / SAP verificando que se	**Gerente General Adjunto**

	cumplan los plazos de implementación definidos; El seguimiento y verificación de las acciones tomadas se harán con el fin de ver efectividad en el tiempo establecido.	
NOTA: Podrá acá apoyarse de la Tabla de Seguimiento de SAC y SAP, dependiendo de la cantidad de estas. También podrán verificarse en el file físico de dichos documentos.		
17	**IMPLEMENTADO** ● **SI:** Pasar al punto N.º 18 ● **NO:** Regresar al Punto N.º 14 (volver a proponer acción)	**Gerente General Adjunto**
18	**VERIFICA EFICACIA** Verifica la eficacia de las acciones propuestas a través de la reincidencia de los problemas detectados o a través del análisis de indicadores de desempeño de los procesos y del análisis de datos respectivo. Esto es, evalúa la efectividad de las acciones tomadas.	**Gerente General Adjunto**
19	**ACCIONES EFICACES** ● **SI:** Pasar al punto 20 ● **NO:** Coordinara con Jefe o Gerente de Área para que vuelva a empezar del punto número 7, esto es realizar nuevamente la determinación de las causas en una nueva SAC o SAP, en la cual se hace referencia a la anterior.	**Gerente General Adjunto**
20	**CIERRA SAC / SAP** Si la acción tomada fue eficaz cierra la SAC / SAP en el formato "Solicitud de Acción Correctiva / Preventiva". **FIN DEL PROCESO.**	**Gerente General Adjunto**

Figura 14. Detalle del procedimiento de acciones correctivas y preventivas. Adaptado del *Procedimiento de solicitud de acciones correctivas y preventivas*, por Limavision, 2013, pp. 7-11.

Notas.

Los motivos por los que se pueden tomar acciones correctivas o preventivas:

- Acta de revisión por la dirección
- No conformidades reportadas en auditorías internas y/o externas
- Reclamos procedentes de clientes
- Servicio no conforme que impacte en alto grado, definido por el responsable de cada área
- Indicadores de gestión (medición y seguimiento de procesos) que realiza cada

responsable de área

- Alguna evidencia que cause efecto negativo en el sistema de calidad reportado por un personal de la empresa
- Revisión del proceso o actividad realizada por el responsable del área, o sugerida a este en cualquier momento
- Otros

Resultados Obtenidos

Con la finalidad de que el servicio entregado fuera percibido como exclusivo, de alta calidad y como parte de las exigencias de la certificación de calidad, se estableció un modelo de estandarización de los principales procesos del área operativa junto con el detalle de los procedimientos principales que serían la base para evitar inconvenientes en el manejo de éstos y reducir los porcentajes de insatisfacción que mostraban los resultados de las encuestas.

Los resultados de la estandarización de procesos se vieron reflejados después de seis meses de haberse realizado el planteamiento, los mismos que se evaluaron a través de los reportes de servicios que eran entregados y continuaron con el levantamiento de la información en las visitas programadas de los ejecutivos de ventas hacia los clientes directos en los hoteles y agencias de viajes.

Discusión

La facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía plantea para la carrera de Administración de Turismo de la Universidad San Ignacio de Loyola un total de cuatro competencias que se desarrollarán de acuerdo con la experiencia y las que se alcanzaron en todo el tiempo que la autora permaneció trabajando en el tour operador.

A continuación, se detallan estas competencias:

Competencia N.º 1

"Gestiona empresas y servicios turísticos con altos estándares de calidad para organizaciones privadas y públicas en el ámbito nacional e internacional" (Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía [HTG], s. f., p. 1).

Fayol (1916) identificó las cinco funciones principales de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. El autor plantea en su teoría que estas funciones son universales, y que por consiguiente cada administrador debe ser capaz de aplicarlas en su trabajo diario.

A través de la experiencia profesional adquirida y teniendo en consideración estos principios básicos de la administración, es que la autora pudo poner en práctica lo aprendido en su formación académica para poder realizar una gestión eficiente dentro de las funciones que se encomendaron dentro del tour operador.

Para el desarrollo de esta competencia, la autora como ya lo indico trabajo en diversas áreas dentro de la empresa, en la última etapa de su trabajo en la Agencia Lima Visión, gestionó toda el área de gestión de calidad y procesos, identificando la necesidad de su creación como un ente evaluador de todas las demás áreas, debido a que se estaban desarrollando acciones correctivas de las situaciones que se suscitaban en el trabajo diario con el fin de mejorar los servicios.

Asimismo, luego de haber creado esta área, era necesario plantearse los objetivos principales de la misma, y cómo se iban a alcanzar. De este modo, fue necesario desarrollar el planteamiento de las funciones y tareas que se debían trabajar a fin de poder alcanzar este objetivo.

Además, era necesario que la autora continuara reportando sus avances y logros a la

gerencia general adjunta y el director ejecutivo, quienes eran sus jefes directos y solicitaban conocer permanentemente como estaba funcionando el área de operaciones de los servicios turísticos.

Competencia N.º 2

> "Desarrolla y gestiona proyectos turísticos innovadores y competitivos que garanticen la sostenibilidad del sector turismo y que cumplan con las expectativas de la demanda actual o potencial, aplicando herramientas de planificación turística y teniendo la capacidad de presentarlos y sustentarlos de manera clara y profesional." (HTG, s. f., p. 1).

El tour operador se encontraba en constante búsqueda del mejoramiento de sus servicios a fin de satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios que esperaban recibir, es por esta razón que a través del modelo de gestión de la normativa ISO 9001:2008, que parte de la premisa que el cliente tiene requisitos mínimos para que la organización satisfaga sus estándares solicitados, es que la autora implementa una estandarización de los procedimientos que se dan en el área de operaciones de la empresa a fin de conseguir elevar la percepción de la calidad de los servicios que se prestaban.

Cabe destacar que la autora debía tener constante comunicación tanto con el área operativa como con el ápice estratégico.

Competencia N.º 3

"Diseña y aplica planes estratégicos, tácticos y operativos de marketing turístico con una visión prospectiva del sector para el contexto nacional e internacional" (HTG, s. f., p. 1).

Kotler et al. (2011) definen al marketing como "la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables" (p..13).

Uno de los objetivos del tour operador era precisamente incrementar su cartera de clientes y para eso debía otorgarles un valor adicional a su servicios, es por eso que luego de que se logra estandarizar los procedimientos del área de operaciones que la autora tuvo a su cargo, y se consigue la certificación de calidad en el año 2014 en los servicios turísticos del tour operador LIMAVISION, era necesario reforzar esta comunicación a través de los canales de marketing con los que contaba la empresa en el momento de la aprobación del uso del logotipo de ISO 9001:2008 (folletería, página web oficial, redes sociales, etc.), a fin de hacer de conocimiento a los clientes que el tour operador se encontraba certificado con los estrictos estándares de calidad para poder realizar la operación de sus servicios.

Con esto, los clientes podían tener una mayor confianza al momento de tomar los servicios, debido a la que la normativa ISO es reconocida a nivel mundial y que una empresa turística lo tuviera, les daba una mayor certeza de que los servicios recibirían tenían el respaldo de estar certificados.

Competencia N.º 4

"Propone y argumenta propuestas turísticas, con dominio bilingüe, en foros nacionales e internacionales" (HTG, s. f., p. 1).

Debido a que esta competencia está relacionada también con el marketing turístico, es que es necesario integrar a la definición propuesta previamente que para Stanton et al. (2007) proponen la siguiente definición de marketing: "Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (p. 6)

Siguiendo esta línea, es necesario precisar que, con la finalidad de ajustar las exigencias y necesidades de los clientes, se debía implementar cambios constantes en los

servicios turísticos ofrecidos a los clientes. Debido a la multifuncionalidad de la autora en las diversas áreas de la empresa, cuando se lanzaban campañas de marketing era convocada como parte del equipo que planteaba una nueva estrategia o campaña no solo para poder proponer el desarrollo gráfico de los proyectos, sino que también realizaba el trabajo en conjunto con su líder a cargo para poder evaluar el impacto y resultados de cada iniciativa, así como la repercusión en la compañía y su posicionamiento en el mercado y así conocer si el mejoramiento de estas nuevas propuestas turísticas tenían la aceptación de los clientes finales.

Limitaciones

Las limitaciones principales para la realización del informe de suficiencia profesional que encontró la autora fueron las siguientes:

- La disponibilidad de información propia de la empresa en el ámbito organizacional y financiero, debido a que la autora no trabaja desde diciembre del año 2014 en el tour operador.
- Asimismo, el tour operador PERUVISON TOURS SAC, ha dejado de operar oficialmente desde el mes de setiembre del año 2017, según registros consultados en el portal web de SUNAT (2021)[10], lo que ya no permite que se realicen consultas o solicitudes de manera externa.

[10] Ver anexo 5.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Cuando una organización como el tour operador no cuenta con una estandarización de sus procesos no puede pretender que se ofrezca servicios de calidad a los pasajeros.
- Es necesario que los procesos sean continuamente monitoreados con la finalidad de lograr la mejora continua. Esto también debe darse a partir del involucramiento de todas las áreas y, por ende, de sus empleados a fin de que participen activamente en este proceso de mejora.
- La empresa debe continuar con la medición de sus servicios a través de los reportes de servicio; sin embargo, estos pueden ser mejorados a fin de que sea recopilada la mayor cantidad de información y de manera detallada para que se puedan realizar acciones correctivas o mejoras inclusive más enfocadas en lo que el cliente solicita.
- Los procesos principales detallados en el informe de suficiencia profesional presentado deben ser necesariamente revisados constantemente a fin de que no solo sean trabajados posteriormente siguiendo este planteamiento inicial. De lo contrario, los resultados positivos que se reflejaron luego de la fase inicial no podrán ser sostenidos en el tiempo.
- Todos las acciones preventivas y correctivas que sean desarrolladas posteriormente deben ser trabajadas necesariamente siguiendo lineamientos del sistema de calidad ISO junto con las versiones que posteriormente sean planteadas, lo que involucra una capacitación y actualización continua para poder realizar las mejoras y cambios, en base a estos.
- El desarrollo de los procesos y procedimientos planteados para el área de operaciones del tour operador a fin de lograr su estandarización, van a permitir que estos sean más eficaces, debido a que existirá uniformidad en las actividades desarrolladas dentro del áreas y servirán de base para poder realizar las mediciones correspondientes y evaluar su

efectividad posterior.

- La mejora continua se debe llevar a cabo por cada proceso a fin de que los resultados sean más eficientes.
- Resulta indispensable para la operación que se realiza diariamente, establecer los procesos para lograr su estandarización a fin de que los servicios no sean percibidos con resultados menores al esperado.

Recomendaciones

- Una empresa que implemente un sistema de gestión de procesos y que asuma el reto de ser una empresa certificada por un sistema internacional que respalde la calidad de sus servicios, no solo debe pensar en que las labores se realicen el primer año, sino que esto se debe mantener en el tiempo. Asimismo, también debe proyectar la inversión de esta implementación dentro de los presupuestos anuales, ya que, si resulta insostenible anualmente, no tendría sentido que solo se consiga la certificación por este primer año, y luego ya no puedan mantenerlo.
- Para empresas como el tour operador que implementan mejoras relacionadas con el sistema de gestión de calidad, es necesario que estas se mantengan constantemente activas en el tiempo y sean comunicadas frecuentemente al personal a fin de que no se queden solo en mejoras iniciales y luego sean dejadas sin efecto por la falta de continuidad de las actividades o la ausencia de delegación de responsabilidades.
- La información que se relacione directamente con las actividades de las áreas que han tenido procesos de mejora, deben ser presentadas y comunicadas al personal sin restringirlas, por el contrario, estas deben ser informadas a todos los niveles de la organización a fin de que sean también responsables de la mejora continua de los procesos.

- Las empresas que implementan un sistema de gestión de procesos como el presentado en este informe de suficiencia profesional, resultan de gran impacto positivo que se ve reflejado en el incremento del número de clientes quienes se ven atraídos por una empresa que cuenta con una certificación de calidad que confirma que sus procesos se encuentran continuamente monitoreados y están basados en procedimientos claramente definidos.
- Es necesario que la alta dirección y las gerencias continúen plenamente comprometidos con el proceso de mejora continua no solamente de un área de la empresa, sino que estos sean también aplicados a todas las demás que conforman la organización.

Referencias

Abellimavision (2009, 1 de abril). LIMAVISION: Servicio de Responsabilidad Social (Visitando Museos Numismatico-BCR) [Archivo de video]. https://www.youtube.com/watch?v=qbypUiv6HFM

Agudelo Tobón, L. F. y Escobar Bolívar, J. (2010). *Gestión por procesos*. Icontec.

Alegría Chávez, A. (2011). *Entrevista a Alberto Alegría Chávez / Entrevistadora: Susana Letona*. Conversación oral.

Asociación de Guías Oficiales de Turismo Lima-Perú (s. f.). Nosotros [Agotur Lima]. https://agoturlima.com/es/agotur.html

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A. y Tejedor Panchon, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. http://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf

Biegler, J. (1980). *Manual moderno de contabilidad*. McGraw-Hill.

Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión por procesos* (2ª edición). Evolución.

Centro Europeo de Postgrado (s. f.). Operadores turísticos y agencias de viajes: diferencias fundamentales [CEUPE Magazine]. https://www.ceupe.com/blog/operadores-turisticos-y-agencias-de-viajes-diferencias-fundamentales.html

Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía (s. f.). *Competencias profesionales – Adm. en Turismo y Adm. Hotelera*. Material inédito. Universidad San Ignacio de Loyola.

Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Gómez, F. (1993). *Sistema y procedimiento administrativo*. Fragor.

Hernández Matías, J. C. y Vizán Idoipe, A. (2013). *Lean manufacturing. Conceptos, técnicas e implantación*. Fundación EOI.

Kotler, P., García de Madariaga Miranda, J., Flores Zamora, J., Bowen, J. T. y Makens, J. C. (2011). *Marketing turístico* (5ª edición). Pearson Educación.

Kuznetsova, K. y Alduais, K. M. (2004). The Importance of Standardization and Management Approach to ensure the Service Quality in Tourism Industry. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/270393717

Limavision (2013a). *Manual de la calidad* (versión 1). Material inédito.

Limavision (2013b). *Perfil del turista de LIMAVISION*. Material inédito.

Limavision (2013c). *Procedimiento de ejecución del servicio turístico*. Material inédito.

Limavision (2013d) *Procedimiento de inspección de servicios turísticos*. Material inédito.

Limavision (2013e). *Procedimiento de planificación del servicio regular y privado*. Material inédito.

Limavision (2013f) *Procedimiento de solicitud de acciones correctivas y preventivas*. Material inédito.

Limavision (2013g). *Reporte del Área de Relaciones Públicas*. Material inédito.

Limavision (2014a). *Manual de excursiones*. Material inédito.

Limavision (2014b). *Manual de puestos*. Material inédito.

Limavision (2014c). *Proyecciones de ventas del Área Comercial*. Material inédito.

Limavision (2014d). *Reporte de planillas noviembre 2014*. Material inédito.

Limavision (2014e). *Reporte del Departamento de Mecánica y Mantenimiento*. Material inédito.

Mechato Olivares, M. (2017). *Propuesta de mejora de los procedimientos administrativos en la gestión de viajes y alojamientos de la PUCP, 2017* (Tesis de licenciatura). http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3503

Misnaza Cordoba, A. Y. (2014). *Diseño del sistema de gestión basado en procesos para la fundación "El Cottolengo del Padre Ocampo"* (Tesis de licenciatura). http://hdl.handle.net/10614/5854

Organización Internacional de Normalización (2005). ISO 9000-2005(es) Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario [Online Browsing Platform (OBP)]. https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es

Organización Internacional de Normalización (2008). ISO 9001:2008(es) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos [Online Browsing Platform (OBP)]. https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es

Pepper Bergholz, S. (2011). Definición de gestión por procesos. *Medwave*. https://doi.org/10.5867/medwave.2011.05.5032

Peruvision Tours SAC (s. f.). Limavision. https://www.limavision.com/

Pillajo Tacuri, J. A. (2018). *Implementación de gestión por procesos en el Área de Operaciones y Servicio al Cliente en la empresa Avance Médico Mediavans* (Tesis de licenciatura). http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/14541

Rodríguez Martínez, Mauricio (2006). *El método MR: Maximización de resultados para la pequeña empresa de servicios*. Norma.

Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria (2002). *La gestión por procesos*. https://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf

Soriano Vera, K. L. (2012). *Diseño de procesos operativos para el Área de Meetings & Events de la empresa Carlson Wagonlit Travel Lima Perú* (Tesis de licenciatura). http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2289

Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ª edición). McGraw-Hill.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2021, 11 de mayo). Consulta RUC [SUNAT]. https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias

Terry, G. R. y Franklin, S. G. (2003). *Principios de administración* (19ª reimpresión). Cecsa.

Anexos

Anexo 1: Certificado del Sistema de Calidad ISO 9001:2008 Entregado al Tour Operador PERUVISION TOURS SAC en el Año 2014

SMC

Certificate n. **CQ 2359**

We hereby certify that the quality system operated by / Se certifica que el sistema de calidad de

PERUVISION TOURS SAC

Legal address *Domicilio fiscal*	**Jr Chiclayo 444 – Miraflores** **Lima 18 Lima - PERÙ**
Operative site address *Dirección (sede operativa)*	**Jr Chiclayo 444 – Miraflores** **Lima 18 Lima - PERÙ**

is in compliance with the standard / es conforme

EN ISO 9001:2008

concerning the following activities / para la siguiente actividad

Tour operator services in the city of Lima

Servicios de operador turìstico en la ciudad de Lima

Code Sector **EA 39 (Nace 79)**

First Issue *Primera Expedición*	**14/02/2014**	*Current Issue* *Expedición Vicente*	**14/02/2014**
Expiring date *Fecha de vencimiento*	**13/02/2017**	*Validity from:* *Válido desde el:*	**14/02/2014**
		to: *hasta el:*	**13/02/2017**

Reason for the certificate change (current issue): --
Causa de la modificación del certificado (emisión actual): --

IAF SNAS Reg. No.391/Q-058

This certificate is property of SMC Slovensko a.s. and must be returned on request
Este certificado pertenece a SMC Slovensko a.s. y tiene que devolverse a pedido de la misma

The use and the validity of this certificate shall satisfy the requirements of the rules for the certification of management systems, another clarifications regarding the scope and the applicability of the requirements of the standard(s) may be obtained by consulting the certified organization
El presente certificado está sujeto al cumplimiento de la normativa para la certificación de los sisteman de gestión, otras aclaraciones concernientes al object y la aplicación de los requisitos de la normativa pueden obtenerse consultando la organización certificada

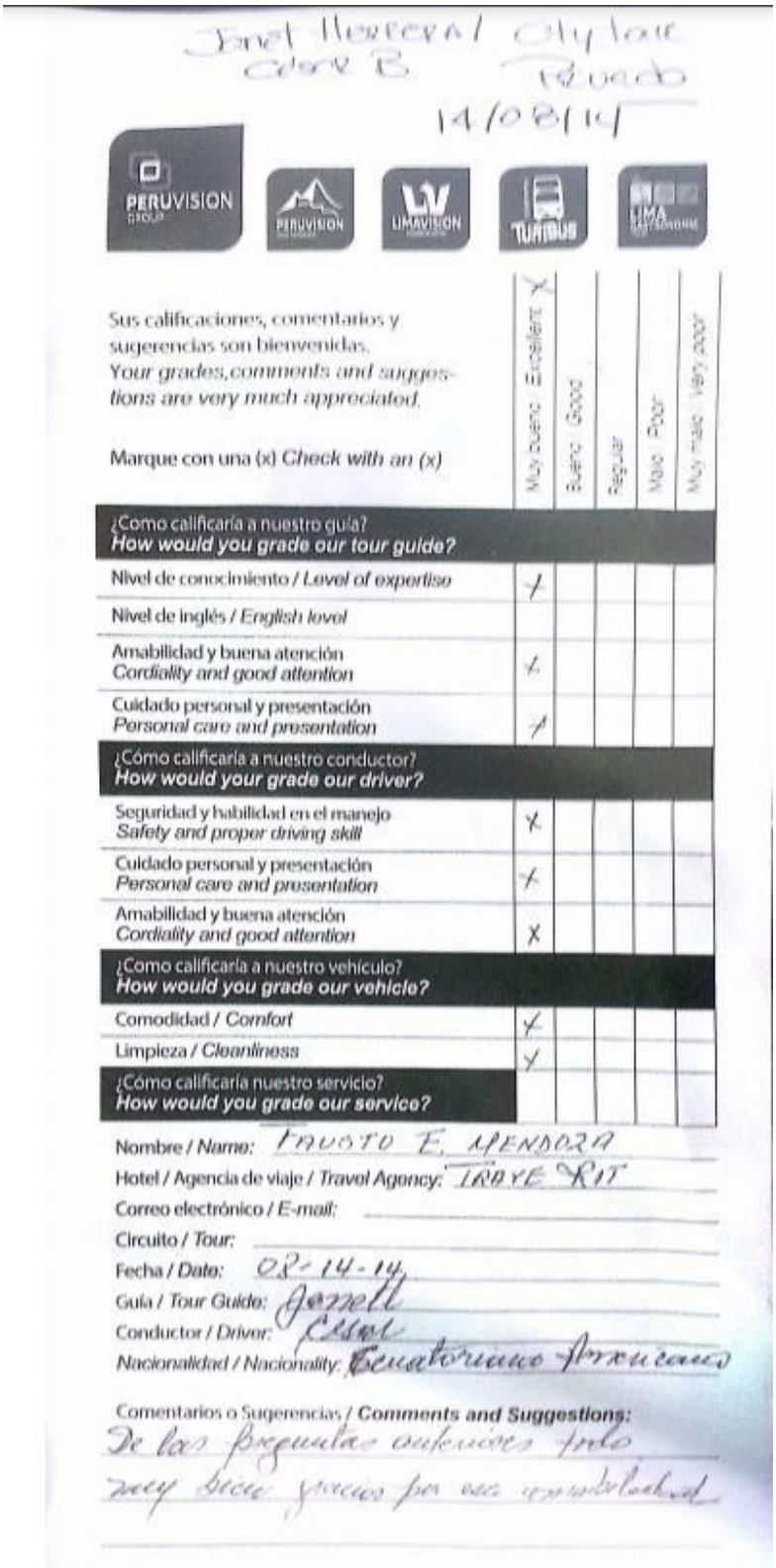
For any information, effective and updated concerning eventual changes on the status of certification of this certificate, you can contact the e-mail address: info@smcsk.com
Para cualquier información efectiva y actualizada en relación a cambias eventuales del estado de la certificación de este certificado, puede contactar con la dirección electronica: info@smcsk.com

The validity of this certificate depends on an annual audit and on a complete review every three years of the management system.
La validez del presente certificado está sujecta a un control annual y a una revisón completa cada tres años del sistema de gestión

Manager Representative

SMC Slovensko a.s., Karadžičova 8-A, 821 08 Bratislava, Slovak Republic - www.smcsk.com

Anexo 2: Modelo de Reporte de Servicio Entregado a los Pasajeros



Janet Herrera / City tour
Cdor B Pruedo
14/08/14

PERUVISION GROUP · PERUVISION · LIMAVISION · TURIBUS · LIMA

Sus calificaciones, comentarios y sugerencias son bienvenidas.
Your grades, comments and suggestions are very much appreciated.

Marque con una (x) *Check with an (x)*

	Muy bueno / Excellent	Bueno / Good	Regular	Malo / Poor	Muy malo / Very poor
¿Como calificaría a nuestro guía? *How would you grade our tour guide?*					
Nivel de conocimiento / *Level of expertise*	X				
Nivel de inglés / *English level*					
Amabilidad y buena atención *Cordiality and good attention*	X				
Cuidado personal y presentación *Personal care and presentation*	X				
¿Cómo calificaría a nuestro conductor? *How would your grade our driver?*					
Seguridad y habilidad en el manejo *Safety and proper driving skill*	X				
Cuidado personal y presentación *Personal care and presentation*	X				
Amabilidad y buena atención *Cordiality and good attention*	X				
¿Como calificaría a nuestro vehículo? *How would you grade our vehicle?*					
Comodidad / *Comfort*	X				
Limpieza / *Cleanliness*	X				
¿Cómo calificaría nuestro servicio? *How would you grade our service?*					

Nombre / *Name:* FAUSTO E. MENDOZA
Hotel / Agencia de viaje / *Travel Agency:* TRAVE KIT
Correo electrónico / *E-mail:*
Circuito / *Tour:*
Fecha / *Date:* 08-14-14
Guía / *Tour Guide:* Janett
Conductor / *Driver:* Cesar
Nacionalidad / *Nacionality:* Ecuatoriano Americano

Comentarios o Sugerencias / **Comments and Suggestions:**
De las preguntas anteriores todo muy bien gracias por esa amabilidad

Anexo 3: Criterios de Evaluación del Guía Turístico

N°	ELEMENTOS PARA EVALUACIÓN AL GUÍA	ALCANCE		NIVEL DE CALIFICACIÓN			
				MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
1	PUNTUALIDAD EN LA LLEGADA AL MEETING POINT.	Considera la llegada al punto de inicio en la hora programada, con una tolerancia máxima de 5 minutos de retraso.		Llegar a la hora planificada o antes de la misma.	Llegar dentro de los 5 minutos de tolerancia.	Llegar con más de 5 minutos de retraso al punto de inicio.	Llegar con más de 10 minutos de retraso.
2	PRESENTACIÓN (APARIENCIA DEL GUÍA).	Considera venir correctamente uniformados (PIN, zapatos negros o azules, correctamente lustrados.	**Damas:** Cabello recogido, maquilladas (Colores no encendidos), pañueleta.	Correctamente uniformado y estar bien presentable, según los parametros mencionados.	No usar PIN; venir con una prenda similar pero no oficial a la de la empresa; pero si estar presentable.	No venir presentable, cabello suelto, uñas de colores, rubor; uniforme sucio	No venir presentable y no usar uniforme de la empresa o uniforme sucio.
			Caballeros: Cabello corto, afeitados, uñas cortas y limpias.			No venir afeitado, cabello largo, uñas sucias y largas.	No venir presentable y no usar uniforme de la empresa o uniforme sucio.
3	SALUDO DE BIENVENIDA	Considera desde el saludo de bienvenida, al momento de comenzar el tour.		Saluda al pasajero al momento de recogerlo en el hotel y al inicio del tour.	No da el saludo de bienvenida en el primer contacto con el pasajero.	No da el Saludo de Bienvenida al momento de iniciar el tour.	No da el saludo de bienvenida al pasajero en ninguno de los casos.
4	CARISMA / EMPATIA / GRACIA DEL GUÍA	Considera la forma en que se desenvuelve el guía en el tour (Ameno, risueño, gestualidad, uso de las manos).		Si usa mecanismos para captar la atención del cliente, que tan ameno resulta el tour.	Si se desenvuelve pasivamente, como mostrando poco interes (solo hace su trabajo).	Desarrolla el servicio de manera practica solo queriendo cumplir con su trabajo.	Desarrolla el servicio sin ganas, desmotivado y muestra insatisfacción por lo que hace.
5	CLARIDAD EN LA EXPLICACIÓN DEL GUÍA	Considera la forma en que da su explicación sobre el lugar o lugares que visita.		Explicación, clara, con buen tono de voz, usando correctamen el lenguaje (No usa jergas).	Si la explicación es solo comprensible.	No hacer buen uso del lenguaje (usa jergas), a pesar de que sea comprensible.	Mostrar inseguridad al momento de transmitir la información, no hacer buen uso del lenguaje (usar jergas).
6	EXPLICACIÓN DE REGLAS DE TOUR REGULAR	Considera dar información sobre parametros que se necesitan para el buen desarrollo del servicio y la seguridad del propio pasajero de principio a fin.		Explico reglas: No abrir ventanas del vehículo, no separarse del grupo (sin previo aviso), seguir la bandera en tour peatonal.	Solamente explica que no se deben alejar del grupo, y respetar los tiempos libres que da el guía.	Cuando no explica itinerario a realizarse en el tour peatonal.	No explica las reglas del servicio, sugerencias y o normas que son necesarias para el tour.
8	USO DE BANDERIN PARA TOUR PEATONAL	Comprende de usar el banderin durante el tour peatonal.		Mantener el banderin durante el tour peatonal levantado y asegurandose que todos los pasajeros lo vean.	Llevar el banderin pero no mantenerlo levantado ha vista de todos los pasajeros.	Abandonar el banderin durante un punto del tour peatonal.	No llevar el banderin para la ejecución del tour.
9	ENTREGAR AL PASAJERO LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	Comprende entregar al pasajero la encuesta de satisfacción de calidad y brindarle la explicación para el correcto llenado de las mismas.		Explica el correcto llenado, explica para que sirve el formato y atiende dudas al respecto.	Solo explica el correcto llenado del formato pero no absuelve las dudas del pasajero.	No explica como llenar el formato, ni para que sirve.	Solo entrega el formato y pide que sea llenado, sin explicar nada.
10	COBRO POR SERVICIOS OFRECIDOS	Realizar el cobro por los servicio entregados, en el momento de retorno del tour, en las 2 modalidades (Efectivo soles, dolares y tarjetas) formatos para rotular las tarjetas de crédito.		Cuando realiza el cobro sin complicaciones (como descuentos o rebajas), POS cargados, efectivo para dar cambio, voucher de servicios.	Se realiza el cobro por servicios por medio de voucher (formatos para torular las tarjetas de crédito).	No contar con formatos para rotular tarjetas de crédito y POS descargados.	El guía olvido realizar el cobro por servicios entregados a los pasajeros.

Anexo 4: Criterios de Evaluación del Conductor

N°	ELEMENTOS PARA EVALUACIÓN AL CONDUCTOR	ALCANCE	NIVEL DE CALIFICACIÓN			
			MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
11	PUNTUALIDAD EN LA SALIDA AL TOUR	Considera la hora de salida al tour con maximo 10 minutos de tolerancia.	Salida al tour a la hora pactada o antes de la misma.	Salida al tour con maximo 10 minutos de tolerancia.	Salida al tour con mas de 10 minutos de tolerancia.	Salida al tour con 15 minutos de tolerancia.
12	ESTADO DE LIMPIEZA EN EL VEHICULO DE TRANSPORTE	Comprende la limpieza interna y externa de la unidad de transporte.	Unidad completamente limpia por dentro y fuera.	Unidad limpia por dentro y aceptable por fuera.	Unidad sucia por fuera No presentable.	Unidad sucia por fuera y por dentro (barro afuera de bus, papeles dentro de la unidad).
13	PRESENTACIÓN (APARIENCIA DEL CONDUCTOR).	Considera el uso del uniforme de la empresa y presentación, cabello peinado, afeitado.	Venir correctamente presentable (afeitado, peinado) y con el uniforme de la empresa.	Venir peinado y afeitado pero no usar el uniforme de la empresa.	Venir No presentable (no peinado, no afeitado) y con uniforme sucio.	No venir con uniforme de la empresa, no estar presentable.
14	CARTEL CON NOMBRE DEL TOUR	Comprende colocar el cartel con el nombre del tour en la unidad para que el pasajero sepa donde debe ir, de acuerdo al tour.	Colocar el cartel con el nombre del tour en la unidad antes de llegar al Meeting Point.	Colocar cartel con el nombre del tour luego del recojo de pasajeros.	Colocar el cartel luego de que empezaron a subir los pasajeros.	No colocar el cartel con el nombre de tour.
15	AMABILIDAD Y TRATO DEL CONDUCTOR	Comprende el saludo que da al pasajero y la calidez con que lo atiende al momento de subir a la unidad de transporte.	Saluda al pasajero al subir a la unidad de transporte y lo hace sentir apreciado.	Saluda al pasajero al subir a la unidad de transporte.	No saluda al pasajero en el momento que sube a la unidad de transporte.	No saluda al pasajero, no muestra interes por hacerlo sentir comodo.
16	FORMA DE MANEJO DEON CONDUCTOR	Comprende el correcto ejercicio de sus funciones al conducir la unidad de transporte.	Conduce de forma tranquila, respetuosa y ordenada.	Conduce ordenadamente.	Conduce a la defensiva y trata de competir.	Conduce poniendo en riezgo la vida de los pasajeros.
17	RESPETO DE LAS REGLAS DE TRANSITO (Señalizaciones y Limites de Velocidad).	Considera el respeto de las normas de transito, controles de velocidad, respeto a la autoridad policial en la dirección del transito.	No se pasa las luces rojas, ambar y respeta los cruces peatonales; NO excede los limites de velocidad permitidos.	Intenta avazar lo mas que puede pero respeta las luces; Llega al máximo de velocidad permitido.	Pasa las luces ambar para avanzar más; Excede los limes de velocidad permitidos.	Pasa la luz roja no respeta las señales del policia de tránsito; Excede los limites de velocidad permitidos y pone en riezgo la vida de los pasajeros.
18	AROMATIZAR EL AMBIENTE Y CLIMATIZARLO	Climatizar el ambiente interno de la unidad de transporte con el aire acondicionado y Vertir el aromatizante Poet.	Ambiente Climatizado y con olor agradable (aromatizador Poet), Durante Recojos, traslado y retorno del Tour.	Ambiente interno de la unidad climatizado y con olor agradable durante el traslado y retorno al tour.	Ambiente interno de la unidad No Clímatizado pero con ambiente agradable.	Ambiente interno de la unidad de transporte sin climatizar y con mal olor
19	ACTITUDES DEL CONDUCTOR ANTES SITUACIONES QUE OCURREN EN EL MANEJO	Eventos que compliquen el desarrollo correcto ejecicio	Mantiene la calma, hace caso omiso a seguir situaciones peligrosas.	No reacciona violentamente ante provocaciones o mala de conducción de otros conductores	Reaciona a provocaciones o situaciones que sucedan durante el traslado de los pasajeros.	Reacciona violentamente ante las situaciones que se presentan, pone en riezgo la calidad del servicio.
20	PUNTUALIDAD EN LA CULMINACIÓN DE LOS SERVICIOS	Comprende la hora de termino del servicio.	Llegada de retortno al Meeting Point a la hora coordinada.	Llegada de retorno al Meeting Point con 10 minutos de retraso.	llegada de retorno al Meeting Point con 15 minutos de retraso.	Llegada de retorno con más de 15 minutos de retraso.

Anexo 5: Información Histórica del Tour Operador PERUVISION TOURS SAC

INFORMACION HISTORICA DE 20127258253 - PERUVISION TOURS S.A.C.

La información histórica que se muestra se encuentra actualizada al 08/05/2021

Volver

Resultado de la Búsqueda

Nombre o Razón Social:	Fecha de Baja:
PERUVISION TOURS S. A.	03/12/1999

Condición del Contribuyente	Fecha Desde	Fecha Hasta
HABIDO	-	31/08/2017
NO HALLADO	01/09/2017	07/09/2017

Dirección del Domicilio Fiscal	Fecha de Baja
CAL.CHICLAYO NRO. 444 URB. AMERICA LIMA-LIMA-MIRAFLORES	07/09/2017

Volver | Imprimir | Ingresar Email | e-mail

© 1997 - 2021 SUNAT Derechos Reservados