



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

**PROPUESTA DE CURSO DE CAPACITACIÓN DE SERVICIOS  
EN LA NUBE; TRABAJO COLABORATIVO EN OPERACIONES  
TURÍSTICAS Y DESARROLLO DE CONSULTORÍA BASADO EN  
EL CLIENTE INCÓGNITO PARA MEJORAR EL ÁREA DE  
CAPACITACIONES DE LA EMPRESA SIGNAL PROYECTOS  
INTEGRALES PERU SAC.**

**PRESENTADA POR  
FRANCIS LUIS YI CHANG NAVARRO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TURISMO Y  
HOTELERÍA**

**LIMA – PERÚ**

**2018**



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual  
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**SECCION DE GRADOS Y TITULOS**

**PROPUESTA DE CURSO DE CAPACITACIÓN DE SERVICIOS EN LA NUBE;**

**TRABAJO COLABORATIVO EN OPERACIONES TURÍSTICAS Y**

**DESARROLLO DE CONSULTORÍA BASADO EN EL CLIENTE INCÓGNITO**

**PARA MEJORAR EL ÁREA DE CAPACITACIONES DE LA EMPRESA SIGNAL**

**PROYECTOS INTEGRALES PERU SAC.**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. FRANCIS LUIS YI CHANG NAVARRO.**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por mostrarme el camino del  
bien, de la verdad y la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Padre Johan Leuridan Huys, Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología.

A la Mg Claudia Llontop Diez, por su tiempo y dedicación.

A Signal Proyectos Integrales Perú Sac. Por darme la oportunidad de formar parte del equipo de consultores y permitir ver de cerca la realidad de las empresas de servicios turísticos y a mis alumnos que son mi energía e inspiración constante para mejorar cada día.

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCION .....	6
II.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	8
a.	Nombre de la empresa.....	8
i.	Propuesta de valor.....	9
ii.	Misión.....	9
iii.	Visión.....	10
iv.	Nuestros Valores.....	10
v.	Garantía de Calidad.....	10
vi.	Confidencialidad.....	10
vii.	Ética Profesional.....	11
viii.	Innovación y Creatividad.....	11
ix.	Experiencia del Cliente: .....	11
b.	Organigrama.....	12
c.	Infraestructura.....	12
d.	Productos.....	13
e.	Características de los Productos.....	14
i.	Seguimiento de proyectos y asesorías.....	14
ii.	Consultorías y capacitaciones.....	15
f.	Evolución.....	16
•	Antecedentes.....	16
•	Cambios correctivos.....	17
g.	Mercado .....	18
h.	Producto Objetivo .....	19
i.	Nuestra oferta educativa.....	19
j.	Estrategias de competencia .....	24
k.	Cuota de mercado .....	24
l.	Competencia.....	26
III.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN: .....	27
	<b>SIGNAL PROYECTOS INTEGRALES PERÚ SAC.....</b>	<b>27</b>
a.	Descripción del puesto: Gerencia General.....	27
b.	Descripción del trabajo.....	28
c.	Ubicación del organigrama: Jerarquía y número de subordinados	29
d.	Clientes internos.....	29
e.	Aportes o mejoras realizadas.....	30

<b>IV. CASUÍSTICA I: .....</b>	<b>33</b>
<b>DIRECCION Y DESARROLO DE CURSOS Y ASESORÍAS.....</b>	<b>33</b>
a. <b>Actividades como gerente en el área de capacitaciones .....</b>	<b>33</b>
i. <b>Aprobación del presupuesto por curso .....</b>	<b>33</b>
ii. <b>Aprobación contenida de las sesiones del curso.....</b>	<b>34</b>
iii. <b>Designa a los profesionales encargados del curso .....</b>	<b>35</b>
iv. <b>Responsable de la Comercialización del curso .....</b>	<b>36</b>
v. <b>Presentación del curso y responsable de la promoción .....</b>	<b>39</b>
b. <b>Aportes en la supervisión y desarrollo de cursos .....</b>	<b>40</b>
c. <b>Desarrollo de un nuevo curso: Introducción a los servicios en la nube y trabajo colaborativo en operaciones turísticas. ....</b>	<b>42</b>
d. <b>Conclusiones.....</b>	<b>53</b>
e. <b>Recomendaciones.....</b>	<b>54</b>
<b>V. CASUÍSTICA II: DESARROLLO DE CONSULTORÍA BASADO EN CLIENTE INCOGNITO. ....</b>	<b>55</b>
a. <b>El Cliente incognito.....</b>	<b>55</b>
b. <b>Elementos de estudio durante la aplicación del cliente incognito .....</b>	<b>56</b>
c. <b>Utilidad del Cliente incognito .....</b>	<b>58</b>
d. <b>Modelos de Instrumentos de Intervención .....</b>	<b>59</b>
e. <b>Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
f. <b>Recomendaciones.....</b>	<b>64</b>
<b>VI. Fuentes de Información .....</b>	<b>66</b>
a. <b>Bibliográficas.....</b>	<b>66</b>
b. <b>Electrónicas .....</b>	<b>66</b>

## I. INTRODUCCION

Signal Proyectos Integrales Perú Sac. Se desempeña como consultora de empresas en el ámbito turístico, especializándose en el área de soluciones empresariales bajo tecnología y capacitación de recursos humanos.

Inicia sus operaciones en el mes de octubre del 2009 con la finalidad de brindar soporte a nuevos emprendimientos turísticos, inicialmente restaurantes, los que con el tiempo requirieron diversos servicios motivando los cambios actuales en la empresa.

Desde hace dos décadas lanzar un emprendimiento comercial exitoso y sostenible como un restaurante no ha sido nada fácil, no solo por los problemas que se requiere en su inversión inicial y nuevas regulaciones, si no también aquellas motivadas por la gran competencia y la segmentación del mercado.

El mercado del hospedaje y la restauración se hacen cada vez más competitivos, del mismo modo que las regulaciones en cuanto a gestión y tributación son cada vez más exigentes y apuntan al uso de nuevas formas de trabajo consideradas como buenas prácticas en los manuales del Mincetur.

El cuidado del medio ambiente también está presente en diversas reglamentaciones para la disposición final de residuos sólidos y el manejo de aguas residuales en las que se fijan diversas reglamentaciones municipales para los desechos y la seguridad relacionadas a defensa civil y otras supervisadas por Sedapal para el manejo de aguas residuales en la que se requiere capacitar



al personal de manera obligatoria para obtener los niveles permitidos en el manejo de aguas residuales.

“La definición de Aguas residuales según la FAO es: Agua que no tiene valor inmediato para el fin para el que se utilizó ni para el propósito para el que se produjo debido a su calidad, cantidad o al momento en que se dispone de ella. No obstante, las aguas residuales de un usuario pueden servir de suministro para otro usuario en otro lugar. Las aguas de refrigeración no se consideran aguas residuales”. Base de datos AQUASTAT Glossary Search. (2018).

En cuanto al proceso de certificación de calidad. El Mincetur crea el Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR que es un documento estratégico que tiene por objetivo promover una intensa movilización nacional por la calidad turística hacia el largo plazo, buscando posicionar al Perú como un destino turístico caracterizado por la calidad total de su oferta turística. Las empresas de servicio turístico: restaurantes, hospedajes, agencias de viajes, transporte turístico, tienen la posibilidad de recibir un reconocimiento de buenas prácticas.

Para obtener el reconocimiento de buenas prácticas o el sello de calidad se sugiere el soporte de una empresa consultora que pueda adecuar un sistema de trabajo más acorde con las exigencias normativas, que van desde la gestión, tecnología, recursos humanos, medio ambiente, etc. En este sentido la empresa desarrolla cursos orientados a resolver problemas y ayudar a la implementación del cumplimiento de normas y buenas prácticas en instalaciones hoteleras, restaurantes, agencias de viajes y empresas de transporte desde el punto de vista práctico, facilitando una práctica sostenible en el tiempo y el cambio de malos hábitos.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### a. Nombre de la empresa.

Razón social: SIGNAL PROYECTOS INTEGRALES PERU SAC.  
R.U.C : 20523617371  
Dirección : Huallaga Nro. 434 Dpto. 405 Cercado de Lima  
Inscripción : 21/10/2009  
Rubro : Soluciones Empresariales, Gestión de Proyectos  
Turísticos y Capacitación de Personal.

Signal Proyectos Integrales Perú Sac. Está conformado por un experimentado equipo multidisciplinario de profesionales en operaciones y gestión de empresas turísticas, que brinda Asesorías, Capacitaciones, Entrenamiento, y Desarrolla Soluciones Empresariales, capitalizando la experiencia de su equipo humano y empleando recursos tecnológicos para el logro de los objetivos que sus clientes desean alcanzar.

**i. Propuesta de valor.**

En Signal Proyectos Integrales Perú Sac. Pensamos que no es suficiente implementar un proyecto, para nosotros es importante su sostenibilidad en el tiempo, y para lograrlo se requiere de un estricto seguimiento con indicadores que protejan la inversión y el patrimonio generado, contrastado con un monitoreo en la experiencia del cliente y la rentabilidad del negocio.

En este sentido, buscamos establecer en nuestros clientes un proceso de mejora continua con recursos e indicadores eficientes, para desarrollar capacitaciones específicas en su personal, con la finalidad de que logren los objetivos esperados por la empresa.

**ii. Misión.**

Asesoría de proyectos y operaciones en estricta confidencialidad con nuestros clientes, con el objetivo de mejorar la competitividad y eficiencia de las empresas, brindando soluciones de gestión y procesos de mejora continua, enfocados en la mejora de la capacidad de sus recursos humanos y el uso de tecnologías.

### **iii. Visión.**

Implantar un referente en la solución de problemas y gestión empresarial enfocada en la mejora de la capacidad de sus recursos humanos y el uso de tecnologías

Ser reconocidos por la imparcialidad de nuestros informes y confidencialidad de nuestros aportes como consultores.

### **iv. Nuestros Valores.**

Con la finalidad de lograr nuestra visión como organización, desarrollamos una estrategia muy concreta involucrada a nuestro equipo humano en sus valores que se fomentan en nuestra cultura organizacional.

### **v. Garantía de Calidad.**

Capacidad de entender las necesidades y las expectativas del cliente, mediante accesibilidad y atención personalizada, con la finalidad de satisfacer y superar sus expectativas.

### **vi. Confidencialidad.**

La información encontrada en nuestros clientes es patrimonio exclusivo de ellos, así como la implementación que se desarrolle como parte de la mejora de la eficiencia y mejora de la calidad. Nuestros valores morales y éticos nos impiden revelar a terceros la información brindada y recabada para estos fines.

**vii. Ética Profesional.**

Pautas y normas profesionales que contribuyen al respeto, la confianza, y la honestidad en el desarrollo de nuestras actividades profesionales enfocada a los valores universales.

**viii. Innovación y Creatividad.**

Basada en el apoyo de generación de ideas y soluciones, que faciliten la consecución de elementos diferenciales competitivos y la comuniquen de manera efectiva en la organización basados en el uso de tecnologías.

**ix. Experiencia del Cliente:**

Nuestros procesos y operaciones buscan mejorar las brechas de contacto con el cliente para que la percepción en estos puntos sea la más apropiada y cree una sinergia de satisfacción en el servicio.

**b. Organigrama.**



**c. Infraestructura.**

- La empresa cuenta con una oficina propia, consta de 02 ambientes principales, 01 baño y área de almacén.
- Muebles y módulos de escritorio
- Área de espera para visitas
- 03 computadoras de escritorio
- 02 laptops

- Impresoras multifuncionales e impresoras laser
- Todas enlazadas en red con servicio de Internet
- Equipos para Fotografía, filmación y accesorios
- Video proyector – Ecran

**d. Productos.**

Nuestros productos se orientan a la educación y capacitación en diversas áreas de la gestión y operación en empresas turísticas.

Desarrollamos diversos servicios orientados a la gestión de operaciones en turismo, los servicios se dividen en dos grupos:

El primero referido a proyectos y asesorías puntuales relacionadas al aspecto comercial, entrega de valor al cliente y políticas de gestión.

El segundo como resultado del primero está destinado a consultorías y capacitaciones.

En este sentido buscamos desarrollar soluciones en el ámbito de la capacitación de recursos humanos, principalmente para empresas del sector turístico y afines, tanto en el área de la hospitalidad como en la atención al cliente.

**e. Características de los Productos.**

**i. Seguimiento de proyectos y asesorías.**

Se realiza en la fase inicial de un proyecto y en ciertos momentos de su operación. La empresa considera en este sentido la importancia del primer contacto con el cliente, pues esto permite tener un alcance exploratorio del estado operativo de la empresa, conocer aspectos relevantes y la línea de negocio de la empresa.

En esta etapa se realizan intervenciones de manera externa, el cliente toma como referencia nuestras opiniones, las interpreta y busca adaptarlas o asimilarlas.

Es una oportunidad de adquirir más conocimiento del cliente y atraer su confianza, para ofrecer nuestros servicios de asistencia y capacitación.

Puede ser de largo tiempo o con pequeñas intervenciones, muy puntuales, con un motivo específico y de manera intermitente o continua.

El cliente toma nuestros servicios cuando busca lograr algún tipo de certificación, superar observaciones de acuerdo a alguna normativa, iniciar un negocio o una nueva línea de negocio, tomar un negocio en marcha, aprender más sobre el negocio emprendido, tener una segunda opinión, entrenar un gerente nuevo, implementar un área, diagnosticar los procesos operativos, orientar su modelo de negocio a la experiencia del cliente, etc.



## **ii. Consultorías y capacitaciones.**

Resultan muchas veces como consecuencia del primer grupo de productos relacionados al seguimiento de proyectos y asesorías puntuales en las que se debe resolver una determinada situación en la empresa.

## **iii. Las consultorías.**

Consisten en intervenciones realizadas por un equipo de profesionales para levantar información en el espacio físico donde se desarrolla la actividad y evaluar los diferentes procesos de atención con la finalidad de identificar problemas o debilidades en la gestión operativa, para luego presentar propuestas y recomendaciones. De este modo desarrollamos:

- Consultorías en buenas prácticas de Restaurantes.
- Consultorías en buenas prácticas de Agencias de viaje.
- Consultorías en buenas prácticas de Hospedajes.
- Consultorías en atención al cliente y cliente incógnito.
- Consultorías en atención de Canales de comunicación.

## **iv. Las capacitaciones.**

Se presentan como alternativa para organizaciones que buscan mejorar aspectos operativos y de funcionalidad, dirigidas a problemas puntuales en las tareas cotidianas, se ofrecen como resultado de consultorías solicitadas previamente y se desarrollan con la finalidad de manejar las situaciones específicas y lograr los objetivos trazados en la organización.

Las capacitaciones que se desarrollan son las siguientes:

- Atención al cliente (áreas específicas).
- Atención de canales virtuales y telefónicos.
- Buenas prácticas y Manipulación de Alimentos.
- Limpieza y manipulación de residuos sólidos y líquidos.
- Organización y mise en place en el salón.
- Técnicas de servicio y atención al cliente.
- Introducción a la Cultura organizacional.
- Introducción a los servicios en la nube y trabajo colaborativo.
- Introducción al manejo de indicadores para administradores.
- Otros cursos y módulos diseñados a medida.

**f. Evolución.**

- **Antecedentes.**

Las Asesorías se enfocan en la implementación y organización de la empresa, identificación de la oferta, demanda, mercado y estrategias adecuadas de promoción, posteriormente a la capacitación del personal técnico, operativo y directivo en el área de la gestión de marketing y recursos humanos. Es en este punto, que identifiqué que, para algunos trabajadores, los cursos eran teóricos y muy generales, de manera tal que, aquellos trabajadores con pobre formación y sin formación en turismo o ramas afines articulaban con dificultad lo aprendido en sus capacitaciones.

Aplicada la primera encuesta posterior a una capacitación encontramos que solo mantenían una emoción o marcada actitud por cambiar, pero el 90% de los encuestados no encontraba las herramientas para realizar el

cambio deseado de manera inmediata y/o requerían de elementos físicos u órdenes de un superior, encontrándose de forma permanente a la espera o en “stand by” para realizar el cambio.

- **Cambios correctivos**

Los cambios surgieron de acuerdo a las necesidades de los clientes y la información recabada en las consultorías, bajo la modalidad de proceso de mejora continua. En ese sentido debo precisar que gracias a la retroalimentación y seguimiento de nuestras intervenciones hemos encontrado oportunidades de mejorar nuestros productos y servicios.

Visto de este modo, las capacitaciones cambiaron, pasando de ser más generales y teóricas, a resolver directamente los problemas encontrados y centrados en áreas específicas.

En cada caso particular se adaptaron nuevas propuestas de solución a la problemática encontrada, y se trabajaron cambios de hábito y actitud para garantizar un cambio efectivo en los colaboradores. De este modo se descubre que a mayor forma de aprendizaje el efecto de cambio en el trabajador es más rápido y efectivo) teniendo en consideración que el aprendizaje debe ser motivador fortaleciendo los valores institucionales de la empresa.

Es así que, se buscó replantear la estrategia de cambio integrando a la parte directiva en los cambios de las áreas de la organización, comunicándola de manera efectiva y desarrollando cursos en el lugar de operaciones enfrentando los problemas cotidianos, empleando material educativo de soporte y fortaleciendo la cultura organizacional.

## **g. Mercado**

El mercado de las capacitaciones ha evolucionado y crecido en los últimos 20 años, del mismo modo la oferta ha ido diversificándose pasando de las instituciones de nivel universitario y técnico a otras muy específicas cuyo producto o propuesta tiene algunas diferencias con la oferta tradicional.

Nuestro público objetivo son las empresas que buscan una mejora de las destrezas y habilidades en sus recursos humanos quienes forman parte de la demanda de este servicio.

En ese sentido, el mercado de capacitaciones para empresas ha ido creciendo a la par con el mercado educativo, sin embargo, hay que precisar que una competencia fuerte en este mercado con un perfil de formación académico orientado a empresas es ESAN, CENTRUM CATÓLICA y otras universidades con productos de nivel académico orientados a la empresa a través de convenios y productos dedicados a este segmento, pero no de corte personalizado. En este caso la institución educativa desarrolla un producto orientado a la empresa pero con una formación en el ámbito académico incluyendo tecnología para la aplicación de soluciones, es en ese sentido que el gran diferencial de las empresas de capacitación de este rubro orientan sus productos a soluciones a medida, dispuestas a operar en el interior de la organización y llevar la capacitación a la organización, distinta a la forma tradicional, integrando la teoría a la práctica y personalizando el aprendizaje.

Otro diferencial, es que nuestros servicios están orientados al sector turístico y este mercado es un muy incipiente en el Perú, pues a diferencia de otros tipos de capacitaciones orientadas al clima organizacional y valores

institucionales, como es en algunos casos el coaching, nosotros nos involucramos más en el aspecto de la gestión y las operaciones turísticas.

#### **h. Producto Objetivo**

Nuestro producto objetivo está relacionado con la oferta educativa, orientado a desarrollar cursos a medida, considerando las necesidades del cliente, considerando aspectos como el lugar de aplicación de las capacitaciones, horarios, métodos de enseñanza o aplicación de estrategias de aprendizaje, tipo de público y grado de instrucción, habilidades y destrezas, tareas propias del cargo, expectativas de desempeño, utilidad y facilidad de aplicación de lo aprendido.

En este sentido las capacitaciones se configuran como el producto objetivo de la empresa y estas corresponden a diversas áreas operativas, están diseñadas con una estructura base y se modifican de acuerdo a la necesidad del cliente, en cuanto a contenido, duración y enfoque pedagógico.

Desarrollamos diversos cursos como producto de consultorías que se desarrollan con la finalidad de establecer las necesidades del cliente.

#### **i. Nuestra oferta educativa.**

##### **1. Modulo cultura organizacional**

La cultura organizacional la entendemos como la manera en la que un colaborador o miembro interactúa en una organización basándose en la misión, la visión, la filosofía o política de la empresa, incorporando en su actuar los valores, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las

aspiraciones y los temas importantes para la organización, así como las interacciones entre sus miembros.

Contenido:

- Empatía y trabajo en equipo.
- Cultura y Desarrollo Organizacional.
- Valores, cualidades, actitudes y presentación personal del colaborador.
- Misión y visión como parte del plan operativo anual.
- Temas Orientados para personal administrativo y directivo:
- Generar un adecuado clima organizacional para jefes y administradores.

## **2. Modulo la calidad en la empresa**

Contenido:

- Introducción a la calidad y los cinco s de la calidad en servicios turísticos.
- Introducción al aseguramiento de la calidad
  - CERTIFICACIONES: Introducción a la gestión de indicadores.
  - Modelos de gestión de calidad.
  - Modelos Aplicados al trabajo diario.
- Inducción al trabajo Organizado.
  - Cadena operativa.
  - Cadena Logística.
  - ¿Qué son los protocolos de servicio y atención?

- Trabajo Organizado.
  - ¿Quién? ¿Qué? ¿Por Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo?
  - Pasos, Procedimientos y protocolos de servicio y atención en el área
  - Como desenvolverse en el trabajo.
  -

**Temas Orientados para personal administrativo y directivo:**

- ¿Cómo hacer un manual de procedimientos?
- PMC Procesos de mejora continúa
- Gestión del Conocimiento
- Transferencia de conocimiento efectivo.

**3. Módulo de atención al cliente**

Contenido:

- Perfiles y tipologías de clientes.
- Comunicación asertiva y comunicación no gestual.
- Técnicas de venta AIDA y SPIN.
- Entender al cliente y su recorrido durante el servicio.
- Como elaborar un procedimiento de ATC

#### **4. Modulo turismo orientado a la experiencia del cliente**

Contenido:

- Enfoque turismo y customer experience
- ¿Quién es el cliente?
- Preferencias y particularidades del cliente - Perfiles
- ¿Cómo se entera? ¿Qué opinan de nosotros? – Tics y Redes Sociales
- Canales de atención al cliente en nuestra empresa y características del cliente.
- Journey Map
- Creatividad y autenticidad en la experiencia.
- Creación de experiencias memorables en la atención al cliente

#### **5. Modulo alimentos y bebidas**

Contenido:

- La cocina eficiente – Resolviendo problemas cotidianos.
- El Bar eficiente - resolviendo problemas cotidianos.
- Métodos de control de stock e Inventarios.
- Buenas prácticas y manipulación de alimentos
- Introducción al HACCP
- Resolviendo problemas y cambiando hábitos en A y B
- Almacenamiento y logística de los alimentos.
- Bloqueo y rotulado
- Servicio de vinos, cocteles y bar – métodos de servicio.
- Gestión de A y B para jefes y supervisores.



## **6. Módulo de Housekeeping**

Contenido:

- Las cinco S de la calidad en Housekeeping.
- Técnicas de limpieza y uso de productos de limpieza
- Puntos críticos del servicio
- Inspección del servicio
- Housekeeping – Resolviendo problemas cotidianos - I
- Housekeeping – Resolviendo problemas cotidianos – II

## **7. Modulo comercio electrónico**

Contenido:

- Introducción al e-commerce.
- Introducción al SEO y SEM
- Navegadores y buscadores.
- Redes sociales en turismo
- Engagement y comunidad virtual.
- Introducción a la gestión de community manager

## **8. Otros cursos disponibles:**

- Introducción al CRM y gestión del cliente.
- Introducción al KPI y la analítica del servicio.
- Uso de herramientas en la nube para el trabajo colaborativo.
- Macerados y frutas deshidratadas.
- Postres en copas
- Salsas y ensaladas

- Uso del wok
- Cocina oriental
- Manejo de Brasas
- Salsas Madre

**j. Estrategias de competencia**

Elaboramos una serie de acciones dirigidas a mejorar el impacto y posicionamiento del curso, basadas en las necesidades y las posibilidades del cliente en adaptarlas de manera efectiva.

- Publicidad directa vía correo electrónico a gerentes y jefes de RRHH
- Programación de visitas para exponer nuestros servicios
- Consultorías Exploratorias gratuitas
- Exposición de problemas y soluciones
- Cursos a medida por técnicos y especialistas
- Material de soporte en línea para los participantes
- Capacitación para jefes y gerencia sobre los cambios realizados.
- Uso de aplicaciones gratuitas o de bajo costo para microempresas

**k. Cuota de mercado**

Encontramos que nuestro mercado está circunscrito a empresas turísticas en los rubros de restauración, hospedaje, agencias de viaje y transporte que están en formación, buscan algún tipo certificación o requieren alcanzar un nivel de mejora en sus procesos por exigencia de alguna normativa.

Las empresas que atendemos son en su mayoría, micro, pequeña empresa, con un mínimo porcentaje en personas naturales, que corresponde a

jefes de área o gerentes que requieren servicios personalizados. Referidos al ámbito turístico y con un mínimo porcentaje en otros rubros de servicio enfocados a la atención del cliente.

En este sentido es poco probable asignar una determinada cifra en cuanto a nuestra cuota del mercado local o regional. Por no tener una cifra precisa de empresas turísticas.

Sin embargo, podemos indicar que durante los últimos 8 años el 70% de nuestros clientes pertenecen al rubro de restauración, cabe precisar también que el 45 % de nuestros clientes ha repetido o continúa solicitando servicios de manera periódica, pues debemos comprender que, en el mercado nacional solo las empresas medianas y grandes tienen un área de capacitaciones permanentes con personal dedicado a estas labores y en algunos casos con apoyo de servicio de terceros.

De este modo la empresa encuentra como mercado aquellas empresas del rubro turístico y servicios con marcada atención al cliente, que cuenten o busquen certificación o reconocimiento de calidad en el servicio, en los rubros de transporte, agencias de viajes, restaurantes y hospedajes.

Encontrándonos como una alternativa eficaz para mejorar sus procesos y lograr sus objetivos, mejorando las capacidades y destrezas de sus colaboradores, en menor tiempo y presupuesto.

## **I. Competencia**

Encontramos a las instituciones educativas como competencia directa, al no encontrarse mucha información sobre empresas y modalidades de capacitación en el rubro turístico. Sin embargo, cabe precisar que los programas propuestos por CENTRUM CATÓLICA, ESAN, UPC y otras universidades para personal de empresas es de un costo elevado para una micro empresa y los cursos son generalmente administrativos y de orden general. Por otro lado, las consultoras que brindan estos servicios de capacitación están orientados a otros rubros más generales o del ámbito de los valores personales y la cultura organizacional.

Un competidor más directo es quizá CENFOTUR y los programas que se imparten como parte del plan de calidad turística por Caltur y Mincetur. Estos son gratuitos y están dirigidos al trabajo turístico por facilitadores muy capacitados.

En ese sentido antes que una competencia encontramos estas capacitaciones como la llave para motivar a las empresas a continuar y fortalecer las habilidades de su personal y obtener ventajas sobre sus competidores. La poca presencia de empresas de capacitación dedicada a organizaciones y el hábito en la capacitación en el Perú, hace poco atractiva la incursión de emprendimientos en este rubro, Aunque en los últimos años el turismo ha crecido, la demanda en este rubro se mantiene constante, pues encontramos un mercado en reciente formación en donde la mayoría de empresas se dedica a servicios muy generales como el de coaching, sin embargo encontramos en este gran vacío una oportunidad en el mercado, y desarrollamos productos y servicios que nos diferencian en el área de soluciones empresariales para recursos humanos en atención al cliente y turismo.

### **III. DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN: SIGNAL PROYECTOS INTEGRALES PERÚ SAC.**

#### **a. Descripción del puesto: Gerencia General**

Mis responsabilidades directivas son apoyadas por dos direcciones, la primera referida a proyectos con su propia área administrativa, encargada del área contable y tesorería. Y la otra Dirección a las consultorías y cursos orientados a operaciones en gestión de hospedajes, restaurantes, transporte turístico, agencias de viajes y gestión en atención al cliente.

Mi tarea es articularlas con el área comercial a mi cargo, configurando la oferta de la empresa con la demanda del mercado.

En relación a los recursos humanos, es mi responsabilidad dirigir una política en miras al Desarrollo de una cultura empresarial orientada al servicio al cliente, enfocada en la calidad, la mejora continua, la retención y el desarrollo de empleados clave y el alto rendimiento.

En cuanto a los procesos de gestión y operaciones de la empresa, desarrollo una política que integre tecnología a las operaciones, digitalizando la información y empleando recursos en línea bajo con almacenamiento en la nube de acuerdo al presupuesto y proyecciones de la empresa.

Dirigir una política de innovación en nuevos productos y mejora de la oferta con respecto a la demanda del mercado, así como, Impulsar la gestión comercial y las relaciones con los clientes. Desarrollar un adecuado manejo de la marca posicionando una imagen de eficiencia y confiabilidad en el mercado.

## **b. Descripción del trabajo**

Las labores o tareas están orientadas a desarrollar objetivos y metas de gestión empresarial que tiendan al crecimiento y la prosperidad de la empresa, como diseñar e implementar planes de negocios y estrategias para promover el logro de los objetivos. Asegurando que la empresa tenga los recursos adecuados para completar sus actividades.

- Organizar y coordinar las operaciones de manera que se garantice la máxima productividad.
- Dirigir la política de la empresa en función a los valores de la empresa.
- Responsable de la cultura organizacional de la empresa.
- Dirigir la política de gestión comercial y atención al cliente
- Supervisar la elaboración de cursos y asesorías.
- Supervisar la contratación del personal para las asesorías y cursos.
- Aprobar los presupuestos generales y específicos.
- Aprobar las proformas a los clientes.
- Participar en el área de proyectos.
- Participar en el área de capacitación.
- Mantener relaciones con socios, proveedores y clientes.
- Recopilar, analizar e interpretar datos externos e internos y redactar informes preliminares y finales.
- Evaluar el desempeño general de la empresa contra los objetivos.
- Representar a la compañía en eventos, conferencias, etc.
- Elaborar el plan de trabajo anual.

- Evaluar y Aprobar procesos que involucren nuevas tecnologías de acuerdo al presupuesto y proyección de la empresa.

**c. Ubicación del organigrama: Jerarquía y número de subordinados**

En el organigrama funcional de la organización soy el primero, como gerente general y representante legal, y mis obligaciones están en primer lugar hacia los socios de la empresa y mis colaboradores.

En total 08 personas que componen la estructura básica de la empresa, sin contar con el personal contratado a tiempo parcial.

Tengo como adjunto al director de proyectos quien tiene a su cargo el área de tesorería y contabilidad.

En cuanto al trabajo operativo, la programación de cursos y consultorías, así como la elaboración de informes está a cargo de la dirección de Consultorías y Capacitación quien se encarga de la mayor parte de las actividades, y es quien contrata a los profesionales de diversas áreas, bajo la modalidad de tiempo parcial.

**d. Clientes internos**

De acuerdo con el organigrama me apoyo en la dirección de proyectos y la dirección de consultorías y capacitaciones quienes a su vez tienen a su cargo la contabilidad, tesorería y el desarrollo de cursos y consultorías respectivamente.

En el área de proyectos laboran los socios de la empresa y tienen a su cargo el área contable y tesorería, en esta área laboran 05 personas.

En el área de capacitación tenemos un director y un asistente, los capacitadores o técnicos se contratan por la modalidad de tiempo parcial de acuerdo a los requerimientos del cliente, es decir, son tomados solo bajo contrato, situación que alivia la carga de personal en planilla de la empresa y permite contratar con facilidad a los mejores especialistas del mercado, quienes encuentran a estas labores como un complemento de sus ingresos.

En el área comercial comparto un asistente con el área de proyectos, de este modo se configura la empresa con un personal básico estable y que en temporadas de alta demanda pueden superar más del doble de capacitadores, estos mismos realizan las tareas de evaluar y elaborar informes del trabajo realizado, aliviando la carga administrativa.

Los capacitadores luego de su labor de entrenamiento entregan:

- Informe situacional
- Informe de desempeño en el curso
- Observaciones y conclusiones
- Recomendaciones
- Otros informes requeridos por el cliente

**e. Aportes o mejoras realizadas**

**La contratación bajo la modalidad de contrato por proyecto a especialistas**, nos significó una menor presión en el presupuesto de planilla y facilitó la contratación de especialistas y técnicos profesionales, haciendo más versátil a la empresa durante la estacionalidad.

**Integrar al mundo digital las operaciones de la empresa**, usamos drive para diversas funciones, mejorando la comunicación y gestión en diversas áreas



de la organización, ahorro de tiempo, almacenamiento y disminución en las impresiones.

**Desarrollo de complementos de formación** en línea empleando plataformas gratuitas para el seguimiento del aprendizaje como:

- Repositorio de videos
- ✓ Youtube
- Administrador web de enlaces de aprendizaje
- ✓ Symbaloo
- Almacenamiento en la nube
- ✓ Drive
- Aplicativos compartidos
- ✓ Google docs
- ✓ Google hojas de calculo
- ✓ Google presentaciones
- ✓ Google keep
- ✓ Google Calendar

**Integrar a los valores de la empresa la confidencialidad** como uno de los principales pilares de nuestra organización, en un mercado tan competitivo como el turismo en el Perú, muchas empresas nos confían su información abriéndonos las puertas de su organización para corregir debilidades y fortalecer sus operaciones, información que de ser expuesta coloca a muchas empresas en situación vulnerable ante sus competidores, es por esta razón que no publicitamos o referimos sobre nuestros clientes ya que encontramos en algunos posible rivalidad en el mercado turístico.

**Conocer al cliente y sus necesidades**, como parte del modelo de negocio y aprendizaje a lo largo de estos años hemos recogido constantemente las inquietudes y analizado las necesidades de las diferentes áreas en las que desarrollamos cursos que se adaptan a cada fase de crecimiento o adecuación de la empresa, entendiendo la etapa de desarrollo, los factores de rotación en recursos humanos, presupuestos y liderazgo que identifica a cada cliente los módulos o cursos se modifican y adaptan para que puedan ser asimilados por los integrantes de la organización y sean aplicados.

## **IV. CASUÍSTICA I:**

### **DIRECCION Y DESARROLO DE CURSOS Y ASESORÍAS.**

#### **a. Actividades como gerente en el área de capacitaciones**

Como profesional en turismo y gerente busco articular las necesidades del mercado con los recursos de la empresa y sus colaboradores, de este modo encontramos soluciones empresariales atractivas a nuestros clientes y potenciales clientes.

Responsabilidades con respecto al área de capacitaciones:

- Aprobación del presupuesto por curso.
- Aprobación del contenido de las sesiones del curso.
- Designa a los profesionales encargados del curso.
- Responsable de la Comercialización del curso.
- Presentación del curso y responsable de la promoción.

#### **i. Aprobación del presupuesto por curso**

Cada curso es adecuado a las necesidades y requerimientos del cliente, parten de una estructura principal que se adapta de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Lugar donde se realiza la capacitación.
- Tiempo estimado por sesión y duración del módulo.
- Facilidades de fechas y horarios de acuerdo al cliente.
- Material, equipos y otros requerimientos para el desarrollo de la sesión.

- Honorarios de personal de apoyo y del Instructor del módulo.
- Gastos varios. de transporte, conectividad, etc.
- Relevancia para el cliente.
- Rentabilidad.

## **ii. Aprobación contenida de las sesiones del curso**

La aprobación del curso está supeditada en primer lugar a las capacidades que el participante puede lograr con un efectivo aprendizaje, a las estrategias y didáctica que se emplea para que el participante interiorice el contenido y haga suyo lo aprendido.

Los aspectos principales de cada curso deben estar articuladas con los principios básicos de las buenas prácticas en turismo y la sostenibilidad del medio ambiente. Respetando los lineamientos del turismo sostenible.

En este sentido se respeta en todo momento el medioambiente y el patrimonio material e inmaterial, con la finalidad de operar respetando los lineamientos del turismo sostenible.

En el aspecto de la eficiencia de los recursos humanos todo contenido debe estar alineado en la gestión de cambio de la organización y debe involucrar su cultura organizacional, resaltando los valores para otorgar sentido y coherencia con los valores a la capacitación.

Otro aspecto importante que resaltamos es la utilidad y relevancia para las actividades y la práctica diaria de las tareas cotidianas, uso de técnicas y medios tecnológicos. Y finalmente que el curso y su presupuesto otorguen la debida rentabilidad para continuar con las operaciones y metas de la empresa, otorgando valor al cliente. De este modo buscamos en cada curso:

- Alinear los temas con el desarrollo de un turismo sostenible.
- Trabajar los contenidos de acuerdo a las buenas prácticas en turismo en atención al visitante.
- Articular la cultura organizacional de la empresa y sus valores.
- Operar de acuerdo al modelo de negocio del cliente.
- Desarrollo de habilidades y destrezas de los participantes.
- Utilidad de lo aprendido en las tareas cotidianas, enfocadas al cliente.
- Contribuir con la transformación digital de la empresa.
- Otorgar valor al cliente en el producto educativo.
- Rentabilidad para la empresa.

### **iii. Designa a los profesionales encargados del curso**

Buscamos para cada curso un especialista acorde a las necesidades del cliente, que entienda el modelo de negocio y las metas a conseguir con el curso, pero para designar al especialista hay una serie de requisitos:

- Experiencia en docencia, entrenamiento, capacitación.
- Experiencia en el área a capacitar.
- Conocimiento de herramientas digitales y sistemas.
- Conocimiento de estrategias educativas y didáctica.
- Manejo de grupo y empatía con los participantes.
- Capacidad de servicio y tolerancia.
- Facilidad de comunicarse a todo nivel.

#### **iv. Responsable de la Comercialización del curso**

Como responsable de la comercialización, estoy encargado de articular el modelo de negocio en la oferta que presentamos, en este sentido todos los esfuerzos se centran en los valores de la empresa, teniendo como diferencial la confidencialidad que siempre nos caracteriza.

Somos conscientes de la enorme responsabilidad que representa manejar información sensible en cuanto a las operaciones del cliente, por ello desarrollamos una política de no publicación de nuestra cartera y no desarrollamos comparativos relacionados a otros clientes, pues entendemos que cada modelo de negocio y política es distinta y es patrimonio exclusivo del cliente.

Es así que nuestro sistema de comercialización es diferente, presentamos directamente al área de recursos humanos o a la gerencia nuestras propuestas y desarrollamos un ciclo de visitas regular por temporadas con la finalidad de enganchar nuevos clientes o reenganchar clientes.

Empleamos CRM para identificar el status de cada cliente respecto al producto ofrecido, empleando diversos canales de comunicación con la empresa.

- **Customer Relationship Management (CRM)**

Sistema de gestión de clientes cuyas siglas en inglés corresponden al término Customer Relationship Management, conocido como la gestión de las relaciones con los consumidores. Su práctica integra sistemas automatizados de información y en la actualidad las versiones más eficientes trabajan conectadas a la nube.

De esta forma se integra la agenda de contactos, el email, las tareas y se desarrolla una agenda de actividades en una misma plataforma y que se puede interactuar en diferentes dispositivos, gracias a su almacenamiento en la nube.

Un CMR con servicio en la nube como Streak en la versión gratuita para pequeños emprendimientos permite asociar la cuenta de Gmail, calendar de Google y sus funciones de mensajería y llamada, incluso trabajar notas sobre las llamadas y programar tareas con el calendario y remitirlas por correo.

En cuanto al control del status en que se encuentra el cliente te permite crear y editar fases, una de ellas en la fase lead en donde el cliente ha sido captado o nos brindó sus datos, o presenta algún tipo de interés pero no se ha realizado acción, la segunda fase corresponde a contactado en donde hemos logrado presentarnos y entablar algún tipo de comunicación, en esta fase evaluamos la potencialidad del cliente como cuenta y los servicios que podemos ofrecerle, luego aparece la fase de presentación de propuesta en donde se concreta el tipo de servicio a ofrecer y las condiciones, aparece de inmediato la fase de negociación en donde se realizan acciones para concretar o cerrar la venta. Finalmente te permite calificar el trato como Cerrado ganado o Cerrado perdido, que corresponde al estado de venta lograda o no lograda.

El CMR te permite hacer un seguimiento de las acciones tomadas, acuerdos realizados, condiciones y tratos negociados por cada cuenta o trato (deal en inglés), de este modo puedes analizar los pasos realizados en casos exitosos, para mejorar en aquellos donde no se pudo concretar la venta.

El CMR no solo te permite controlar las operaciones, también te ayuda a organizarte en tus tareas de comercialización y ventas otorgándote una metodología o forma de trabajo empleando medios de comunicación conectadas a la red.

Las principales características del CRM según Pérez D. & Pérez I. (2006). p.5-6

- **Enfoque al cliente**
  - **Interactividad**
  - **Individualización**
  - **Personalización**
  - **Fidelización**
- 
- **Canales de comercialización**

Por ser un servicio el que se ofrece, empleamos un canal directo, en este sentido (Cardona & Victoria, 2011) . Afirman que, dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requieren a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo. p.18

Como lo hemos indicado la comercialización se desarrolla de forma directa con el cliente en un modelo business to business (B2B), las siglas B2B se emplean para indicar que en el modelo de negocios tanto las



transacciones de bienes o prestación de servicios se produce entre dos empresas.

En este caso mi gestión está evaluando la forma de llegar a otros potenciales clientes empleando un canal virtual para la comercialización de cursos en línea empleando una plataforma, de momento es solo un proyecto que a través de medios y redes sociales se puede promocionar.

#### **v. Presentación del curso y responsable de la promoción**

Desarrollamos un procedimiento para la presentación de cada curso y nuestros servicios, en las que puede participar un especialista, de acuerdo a cada caso en particular.

La presentación incluye material multimedia que refuerza lo explicado en la presentación y en ocasiones material complementario.

En primer lugar, la presentación deja bien en claro el propósito de la empresa y sus valores, luego expone su punto de vista sobre temas y problemática en general, comentando experiencias exitosas y casos en donde se registró un mejor servicio.

Presentamos nuestros cursos y la forma como adecuarla a sus operaciones y los servicios adicionales con los que puede contar, aquí es donde podemos ofrecer una consultoría exploratoria en el área de interés del cliente, o puede optar por una más profunda que puede incluir una o más sesiones de cliente incognito, personal incognito o ambas indistintamente.

Estas modalidades de servicio se documentan tanto por escrito como con material audio visual dependiendo del cliente, e indicaran en cada caso las medidas correctivas y capacitaciones requeridas.

Como parte de la propuesta siempre se indicará lo que se incluye y lo que no se incluye, duración de la intervención, condiciones, equipamiento previsto por el cliente y otros, incluyendo la modalidad y forma de pago.

Por un tema de confidencialidad en nuestros servicios el aspecto promocional se realiza de forma directa a interesados y vía email a empresas en donde se realizan citas. Dejamos una carpeta informativa y ocasionalmente algún material de ayuda o enlace a nuestra web.

**b. Aportes en la supervisión y desarrollo de cursos**

Las labores desarrolladas en el área de capacitaciones requieren de un enfoque empresarial y educativo, pero en especial aquel que lo distingue de otras operaciones, y que es el enfoque a las buenas prácticas en operaciones turísticas, donde el respeto por el medio ambiente, el cuidado del patrimonio, el respeto a la comunidad anfitriona y los actores involucrados son la clave de que este sistema funcione en el marco del turismo sostenible.

Es en los criterios del turismo sostenible y las buenas prácticas de atención al cliente las que he logrado añadir en los cursos y capacitaciones de acuerdo a los manuales de buenas prácticas del programa de calidad turística del Mincetur, en ese sentido se añaden estrategias de atención y gestión del cliente buscando una adecuada experiencia de compra y entrega de valor al cliente.

Como valor agregado trabajamos formatos e indicadores para el tema de atención y mejora de procedimientos que puedan servir al cliente en futuras supervisiones de certificación, si el cliente está apuntando a una certificación más estricta, trabajamos formatos que le ayuden a sustentar documentariamente sus procesos.

En este sentido buscamos desarrollar cursos que brinden la oportunidad de mejora de los servicios en las diversas operaciones turísticas, analizando continuamente los problemas y debilidades de los clientes.

Las visitas periódicas a las empresas nos permiten evaluar la rotación de personal y conocer las necesidades de nuestros clientes, son esos los puntos clave para el desarrollo de cursos o la mejora de los módulos.

Se incorpora en este sentido como valor agregado, material audio visual, guías y elementos que pueden revisarse en cualquier momento y con cualquier dispositivo que tenga conexión a internet, este nuevo aporte refuerza lo aprendido en las capacitaciones y sirve para el desarrollo de las labores diarias como referencia o ejemplo, de muy fácil acceso y que influye en su continuo aprendizaje.

Empleamos enlaces con video tutoriales de presentación de amenities, doblado de servilletas, toallas, presentación de habitaciones, técnicas de aseo y limpieza, entre otros que ayudan a complementar lo aprendido en las capacitaciones.

Uno de los elementos de supervisión en los cursos es el instrumento que se emplea para evaluar al facilitador que dictó el curso, el contenido y los aspectos relacionados al soporte y ambiente de aprendizaje. Solo en el caso que

el cliente lo permita se puede realizar un seguimiento de lo aprendido en las tareas laborales por un tiempo determinado.

**c. Desarrollo de un nuevo curso: Introducción a los servicios en la nube y trabajo colaborativo en operaciones turísticas.**

Un producto nuevo que estamos trabajando para aquellas empresas que incursionan en la transformación digital de sus operaciones, al que hemos llamado: **“Introducción a los servicios en la nube y trabajo colaborativo en operaciones turísticas”** Propuesto como una herramienta de concientización que puede articular los cambios que se requieren en la empresa con los hábitos laborales y el nuevo enfoque de la cultura organizacional.

El presente curso se muestra como introductorio para aquellas compañías que integrarán procesos digitales en su empresa y buscan introducir al personal en esta cultura digital.

El curso involucra de manera progresiva a los participantes en el concepto de empleo de tecnología y una forma de trabajo colaborativo, aprendemos a solucionar y controlar problemas con dispositivos de uso diario y promovemos el desarrollo de soluciones por parte de los participantes utilizando la tecnología en la nube empleando su experiencia en procesos.

**Objetivo del curso:**

Integrar al colaborador en la cultura digital y motivarlo a integrarse y cambiar hábitos laborales para mejorar procesos en la empresa, transformando la cultura de la empresa.

**Sesiones del curso:**

- ¿Qué es Transformación Digital?
- Los empleos más demandados en 2016: el futuro es digital
- Ejercicios para mejorar la comunicación en el marketing digital
- La reputación online en el mercado turístico
- La voz de los consumidores en redes sociales y canales de comunicación, explorando páginas de recomendación turística.
- La nube y las aplicaciones en DRIVE para actividades turísticas
- herramientas en la Nube para turismo
- Que son los KPI y su empleo en la gestión del cliente
- La formación digital y el aprendizaje colaborativo
- Colaborar y cooperar en las operaciones turísticas.
- Como aplicar el trabajo colaborativo en la organización.
- Formatos en drive aplicados a procesos (para AGV, logística en A/B, reservas, etc.).

El curso o modulo está compuesto por una base teórica que busca insertar al participante en la transformación digital ayudándolo a encontrar de una manera muy sutil por medio de la motivación su rol como colaborador o miembro de la empresa. Las primeras charlas son teóricas, buscan crear conciencia de cambio en un mundo digital y apela a la capacidad de cambio en el participante, para empoderarlo y prepararlo a este cambio digital, así mismo

de manera sencilla y practica explica el funcionamiento de una herramienta de almacenamiento en la nube de fácil manejo y uso intuitivo.

En la segunda fase se desarrollan formatos modelo en la nube y se articulan con casos prácticos, ayudando a los participantes a interactuar y participar de la herramienta, con la finalidad de que descubran por si mismos una utilidad y potencialidad en el uso de la herramienta, disminuyendo el impacto negativo y stress que causa un nuevo procedimiento y uso de nueva tecnología en las operaciones.

### **Formatos aplicados a procesos**

La finalidad de un formato es mejorar la práctica de las operaciones y facilitar información para la toma de decisiones, en este sentido consideramos que los formatos deben:

- Ser una herramienta intuitiva, fácil de comprender y llenar por el usuario.
- Ser de fácil e inmediato acceso, por diversos dispositivos bajo conexión.
- Fácil de compartir y llegar al usuario en tiempo real, en cualquier lugar y actualizarse en conexión.
- Entregar información adecuada y organizada, que permita a la información ser almacenada y analizada de manera automatizada.
- Facilitar las operaciones.
- Ser ágil en la estructura de procesos y no repetir procedimientos.
- Integrarse al plan de mejora continua.
- Indicar puntos críticos, peligrosas o situaciones no estándares.

Todas estas consideraciones corresponden a formatos que se almacenan en la nube y pueden manejarse bajo distintos dispositivos en tiempo real y por otros usuarios con capacidades de solo ver, editar o solo comentar, del mismo modo la información se puede manejar en un sistema más complejo integrado por una plataforma pre-diseñada o de uso comercial. Nuestra labor es integrarlos al cambio digital con herramientas primarias de bajo costo, preparando a la empresa para un salto mayor con la adquisición de tecnología de mayor alcance y presupuesto.

## MODELOS DE FORMATOS

	<b>CONTROLES DE CALIDAD DEL COMEDOR</b>	Código: REM-R-001 Revisión: 00 Aprobado por: Fecha: Página: 46 de 1
--	---	---

### CONTROL DE TEMPERATURA CÁMARAS DE FRÍO

MES:	CÁMARA:			COMEDOR:			
Día	Turno Mañana			Turno Tarde			Acción correctiva
	Hora	Temperatura	Responsable	Hora	Temperatura	Responsable	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

<p>Si la temperatura fue <b>NO CONFORME</b>, escribir al lado el número de la acción correctiva tomada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitar apoyo de Mantenimiento.</li> <li>2. Mejorar estiba de productos.</li> <li>3. Depuración de productos no conformes.</li> </ol>	<p>Límite crítico: Refrigeración: 0 a 5 °C Congelación: -18 a -16 °C</p> <p style="text-align: right;">V°B° Administrador:</p>
---	--





<b>PROYECTO</b> <b>MES</b> <b>AÑO</b> <b>SEMANA DEL</b>	<b>ABARROTOS</b>
	<b>NOM DEL PROYECTO</b>
	<b>MES</b>
	<b>año</b>
	<b>COLOCAR FECHA</b>

<b>HOJA DE PEDIDO DE ABARROTOS</b>				NOM DEL PROYECTO
CODIGO	DESCRIPCION <small>(Entre parentesis la presentacion del producto)</small>	Und	PROVEEDOR	CANTIDAD
1001	ACEITE VEGETAL ALSOL (Lata X18Lt )	Lata	MAKRO	
97773	ARROZ PLEBEYO (saco 50kg)	Saco	MAKRO	
139750	SUP NIR TAZON NORTENO ROJO X49KG	Saco	MAKRO	
1002	ARROZ SAMAN (saco 50kg)	Saco	MAKRO	
179010	CLASIF NIR VALLES DO/PAC NARX49K	Saco	MAKRO	
124540	ARROZ NIR SUPERIOR ARO (saco 50kg)	Saco	MAKRO	
179036	ARROZ NIR CLASIFICADO CHOLO (saco 50kg)	Saco	MAKRO	
1004	ARROCILLO (SACO X 50KG)	Saco	TEO	
1005	AZUCAR BLANCA (SACO x 50Kg)	Saco	MAKRO	
1006	AZUCAR RUBIA (SACO x 50Kg)	Saco	MAKRO	
1007	AZUCAR RUBIA (SACO x25Kg)	Saco	MAKRO	
1008	AZUCAR BLANCA GRANEL X KILO	Kg	MAKRO	
1010	LECHE TARRO GRANDE PURA VIDA (X24 PLANCHA)	PLANCHA	MAKRO	
1011	LECHE TARRO CHICO PURA VIDA (X48 caja)	CAJA	TEO	
1012	LECHE TARRO GRANDE GLORIA (X24 PLANCHA)	PLANCHA	MAKRO	
1013	LECHE TARRO CHICO GLORIA (X48 caja)	CAJA	MAKRO	
1015	SAL DE COCINA PRODESMI (Saco x 25 Kg.)	Saco	MAKRO	
1016	SAL DE MESA PRODESMI (Saco x 25Kg.)	Saco	MAKRO	
1020	FIDEO ARO CANUTO (Bolsa x4kg)	Kg	MAKRO	
1018	FIDEO ARO CODITO (Bolsa x4kg)	Kg	MAKRO	
1020	FIDEO ARO TORNILLO (Bolsa x4kg)	Kg	MAKRO	
1022	FIDEO SAN JORGE MACARRON (Bolsa x5kg)	Kg	MAKRO	
1023	FIDEO SAN JORGE CARACOL (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1025	FIDEO SAN JORGE CORBATA (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1028	FIDEO ESPIRAL SAN JORGE (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1030	FIDEO SAN JORGE TORNILLO (Bolsa x5kg)	Kg	MAKRO	
1031	FIDEO SAYON CHORRILLANO (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1032	FIDEO SAN JORGE LETRITAS (Bolsa x5kg)	Kg	MAKRO	
1033	FIDEO ARITO SAN JORGE (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1034	FIDEO MUNICION SAN JORGE(Bolsa x5kg)	Kg	MAKRO	
1020	FIDEO DV DON VICTORIO CANUTO (Bolsa x4kg)	Kg	MAKRO	
1018	FIDEO DV DON VICTORIO CODITO (Bolsa x4kg)	Kg	MAKRO	
1020	FIDEO DV DON VICTORIO TORNILLO (Bolsa x4kg)	Kg	MAKRO	
1022	FIDEO DV DON VICTORIO MACARRON (Bolsa x5kg)	Kg	MAKRO	
1023	FIDEO DV DON VICTORIO CARACOL (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1025	FIDEO DV DON VICTORIO CORBATA (Bolsa x5kg)	Kg	TEO	
1036	FIDEO CABELLO ANGEL DON VICTORIO (Paquete x10kg)	Kg	MAKRO	

1037	FIDEO CABELLO ANGEL SAN JORGE (Paquete x10kg)	Kg	MAKRO	
1038	FIDEO ESPAGUETTI DON VICTORIO (Paquete x10kg)	Kg	MAKRO	
1039	FIDEO SPAGUETTI SAN JORGE (Paquete x10kg)	Kg	MAKRO	
2001	CREMA DE ARVERJA NACIONAL	Kg	CLAMERS	
2002	SEMOLA	Kg	CLAMERS	
2003	ARVERJITA VERDE PARTIDA	Kg	CLAMERS	
2004	LENTEJA	Kg	CLAMERS	
2005	GARBANZO	Kg	CLAMERS	
2006	PALLARES	Kg	CLAMERS	
2007	FREJOL CANARIO	Kg	CLAMERS	
2008	FREJOL BAYO	Kg	CLAMERS	
2009	FREJOL PANAMITO	Kg	CLAMERS	
2010	PAPA SECA NEGRA	Kg	CLAMERS	
2011	PAPA SECA AMARILLA	Kg	CLAMERS	
2012	HABAS SECAS - ENTERAS	Kg	CLAMERS	
2013	HABAS SECAS - PARTIDAS	Kg	CLAMERS	
2014	MORON SERRANO NACIONAL	Kg	CLAMERS	
2015	MORON AMERICANO	Kg	CLAMERS	
2016	TRIGO PELADO (MARRON)	Kg	CLAMERS	
2017	TRIGO PELADO (AMARILLO)	Kg	CLAMERS	
2018	MAIZ CANCHA	Kg	CLAMERS	
2019	MAIZ POP CORN	Kg	CLAMERS	
2020	MAIZ MOTE PELADO	Kg	CLAMERS	
2021	CHUÑO PAPA	Kg	CLAMERS	
2022	CHUÑO INGLES	Kg	CLAMERS	
2023	MAIZENA	Kg	CLAMERS	
2024	HARINA SIN PREPARAR	Kg	CLAMERS	
2025	HARINA DE MAIZ (PARA APANAR PESCADO)	Kg	CLAMERS	
2026	QUINUA	Kg	CLAMERS	
2027	AVENA	Kg	CLAMERS	
2028	CEBADA	Kg	CLAMERS	
2029	LINAZA	Kg	CLAMERS	
2030	MANI CRUDO	Kg	CLAMERS	
2031	FLAN (Bolsa x5 kg)	Kg	CLAMERS	
2032	GELATINA DE FRESA (Bolsa x5 kg)	Kg	CLAMERS	
2033	GELATINA DE NARANJA (Bolsa x5 kg)	Kg	CLAMERS	
2034	GELATINA DE PIÑA (Bolsa x5 kg)	Kg	CLAMERS	
2035	GELATINA DE LIMON (Bolsa x5 kg)	Kg	OTRO	
2036	GELATINA DE TUTIFRUTI (Bolsa x5 kg)	Kg	OTRO	
3001	MANI MOLIDO	Kg	LIZ	
3002	MANI TOSTADO	Kg	LIZ	
3004	ANIS ENTERO	Kg	LIZ	
3005	TE EN GRANO	Kg	LIZ	
3006	CAFÉ MOLIDO PARA PASAR	Kg	LIZ	

## FORMATO DE PEDIDO DE CARNES

MES
COLOCAR FECHA

DESCRIPCION	Unidad Medida	NOM DEL PROYECTO		
		PROVEEDOR	MIERCOLES	LUNES
POLLO-C/MENUDENCIA (2.1 KG CADA UNO APROX)	UND	CORI		
POLLO ESPINAZO	Kg	CORI		
POLLO SANGRESITA	Porciones	CORI		
TOCINO AHUMADO	kg	M. PARADA		
COSTILLA AHUMADA	kg	M. PARADA		
RABO AHUMADO	kg	M. PARADA		
CHARQUI	kg	M. PARADA		
CABEZA DE CARNERO	UND	M. PARADA		
PATO S/M.DE 3KG	Kg	MAKRO		
RES RIÑON	Kg	MILAGRITO J. G.		
RES HUESO	Kg	MILAGRITO J. G.		
RES PATITA (PARA PATITA C/MANI)	Kg	MILAGRITO J. G.		
CERDO PANCETA	Kg	MILAGRITOS J. G.		
CERDO PULPA PIERNA S/HUESO	Kg	MILAGRITOS J. G.		
CERDO PATITA	Kg	MILAGRITOS J. G.		
CERDO PELLEJO	Kg	MILAGRITOS J. G.		
LECHON	Kg	MILAGRITOS J. G.		
RES ASADO PEJERREY	Kg	MILAGRITOS J. G.		
RES BISTECK FILETEADO x 90 GR	UND	MILAGRITOS J.G.		
RES PARA GUISO	Kg	MILAGRITOS J.G.		
RES HUACHALOMO	Kg	MILAGRITOS J.G.		
RES-SANCOCHADO	Kg	MILAGRITOS J.G.		
POLLO CORAZON	Kg	SCHILCAYO		
POLLO MOLLEJAS	Kg	SCHILCAYO		
GALLINA IMPORTADA CONGELADA (3.5KG APROX)	UND	SCHILCAYO		
PAVITA MEDALLONES	UND	SCHILCAYO		
RES CARNE MOLIDA	Kg	SCHILCAYO		
CERDO CHULETA BRAZO	Und	SCHILCAYO		
RES CORAZON	Kg	SCHILCAYO		
RES BOFFE (PULMON)	Kg	SCHILCAYO		
RES HIGADO FILETE	UND	SCHILCAYO		
RES LENGUA	Kg	SCHILCAYO		
RES MONDONGO NACIONAL	Kg	SCHILCAYO		
RES MONDONGO IMPORTADO	Kg	SCHILCAYO		
RES MONDONGO CAU CAU	Kg	SCHILCAYO		
RES MONDONGO ITALIANA	Kg	SCHILCAYO		
POLLO APANADO PQT X 30 UNDS	PQT	SCHILCAYO		
CARNE APANADA PQT X 30 UNDS	PQT	SCHILCAYO		
ADOBO APANADO PQT X 8 UNDS	PQT	SCHILCAYO		

## Hoja de Pedido de frutas

		PEDIDO LLEGA JUEVES INDICAR LO QUE ES PARA LUNES(SOLO LIMA)		
		MES COLOCAR FECHA		
DESCRIPCION	Unidad Medida	NOM DEL PROYECTO		
		JUEVES	LUNES	TOTAL
CARAMBOLA	Kg			0.00
CARAMBOLA CAJA X 14KG	Caja			0.00
COCONA	Kg			0.00
COCONA CAJA X 14 KG	Caja			0.00
MAIZ MORADO	kg			0.00
MANZANA DE AGUA	kg			0.00
MARACUYA	kg			0.00
NARANJA DE JUGO CAJA	Caja			0.00
NARANJA DE JUGO	kg			0.00
TANGELO CAJA	Caja			0.00
TANGELO	Kg			0.00
PAPAYA X KILOS	Kg			0.00
PAPAYA	Caja			0.00
PIÑA HAWAIANA	Kg			0.00
PIÑA HAWAIANA MEDIANA	UND			0.00
PIÑA SELVA	Caja			0.00
PERA DE AGUA	Kg			0.00
PERA DE AGUA x UND	UND			0.00
DURAZNO	Kg			0.00
DURAZNO x UND	UND			0.00
FRESA	Kg			0.00
GRANADILLA X KG	Kg			0.00
GRANADILLA x UND	UND			0.00
MANDARINA	Kg			0.00
MANDARINA x UND	UND			0.00
MANGO	Kg			0.00
MANGO x UND	UND			0.00
MANZANA DELICIA Kg	Kg			0.00
MANZANA DELICIA x UND	UND			0.00
MANZANA ROYAL	Kg			0.00
MANZANA ROYAL x UND	UND			0.00
MANZANA ISRAEL (KG)	Kg			0.00
MANZANA ISRAEL x UND	UND			0.00
MELON SELECCIONADO	Kg			0.00
MELON SELECCIONADO x UND	UND			0.00
MELOCOTON (KG)	Kg			0.00
MELOCOTON x UND	UND			0.00
MEMBRILLO	Kg			0.00
MEMBRILLO x UND	UND			0.00
PEPINO (Kg.)	Kg			0.00
PEPINO x UND	UND			0.00
UVA VERDE	Kg			0.00
UVA RED GLOBE	Kg			0.00
SANDIA	Kg			0.00
PALTA PARA ENSALADA	kg			0.00
PALTA PARA PALTA RELLENA	Kg			0.00
PLATANO DE LA ISLA x UND	UND			0.00
PLATANO DE SEDA x UND	UND			0.00



COD PROVEEDOR	DESCRIPCION	Unidad Medida	MES		
			COLOCAR FECHA		
			NOM DEL PROYECTO		
			MIERCOLES	LUNES	TOTAL
AJ-01	AJO AREQUIPEÑO	Kg			0.00
MAR-01	CEBOLLA CABEZA ROJA	kg			0.00
ALICIA	AJI AMARILLO	Kg			0.00
ALICIA	AJI LIMO	Kg			0.00
ALICIA	ROCOTO	Kg			0.00
CANCHAYA	KION	Kg			0.00
CANCHAYA	PIMIENTO VERDE	DOC			0.00
CANCHAYA	PIMIENTO ROJO	DOC			0.00
CANCHAYA	PEPINILLO	DOC			0.00
ROMULO	LIMON	Kg			0.00
CHARO	TOMATE REGIONAL	Kg			0.00
CHARO	ZAPALLO LOCHE	UND			0.00
TEO	ARVERJA DESGRANADA	Kg			0.00
TEO	ARVERJA	Kg			0.00
TEO	HABAS	Kg			0.00
TEO	VAINITA	Kg			0.00
TEO	ZANAHORIA SERRANA	kg			0.00
MARISELA	HOLANTAO	Kg			0.00
MARISELA	COL CHINA	UND			0.00
MARISELA	CEBOLLA CHINA	PQT			0.00
MARISELA	FRIJOLITO CHINO	Kg			0.00
MARISELA	ACELGA	PQT			0.00
MARISELA	ALBAHACA	PQT			0.00
MARISELA	ALCACHOFA	UND			0.00
MARISELA	APIO	PQT			0.00
MARISELA	PORO	PQT			0.00
MARISELA	BERENJENA	UND			0.00
MARISELA	BETERRAGA	PQT			0.00
MARISELA	CAIHUA	DOC			0.00
MARISELA	CALABAZA	Kg			0.00
MARISELA	COL CORAZON	UND			0.00
MARISELA	COL CRESPA	UND			0.00
MARISELA	COLIFLOR	UND			0.00
MARISELA	BROCOLI	Kg			0.00
MARISELA	ESPINACA	Kg			0.00
MARISELA	LECHUGA AMERICANA	UND			0.00
MARISELA	LECHUGA ORGANICA	UND			0.00

MARISELA	LECHUGA DE SEDA	UND			0.00
MARISELA	CHONTA (PALMITO)	Kg			0.00
MARISELA	CHONTA (UND)	UND			0.00
MARISELA	ESPARRAGOS FRESCOS	Kg			0.00
MARISELA	RABANITO	PQT			0.00
MARISELA	NABO	PQT			0.00
MARISELA	ZAPALLITO ITALIANO	PQT			0.00
HIERBAS	TOMILLO FRESCO	PQT			0.00
HIERBAS	HINOJO FRESCO	PQT			0.00
HIERBAS	PREPARADO PARA SOPA VERDE	PQT			0.00
HIERBAS	ROMERO FRESCO	PQT			0.00
HIERBAS	RUDA	PQT			0.00
HIERBAS	HIERBA BUENA	PQT			0.00
HIERBAS	CHINCHO	PQT			0.00
HIERBAS	HUACATAY	PQT			0.00
HIERBAS	CULANTRO	PQT			0.00
HIERBAS	PEREJIL	PQT			0.00
FRESCOS	MUÑA	PQT			0.00
FRESCOS	MENTA D/HOJA GRANDE	PQT			0.00
FRESCOS	HIERBA LUISA FRESCA	PQT			0.00
FRESCOS	MANZANILLA FRESCA	PQT			0.00
FRESCOS	PREPARADO PARA SIETE SABORES	PQT			0.00
FRESCOS	TORONJIL	PQT			0.00
FRESCOS	LLANTEN	PQT			0.00
FRESCOS	PAICO	PQT			0.00
FRESCOS	BOLDO	PQT			0.00
OTROS	HOJA DE PLATANO	PQT			0.00
OLLUCO	OLLUCO PICADO	KG			0.00
OLLUCO	OLLUCO ENTERO	kg			0.00
CHOCLO	CHOCLO	UND			0.00
CACHITO	CAMOTE AMARILLO	kg			0.00
CACHITO	CAMOTE MORADO	kg			0.00
CACHITO	PAPA-AMARILLA	kg			0.00
CACHITO	PAPA-HUAYRO	kg			0.00
PAPA	PAPA-PERRICHOLI	kg			0.00
PAPA	PAPA-YUNGAY	kg			0.00
PAPA	PAPA-CANCHAN	kg			0.00
CACHITO	YUCA BLANCA	kg			0.00
ZAPALLO	ZAPALLO MACRE	Kg			0.00

#### **d. Conclusiones**

La gran mayoría ha tenido alguna experiencia en capacitación con cursos que en la práctica no aportan o mejoran su situación en la empresa, advirtiéndose un importante índice de insatisfacción que posteriormente se convierte en una mala experiencia de capacitación.

De acuerdo con un estudio en la ciudad de Chiclayo, “35% de los encuestados califica como mala e indiferente o que no sumó conocimiento alguno en los programas en los que participó lo que nos hace pensar que existe un nicho importante que no está satisfecho y que podría ser cautivo”. Romero Vásquez, J. E. (2015)

Tomando como referencia este porcentaje, es evidente que no siempre las capacitaciones logran sus objetivos, sobre todo al momento de aplicar lo aprendido en el centro de labores, por ello encontramos una fortaleza en nuestra metodología, aplicada en solucionar problemas operativos.

El uso de tecnología resulta beneficioso para la organización, en cuanto a eficiencia, optimización de recursos y adecuado manejo de la información, sin embargo, su aplicación causa serios conflictos que terminan en el retorno de las formas manuales o ineficiente uso de tecnología.

En los cursos que impartimos, desarrollamos cursos a medida que resulten más efectivos al momento de resolver problemas en el trabajo que nos diferencian de la oferta académica de las instituciones educativas especializadas en cursos a empresas.

Consideramos también como competencia los diversos capacitadores freelance o independientes en sus diversas especialidades en el ámbito de las

capacitaciones, aquello que nos diferencia en este aspecto es que de manera organizada brindamos un servicio con un grupo humano multidisciplinario, con especialidad en turismo y experiencia en el ámbito turístico.

#### **e. Recomendaciones**

En este sentido recomendamos que las capacitaciones como intervenciones a empresas, que se realizan con el personal de planta deben motivar al participante, involucrarlo en la práctica, darle herramientas y técnicas que faciliten su labor y la mejore.

El participante debe encontrar en las estrategias de enseñanza elementos que lo motiven al aprendizaje y al cambio de actitud frente a lo aprendido con la finalidad de que lo aprendido se convierta en una práctica diaria, para ello se deberán emplear en cada capacitación estrategias de aprendizaje y motivación orientadas a la gestión de cambio.

Por otro lado, la implementación de tecnología en la empresa o digitalización debe llevarse a cabo con un plan estratégico de aprendizaje basado en las aptitudes y conocimientos de los colaboradores, con un fuerte apoyo en la implementación y educación para evitar deserciones o mal uso de los sistemas.

Este enfoque no solo favorecerá al participante, los resultados se verán en su desenvolvimiento diario y en los progresos que resulten de sus esfuerzos en la organización, justificando la inversión de la empresa en la formación de su personal.



## **V. CASUÍSTICA II: DESARROLLO DE CONSULTORÍA BASADO EN CLIENTE INCOGNITO.**

### **a. El Cliente incognito**

Conocido como Mystery Shopping, comprador misterioso, comprador secreto, cliente fantasma, cliente encubierto, entre otros, es una evaluación mixta de los estándares y procesos de la atención y servicio que se brinda en un determinado punto donde se realiza algún tipo de atención al cliente, como plataformas de comunicación, puntos de venta, centros de información, ventanillas o mesas de parte, etc.

En aquel espacio donde exista interrelación con el cliente y esta se convierta en punto de contacto con el servicio, estará presente algún tipo de evaluación o auditoria cualitativa para conocer cómo se desarrolla y como mejorarla.

Las empresas están cada vez más comprometidas con la experiencia de compra y en el cambio van descubriendo nuevas formas de entender el servicio y su relación con los clientes.

El Cliente incognito se desarrolla realizando una visita inopinada en un establecimiento en donde un facilitador o agente encubierto realiza alguna operación o compra simulando ser un cliente o usuario, en este procedimiento el facilitador adopta un tipo de tipología de cliente, preguntando, escogiendo, comprando, devolviendo, e interactuando con el personal de servicio de acuerdo al área que corresponda, con un determinado objetivo.

Los clientes incognitos tienen el propósito de evaluar situaciones particulares del servicio, tanto en su relación con el empleado y todo lo involucrado con el aspecto físico y la disposición del ambiente donde se desarrolla.

Luego de la visita el facilitador realiza un informe, desarrollando un instrumento pre definido en donde se clasifica y organiza la información de manera objetiva y nos ayuda a entender cómo se están llevando a cabo los procesos, las potencialidades, deficiencias y fortalezas.

#### **b. Elementos de estudio durante la aplicación del cliente incognito**

Los aspectos asociados a esta metodología se integran directamente al proceso de entrega del servicio y parten de las necesidades y sugerencias del cliente, aunque en la empresa tenemos un esquema de evaluación en los instrumentos de evaluación estos pueden modificarse para la comprensión de la intervención. Los elementos que integran el estudio son:

##### **El Ambiente físico o local.**

Comprendido por el espacio físico donde se desarrolla la intervención, involucra a todo lo relacionado con este aspecto y que comprende la percepción del cliente o usuario sobre los elementos físicos que lo acompañan o intervienen en su interacción con la organización. La parte física comprende la parte exterior e interior y dependiendo del estudio las facilidades de acceso, en este sentido debemos comprender que el cliente a pesar de interactuar con algunos elementos físicos y pasar desapercibidos algunos, finalmente entiende la

atención como un todo y es la sumatoria de buenas experiencias y valor lo que otorgan una buena experiencia.

De este modo es importante trabajar cada aspecto individualmente, como la decoración, temática, limpieza, orden, música, temperatura, estado del mobiliario, etc. Para obtener una mayor aceptación y confort por parte del cliente o usuario.

### **Los clientes**

Otro aspecto importante que complementa nuestro estudio es observar las interacciones con los otros clientes, ello amplía y enriquece nuestra percepción sobre cómo se desarrolla el servicio en relación a otras tipologías de clientes y entrega de servicios. Se logra conocer de cerca lo que preguntan y hacen los clientes, observar su recorrido del servicio, las interacciones con el personal, la forma como entienden la información ofrecida y cómo interactúan con los elementos físicos.

### **El personal o colaboradores.**

El objetivo principal es entender cómo se desarrolla el proceso de atención por parte del personal, sus hábitos y comportamientos en la entrega de los servicios y como estos procedimientos afectan o impactan en el cliente o usuario. Se evalúan aspectos como el tiempo de espera, la actitud, postura y presentación del personal.

Complementan el estudio la observación del contexto y como se desenvuelve la atención, partiendo de la vestimenta, los procedimientos de atención, venta, capacidad de resolver dudas y argumentos que consolidan la adecuada atención, así como otros aspectos relacionados a comunicación no verbal, tono de voz, expresiones verbales, uso de términos técnicos, uso de lenguaje informal, modismos, uso educado del lenguaje, uso de lenguaje amable, cálido y cordial frente al cliente incognito, entre otros.

En cuanto al aspecto procedimental la evaluación busca aspectos de procedimiento como: mostrar el producto, brindar indicaciones, usos, recomendaciones, consejos, forma de pago, cierre de negociación, facturación, advertencias, políticas del servicio, despedida información sobre atención al cliente y auto-atención por medios digitales, entre otros que se apliquen al servicio.

### **c. Utilidad del Cliente incognito**

Cada vez es más usual en nuestro medio el uso de metodologías para comprender la entrega del servicio por parte de la organización o también para entender como lo hace nuestro competidor y que aspectos imitar o mejorar.

Los resultados obtenidos servirán a las diferentes áreas y actores de la organización para plantear formas más eficientes de atención y entrega de valor en el servicio, por otro lado, servirá para definir las necesidades de mejora y capacitación referida a los puntos de contacto más vulnerables o debilitados.

Conocer nuestras debilidades como organización, tomar las medidas correctivas correspondientes y capacitar al personal aseguran procesos más confiables y eficientes, tanto para el cliente como para el colaborador la aplicación de acciones marca una línea base para la atención eficiente y de calidad basado en las buenas prácticas.

Es así como la organización puede establecer medidas y categorías en niveles de atención presentando indicadores más concretos e identificables, que permitan evaluar el desempeño personal y grupal en la organización. La información obtenida permite en este sentido realizar comparaciones de desempeño entre otros locales u operaciones, incluso realizar un comparativo con respecto al competidor más cercano.

Por la forma como se desarrolla esta metodología, la forma inopinada y anónima como se desenvuelve puede servir para conocer más aun el comportamiento de los colaboradores al momento de brindar un servicio y desarrollar un programa de incentivos y premios que ayuden a forjar en el colaborador una actitud más empática y cálida frente al cliente.

#### **d. Modelos de Instrumentos de Intervención**

##### **Instrumento 1: Durante la Intervención – Counter de AGV**

Modelo o esquema para evaluar las percepciones del facilitador con respecto a la experiencia obtenida, se completa con una escala de Likert del 0 al 5 en donde el valor de 0 corresponde a ninguno o completamente insatisfecho, el 1 a insatisfecho el dos a un poco insatisfecho el 3 a regular el 4 a bueno y el 5 a muy bueno.

<b>Cliente Incognito</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Dimensión Actitudinal - Personal</b>	
Actitud antes del servicio	
Actitud frente al servicio	
Presentación y saludo	
Tono de voz	
Calidez	
Lenguaje no verbal	
Dicción	
Uso correcto del lenguaje	
Vestimenta correcta	
Calzado limpio	
Apariencia personal ordenada y limpia	
<b>Atención en el tiempo de espera</b>	
Saludo e indicaciones	
Actitud del personal	
Tiempo de espera	
Material ofrecido	
Cortesía ofrecida	
Otros	

Procedimientos de Venta
Saludo y presentación
Acogida
Recoge los datos del cliente
Muestra productos
Informa beneficios
Informa condiciones
Responde las interrogantes
Propone y negocia
Muestra alternativas
Ofrece formas de pago
Cierra la venta
Informa sobre políticas y condiciones
Despedida
Local e infraestructura
Limpieza del área de atención
Limpieza del ingreso
Limpieza de los servicios higiénicos
Olores en el área de atención.
Decoración
Temática
Muebles
Presentación de productos - dispositivos
Temperatura
Música - tranquilidad en el ambiente

**2: Intervención  
internos –**

**Instrumento  
en procesos  
AGV**

Agencias de Viajes y Turismo	
Gestión de procesos de Atención	PUNTAJE
La AGV tiene a disposición con material informativo, programas y servicios a disposición del usuario tanto de manera física o digital, para mostrar al cliente.	
Brinda información del destino, consideraciones especiales sobre experiencias turísticas y actividades.	
Brinda información adicional, de forma física o mediante un enlace sobre el clima, tipo de cambio, vacunas, tipo de ropa, salud y prevención, etc.	
Brinda información sobre requisitos legales o visados y otros relacionados con su visita, así como recomendaciones para el viaje y consejos de seguridad.	
Brinda información sobre las políticas de modificaciones, anulaciones, no show, penalidades y condiciones del servicio tanto de la AGV como de los operadores y transporte.	
Existe una política de capacitaciones sobre algún tema de atención al cliente.	
Existen reuniones periódicas para evaluar los procedimientos de atención al cliente y aplicar el Programa de mejora continua.	

Desarrolla un protocolo de atención y se revisa periódicamente para mejorarlo.	
--	--

<b>Agencias de Viajes y Turismo</b>	
<b>Gestión de procesos en el área de Reservas</b>	<b>PUNTAJE</b>
Utiliza formatos digitales o sistema para el registro de datos y reservas, articulado con la solicitud a proveedores	
Articula de manera ágil y segura la información y preferencias de sus clientes con el proveedor, mediante sistema o por archivos compartidos.	
Tiene una política de atención y registro de consideraciones especiales o pedidos adicionales en la reserva y se encarga de verificarlas e informar al cliente el status de dicha solicitud.	
Cuenta para esta área con una política y procesos de reservas, cambios y/o anulaciones en formato físico y digital de fácil acceso al público y trabajador.	

<b>Agencias de Viajes y Turismo</b>	
<b>Gestión de recursos Humanos</b>	<b>PUNTAJE</b>
Cuenta con un organigrama descriptivo, en donde cada miembro reconoce sus roles y funciones, así como sus procedimientos en situaciones no estándares, así como un manual de responsabilidades y funciones.	
Cuenta con un programa de inducción o entrenamiento para el personal que se integra a la empresa.	
El personal de la empresa se puede identificar fácilmente de manera visual, por las prendas, distintivos e identificación que presentan.	
El personal de contacto cuenta con formación académica de acuerdo al perfil del puesto.	
El personal ha recibido capacitaciones en relación a las actividades de la empresa en los últimos doce meses.	
El personal contratado tiene conocimiento de herramientas ofimáticas y manejo de tecnología.	
Se evalúa periódicamente el desempeño de sus colaboradores.	
El personal se involucra en la cultura organizacional de la empresa y las buenas prácticas de atención al cliente.	
El personal cuenta con facilidades y acceso para comunicarse con los clientes.	
El personal está capacitado en comunicación efectiva y atención al cliente.	
El personal tiene conocimiento de idiomas extranjeros y capacidad de comunicación.	



<b>Agencias de Viajes y Turismo</b>	
<b>Gestión en el área de operaciones</b>	<b>PUNTAJE</b>
Cuenta con un sistema de información sobre las operaciones diarias, status, condiciones, pasajeros, etc. De fácil acceso a través de dispositivos y actualizable por los actores del área compartida en la nube.	
En casos de emergencias cuenta con una modo de comunicación directa con los proveedores que permita soluciones o coordinaciones inmediatas o atención 24 horas.	
Su protocolo de servicios o proceso de gestión de operaciones reconfirma los servicios con los proveedores 24 horas antes de iniciar las operaciones.	
El personal de operaciones tiene a la mano siempre un directorio actualizado en casos de emergencia con el contacto de bomberos, policía, ambulancia, proveedores, transporte, broker de seguros, etc.	
Entrega de manera física y/o digital vouchers o similares a sus pasajeros y el personal de operaciones los puede visualizar en un sistema o por medio digital.	
Cuenta con una bitácora o registro de incidencias y/o accidentes sucedidos durante la operación.	
Cuenta con un proceso o protocolo para la operación regular de sus servicios de manera física, virtual y de fácil acceso por su personal.	
Cuenta con procedimientos o protocolos de actuación en emergencias como accidentes, y todo tipo de urgencias y sus respectivos planes de contingencia.	

<b>Agencias de Viajes y Turismo</b>	
<b>Gestión de procesos en el área de ventas</b>	<b>PUNTAJE</b>
Su tarifario es de fácil acceso, actualizado para los agentes de ventas.	
El tarifario está organizado, clasificado y de fácil comprensión para desagregar o trabajar tarifas a medida.	
Cuenta con tarifas corporativas, de grupo y para segmentos especiales en sus productos.	
Emite y entrega facturas y/o boletas, así como documentos físicos o electrónicos relacionados al cliente.	
Permite pagos bancarios por aplicaciones móviles u otros medios.	
Permite pagos en P.O.S.	
Permite pagos virtuales para personas que no desean manejar tarjetas de banco.	
Tiene definidas las políticas y los procesos para las ventas de manera impresa y digital.	
Gestión de procesos en el área de proveedores.	
Cuenta con procedimientos y/o protocolos de gestión de proveedores que permiten selección, clasificación y evaluación.	
Cuenta un registro de proveedores organizado y de fácil acceso, en formato digital bajo cualquier dispositivo.	

Realiza evaluaciones periódicas de sus proveedores.	
Cuenta con un procedimiento de comunicación efectiva con sus proveedores, para consultas en cuanto a modificaciones, consideraciones especiales y tarifas preferenciales.	
Cuenta con un procedimiento que comunica efectivamente a los clientes sobre los status, condiciones y vencimientos de reserva oportunamente.	
Cuenta con procedimientos y políticas para la selección y contratación de sus proveedores de manera física y digital, de fácil acceso a los responsables de área.	

#### **e. Conclusiones**

Cada intervención representa un caso particular se debe analizar en el contexto de la situación, sin embargo, existen parámetros y esquemas en el aspecto de procedimientos de atención al cliente que el colaborador debe integrar al proceso de atención al cliente, respetando aspectos que promueven las buenas prácticas en la atención al cliente y las políticas de la organización. Cada aspecto evaluado corresponde a un nivel de atención o proceso básico relacionado a las diferentes etapas del servicio.

En este sentido la intervención es una radiografía del servicio en un momento dado, y la información obtenida servirá para establecer parámetros o medidas con respecto al nivel en que se encuentra la organización con respecto a la atención al cliente.

#### **f. Recomendaciones**

Los resultados deben concluir en acciones como parte de la política de mejora continua de la empresa y la estrategia comercial, para ello se debe enfocar los esfuerzos relacionados a la capacitación de los colaboradores en los puntos establecidos por el informe y en desarrollar nuevas directivas para la organización.

Recomiendo una estructura base en la elaboración del instrumento que permita cambios o mejoras, así como la adaptación a las diferentes operaciones realizadas en el servicio.

Por otro lado, considero importante que los instrumentos puedan otorgar información cuantitativa que se pueda contrastar con la observación y métodos cualitativos con fines de investigación.

Empleando la información recopilada, considero importante realizar intervenciones periódicas que le indiquen a la empresa cuál es el nivel de desempeño y obtener un comparativo respecto a otro segmento de tiempo, de este modo podemos advertir o explicar algún tipo de crecimiento o evolución y encontrar algún tipo de correlaciones producidas con las intervenciones o cambios realizados en la organización.

La intervención debe comprender una fase exploratoria del servicio que se debe completar con una intervención en las áreas de proceso, las mismas que deben incluir la gestión, los elementos físicos, uso de tecnologías, y recursos humanos en las diversas áreas de la empresa con la finalidad de correlacionar la situación actual y lo encontrado en la entrega del servicio de atención.

## **VI. Fuentes de Información**

### **a. Bibliográficas**

Cardona, P., & Victoria, D. (2011). Estrategia de Canales de Distribución en la Prestación de Servicios Tecnológicos para Pymes (Tesis). Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad ICESI.

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). El precio. Tipos y estrategias de fijación. Escuela de Organización Industrial, 4-5.

Romero Vásquez, J. E. (2015). Estudio de mercado para la creación de un centro de capacitación de alta gerencia en la ciudad de Chiclayo.

### **b. Electrónicas**

Base de datos AQUASTAT Glossary Search. (2018). Fao.org.

Recuperado de:

<http://www.fao.org/nr/water/aquastat/data/glossary/search.html?lang=es>

[&keywords=Agua+residual&submit=Buscar&subjectId=-1&submitBtn=-1&\\_p=100&termId=-1](#)

Mincetur Manual de buenas prácticas para la atención clientes dirigido a personal contacto. 2013

Recuperado de:

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs\\_documentos\\_Caltur/06\\_mbp\\_apcontacto/MBP\\_atencion\\_clientes\\_personal\\_contacto.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/06_mbp_apcontacto/MBP_atencion_clientes_personal_contacto.pdf)

Mincetur. MANUAL DE BUENAS PRACTICAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO 2013

Recuperado de:

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs\\_documentos\\_Caltur/04\\_mbp\\_avt/MBP\\_Agencias\\_Viajes\\_Turismo.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/04_mbp_avt/MBP_Agencias_Viajes_Turismo.pdf)

Mincetur Plan nacional de calidad turística 2017 - 2025

Recuperado de:

[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs\\_documentos\\_Caltur/CALTUR\\_2017\\_2025.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/CALTUR_2017_2025.pdf)

Mincetur Manual de buenas prácticas para establecimientos de  
hospedaje 2008

Recuperado de:

<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-10/SEMANA2/2.5.BuenasPracticasdegestiondeservicioparahospedaje-Peru.pdf>

