

**DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES PARA EL PLAN DE
IMPLEMENTACION DE UNA GESTION POR PROCESOS CON ENFASIS EN
LAS NORMAS NTS AV01, NTS AV02, NTS AV03 EN LA
EMPRESA FITUR LTDA.**

**ANDREA PATRICIA AGUIRRE
ANGELA MARIA SILVA GUZMAN
MONICA SOLORZANO CONTRERAS**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION
IFI**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD
BOGOTA
2012**

**DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES PARA EL PLAN DE
IMPLEMENTACION DE UNA GESTION POR PROCESOS CON ENFASIS EN
LAS NORMAS NTS AV01, NTS AV02, NTS AV03 EN LA
EMPRESA FITUR LTDA.**

**ANDREA PATRICIA AGUIRRE
ANGELA MARIA SILVA GUZMAN
MONICA SOLORZANO CONTRERAS**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION
IFI**

**DIRECTOR
JAIRO BUSTAMANTE LANDINEZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACION DE GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD
BOGOTA
2012**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	8
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	9
1.1. Misión	9
1.2. Visión.....	9
2. JUSTIFICACION	10
3. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivo General.....	11
3.2. Objetivos Específicos	11
4. MARCO TEORICO.....	12
5. DISEÑO METODOLOGICO	14
6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION.	16
6.1. Diagnostico empresarial	16
6.1.1. Antecedentes del sector	16
6.1.2. Antecedentes de la empresa de estudio Fitur Ltda.	20
6.1.3. Desarrollo del Diagnostico.....	21
6.2. Análisis cuantitativo	25
6.2.1. Porcentaje de implementación NTS AV-01	26
6.2.2. Porcentaje de implementación NTS AV-02	28
6.2.3. Porcentaje de implementación NTS AV-03	29
7. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS	31
7.1. Identificación de los procesos	31
7.2. Caracterización de proceso	33
7.2.1. Proceso Planeación Estratégica.....	36
7.2.2. Proceso Compras.....	37
7.2.3. Proceso Ventas	38
7.2.4. Proceso Servicio al Cliente.....	39
7.2.5. Proceso Contabilidad.....	40

7.2.6. Proceso Administrativo	41
7.3. Matriz de Interrelaciones de los procesos de la empresa Fitur Ltda	42
8. RECOMENDACIONES PARA QUE LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTE UNA GESTION POR PROCESOS CON ENFASIS EN LAS NORMAS SECTORIALES	46
8.1. Norma Técnica Sectorial AV01: Reservas en Agencias de Viajes	48
8.1.1. Numerales:	48
8.2. Norma Técnica Sectorial AV02: Atención al Cliente en Agencia de Viajes .	49
8.2.1. Numerales:	49
8.3. Norma Técnica Sectorial AV 03: Infraestructura en Agencia de Viajes	50
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFIA	53
ANEXOS	55

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1	19
Tabla 2	22
Tabla 3	25
Tabla 4	26
Tabla 5	27
Tabla 6	28
Tabla 7	29
Tabla 8	45
Tabla 9	46

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1	26
Grafico 2	28
Grafico 3	32

LISTAS DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A	54
Anexo B	55
Anexo C	56

INTRODUCCION

'La prestación de servicios turísticos, es la actividad económica que más ha crecido en las últimas décadas en Colombia y en el mundo. Muller sostiene que la calidad en la prestación de servicios se puede constituir en la ventaja competitiva más importante para las empresas'¹. 'El turismo como sector terciario es dinamizador de la economía y generador de empleo, si se diseñan productos rentables teniendo en cuenta las expectativas de los viajeros cada vez más exigentes y segmentados '².

'Pasando al tema de las normas técnicas de calidad y certificación, Colombia ha avanzado notablemente en su desarrollo con estrategias claras como la organización del Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, mediante el Decreto 2269 de 1993, y políticas especializadas como la Política de calidad turística, (Plan Sectorial de Turismo 2008-2010) desarrollada con el objetivo de mejorar la calidad de servicios fortaleciendo la gestión de calidad de las empresas y destinos'³. 'Una de las líneas estratégicas es la calidad en los prestadores de servicios turísticos mediante la promoción de la normalización del sector a través de las Unidades Sectoriales de Normalización (USN) y la implementación de procesos de certificación turística en los prestadores de servicios'⁴.

Mediante las visitas a la organización FITUR Ltda., el grupo investigador realizará un análisis de la situación actual de la organización contrastando lo encontrado con las Normas Técnicas Sectoriales (NTS), se identificarán los procesos que hacen que la organización funcione y así mismo se realizará la caracterización de estos procesos, finalmente se emitirán las recomendaciones necesarias para que la organización este alineada a las NTS, tenga un enfoque por procesos con el fin que en un futuro puedan optar por lograr la certificación en calidad en el sector turismo, ser una organización reconocida y sostenible en el tiempo.

¹ LOPEZ RODRIGUEZ, Alba. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS TURÍSTICAS. [En línea]. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300007. 2009

² Ibid.

³ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Plan Sectorial de Turismo 2008-2010. [en línea]. www.mincomercio.gov.co/minturismo. Mayo 2008

⁴ Chávez, 2004; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2008a

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

La empresa Fitur Ltda., es una agencia de viajes que se encuentra operando desde hace 26 años y que está constituida legalmente, pero que no tienen implementadas las normas técnicas sectoriales (NTS AV01, NTS AV02 Y NTS AV03) en sus procesos. En un mundo tan competitivo es de gran importancia que el cliente perciba que el producto o servicio que está adquiriendo es de calidad y que va a satisfacer sus necesidades; razón por la cual es de vital importancia que la agencia de viajes Fitur Ltda. Implemente las normas propuestas para que de esta manera garantice el cumplimiento de las necesidades y requerimientos del cliente para lograr su fidelización y cautivar nuevos mercados.

1.1. Misión

Nuestra misión posicionarnos entre las mejores Agencias de Viajes y Turismo a nivel nacional e internacional, proveer con el mejor nivel a nuestros clientes en la administración de sus viajes corporativos , optimizando los costos de viaje de su empresa ofreciendo el mejor servicio, condiciones y beneficios, logrando una organización comprometida con calidad, a la vanguardia tecnológica con precios bajos.

1.2. Visión

Mediante la búsqueda y gestión permanente en la creación de valores, aplicados a las necesidades de nuestros pasajeros y nuestra atención personalizada en cada operación, queremos lograr la satisfacción total y la confianza de aquellos que cada día nos permiten crecer "NUESTROS CLIENTES Y AMIGOS"

2. JUSTIFICACION

El sector empresarial de Viajes & Turismo ha venido creciendo de manera acelerada durante los últimos años en nuestro país, por tal motivo es necesario que las agencias de viajes estén alineadas a estos cambios y cumplan con la normatividad vigente para poder satisfacer las necesidades del cliente y de esta manera adquirir prestigio al ser una empresa que trabaja con calidad.

Los viajes que un cliente obtiene en las Agencias son iguales o parecidos; lo que los diferencia es la calidad en la prestación del servicio. Saber vender es parte de un buen servicio, ayudar al cliente a encontrar los viajes y destinos que exactamente cubrirán sus necesidades, y hacerlo de modo profesional y eficiente, es un buen servicio. De ahí la gran importancia de la Agencia de Viajes en todo este proceso.

La interrelación e integración de todos los procesos que constituyen una agencia de viajes son la base para lograr la calidad total. La Calidad de servicio es el gran diferenciador; la calidad atrae y mantiene la atención del cliente. Es por ello que la implementación de las normas NTS en las agencias de viajes se convierten en un elemento diferenciador a la hora de escoger entre una agencia y otra.

Fitur Ltda., es una empresa que cuenta con una estructura organizacional y operativa propicia para abarcar una mayor parte del mercado turístico, implementando en la organización una gestión por procesos esta puede ser parte del crecimiento que ha tenido el sector, ya que contarán con algunas herramientas para poder acceder a una certificación en calidad.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diagnosticar y recomendar una gestión por procesos con base en las normas NTS AV01, NTS AV02 y NTS AV03 en la Agencia de Viajes Fitur Ltda., para que la organización logre un alto nivel de calidad y competitividad que satisfaga al cliente y logre el éxito sostenido.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa de acuerdo a las normas establecidas para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identificar y caracterizar los procesos de acuerdo a las normas establecidas para contribuir a que la organización implemente una gestión por procesos.
- Realizar las recomendaciones pertinentes para que la organización implemente una gestión por procesos con énfasis en las normas sectoriales.

4. MARCO TEORICO

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

‘Arthur Bormann, Berlín 1930 define que el Turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo’⁵.

Walter Hunziker - Kurt Krapf, 1942 dicen que "El Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa"⁶.

La información turística es el conjunto de servicios que se ofrecen al turista con el objetivo de informarle, orientarle, facilitarle y atenderle durante su viaje o estancia vacacional en oficinas de información turística a través de informadores turísticos o guías, intérpretes, correos de turismo, acompañantes de grupo, etc. La definición incluye aquellos servicios públicos dependientes por regla general de organismos públicos o instituciones que tienen como misión informar facilitar y orientar al turista durante su estancia vacacional o viajes facilitando gratuitamente información.

‘Las Agencias de Viajes y Turismo son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a vender planes turísticos’⁷.

Así mismo son la herramienta central dentro del desarrollo del sector turismo. Dándole la importancia a sus funciones de intermediación y promoción, razón por la cual su valor agregado está en el ofrecer servicios y alternativas turísticas entre los diferentes segmentos y regiones que integran el mercado sea a nivel personal o a través de herramientas tecnológicas como el internet.

⁵ DIE EHRE VOM, Fremdenverkehr, Turismo. [En Línea]
http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo#cite_ref-2

⁶ WALTER HUNZIKER, Kurt Krapf, Fundamentos de la Teoría General del Turismo. [En Línea].
http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo#cite_ref-2

⁷ ASOCIACION COLOMBIANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO. Institucional. [En línea].
<http://www.anato.org/index.php/institucional>. 2011

En los últimos años se ha venido dando un gran crecimiento en el sector turismo incentivando a que las agencias prestadoras de este servicio sean cada vez más competitivas y se atrevan a buscar certificaciones en calidad que brinden un mayor respaldo a su actividad comercial y de esta manera ser más atractivos ante los clientes que cada vez son más exigentes.

En Colombia, la entidad que regula las agencias de viajes es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el cual apoya la gestión turística con el fin de mejorar su competitividad, sostenibilidad y generar valor agregado. En la actualidad, se encuentran certificados 453 prestadores de servicios turísticos de las cuales 245 son agencias de viajes. Estas certificaciones están basadas en las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) AV-01, AV-02, AV-03, AV-04, las cuales contienen los lineamientos básicos que debe cumplir una agencia de viajes para lograr la certificación.

Es necesario resaltar que para poder acceder a la certificación, las organizaciones deben estar alineadas a una gestión por procesos donde la secuencia de actividades está orientada a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que logre satisfacer las necesidades y los requerimientos del cliente.

'La gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización'⁸.

⁸ Servicio de calidad de la atención sanitaria. SESCAM. Toledo, 21 Octubre de 2002

5. DISEÑO METODOLOGICO

ITEM	OBJETIVO	ACTIVIDAD PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	HERRAMIENTAS
1	<i>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa de acuerdo a las normas establecidas para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.</i>	<p><i>Revisión de la documentación y procedimientos existentes.</i></p> <p><i>Entrevistas con personal de trabajo.</i></p> <p><i>Verificación de la información recolectada Vs. Requerimiento de la norma.</i></p>	<p><i>Visitas a la organización.</i></p> <p><i>Documentos existentes.</i></p> <p><i>Normas de estudio.</i></p> <p><i>Consulta al líder de la organización.</i></p>
2	<i>Identificar y caracterizar los procesos de acuerdo a las normas establecidas para contribuir a que la organización implemente una gestión por procesos.</i>	<p><i>Recolección de la información mediante acompañamiento en los procesos.</i></p> <p><i>Análisis de la información recolectada.</i></p> <p><i>Caracterización y matriz DOFA de los procesos.</i></p>	<p><i>Visitas a la organización.</i></p> <p><i>Consulta al líder de la organización</i></p>

3	<p><i>Realizar las recomendaciones pertinentes para que la organización implemente una gestión por procesos con énfasis en las normas sectoriales</i></p>	<p><i>Documentar y comunicar a la organización los hallazgos obtenidos en el proceso de investigación.</i></p> <p><i>Dar a conocer las buenas prácticas para la implementación de una gestión por procesos.</i></p>	<p><i>Visitas a la organización.</i></p> <p><i>Comunicación al líder de la organización y a los colaboradores.</i></p>
---	---	---	--

6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS PARA DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACION.

6.1. Diagnostico empresarial

6.1.1. Antecedentes del sector

‘El turismo es una de las industrias más grandes y dinámicas de la sociedad actual, debido a la movilización de personas por todas las regiones del mundo y por la contribución económica, ambiental y sociocultural que genera. Por ello, cada vez más países se preocupan por aumentar su competitividad y consolidarse como destino turístico altamente reconocido’⁹.

Como se mencionó en el marco teórico, ‘En Colombia la entidad que se encarga de regular este sector es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo el cual apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país, todo esto con el fin de mejorar su competitividad, sostenibilidad e incentivar la generación de valor agregado’¹⁰. ‘En los últimos cuatro años Colombia ha mostrado una tendencia creciente del turismo, al pasar de 1.978.000 visitantes en 2006 a 2.494.000 en 2009, mientras que el ingreso económico pasó de USD\$2,0 millones a USD\$2,6 millones en los mismos años. Estas cifras indican que se debe poner mayor énfasis en la oferta turística e incrementar los recursos para la promoción del país. Así como las Agencias de viajes deben invertir en su infraestructura para tener bases sólidas para poder ofrecer a los clientes productos de calidad y de esta manera ser más competitivos en el mercado’¹¹.

Dentro del Ministerio de Comercio, Industria y turismo existe una división que es el Viceministerio de Turismo el cual se encarga de concertar, ejecutar y evaluar la política turística (planes y programas ofrecidos), decide sobre las quejas presentadas por incumplimientos de servicios por parte de los prestadores de servicios turísticos y ejerce la coordinación necesaria para llevar el registro nacional de turismo y lo relacionado con la certificación de la prestación de servicios hoteleros. ‘La Ley 300 de 1996 en el artículo 61 estableció el Registro

⁹ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Op. Cit.

¹⁰ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Crecimiento Sostenible y Competitividad.[En línea]. <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=6yjofaugVUQ%3D&tabid=1238>. 2009

¹¹ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Turismo como motor de desarrollo regional. [En Línea]. www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id. 2010

Nacional de Turismo, y el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, define que todos los prestadores de servicios turísticos deben registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia. Este Registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente. El tener este registro asegura que la agencia cumpla con los requisitos básicos estipulados por la Ley colombiana y da un parte de tranquilidad a los clientes en el momento de tomar los servicios con la agencia¹².

Así mismo, la ley 300 de 1996 cita que las actividades turísticas serán desarrolladas de acuerdo al plan sectorial de turismo el cual hace parte del plan nacional de desarrollo. El plan sectorial de turismo 2011-2014, tiene como objetivo general mejorar la competitividad de los servicios y destinos turísticos de Colombia con el fin de hacer del turismo una estrategia de desarrollo sostenible para el país, que contribuya a la generación de empleo, a la prosperidad de las regiones y a dinamizar el círculo virtuoso del ascenso social. 'Este objetivo se llevara a cabo a través de los siguientes lineamientos estratégicos¹³.

1. Fortalecer la institucionalidad y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional.
2. Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos ofrecidos a los turistas nacionales y extranjeros.
3. Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo.
4. Mejorar la gestión en infraestructura de soporte y conectividad para el turismo.
5. Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional.
6. Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados.
7. Enfocar las iniciativas de promoción turística por segmentos especializados del turismo.
8. Desarrollar iniciativas transversales para promover el desarrollo sostenible del turismo'.

¹² MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Registro Nacional de Turismo. [En línea]. <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=12184>. 2012

¹³ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Plan Sectorial de Turismo 2011-2014. [en línea]. <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id..> Junio 2011

Los lineamientos que aplican para las empresas del sector turismo son los numerales 2, 3, 5 y 7, ya que estos tienen como estrategia fortalecer los procesos de normalización y reglamentación para los prestadores de servicios turísticos, tales como agencias de viajes y turismo, iniciar acciones para la formalización de las empresas prestadoras de servicios turísticos, en donde se promoverán altos niveles de calidad a las empresas mediante la certificación en las normas técnicas sectoriales (NTS AV01-NTS AV02-NTS AV03-NTS AV04), adicional a esto es importante la capacitación del personal para brindar un servicio de calidad. Así mismo entre mayoristas y Agencias de Viajes debe haber estrategias alineadas con el objeto de lograr una relación gana-gana y mediante la generación de una promesa de valor atraer, fidelizar y mantener los clientes. Antes de todo esto se debe realizar un estudio de mercado para conocer el medio en el cual se va a desarrollar un plan de mercadeo que logre los resultados.

‘La Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo – ANATO ha venido trabajando en diferentes proyectos con el propósito de contribuir al desarrollo, competitividad, certificación, desarrollo tecnológico, promoción y capacitación de las agencias de viajes en Colombia, generando beneficios en el posicionamiento del sector para convertirlo en uno de los más competitivos de América Latina’¹⁴.

Tal como se definió en el marco teórico las ‘Agencias de Viajes y Turismo son las empresas comerciales, debidamente constituidas por personas naturales o jurídicas que se dedican profesionalmente a vender planes turísticos. La agencia es el asesor integral, quien provee de todos los servicios a un usuario y ofrece beneficios claros. Es el responsable de orientar en la selección de destinos con las mejores alternativas en planes recreacionales o corporativos, hoteles, transporte aéreo y terrestre, además de servicios como la asesoría para obtener visados’¹⁵.

Las agencias de viajes son la herramienta central dentro del desarrollo del sector turismo. Dándole la importancia a sus funciones de intermediación y promoción, razón por la cual su valor agregado está en el ofrecer servicios y alternativas turísticas entre los diferentes segmentos y regiones que integran el mercado sea a nivel personal o a través de herramientas tecnológicas como el internet.

‘El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, conforme a la ley 300 de 1996 lidera las Unidades Sectoriales de Normalización que actualmente cuentan con 49 Normas Técnicas Sectoriales de Calidad que integran todo el programa de Calidad

¹⁴ ASOCIACION COLOMBIANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO. Institucional. [En línea]. <http://www.anato.org/index.php/institucional>. 2011

¹⁵ Ibid.

Turística del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo¹⁶. Retomando la información del marco teórico, se encuentran certificadas 453 prestadores de servicios turísticos de las cuales 245 son agencias de viajes y se encuentran certificadas con las normas NTS AV 01-02-03-04, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

PRESTADORES CERTIFICADOS EN CALIDAD		
TIPO DE PRESTADOR	NTS	N°
Establecimientos de alojamiento Hoteles	NTSH 006	94
Establecimientos de alojamiento Requisitos de sostenibilidad.	NTS TS 002	34
	NTC 5133	
Establecimientos de alojamiento Alojamientos Rurales	NTSH 008	10
Establecimientos de la industria gastronómica	NTS USNA 008	7
Agencias de Viaje	NTS AV 01-02-03- 04	245
Posadas turísticas	NTSH 007	1
Guías de turismo	NTS GT 01-02-03- 04	62
TOTAL		453

Tabla 1.¹⁷

Por tal motivo se tuvieron en cuenta las siguientes normas:

NTS AV 01: establece los requerimientos mínimos para la prestación del servicio de reservas¹⁸.

NTS AV 02: establece los requisitos que deben cumplir las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente en las etapas de la prestación de servicio propias de la agencia de viajes¹⁹.

NTS AV 03: establece la infraestructura que deben tener las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente²⁰.

¹⁶ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Plan Sectorial de Turismo 2011-2014. Op. Cit.

¹⁷ Ibid

¹⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Sectorial NTS AV01. Bogotá: ICONTEC.

¹⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Sectorial NTS AV02. Bogotá: ICONTEC.

Dentro de los procesos de la agencia de viajes y turismo objeto de estudio no está el diseñar paquetes turísticos; simplemente se dedican a ser un intermediario entre el mayorista y el cliente, por tal motivo la NTS AV-04, no hace parte de este informe.

El sector turismo ha tenido un crecimiento importante en los últimos años lo que ha generado que las entidades prestadoras de este servicio sean más competitivas y opten por certificaciones en calidad, razón por la cual se hace de vital importancia implementar este trabajo de estudio en la organización Fitur Ltda., como un primer paso para que opten en la opción de ser una entidad certificada en servicios turísticos.

6.1.2. Antecedentes de la empresa de estudio Fitur Ltda.

Fitur Ltda., es una Agencia de Viajes y Turismo constituida en 1986, con Registro Nacional de Turismo número 12123. Fitur Ltda., busca la obtención de altos estándares de calidad de servicio a través de la implementación de procesos empresariales que provean las herramientas y mecanismos adecuados a sus objetivos. De igual forma, Fitur Ltda., propende por la formación y perfeccionamiento permanente de sus funcionarios persiguiendo, como fundamento, la optimización de sus servicios.

Durante años han buscado el posicionamiento de su empresa en el medio, lo que han logrado a cabalidad y de lo cual se sienten muy orgullosos.

Cuenta con una sede ubicada en la Carrera 70 Av. Rojas 49-63, donde laboran 6 empleados con los siguientes cargos: Gerente, Gerente Administrativo, dos Asesores Comerciales, un Auxiliar Contable y un Contador; cuentan con el servicio de mensajería el cual es subcontratado en la medida que se requiera.

A pesar que la organización lleva 26 años en el mercado no cuentan con un organigrama ni con un mapa de procesos definido, ya que esto no es una prioridad para ellos.

En la organización se identifican los siguientes procesos:

- Misionales: Compras, Ventas y Servicio al Cliente.
- Direccionamiento: Planeación estratégica.
- Apoyo: Contabilidad y Administrativo.

²⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Sectorial NTS AV03. Bogotá: ICONTEC.

Estos procesos no se encuentran caracterizados.

6.1.3. Desarrollo del Diagnostico

Con el fin de conocer que tan alineada esta Fitur Ltda., con las normas técnicas sectoriales, se realizo el siguiente cuestionario basado en cada numeral de las normas:

PREGUNTA	NORMA
¿Tienen un procedimiento documentado para la elaboración de las reservas?	NTS AV-01
¿Qué medios utilizan para realizar la reserva?	NTS AV-01
¿Qué sistema manejan para hacer las reservas?	NTS AV-01
¿El sistema es propio o externo?	NTS AV-01
¿Cómo se entera la agencia de los planes o paquetes turísticos que ofrecen los proveedores?	NTS AV-01
¿Cómo se le transmite la información al cliente sobre los paquetes, planes y reservas?	NTS AV-01
¿Cómo se aseguran que los clientes tienen la Información adecuada?	NTS AV-01
Si se cancela o es negada alguna reserva por parte del proveedor, ¿Como se le informa al cliente?	NTS AV-01
¿Como la agencia de viajes asegura que el proveedor va a cumplir con el servicio como se pactó?	NTS AV-01
¿Tienen un sistema de indicadores de gestión?	NTS AV-01
¿Cual es el mecanismo de selección de proveedores?	NTS AV-01
¿Evalúan a los proveedores? ¿Con que frecuencia? ¿Como los evalúan?	NTS AV-01
¿Tienen algún formato donde se diligencie los requerimientos y la información del cliente para que esta sea entregada al proveedor?	NTS AV-01
¿Tienen un plan de comunicación establecido con los proveedores con el fin de dirigir la información del cliente a la persona (s) adecuada?	NTS AV-01
¿Tienen algún formato donde se confirme la reserva y se le informe al cliente los requisitos especiales como plazos para pagos y condiciones de cancelación?	NTS AV-01
¿Cómo es el proceso de confirmación de reserva (proveedor-empresa-cliente)? ¿Cuál es el tiempo de respuesta?	NTS AV-01

¿Tienen un perfil establecido para los que realizan las reservas?	NTS AV-01
¿Tienen un programa de entrenamiento y capacitación para el personal?	NTS AV-01
¿Cuál es el enfoque del programa de entrenamiento?	NTS AV-01
¿Tienen un procedimiento documentado de los procesos relacionados con la atención al cliente?	NTS AV-02
¿Tienen políticas y objetivos de atención al cliente?	NTS AV-02
¿Qué requisitos debe cumplir un proveedor para que ellos lo escojan?	NTS AV-02
¿Tienen un formato para evaluar la satisfacción del cliente?	NTS AV-02
¿Tienen un plan de auditorías?	NTS AV-02
¿Tienen un plan de mejora continua?	NTS AV-02

Tabla 2.

Para la NTS AV-03, se realizó mediante una inspección visual en las instalaciones de la empresa.

La entrevista fue realizada al Gerente General y Gerente Administrativo. Luego de realizada la entrevista se pudo determinar lo siguiente:

- El único procedimiento documentado que tienen es el de elaboración de reserva. La norma NTS AV 02, solicita que los procesos de atención al cliente estén documentados. En general la norma ISO 9001:2008 requiere que todos los procesos de la organización estén caracterizados, lo cual no se evidencia en la organización.
- La elaboración de reservas se realiza mediante el sistema AMADEUS, el cual es utilizado por la mayoría de las agencias del país. En este se pueden realizar reservas de tiquetes y hoteles, es un sistema externo el cual exige una cuota de 350 segmentos (reservas) al mes, si esta cuota no se cumple la organización debe cancelar una penalidad de 2.5 USD por reserva no realizada para cubrir la cuota del mes. A final de año el sistema da una bonificación a la organización por exceder el cumplimiento en ventas.
- La forma de contacto con los proveedores es mediante material promocional por Internet, visitas por parte de los mayoristas o en la feria de

turismo de Corferias. La organización no cuenta con un proceso de selección de proveedores ya que estos se encuentran definidos desde hace más de 15 años, y son proveedores certificados por el Ministerio de Turismo. Gracias a que los proveedores siempre han cumplido con los requisitos de la organización no se realiza la evaluación de desempeño a estos, todo se basa en la relación comercial que se ha establecido a través de los años. Tienen un plan de comunicación establecido donde conocen el procedimiento para contactar a los proveedores y el personal que maneja cada uno de los destinos turísticos.

- El proceso de reserva con el cliente se inicia con el diligenciamiento del formato de cotización (ANEXO 1) donde se especifican los requerimientos del cliente, sus datos generales, asesor comercial, tarifas y observaciones a tener en cuenta (Visa, vacunas, etc.). Al momento de cerrar la venta se diligencia el formato de reserva (ANEXO 2) el cual incluye la información del número de tiquete. La organización garantiza la reserva con un depósito hecho por el cliente, en este punto se diligencia un recibo de caja (ANEXO 3) el cual es válido si tiene la firma y el sello de la empresa. La reserva es confirmada al cliente vía telefónica o e-mail. Los formatos encontrados que utiliza la empresa no tienen ningún tipo de codificación impidiendo que haya trazabilidad y organización en los documentos.
- La organización tiene un perfil establecido para los asesores comerciales el cual es exigido por el Ministerio de Turismo. AMADEUS, brinda las capacitaciones pertinentes para la certificación de los asesores comerciales, esta capacitación se realiza por Internet optimizando así el tiempo de los colaboradores y de la organización.
- La organización no cuenta con un programa de entrenamiento establecido, ya que los proveedores les suministran capacitaciones gratuitas.
- La organización no tiene un procedimiento documentado de los procesos que se relacionan con el cliente, sin embargo realizan reuniones periódicas donde la Gerencia les explica de una forma empírica el manejo hacia el cliente. Lo mismo ocurre con las políticas y objetivos de atención al cliente.
- La organización no tiene ningún tipo de formato para registrar la satisfacción del cliente después de la prestación del servicio, sin embargo se realiza una llamada telefónica donde el asesor entrevista al cliente sobre su experiencia en el viaje, de esta llamada no queda ningún tipo de registro ni se hace seguimiento.
- La organización no cuenta con un plan de auditoría ni con un plan de mejora continua.

- En cuanto a la infraestructura, la organización está localizada en un sitio con fáciles vías de acceso tanto para los empleados como para los clientes, así mismo cuenta con una zona de parqueo.
- En la infraestructura interna se evidencia que la organización cuenta con un área de espera, atención al cliente y procesos internos, sin embargo no cuenta con un área de servicios generales (sanitarios, depósito de útiles de aseo, recolectores de basura). Se tiene un espacio exclusivo para el servicio de cafetería.
- El sistema de ventilación de la organización es de tipo natural, y la temperatura no excede los 22°C.
- La organización cumple con los requisitos de iluminación, muebles, equipos de oficina y decoración según lo establecido en la norma NTS AV 03.
- La organización no tiene un plan de mantenimiento, reposición, instalaciones muebles y equipos, por ende no hay registros correspondientes.

Luego del análisis de la situación actual de la empresa Fitur Ltda., se pudo determinar que a pesar de ser una organización que lleva mucha trayectoria en el mercado tiene grandes oportunidades de mejora, las cuales pueden llegar a ser oportunidades de crecimiento empresarial.

Se evidenció que las actividades que se deben realizar para que la organización esté alineada a estas normas son:

- Elaboración del organigrama.
- Elaboración del mapa de procesos.
- Caracterización de los procesos.
- Políticas y objetivos de atención al cliente.
- Manual de calidad.
- Sistema de indicadores de gestión.
- Plan de auditorías.
- Plan de mejora continua.
- Estandarización de formatos y registros.

Estos parámetros están basados en la norma ISO y las normas sectoriales las cuales tienen requisitos que están alineados; se busca, además de la certificación en las normas sectoriales, que Fitur Ltda., se pueda certificar según la ISO 9001.

A continuación citamos los numerales de las normas en donde están relacionados los ítems anteriores:

CONCEPTO	NORMA ISO	NORMAS SECTORIALES
Elaboración del organigrama	No aplica	No aplica
Elaboración del mapa de procesos	4.1. Numeral <i>a</i>	NTS AV01: 4.1. NTS AV02: 4
Caracterización de los procesos	4.1. Numeral <i>b</i>	NTS AV01: 4.1. NTS AV02: 4
Políticas y objetivos de atención al cliente	5.3. 8.2.1.	NTS AV02: 4
Manual de calidad	4.2.2	No aplica
Sistema de indicadores de gestión	8.4.	NTS AV02: 4.4.1.3.
Plan de auditorías	8.2.2.	NTS AV02: 4.4.2.
Plan de mejora continua	8.5.1.	NTS AV02: 4.5.
Estandarización de formatos y registros.	4.2.	NTS AV01. 4.2.1.

Tabla 3.

Con la realización de algunas de estas actividades en este informe se espera colaborar no solo a que la organización crezca sino a contribuir con el desarrollo del sector turismo en Colombia.

6.2. Análisis cuantitativo

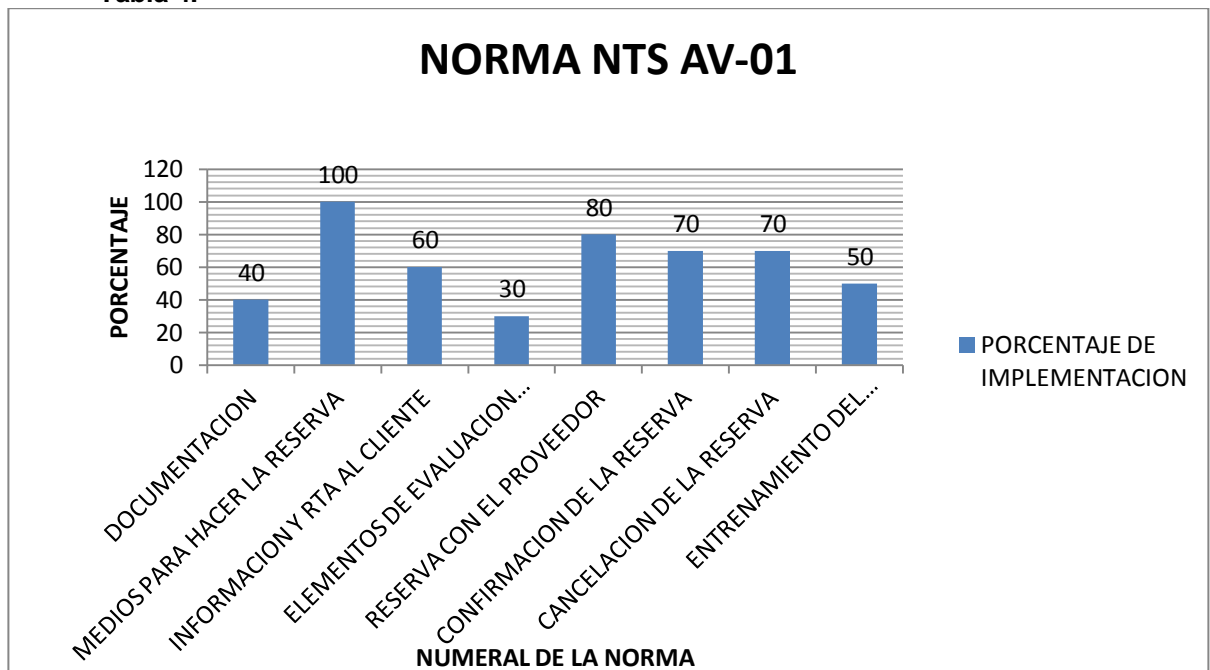
El equipo investigador decide completar el diagnóstico con un análisis de tipo cuantitativo para determinar la alineación de la organización con el cumplimiento de la normas sectoriales.

6.2.1. Porcentaje de implementación NTS AV-01

Se tomo cada uno de los numerales de la norma y se comparo con los datos recopilados en las entrevistas. Las cifras que se presentan son apreciativas, según la situación en la cual se encuentra Fitur Ltda., respecto a cada numeral.

NUMERAL DE LA NORMA	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACION
DOCUMENTACION	40
MEDIOS PARA HACER LA RESERVA	100
INFORMACION Y RTA AL CLIENTE	60
ELEMENTOS DE EVALUACION DEL SERVICIO	30
RESERVA CON EL PROVEEDOR	80
CONFIRMACION DE LA RESERVA	70
CANCELACION DE LA RESERVA	70
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE RESERVA	50

Tabla 4.



Grafica 1.

Se puede decir que la NTS AV-01, esta implementada en un 62.5%. A continuación se enuncian los criterios que se tuvieron en cuenta para la apreciación cuantitativa que se presento:

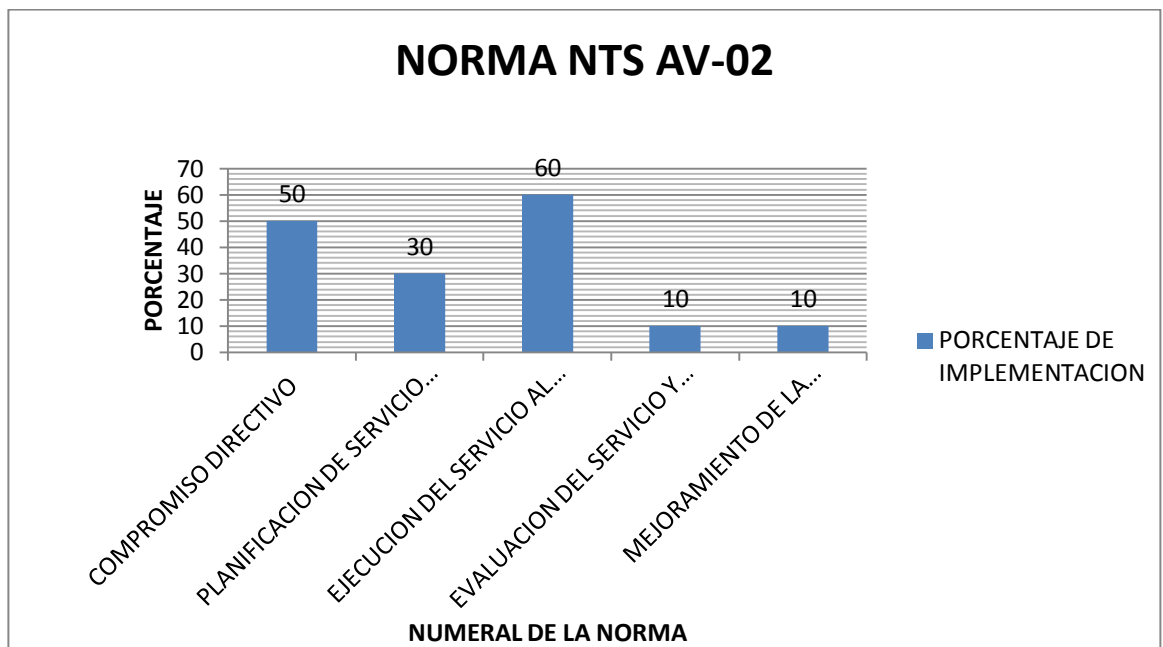
NUMERAL DE LA NORMA	JUSTIFICACION
DOCUMENTACION	Fitur Ltda., tiene definido los procesos pero estos no están documentados.
MEDIOS PARA HACER LA RESERVA	Dispone y controlan los recursos mediante los cuales realizan las reservas (Sistema AMADEUS)
INFORMACION Y RESPUESTA AL CLIENTE	La empresa tiene al cliente informado, sin embargo no existe un formato estándar, ni codificado que permita tener un mayor control y trazabilidad del proceso. Es un proceso empírico.
ELEMENTOS DE EVALUACION DEL SERVICIO	Fitur Ltda., no cuenta con un sistema de indicadores de Gestión que permita evaluar el cumplimiento de su sistema ni la satisfacción del cliente. Se realiza una llamada después de prestar el servicio pero no se aprovecha la información recolectada para hacer seguimiento y mejora.
RESERVA CON EL PROVEEDOR	La relación con los proveedores es sólida, confiable y con muchos años de trayectoria donde nunca se ha tenido algún tipo de inconveniente con el servicio. Sin embargo este procedimiento no se encuentra documentado como lo especifica la norma.
CONFIRMACION DE LA RESERVA	Existe un proceso de confirmación de la reserva, sin embargo no existe un formato estandarizado para dejar plasmada dicha información.
CANCELACION DE LA RESERVA	Existe un proceso de cancelación de la reserva, sin embargo no existe un formato estandarizado para dejar plasmada dicha información.
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE RESERVA	La organización no cuenta con un plan de entrenamiento propio para sus colaboradores; estas capacitaciones las ofrecen los proveedores.

Tabla 5.

6.2.2. Porcentaje de implementación NTS AV-02

NUMERAL DE LA NORMA	PORCENTAJE DE IMPLEMENTACION
COMPROMISO DIRECTIVO	50
PLANIFICACION DE SERVICIO AL CLIENTE	30
EJECUCION DEL SERVICIO AL CLIENTE	60
EVALUACION DEL SERVICIO Y ACCIONES CORRECTIVAS	10
MEJORAMIENTO DE ATENCION AL CLIENTE.	10

Tabla 6.



Grafica 2.

La norma esta implementada en un 32%. A continuación se enuncian los criterios que se tuvieron en cuenta para la apreciación cuantitativa que se presento:

NUMERAL DE LA NORMA	JUSTIFICACION
COMPROMISO DIRECTIVO	Fitur Ltda., no tiene establecidas políticas ni objetivos de atención al cliente. No tienen un organigrama que permita visualizar los niveles de autoridad.
PLANIFICACION DE SERVICIO AL CLIENTE	No existe una planificación donde estén definidos y documentados los procesos estándares y requisitos del servicio al cliente.
EJECUCION DEL SERVICIO AL CLIENTE	No existen procedimientos documentados que especifiquen como se debe llevar a cabo la prestación del servicio.
EVALUACION DEL SERVICIO Y ACCIONES CORRECTIVAS	No se encuentra un sistema de evaluación del servicio al cliente; y por lo tanto tampoco existe un procedimiento documentado para la planificación e implementación de auditorías internas.
MEJORAMIENTO DE LA ATENCION AL CLIENTE	Fitur Ltda., hace recolección de la información pero no la analiza ni formula programas de mejoramiento según el análisis de la información.

Tabla 7.

Los numerales 4.6 y 4.7 se tuvieron en cuenta para su calificación en la tabla de la norma NTS AV01, en el numeral Entrenamiento del personal de reserva.

6.2.3. Porcentaje de implementación NTS AV-03

Esta inspección se realizó mediante la observación, pero por el tamaño de la empresa (las instalaciones), algunos de los ítems no se pueden tener en consideración. Se evidencia que no hay la suficiente señalización tal como de ubicación de extintores, rutas de evacuación, y demás.

Fitur Ltda., tiene una estructura sólida y organizada que le ha permitido ser sostenible en el tiempo, sin embargo, se concluye con este análisis cuantitativo que para certificarse en las normas del sector turismo les hace falta complementar algunos de los siguientes aspectos: documentación, indicadores de gestión, evaluación del servicio, entrenamiento del personal entre otros. En donde tienen mayor falencia es en la NTS AV-02, ya que el porcentaje de implementación faltante es del 68% y es en donde la organización debe centrar su mayor esfuerzo. En la NTS AV-01 el porcentaje faltante es de 37.5%. Cabe resaltar que algunas de

las acciones que se tomen en cuenta para la norma AV-01 son aplicables a su vez para la norma AV-02.

7. IDENTIFICACION Y CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS

7.1. Identificación de los procesos

‘El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor’²¹. La importancia del mapa de procesos es:

- ‘Proporciona una visión sistémica de la empresa.
- Facilita la comprensión de las relaciones ‘causa-efecto’, permitiendo la identificación de indicadores para la gestión eficaz de los procesos.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente.
- Permite entender mejor el rol de cada uno para conseguir los objetivos de empresa y de cliente.
- Hace que la cooperación exceda las barreras funcionales integrando eficazmente a las personas’²².

Fitur Ltda., tiene identificados sus procesos pero estos no se encuentran plasmados dentro de un mapa de procesos en el cuál se vea la interacción de todas las áreas funcionales de la organización.

A continuación el grupo investigador presenta el mapa de procesos propuesto el cual fue aprobado por el líder de planeación estratégica.

²¹ FONTALVO HERRERA, Tomas José. La Gestión de La Calidad En Los Servicios ISO 9001:2008. Segunda Edición. [En línea]<<http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>> [citado en 1 de julio de 2012]

²² FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio, Gestión por Procesos. Cuarta edición. 2010. P 117

Mapa de Procesos FITUR Ltda.



Grafica 3.

Este mapa de procesos se construyó de la siguiente manera:

1. Se identificaron todas las personas que intervienen en los procesos tales como asesores de venta, proveedores, clientes.
2. Se identificó la línea operativa de la organización la cual se determinó que esta dada por la secuencia de procesos que se llevan a cabo para prestar el servicio, estos procesos son compras, ventas y servicio al cliente. En el proceso de compras se realizan todas las actividades concernientes con la adquisición de paquetes y planes turísticos, el proceso de ventas realiza todas las actividades relacionadas con brindar al cliente el producto que éste requiera, el proceso de servicio al cliente es el seguimiento que se realiza a éste en cuanto a la atención recibida antes, durante y después de la prestación del servicio.
3. Alrededor de los procesos misionales detectados se encuentran los que brindan soporte a esta línea operativa y de igual forma los procesos de direccionamiento de la organización.

Los procesos de soporte identificados son: Contabilidad el cuál se encarga de los registros contables que son entregados al proceso administrativo para realización de informes y pago a diferentes proveedores y el proceso administrativo que se encarga de diseñar y mantener un ambiente de trabajo en el que las personas alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

El proceso de direccionamiento de la organización es el de planeación estratégica en el cual el planeador ve hacia el futuro y descubre cuales son los cursos alternativos de acción para establecer los objetivos.

4. Por último se determino el proceso de mejora continua, el cual afecta a todo el sistema ya que en este paso es donde la organización cierra el ciclo PHVA, para la toma de acciones y mejorar todas las actividades que se desarrollen.

7.2. Caracterización de proceso

Fitur Ltda., dentro de su estructura no contaba con la identificación ni con la caracterización de sus procesos, por lo cual el grupo investigador procedió a realizar esta gestión con la información obtenida durante la primera entrevista. Luego se realizó una segunda visita a la entidad, en la cual el grupo realizó el levantamiento de toda la información y elaboró su correspondiente caracterización. Para obtener dicha información, se entrevistó a cada uno de los directos responsables de cada proceso, explicándoles inicialmente la metodología de trabajo y el objetivo a alcanzar.

‘Un sistema de gestión por procesos busca gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada con el fin de conseguir un resultado y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente. Una forma fácil y practica de entender los procesos, sus actividades, recursos y como medirlos es mediante la caracterización de los mismos’²³.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo.

‘Las características que debe tener un proceso bien dirigido y gestionado son’²⁴:

²³ SENA. ISO 9001:2008 MODULO II. [En línea]. <http://es.scribd.com/doc/31614724/GESTION-DE-PROCESOS>. 2008

²⁴ PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio, Gestión por Procesos. Cuarta edición. 2010. P 151

- Tener identificados a sus proveedores y clientes.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.
- Contar con un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora y capacidad de liderazgo.
- Se debe definir el alcance del proceso.
- Se deben tener asignados e identificados los recursos.
- Incorporar un sistema de medidas de control (indicadores) de su eficiencia, eficacia y flexibilidad.
- Debe ser claro cómo se desarrolla el ciclo PHVA en cada proceso.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.'

A continuación encontramos el formato de caracterización utilizado para Fitur Ltda., el cual se elaboró tomando como referencia lo visto en la clase "Gestión por Procesos". Es un formato que es fácil de entender y comprender por los colaboradores de la organización ya que la información que contiene es secuencial y explica de manera práctica el proceso a detallar.

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):		PROCESO:		RESPONSABLE:	
OBJETIVO:			ALCANCE:		
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
		P			
		H			
		V			
		A			
RECURSOS					
INDICADORES DE GESTION					
RIESGOS DEL PROCESO					

7.2.1. Proceso Planeación Estratégica.

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):	Estratégico	PROCESO:	Planeación Estratégica	RESPONSABLE:	Carlos Nuñez
OBJETIVO:	Garantizar que la organización funcione adecuadamente para satisfacer las necesidades del cliente y prestar un buen servicio. Garantizar el direccionamiento de la organización.		ALCANCE:	Desde el requerimiento del cliente hasta el cierre de la venta.	
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
*Cliente *Requerimientos del cliente.	Requerimientos y necesidades del cliente	P	*Planificación de capacitación en ventas y servicio al cliente. Programa Amadeus que cuenta con los servicios de reservas. *Asesoría y apoyo continuo al personal de ventas.	*Servicio personalizado al cliente. *Prestación del servicio con alto sentido de compromiso, de responsabilidad y amabilidad.	Clientes satisfechos, recompra de paquetes turísticos, fidelización de clientes, satisfacción del cliente.
		H	*Foco al cliente/Foco en ventas. Prestar el servicio adecuado para cada cliente. *Atender de manera satisfactoria y servicial a cada cliente según sus requerimientos.		
		V	*Comprobar que el cliente ha entendido y comprendido toda la información brindada.		
		A	*Cerrar la venta.		
RECURSOS					
*Tecnología: Computadores, sistema Amadeus, teléfonos, fax. * Recurso Humano.					
INDICADORES DE GESTION					
RIESGOS DEL PROCESO					
*Sin una planeacion adecuada no se puede garantizar que la empresa crezca					

7.2.2. Proceso Compras

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):	Misional	PROCESO:	Compras	RESPONSABLE:	Fredy Lemus
OBJETIVO:	Comprar servicios o paquetes turísticos que satisfagan al máximo las necesidades del cliente.		ALCANCE:	Compra de los servicios o paquetes a los proveedores ya establecidos por Fitur.	
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
*Mayoristas. *Cliente. *Ventas.	*Requerimiento del cliente. * Paquetes turísticos de los mayoristas.	P H V A	*Con la información del tipo de cliente y el lugar de destino se selecciona el ó los mayoristas que pueden prestar este servicio. * Se llama al o los mayoristas seleccionados y se les solicita la cotización del servicio, indicando el sitio, días, cantidad de personas que van a adquirir el paquete. *Se entrega el código de la agencia, el número de cédula del operador turístico para que el mayorista envíe la cotización del servicio vía e-mail. *Se revisa la cotización entregada por el mayorista y la discriminación de esta para entregarla al cliente y a contabilidad en caso que la compra sea efectiva. * Si la compra no es efectiva se revisa que información se omitió o que factor influyó para que el cliente no tomara el servicio con Fitur.	*Cotización *Soportes de compra de tiquetes, boucher, recibo de pago.	*Compras *Cliente *Contabilidad
RECURSOS					
*Computador *Telefono *Papelería *Colaborador Fitur *Colaborador mayorista					
INDICADORES DE GESTION					
RIESGOS DEL PROCESO					
*Que la venta no sea efectiva. *Que la cotización no llegue en el tiempo establecido al comprador y al cliente. *Que la cotización no cuente con la información requerida por el cliente.					

7.2.3. Proceso Ventas

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):	Misional	PROCESO:	Ventas	RESPONSABLE:	Fredy Lemus
OBJETIVO:	Vender planes y servicios turisticos a los clientes satisfaciendo sus necesidades.		ALCANCE:	Vender planes y servicios turisticos a los clientes utilizando a los Mayorista ya establecidos por la organización	
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
*Clientes. *Mayoristas. *Compras. *Apoyo.	*Requerimientos del cliente. *Listado de mayoristas autorizados. *Planes y paquetes turisticos.	P	*Disposicion para atender a los clientes según sus necesidades. *Tener los brochures con la informacion de los planes turisticos vigentes.	*Cotización. *Factura de venta. *Tiquetes aereos. *Boucher del hotel. *Sugerencias.	*Contabilidad. *Clientes. *Mayoristas.
		H	*Lamar al mayorista para la cotizacion especial. *Cuando la venta es efectiva se solicita 300 MCOP si el destino es nacional y 300 USD si el destino es internacional para separar el plan, sen entrega un comprobante de ingreso al cliente con la informacion del plan adquirido. *Con el pago de la totalidad del paquete se entrega al cliente la factura, los tiquetes y el boucher del hotel.		
		V	*Revision de los planes y paquetes ya establecidos. *Despues de efectuado el viaje del cliente se realiza la llamada a este para conocer el grado de satisfaccion de este.		
		A	*Según la retroalimentacion del cliente se efectuan las correcciones con los mayoristas para mejorar la prestacion del servicio tanto en las oficinas como en los destinos turisticos.		
RECURSOS					
*Computadores. *Herramienta AMADEUS. *Teléfono.					
INDICADORES DE GESTION					
*Que la venta no sea efectiva. *Que los precios no se adapten a lo que el cliente quiere. *La atención al cliente no sea la adecuada.					
RIESGOS DEL PROCESO					
*Que la venta no sea efectiva. *Que los precios no se adapten a lo que el cliente quiere. *La atención al cliente no sea la adecuada.					

7.2.4. Proceso Servicio al Cliente

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):	Misional	PROCESO:	Servicio al cliente	RESPONSABLE:	Todos los colaboradores
OBJETIVO:	Garantizar satisfacer las necesidades del cliente y prestar un excelente servicio que incremente la fidelidad de los clientes.		ALCANCE:	Desde el requerimiento del cliente hasta el cierre de la venta.	
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
*Cliente *Requerimientos del cliente. *Compras *Ventas	*Requerimientos y necesidades del cliente	P	*Definir un esquema de atención al cliente. *Entrenamiento previo al personal de ventas para que este totalmente capacitado en atender y resolver cualquier inquietud del cliente.	*Servicio personalizado al cliente. *Prestación del servicio con alto sentido de compromiso, de responsabilidad y amabilidad. *Recompra de paquetes turísticos, fidelización de clientes, satisfacción del cliente.	*Clientes satisfechos. *Compras *Ventas.
		H	*Atender de manera satisfactoria y servicial a cada cliente según sus requerimientos. * Cerrar la venta de manera efectiva. * Brindar información pertinente y oportuna al cliente.		
		V	*Comprobar que el cliente haya comprendido toda la información suministrada. * Recibir retroalimentación del cliente después de haber obtenido el servicio.		
		A	*Tomar acciones pertinentes para mejorar continuamente dependiendo de la situación del mercado. * Tomar acciones pertinentes si existe la queja o reclamo del cliente. * Estar pendiente de cualquier actualización del sistema Amadeus o de cualquier normatividad nueva o cualquier otra situación que pueda afectar el proceso para tomar las acciones necesarias y seguir siendo competitivos en el mercado.		
RECURSOS					
* Computadores. *Sistema Amadeus. *Teléfonos. *Fax. *Recurso Humano.					
INDICADORES DE GESTION					
*Si no hay un excelente esquema de servicio al cliente y si el que esta no se cumple a cabalidad, el riesgo es perder clientes potenciales y poner en riesgo la sostenibilidad de la organización.					
RIESGOS DEL PROCESO					

7.2.5. Proceso Contabilidad

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):	Apoyo	PROCESO:	Contabilidad	RESPONSABLE:	Alirio Gómez
OBJETIVO:	Realizar los registros contables para suministrar información financiera confiable de toda la operación de la compañía a Planeación Estratégica.		ALCANCE:	Recepción de soportes por parte de Ventas y Compras para generar la información financiera requerida por Planeación Estratégica.	
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
*Asesores de Compras y Ventas	*Sistema contable Backoffice Savia. *Hojas de reserva con cupon de tiquete. *Relacion de cobro anticipado por parte de proveedores.	P	FACTURACION: se recibe documentación soporte (hoja de reserva, cupon, tarjeta de asistencia, etc) para realizar la facturación, teniendo en cuenta el medio de pago: Efectivo, credito y tarjeta de credito	*Comprobante de egreso. *Relacion de pagos. *Recibos de caja y comprobantes de egreso. *Reporte *Formulario para pago de impuestos. *Reporte de nómina.	*Planeación Estratégica. *Administrativo
		H	*PAGO A PROVEEDORES: se efectua conciliación entre lo expedido por los Asesores y lo facturado por los proveedores, para verificar comisiones y proceder a programar el pago. *ELABORACION RECIBOS DE CAJA Y COMPROBANTES DE EGRESOS: Se recibe orden previa por parte de Planeación Estratégica, para realizar comprobantes. *IMPUESTOS: realización de liquidación de los impuestos a pagar a las entidades estatales.		
		V	CONCILIACION DE BANCOS: Verificación de extractos con informe del programa.		
		A	NOMINA: Proceso realizada quincenalmente, por el cual se liquida y contabiliza el pago de empleados.		
DOCUMENTACION					
Libros de contabilidad, archivo, orden de facturación (DIAN), Legislación					
INDICADORES DE GESTION					
RIESGOS DEL PROCESO					
<p>*Que la información para la liquidación de impuestos no sea la adecuada.</p> <p>*Que la información de las comisiones no sean adecuadas.</p> <p>*Una factura mal hecha.</p>					

7.2.6. Proceso Administrativo.

CARACTERIZACION DE PROCESO					
PROCESO (TIPO):	Apoyo	PROCESO:	Administrativo	RESPONSABLE:	Stella de Nuñez
OBJETIVO:	Garantizar el correcto sistema de facturación, contabilidad, publicidad y motivación a los colaboradores de la empresa.		ALCANCE:	Verificación del area de contabilidad, de oportunidades de expansión y de retroalimentación de las actividades realizadas por el personal y motivación al personal.	
PROVEEDOR/ PROCESOS PROVEEDORES	ENTRADAS	PHVA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES PROCESOS CLIENTES
*Contabilidad. * Necesidades del mercado.	*Salida del proceso financiero y de contabilidad. *Necesidad de hacer publicidad para darse a conocer.	P	*Publicidad y mercadeo con el objetivo de expandir el mercado por medio de promoción en revistas, periódicos, y volantes. * Atraer nuevos clientes.	*Reportes, registros y cuentas al día que soportan la contabilidad de la empresa. *Difusión de la empresa por medios de comunicación para darse a conocer y atraer nuevos clientes. * Personal retroalimentado para desempeñar mejor sus funciones y motivado para realizar con entusiasmo su trabajo diario.	*Apoyo a la organización para lograr la satisfacción del cliente.
		H	*Organizar reuniones con los asesores de ventas y demás empleados de la organización con el fin de brindarles retroalimentación sobre su cumplimiento con las actividades diarias.		
		V	*Verificación exhaustiva de todas las salidas del area contable: facturación, pagos, dar visto bueno a bancos, informes de tarjetas, compras, inversiones, pagos a IATA, verificación de periodos de cuenta con el fin de garantizar el proceso contable.		
		A	*Retroalimentar a los colaboradores de las mejoras que se deben hacer a lo largo de los procesos.		
RECURSOS					
*Computadores. *Teléfonos *Fax. * Recurso Humano.					
INDICADORES DE GESTION					
RIESGOS DEL PROCESO					
*Se puede perder información si no se lleva el proceso como se debe. *Se puede perder el paoto y el control a los procesos por ser la única área de apoyo.					

7.3. Matriz de Interrelaciones de los procesos de la empresa Fitur Ltda

	PROCESO 1		PROCESO 2		PROCESO 3	
	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA
PROCESO 1	No aplica	No aplica	Requerimientos del cliente	No aplica	Requerimientos del cliente	Satisfacción del cliente Prestación del servicio
PROCESO 2	Requerimientos del cliente	Servicio Personalizado	No aplica	No aplica	Requerimientos del cliente Paquetes turísticos de los mayoristas	Cotización Bouchers
PROCESO 3	Requerimientos del cliente	Servicio Personalizado	Requerimientos del cliente Paquetes turísticos de los mayoristas	Cotización Bouchers	No aplica	No aplica
PROCESO 4	Requerimientos del cliente	Servicio Personalizado al cliente Fidelización del cliente Prestación del servicio con alto servicio de compromiso, de responsabilidad y amabilidad.	Requerimientos del cliente	No aplica	Requerimientos del cliente	No aplica
PROCESO 5	No aplica	No aplica	No aplica	Soportes de compra de tiquetes Boucher Recibos de pago	No aplica	Boucher
PROCESO 6	No aplica	No aplica	No aplica	Reportes y registros Boucher	No aplica	Cotización Reportes Boucher

Proceso 1: Planeación Estratégica

Proceso 2: Compras

Proceso 3: Ventas

Proceso 4: Servicio al Cliente

Proceso 5: Contabilidad

Proceso 6: Administrativo.

	PROCESO 4		PROCESO 5		PROCESO 6	
	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA	ENTRADA	SALIDA
PROCESO 1	Requerimientos del cliente	Servicio Personalizado al cliente Fidelización del cliente Prestación del servicio con alto servicio de compromiso, de responsabilidad y amabilidad.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
PROCESO 2	Requerimientos del cliente	No aplica	No aplica	Soportes de compra del paquete turístico Recibos de pago	No aplica	No aplica
PROCESO 3	Requerimientos del cliente	Servicio Personalizado al cliente	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
PROCESO 4	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
PROCESO 5	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Reportes y Registros
PROCESO 6	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Proceso 1: Planeación Estratégica

Proceso 2: Compras

Proceso 3: Ventas

Proceso 4: Servicio al Cliente

Proceso 5: Contabilidad

Proceso 6: Administrativo.

Esta matriz explica cómo interactúan los procesos y porqué es necesario que se trabaje en equipo, así mismo nos muestra como la organización se debe comportar de manera transversal es decir mediante una gestión por procesos.

Lo sustancial en una matriz de interrelación de procesos es poder establecer relaciones “causa efecto” que nos permita identificar las entradas y salidas comunes entre estos y así ver la importancia que tiene el desarrollar un trabajo sincronizado y alineado para cumplir los objetivos propuestos.

Estos modelos gráficos permiten que todos los colaboradores de la organización vean la importancia de su gestión dentro de la empresa y como ésta afecta otros procesos.

Según la información recolectada se puede concluir que se logró identificar y caracterizar todos los procesos de la organización. Se puede evidenciar que a pesar de que es una empresa pequeña, que no tenía caracterizado ningún proceso, cuenta con un personal que tiene muy bien definido cual es su función, cual es el proceso que debe realizar y que deben trabajar en equipo para lograr la satisfacción del cliente, lo cual se evidencia por la sostenibilidad que la organización ha tenido a través de todos estos años.

Se tiene claro que el principal objetivo de la organización es brindar un excelente servicio al cliente para lograr su fidelización y, que además, todo esto va soportado y apoyado por todos y cada uno de los procesos de la organización. Si algo falla en la cadena, es probable que no se brinde el mejor servicio al cliente.

Luego de esta caracterización concluimos que las normas objeto de estudio se ven reflejadas en los procesos de la siguiente manera:

PROCESOS		NORMA	NUMERAL
ESTRATEGICO	PLANEACION ESTRATEGICA	NTS-AV01	4.2-4.4-4.8
		NTS-AV02	4.1-4.2-4.4-4.5-4.6-4.7
		NTS-AV03	4.1-4.2-4.3-4.4
MISIONAL	COMPRAS	NTS-AV01	4.2-4.3-4.5-4.6-4.7
		NTS-AV02	N/A
		NTS-AV03	N/A
	VENTAS	NTS-AV01	4.2-4.3-4.6-4.7
		NTS-AV02	4.2-4.3-4.5-4.6-4.7
		NTS-AV03	N/A
	SERVICIO AL CLIENTE	NTS-AV01	4.3-4.4-4.6-4.7
		NTS-AV02	4.2-4.3-4.4.1-4.5-4.6-4.7
		NTS-AV03	N/A

APOYO	CONTABILIDAD	NTS-AV01	4.2-4.5
		NTS-AV02	4.2-4.4
		NTS-AV03	N/A
	ADMINISTRATIVO	NTS-AV01	4.2
		NTS-AV02	4.2-4-7
		NTS-AV03	4.1-4.2-4.3-4.4

Tabla 8.

Esto nos da una visión de más detallada de cómo está la empresa actualmente y de su relación con la normas de estudio, lo que nos da las herramientas para poder realizar las recomendaciones pertinentes a la organización. Estas recomendaciones se desarrollaran en el tercer objetivo.

8. RECOMENDACIONES PARA QUE LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTE UNA GESTIÓN POR PROCESOS CON ENFASIS EN LAS NORMAS SECTORIALES

Como se escribió en el marco teórico 'La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente'²⁵.

'Esta preocupación creciente por la adaptación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión tome los procesos como su base organizacional y operativa, esto es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito'²⁶.

Una gestión por procesos se caracteriza por la transversalidad de la organización. En Fitur Ltda., esto no se tiene identificado, para lo cual se llevo a cabo la matriz de interrelaciones explicada en el objetivo número 2, donde se observa claramente la interrelación existente entre todos los procesos, evidenciándose que la salida de uno es la entrada de otro y que deben estar completamente alineados para lograr la satisfacción del cliente.

Las diferencias que se encuentran entre una gestión por procesos y una organización vertical son:

CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN	CENTRADO EN EL PROCESO
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Es necesario comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo en todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Cambiar el empleado	Cambiar el proceso
No confiar en nadie	Todos estamos en esto
¿Quién cometió el error?	¿Que permitió el error?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la empresa	Orientado al cliente

²⁵ FERNANDEZ VEGA, Osmar. Los procesos y su gestión. [En Línea]. <http://iso-go.es/2011/06/los-procesos-y-su-gestion-%C2%BFporque-clasificarlos/>. 2011

²⁶ ZARATIEGUI, E.O.I. La Gestión Por Procesos: Su Papel e importancia en la empresa. [En línea]. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

Tabla 9.²⁷

Llevando este cuadro comparativo a la empresa objeto de estudio podemos encontrar que Fitur Ltda.:

- Si se presenta alguna falla la organización analiza que pasó durante la ejecución del proceso y no se enfoca en el error humano.
- Cada colaborador tiene clara cuál es su función dentro la organización pero no sabe que la salida de su proceso es la entrada de otro, lo cual puede afectar directa o indirectamente la cadena de valor.
- Se evalúan a los colaboradores para determinar si se cumplen los objetivos propuestos.
- La rotación de personal es mínima y buscan como se pueden mejorar las actividades que se realizan en los procesos utilizando el recurso humano existente.
- En Fitur Ltda., se basan en la confianza y empoderamiento de los colaboradores.
- En el momento de falla de algún proceso, se analizan los parámetros ¿Quién cometió el error?, y ¿Qué permitió el error?, ya que puede que se esté ejecutando mal el proceso ó que éste se encuentre mal diseñado.
- Se corrige el error, ya que actualmente no tienen un sistema de gestión de indicadores (sistemas de alerta temprana), el cual permita tomar acciones en el momento oportuno y en los procesos. No se está midiendo la variación.
- En Fitur Ltda., se evidencia un enfoque claramente marcado en el cliente, ya que lo consideran como su razón de ser y lo que ha hecho posible que sean reconocidos en el sector.

A lo largo del desarrollo de este informe de investigación en la empresa Fitur Ltda., hemos visto que es una organización que tiene una mezcla de cultura organizacional con enfoque en una Gestión por Procesos y un enfoque centrado en la organización.

Para que Fitur Ltda., adopte totalmente una gestión por procesos debe eliminar las actividades que están netamente centradas en la organización (Ver tabla 9)

²⁷ BUSTAMANTE LANDINEZ, Jairo. Contexto y Modelos de Calidad.2011

A continuación, detallamos las recomendaciones para implementar una gestión por procesos según las normas técnicas sectoriales AV01, AV02 y AV03. Estas recomendaciones están dadas en los numerales en donde se evidencia que hay falencias.

8.1. Norma Técnica Sectorial AV01: Reservas en Agencias de Viajes

8.1.1. Numerales:

4.1. Documentación: los procesos de reserva de la empresa Fitur Ltda., están definidos, pero se deben documentar para tener un mejor control de estos y de igual manera facilitar la información oportuna para todo el personal en el caso de que sea requerida.

4.3. Información y respuesta al cliente: la empresa debe generar un formato estándar y codificado, que permita tener trazabilidad del proceso, ya que la información de los requerimientos del cliente no se está recopilando completa y adecuadamente, lo cual puede generar fallas en el proceso de reserva.

Así mismo, esto está alineado con el numeral 8.2.4 (Seguimiento y medición del producto de la ISO 9001).

4.4. Elementos de Evaluación del servicio: la empresa Fitur Ltda., debe implementar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el cumplimiento de su actividad y la satisfacción del cliente, ya que ninguno de los procesos actualmente posee indicadores. Según sus políticas, objetivos y metas Fitur Ltda., es la encargada de definir sus propios indicadores para gestionar sus procesos, así mismo deben determinar que procesos van a ser medidos y la forma en que se va a ejecutar esta medición.

Sería conveniente diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del cliente, en donde se recopile la información sobre el servicio prestado por los hoteles, aerolíneas, etc y sobre la claridad de la información suministrada por la empresa Fitur Ltda., lo cual tiene relación con los numerales 7.5.2 (Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio), 8.2.1. (Satisfacción del cliente), 8.2.4. (Seguimiento y medición del producto) y 8.4. (Análisis de datos) de norma ISO 9001.

La organización ha manifestado la necesidad de atraer más clientes, por lo cual sería una oportunidad para ello solicitar a los clientes actuales información de clientes potenciales como el correo electrónico y así enviar información publicitaria por este medio, lo cual se podría incluir en la encuesta de satisfacción del cliente.

4.5. Reserva con el Proveedor: la organización debe documentar este proceso. Es importante incluir en el formato existente de reserva los plazos para pago y condiciones de cancelación, ya que actualmente esta información no se le entrega escrita al cliente.

El formato existente debe ser codificado para garantizar la trazabilidad y asegurar que toda la organización este trabajando con el documento actualizado.

4.6. Confirmación de la reserva: la organización debe documentar y dejar registrada la información obtenida en el proceso de confirmación de reserva en el formato diseñado para tal fin, el cual debe estar codificado para garantizar trazabilidad.

4.7. Cancelación de reservas: se recomienda a la empresa realizar formato estandarizado para consignar toda la información pertinente cuando se lleve a cabo la cancelación de la reserva, dicho formato también debe estar codificado.

4.8. Entrenamiento del Personal de Reservas: la empresa debe realizar una evaluación de las competencias de sus empleados e implementar un programa de entrenamiento propio, que se acomode a las necesidades de la organización y así potencializar sus competencias y brindar un mejor servicio.

8.2. Norma Técnica Sectorial AV02: Atención al Cliente en Agencia de Viajes

8.2.1. Numerales:

4.1. Compromiso Directivo: En la Alta Dirección recae toda la responsabilidad de que la gestión por procesos se evidencie en toda la organización, ya que deben ser el ejemplo para todos los colaboradores. La Alta Dirección debe establecer políticas y objetivos claros enfocados a la satisfacción del cliente, esta es la base de una gestión por procesos y el core del negocio de la Agencia de Viajes.

4.2. Planificación del Servicio al Cliente: la empresa debe implementar una planificación donde este definidos y documentados los procesos estándares y los requisitos del servicio al cliente. La planificación es la base del éxito de la ejecución de proceso.

4.3. Ejecución de Servicio al cliente: la organización debe desarrollar procedimientos debidamente documentados donde se especifique la manera de llevar a cabo la prestación del servicio, actualmente cada persona conoce como realizar su función, pero esto no está registrado como lo indica la norma.

4.4. Evaluación del servicio y Acciones correctivas: en este punto, la agencia de viajes tiene una gran oportunidad de mejora, ya que debe trabajar arduamente en construir un sistema de evaluación de servicio al cliente y un procedimiento documentado para llevar a cabo la implementación y ejecución de un plan de auditorías internas, que le permitan detectar posibles procesos a mejorar y evaluar efectivamente la atención al cliente, con el fin de determinar la conformidad del servicio prestado. Este punto va alineado al numeral 8.5. (Mejora) de la norma ISO 9001.

En el punto 4.4. de la NTS AV01, se recomendó la implementación de una encuesta de satisfacción del cliente, el cual puede ayudar a construir índices de satisfacción del cliente.

4.5. Mejoramiento de la Atención al Cliente: Con la implementación de la encuesta de satisfacción del cliente, Fitur Ltda., tendrá la oportunidad de analizar la información recopilada y así implementar programas de mejoramiento en cuanto a la atención al cliente, servicios prestados y contratados. Este punto va alineado al numeral 8.5. (Mejora) de la norma ISO 9001.

8.3. Norma Técnica Sectorial AV 03: Infraestructura en Agencia de Viajes

Fitur Ltda., cuenta con instalaciones adecuadas para lograr un funcionamiento óptimo, cuenta con espacios amplios, luminosos y con una decoración adecuada a su objeto social. Así mismo se evidencia que tienen implementada una cultura de 5's, aunque no tienen el conocimiento de esta metodología.

Se recomienda:

- Realizar ruta y plan de evacuación con su correspondiente señalización.
- Ubicación de extintores.
- Señalización para sitios comunes como baños y cafetería.

A continuación se muestran algunas imágenes de la empresa Fitur Ltda.



Todas estas recomendaciones ayudaran a que la gestión por procesos se implemente en la organización teniendo resultados más productivos y logrando la satisfacción del cliente. Además permite que la organización pueda adaptarse a los frecuentes cambios de entorno y mercado. La gestión por procesos es la palanca más potente para actuar sobre los resultados de forma efectiva y sostenida a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

- El sector turismo está creciendo a pasos agigantados y se hace necesario que las agencias de viajes estén preparadas para brindar productos de mayor calidad y prestar un mejor servicio.
- Se realizó el diagnóstico de la empresa donde se encontraron oportunidades de mejora las cuales son la base de las recomendaciones propuestas en este trabajo.
- Todas las organizaciones por pequeñas, familiares y de gran trayectoria que sean deben estar abiertas al cambio y a la mejora continua, lo cual se vio reflejado en la empresa Fitur Ltda., ya que siempre estuvieron atentos y disponibles a las recomendaciones dadas a lo largo del desarrollo de esta investigación. En esta organización se ve el compromiso de la Alta Gerencia hacia la mejora continua y al bienestar de todos los colaboradores, este es el primer paso para ser una organización con enfoque por procesos.
- Es importante que se tengan definidos y caracterizados los procesos que forman parte de la organización para poder ver su interrelación, las dependencias entre ellos (entradas y salidas), y sobre todo poder realizar la medición de la efectividad de estos. Todo esto conlleva a que se pueda realizar mejoras a tiempo en los procesos en donde se está fallando. Así mismo es un punto clave para que la organización pueda pensar en una certificación.
- Es de gran importancia que Fitur Ltda., implemente el organigrama, el manual de calidad y las políticas y objetivos de atención al cliente, con lo cual logrará estar más alineada a una gestión por procesos.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACION COLOMBIANA DE AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO. Institucional. [En línea]. <http://www.anato.org/index.php/institucional>. 2011

Chávez, 2004; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2008a

DIE EHRE VOM, Fremdenverkehr, Turismo. [En Línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo#cite_ref-2

FERNANDEZ VEGA, Osmar. Los procesos y su gestión. [En Línea]. <http://iso-go.es/2011/06/los-procesos-y-su-gestion-%C2%BFporque-clasificarlos/>. 2011

FONTALVO HERRERA, Tomas José. La Gestión de La Calidad En Los Servicios ISO 9001:2008. Segunda Edición. [En línea]<<http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>> [citado en 1 de julio de 2012]

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma Técnica Sectorial NTS AV01. Bogotá: ICONTEC.

_____: Norma Técnica Sectorial NTS AV02. Bogotá: ICONTEC.

_____: Norma Técnica Sectorial NTS AV03. Bogotá: ICONTEC.

_____: Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000-9001. Bogotá: ICONTEC.

LOPEZ RODRIGUEZ, Alba. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS TURÍSTICAS. [En línea]. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300007. 2009

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Plan Sectorial de Turismo 2008-2010. [en línea]. www.mincomercio.gov.co/minturismo. Mayo 2008

_____: Plan Sectorial de Turismo 2011-2014. [en línea]. <http://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id..> Junio 2011

_____ : Registro Nacional de Turismo. [En línea]. <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=12184>. 201

PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. Gestión por Procesos. Madrid 2010. 336 p.

SENA. ISO 9001:2008 MODULO II. [En línea]. <http://es.scribd.com/doc/31614724/GESTION-DE-PROCESOS>. 2008¹



Servicio de calidad de la atención sanitaria. SESCAM. Toledo, 21 Octubre de 2002

WALTER HUNZIKER, Kurt Krapf, Fundamentos de la Teoría General del Turismo. [En Línea]. http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo#cite_ref-2

ZARATIEGUI, E.O.I. La Gestión Por Procesos: Su Papel e importancia en la empresa. [En línea]. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE COTIZACION


	
COTIZACIÓN DE SERVICIOS	
Fecha _____	Nombre _____
Dirección _____	Tels _____
TIQUETES	
DESCRIPCION	TARIFAS
TOTAL	
SERVICIOS	
DESCRIPCION	TARIFAS
TOTAL	
OBSERVACIONES _____	
FIRMA _____	
Cra. 70 (Av. Rojas) N° 49 - 63 PBX (571) 2958483 info@fiturcolombia.com	

ANEXO B: FORMATO DE RESERVA

APELLIDO		PRIMER NOMBRE		N/A		TIQUETES No.	
1							
2							
3							
4							
5							

AGENTE											
PAX	CIA	VUELO	CL	DIA	MES/AÑO	ORIGEN	DESTINO	ACC	CPS	HORAS	Tel. Casa
											Tel. Oficina
											Dirección
											Día/M/A
											Hora
											Elaborado por

ANEXO C: RECIBO DE CAJA



NIT 900.049.712-2

Recibo de Caja

2041

Ciudad			Fecha			D			M			A			No.				
Recibido de												\$							
Dirección																			
La suma de (en letras)																			
Por concepto de																			
Cheque No.					Banco					Sucursal					Efectivo <input type="checkbox"/>				
Codigo		Cuenta			Débitos			Créditos			Firma y sello								
											C.C. <input type="checkbox"/> NIT <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/>								