

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**  
**JEFE DE OPERACIONES LIMATOURS S.A.C.**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**  
**OSCAR LUIS NEIRA CÓRDOVA**

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

**LIMA, PERÚ**

**2021**

## TABLA DE CONTENIDOS

A) PORTADA .....	i
B) RESUMEN.....	iv
C) INTRODUCCIÓN.....	1
C.1) Breve descripción de la naturaleza del trabajo .....	1
C.2) Importancia del tema o trabajo desarrollado .....	3
C.3) Principales logros alcanzados en el trabajo .....	4
C.4) Experiencias que han enriquecido mi nivel profesional. ....	7
D) PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA LIMATOURS S.A.C.....	9
D.1) Giro del negocio .....	9
D.2) Denominación.....	10
D.3) Misión.....	13
D.4) Organización y funciones .....	14
D.5) Ubicación del cargo que he desempeñado.....	20
E) ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL TITULANDO .....	25
E.1) Descripción del cargo desempeñado.....	25
E.1.2) Nivel jerárquico .....	26
E.1.3) Requisitos para el desempeño .....	29
E.2) Funciones Generales .....	30
E.3) Funciones Eventuales.....	45
E.4) Resultados .....	45
E.5) Comentarios .....	46
E.6) Bibliografía .....	48
F) OTROS CARGOS PROFESIONALES DESEMPEÑADOS .....	49
F.1) Empresa New Sheridam Hotel .....	49

F.2) Empresa Transporte y Servicios Turísticos Suisper.....	<b>50</b>
G) CONCLUSIONES GENERALES .....	<b>52</b>
H) ANEXOS .....	<b>54</b>
Anexo A: Glosario.....	<b>54</b>
Anexo B: Características de los turistas según los mercados que opera Limatours	<b>57</b>
Anexo C: Flujograma de área de operaciones .....	<b>58</b>
Anexo D: Presentación Chatbot MASI.....	<b>59</b>
Anexo E: Constancias de Trabajo.....	<b>61</b>

## **B) RESUMEN**

En el siguiente trabajo brindaré información de mi experiencia profesional luego de la obtención de mi grado académico de Bachiller en la carrera de Turismo y Hotelería en el mes de enero de 2009.

Con este informe, mi intención es sustentar de forma satisfactoria que he podido hacer uso de los conocimientos y competencias adquiridas en los cinco años de estudio de pregrado, que me han servido para poder iniciar, desarrollarme y ser exitoso en el ámbito laboral en las dos compañías donde me he desempeñado.

Desde la obtención de mi grado académico de Bachiller, me enfoqué en el sector de servicios turísticos, específicamente relacionado a las agencias de viajes y turismo, además de empresas de transporte turístico.

Mis primeros dos años laboré en la Empresa de Transporte y Servicios Turísticos Suisper, iniciando mis labores en el campo como representante de servicios, que es una labor de acompañamiento y escort de turistas durante su estadía en Lima y finalmente ir ascendiendo hasta llegar a ser el jefe de operaciones durante casi dos años.

El año 2013 ingresé al área de operaciones del tour operador turístico Limatours S.A.C. una de las tres empresas más grandes del país, y durante los siguientes seis años me desempeñé como especialista en todos los puestos del área (especialista de torre de control, programación, call center y coordinación) hasta finalmente ser ascendido a la jefatura del área.

El presente trabajo de suficiencia profesional se basará en estos años que me desempeñé en la Empresa Limatours S.A.C., fundamentado en los seis años de experiencia laboral obtenida a través de los diversos puestos desempeñados, y fundamentalmente en el último cargo ocupado, la jefatura del área de operaciones.

## C) INTRODUCCIÓN

### C.1) Breve descripción de la naturaleza del trabajo

De acuerdo a la OMT (Organización Mundial de Turismo -1998) los operadores turísticos son aquellos agentes que participan en la actividad turística en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico) aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria como restaurantes, hoteles, conjunto de oferta de alojamiento, etc.

Por otra parte, la definición de Operador Turístico en el Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo (DECRETO SUPREMO N° 005-2020-MINCETUR) indica que una agencia de viajes y turismo es la que proyecta, elabora, diseña, contrata, organiza y opera programas y servicios turísticos dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las agencias de viajes y turismo del Perú y el extranjero, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.

Limatours S.A.C. es un tour operador mayorista de turismo receptivo, eso significa que sólo trabaja con otros tours operadores del extranjero, ofreciendo ventas de tours a la medida y además ser el operador local de principales agencias mayoristas del extranjero. En consecuencia, Limatours no realiza venta directa con ningún pasajero en el extranjero. Es una empresa B2B (bussines to bussines).

Como empresa grande, tiene áreas definidas y además cuenta con sedes en el país: Cusco, Arequipa y Puno para dar el soporte necesario a los clientes finales (los turistas) en los destinos que visitan. En ese sentido el área de operaciones es la encargada de garantizar la calidad de los servicios que el pasajero recibe y además hacer cumplir a cabalidad con el itinerario contratado por ellos, es sobre todo el soporte de los turistas durante toda su estadía en el país, desde confirmar y modificar servicios, emergencias de salud y eventos externos (como huelgas, desastres naturales, etc.) con la finalidad que el pasajero se lleve una experiencia inolvidable.

Para cumplir con estos objetivos, el área de operaciones cuenta con personal tanto en la oficina (soporte, planificación, etc.) como personal en el campo (guías, transporte, etc.) siendo finalmente quienes brindan el servicio contratado.

El trabajo del área de operaciones se inicia desde que se recibe por parte del área de ventas el “ok” para empezar la programación de proveedores para los servicios de pasajeros.

En esta etapa el personal de operaciones realiza la planificación de todo este itinerario “vendido” (que se denomina file) para verificar que esté correctamente elaborado, etapa en que se realizan las correcciones del itinerario: encontrar incongruencias de servicios, horarios mal ingresados y también se efectúa la programación de guías y las empresas de transporte, y la verificación de vuelos, etc.

Luego de esta etapa “Pre”, se continúa con el trabajo del personal de campo, que recibe toda esta información del itinerario que ya está verificada y brinda los servicios a los turistas como: traslados, acompañamientos, tours, horas a disposición, etc.

El área de operaciones además verifica y reserva a los proveedores requeridos por los files (hoteles, restaurantes, líneas aéreas) y que estos cumplan con el servicio contratado y si hay problemas o incongruencias, buscar una solución y evitar problemas al turista.

Es una característica del área de operaciones que el personal de campo y oficina trabajen conjuntamente para la solución de los problemas (maletas perdidas, huelgas, accidentes, etc.). Es por estas características y la naturaleza de los servicios que el área de operaciones es “24-7” (24 horas – 7 días a la semana disponible); siempre habrá un especialista de turismo disponible para solucionar cualquier inconveniente que pueda surgir durante la estadía de los turistas en Perú.

## C.2) Importancia del tema o trabajo desarrollado

La importancia del trabajo del área de operaciones en un tour operador turístico como Limatours S.A.C. es fundamental, debido a que brinda los servicios turísticos a los turistas y estos evalúan de acuerdo a sus expectativas, que son altas, debido a que el precio promedio de los itinerarios es elevado, son pasajeros de ingreso medio - alto, por lo cual son exigentes y su nivel de tolerancia al error es baja. Otro punto característico de los turistas que atendemos es que ante cualquier disconformidad no solucionada los visitantes realizan su queja con la agencia internacional de su país de origen, creando problemas en la relación de Limatours con ellas, debido a que las empresas confían a sus pasajeros a un Operador Turístico Local para que les brinde la garantía de calidad, que ellos ofrecen al momento de la venta de sus servicios.

Otro punto importante además en las labores diarias del área de operaciones es la temporada de arribo de los cruceros, siendo Limatours uno de los dos tour operadores que manejan este tipo de operación.

Las líneas de crucero de talla mundial que llegan al Perú como Holland, Carnival, Prinsendam, etc; requieren de un operador local para ofrecer a sus pasajeros servicios turísticos en los puertos que visitan (city tours, visita a museos, clases de cocina, traslados a la ciudad, etc) y en el país, Limatours cuenta con la experiencia y el soporte necesario para atender una operación de casi un millar de pasajeros de manera simultánea.

Por lo tanto, es un evento que requiere una gran planificación, desde la obtención de permisos para los agentes (empresas de transporte, guías, personal de oficina) que intervienen en la programación de los servicios, reserva de guías, etc.

Finalmente, la operación de los servicios en puerto (en el área concesionada a APM Terminals) es un desafío desde manejar a todos estos actores en un espacio privado y reducido, por la cantidad de pasajeros y turistas, y cumplir con un cronograma fijo de inicio de servicios.

Las operaciones de crucero duran en Lima entre dos y tres días, además se maneja aproximadamente 1000 pasajeros por día, los cruceros que llegan actualmente al país tienen capacidad para 1500 y 3000 pasajeros a bordo entre turistas y tripulación.

### C.3) Principales logros alcanzados en el trabajo

Durante los años que permanecí en la empresa, como indiqué anteriormente, inicié en el área de operaciones como especialista donde me desempeñé en todos los puestos: Torre de control, programación, coordinación y call center.

Finalmente, esta experiencia me brindó todo el conocimiento para desempeñarme como jefe de operaciones del área, permitiéndome obtener los siguientes logros:

#### C.3.1) Crear un nuevo procedimiento de programación del área operaciones para el mercado japonés

Los servicios brindados a los pasajeros del mercado japonés, demanda que se caracterizan por ser muy exigentes, detallistas en sus programas, y con muy poca tolerancia a errores o modificaciones de último minuto, segmento de demanda que requería mayor atención.

Durante muchos años este mercado tenía una operación separada y no estaba integrada al área de operaciones Lima. Inclusive, tampoco contaban con especialistas a cargo exclusivamente para este mercado; y la característica principal de sus labores era que realizaban mucho trabajo manual (envío de correos a proveedores, llamadas de reconfirmación, uso de excel, etc), a pesar de que el área de operaciones usaba el intranet y sistema interno llamado Stela, que era más eficiente.

En el año 2015 se me encomendó estandarizar e integrar este mercado a operaciones Lima, por lo que tuve que crear un procedimiento para que estos especialistas usen los sistemas y se integren al área de operaciones, lo cual describo: Uso del sistema interno (llamado Estela) durante todo su proceso de sus labores; este sistema permitía mayor eficiencia que el uso de excel y automatizaba varios procesos del trabajo diario de las especialistas (no envío de correos individuales, llamadas de confirmación, etc), tuve que

brindarles además entrenamiento a cada uno para que se adecuaran a esta nueva forma de trabajo. Este proceso duró aproximadamente dos meses para ser concebido e implementado, luego del éxito en la oficina de Lima, realicé el mismo proceso en la oficina de Cusco.

### C.3.2) Primer especialista senior del área de operaciones

Debido a mi desempeño eficaz, logros obtenidos (objetivos anuales: el procedimiento del área japonés de operaciones ya mencionado) durante los tres primeros años en el área de operaciones; la empresa consideró necesario la creación del cargo de **especialista senior del área operaciones**, habiendo recaído tan importante encargo en mi persona.

### C.3.3) Transformación digital del área de operaciones en la sede de Lima, Cusco, Puno y Arequipa a través de la implementación del programa Aurora

Limatours cuenta con un sistema interno, de creación propia, llamado programa Stela; siendo utilizado por todas las áreas de la empresa para sus labores diarias permitiendo que todas estén interconectadas desde el proceso de venta, operaciones, facturación, etc. Ha estado en la empresa desde el año 2002 pero en la actualidad esta ya es obsoleta, por ser un sistema cerrado.

Es por ello que Limatours consideró la implementación de un nuevo sistema, con tecnología más amigable y que pueda ser usado en la red, este nuevo sistema se llama Aurora, siendo un proyecto ambicioso que va a reemplazar al sistema Stela en todas las áreas paulatinamente. Generando eficiencia, interconectividad con clientes externos y proveedores, convirtiéndose así en un factor diferencial con la competencia.

Lideré la adecuación de este nuevo sistema para el área de operaciones donde se requirió una revisión de todas las funciones de cada especialista del área. Revisando cada proceso para crear mejor eficiencia en brindar el servicio; luego de lograr el funcionamiento en la oficina de Lima, se replicó la implementación y capacitación del sistema Aurora en las sedes de operaciones de Cusco, Arequipa y Puno.

C.3.4) Liderar el equipo para la creación de un Chatbot como soporte de pasajeros y la adaptación de procesos internos

Parte de la innovación tecnológica que la empresa se ha embarcado es brindar un soporte de 360° para los turistas durante su estadía en el país, se decidió la creación de un chatbot, que es un programa que simula mantener una conversación con una persona (turista) al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario; esto a través del Facebook messenger y Whatsapp.

Este chatbot se creó debido a una necesidad detectada de acuerdo a un estudio interno realizado en el área, por la cual se identificó que las llamadas y consultas que recibían los especialistas de call center, de parte de los pasajeros a los números de emergencia, era sobre preguntas y dudas en su itinerario, reportar emergencias, etc. Creándose en ocasiones sobre demanda de llamadas y el tiempo de respuesta se hacía cada vez más largo. Se consideró que el chatbot reduciría el flujo de estas llamadas y brindaría un soporte más personalizado e inmediato al pasajero.

Este programa chatbot se denominó MASI y para que funcione se requería que toda la información de todos los files que maneja la empresa esté debidamente ingresada en el sistema: por ejemplo, algún cambio de horarios o modificaciones requeridas debían ser realizadas en el instante pues esta información el pasajero lo requiere. Esto creaba un reto importante en el área que tuvimos que adaptarnos. Finalmente, después de varias pruebas, marcha blanca, con las capacitaciones en el área de ventas y operaciones y así se pudo implementar. Posteriormente se realizó la capacitación de MASI en las sedes de Cusco, Puno y Arequipa.

C.3.5) Idear la introducción de tecnología existente GPS, chat, etc. para mejorar la eficiencia de servicios del personal de campo

El programa Aurora dentro de sus características le permite tener al personal de campo disponible en la web sus cronogramas de servicios del día, la información de sus servicios a realizar, poder elaborar los reportes de servicios ya efectuados en línea, etc.

Al estar Aurora concebido en la Web, se aprovechó en convertirla en una Aplicación (App) para que fuera descargada por el personal de campo; al realizar la instalación de la app Aurora en sus celulares, nos permitió implementar la opción de geo localización para el monitoreo del personal desde la oficina teniendo un contacto más eficiente. Finalmente, al tener la app Aurora en todos los celulares se concibió la opción de un chat interno para que la interacción del personal de campo y oficina sea más fluida y reducir las llamadas telefónicas.

#### C.4) Experiencias que han enriquecido mi nivel profesional

Durante estos años he aprendido y vivido experiencias que definitivamente han aportado significativamente en mi trayectoria profesional, los cuales detallo a continuación:

##### C.4.1) El manejo de la operación de cruceros en los puertos del Callao, Salaverry y Pisco

Es una de las más grandes satisfacciones de mi paso por Limatours, siendo esta empresa una de las dos únicas que manejan la operación de cruceros en el país, todos los años el reto es grande en la temporada de cruceros que se inicia entre los meses de octubre y abril. La operación de crucero requiere mucho trabajo pre operativo, desde conseguir los permisos, realizar los cursos de seguridad, reservar y programar con anticipación empresas de transporte, guías de turismo, etc. Requiere de un trabajo en equipo y coordinado, metódico para que la operación sea perfecta. En promedio en cada crucero desembarcan en un rango de tres horas entre 500 – 1000 personas para tomar sus tours por la ciudad, tomar un vuelo a Cusco, o simplemente conocer la ciudad por su cuenta y debemos realizar todo de forma prolija y ordenada en un ambiente físico altamente regulado y con limitaciones como lo es el puerto del Callao.

##### C.4.2) Operación de grupos de incentivos

Este tipo de mercado tiene como característica ofrecer y brindar servicios a empresas del extranjero y gremios que desean realizar algún evento en el país, ya sea una feria, exposiciones o simplemente brindar un viaje de confraternidad para su personal; el

tamaño promedio de estos grupos son 50 pasajeros, llegando en algunos casos atender a grupos de incentivos de 250 pasajeros.

La operación de un grupo tan grande de eventos es un desafío, pues implica coordinación especial por el volumen y dificultad de manejo con los diferentes actores: en algunos casos se tenía que hacer coordinaciones con la Policía Nacional para la contratación de escolta de motos policiales para los buses, con los hoteles para el check in en un área especial, con los museos para las visitas en diferentes horarios, restaurantes, guías, etc.

El mayor reto era que todos los pasajeros del grupo realizaran las mismas actividades, al mismo tiempo en todos los lugares, según el programa establecido.

#### C.4.3) Participar en un proceso de transformación digital

Era la primera vez que participaba de un proceso de tal naturaleza y fue un gran reto, pero tuve que liderar la implementación de nuevas tecnologías en el área: el chatbot y el nuevo programa Aurora, por la cuál, debido a la incorporación de estas nuevas tecnologías, requería planificar la implementación de manera gradual de los nuevos procesos para cada especialista del área, generando un menor impacto en las labores del personal.

Se tuvo que realizar continuas capacitaciones para que adopten el nuevo sistema y finalmente ir viendo los resultados de forma gradual, encontrar la resistencia al cambio de las personas es algo común y cómo lograr convencer a los involucrados de los beneficios de un nuevo sistema fue realmente todo un reto.

## D) PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA LIMA TOURS S.A.C.

### D.1) Giro del negocio

La actividad turística en el Perú se ha convertido en un catalizador de la descentralización y de las inversiones tanto para la creación de riqueza como por la generación de empleo, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Al término del año 2018 el sector turismo se consolidó como la tercera actividad económica del país generando divisas por el monto de US\$ 4 570 millones y también se posicionó como la tercera actividad económica generadora de empleos, entre directos e indirectos; de acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima en el II Foro Internacional de Turismo “Promoción y Gestión de Ciudades Turísticas”.

A pesar de que existen diferentes formas de estimar los ingresos que el país obtiene de esta actividad, la fuente oficial es la Cuenta Satélite de Turismo (CST). Este grupo de trabajo está encabezado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y trabaja con algunas recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT). Por ejemplo, mientras la CST calcula el aporte del turismo en 3.9% al producto bruto

Perú: P.B.I. del sector turismo			
Año	P.B.I. del sector turismo en miles de soles constantes año base 2007	P.B.I. en miles de soles constantes	Participación porcentual en el P.B.I.
1994	6.371.540	182.044.000	3,50%
1995	6.843.760	195.536.000	3,50%
1996	7.075.517	201.009.000	3,52%
1997	7.555.188	214.028.000	3,53%
1998	7.525.607	213.190.000	3,53%
1999	7.638.108	216.377.000	3,53%
2000	7.843.907	222.207.000	3,53%
2001	7.892.374	223.580.000	3,53%
2002	8.346.364	235.773.000	3,54%
2003	8.693.992	245.593.000	3,54%
2004	9.176.612	257.770.000	3,56%
2005	9.808.162	273.971.000	3,58%
2006	10.605.528	294.598.000	3,60%
2007	11.668.795	319.693.000	3,65%
2008	12.768.642	348.870.000	3,66%
2009	12.979.102	352.693.000	3,68%
2010	14.089.970	380.810.000	3,70%
2011	15.153.349	406.256.000	3,73%
2012	16.169.963	431.199.000	3,75%
2013	17.116.313	456.435.000	3,75%
2014	17.523.000	467.280.000	3,75%
2015	18.333.974	482.473.000	3,80%
2016	19.061.180	501.610.000	3,80%
2017	19.555.180	514.610.000	3,80%
2018	20.296.440	534.116.844	3,80%

Fuente: BADATAUR - OTP, INEI  
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

interno (PBI), la OMT toma en cuenta el impacto indirecto e inducido y lo eleva hasta 10%.

Si bien, el principal aporte se queda en el transporte de pasajeros (27%), la compra de alimentos y bebidas retiene otra parte importante (22%), todo este camino genera 410 mil puestos de trabajo directo y de 1.3 millones de empleos indirectos según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo el 2018 – WTTC (siglas en inglés); y estima para el 2019 esta cifra se incremente a 1,6 millones de puestos laborales.

De acuerdo al Mincetur, el 2018 se tuvo aproximadamente 4.4 millones de turistas que nos visitaron (turismo receptivo), a pesar de la falta de inversión específicamente en infraestructura, que son los servicios básicos que debe proveer el Estado, hemos tenido un crecimiento sostenido de visitantes extranjeros hasta antes de la pandemia de coronavirus COVID-19. De estos visitantes hay un porcentaje que viene a través de agencias de viajes contratadas desde su país de origen y es este segmento donde Limatours apunta a través de socios estratégicos en el extranjero pues la empresa no realiza venta directa al consumidor final.

## D.2) Denominación

LIMATOURS S.A.C. es una empresa peruana de servicios turísticos dedicada a brindar satisfacción y atención personalizada al cliente y se desenvuelve en el mercado turístico como tour operador o agencia de viajes mayorista de turismo receptivo, esto quiere decir que sólo está enfocado en los turistas que vienen al país a través agencias de viajes en el extranjero, en ningún caso ofrece sus servicios turísticos al usuario final.

La empresa cuenta con oficinas propias en los principales destinos turísticos del Perú: Lima, Cusco, Puno y Arequipa y además brinda un número de emergencia las 24 horas todos los días del año para los clientes. Las agencias de viajes del extranjero encuentran, en la página web de Limatours, el programa AURORA (<https://www.limatours.com.pe/es/aurora>), plataforma que les permite reservar servicios turísticos: traslados, tours, servicios de hospedaje, entradas a lugares turísticos, etc. cotizar itinerarios: ver y comparar precios de acuerdo a la necesidad de la demanda turística y ver en tiempo real la realización de los servicios que se brindan a los viajeros.

Limatours se funda en el año 1956 por la familia Arrarte, de raíces peruanas, es una de las empresas pioneras en el país en brindar servicios personalizados y con un alto estándar de calidad. Es una empresa B2B (Business to Business), debido a que no tiene contacto directo con el consumidor final (turistas) sino que realizan negocios con otras agencias mayoristas y minoristas del extranjero.

Desde el año 2010 la empresa Limatours forma parte del conglomerado Destination Services lo que significó una nueva etapa en la compañía al pertenecer a una multinacional con más de 200 oficinas en el mundo.

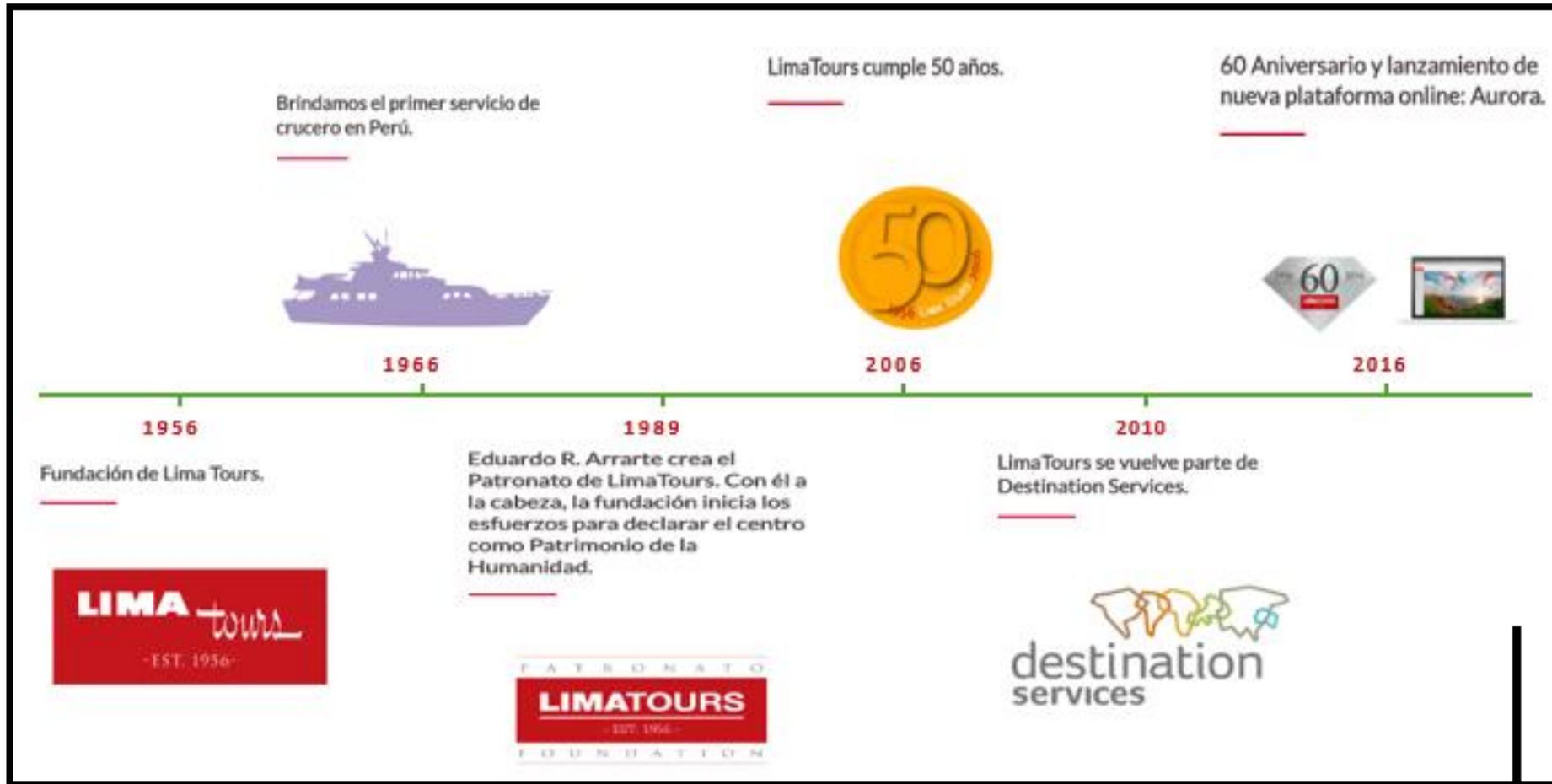
En el año 2012 la empresa lanza el área PureQuest Adventures (nombre comercial), que es la división de turismo de aventura y con esto Limatours deja de subcontratar otras compañías para tener control de la operación de los servicios de aventura en Cusco como: tours y caminata a Choquequirao, canotaje en el río Vilcanota, pero sobre todo el servicio más popular: la Ruta Camino Inca a Machupicchu.



La empresa ha ganado cuatro premios “Creatividad Empresarial” en el año 2005 proyecto Colección Perú, 2008 por el proyecto Perú Gourmet, 2014 por la plataforma de comunicación Ultimate Journeys y el año 2017 por el proyecto de expedición del Qhapaq Ñan: El Gran Camino Inca.



## HITOS DE LIMATOURS S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, julio 2019

Los principales servicios que la empresa ofrece en los diversos paquetes que se venden son: hospedaje, traslados, tours, restaurantes, excursiones, etc.

Cuenta con una campaña agresiva y constante captación de nuevos clientes, además de fidelizar a las agencias de viajes que ya trabajan con la empresa por muchos años como International Expeditions, Tauck, Viaggidea, National Geographic entre otras.

#### D.3) Misión

La misión de la empresa está enfocada en brindar tanto a los pasajeros y turistas de las agencias de viajes y tours operadores que confían en los servicios de la empresa Limatours S.A.C. servicios con estándares de calidad durante su estadía en el país. Asimismo, se hace énfasis en resaltar el trabajo del equipo de colaboradores con el que cuenta:

*“Nos dedicamos a promover el patrimonio cultural y natural del Perú, y nos hemos comprometido a conservarlo. Garantizamos una atención personalizada para nuestros clientes, mediante el diseño de productos y servicios innovadores, hechos a la medida de cada uno, con tecnología de última generación. Somos un equipo bien entrenado, altamente motivado y plenamente identificado con los valores de la empresa” (Limatours, 2019).*

#### D.4) Organización y funciones

Como ya mencioné LIMATOURS es una organización que inició como una empresa familiar y que con el paso del tiempo se ha constituido en una empresa grande con áreas definidas y de alcance nacional, actualmente cuenta con alrededor de 250 empleados, la sede central se ubica en la ciudad de Lima, en el distrito de San Isidro. Además, cuenta con otras tres oficinas en el Cusco (el centro de operación más grande), Puno y Arequipa. En otras sedes la empresa cuenta con socios estratégicos como Ica en el sur y en el norte Trujillo, Chiclayo y Amazonas.

Limatours S.A.C. se desempeña como un DMC (Destination Management Company) que significa que es una empresa con conocimiento local y el expertise necesario para que empresas extranjeras (agencias de viajes) confíen que atendemos a su demanda turística brindándoles los servicios con altos estándares de calidad durante su estadía en el Perú, por eso, que muchas de estas agencias del exterior autorizan a Limatours llevar su marca durante la prestación de los servicios a sus pasajeros esto significa que los guías y personal de campo de Limatours usan indumentaria con el logo de estas empresas extranjeras, durante la atención a los turistas en el Perú.

Debido a ser un DMC, los estándares de calidad de los servicios que Limatours tiene que ofrecer deben ser del más alto nivel, como las mismas compañías del extranjero se distinguen y ofrecen a sus clientes.

Limatours S.A.C. cuenta con varias áreas definidas, siendo la más grande en personal el área de ventas, que están divididas en los siguientes mercados: Estados Unidos, Europa, latinoamerica y Asia; las otras áreas son operaciones, contabilidad, recursos humanos, marketing, sistemas, etc.

Todas las áreas indicadas se encuentran en la oficina de la sede Lima, en las sedes tanto de Arequipa y Puno, sólo existen las áreas operativas; en Cusco tenemos el área de operaciones y de aventura (PureQuest Adventures).

#### D.4.1) Cultura organizacional de LIMATOURS S.A.C.

En la actualidad los valores de la empresa están inmersos en los trabajadores que es una cultura formal, donde se profetiza la responsabilidad en los empleados y los directivos que tienen que estar alineados y ser los primeros en dar el ejemplo.

Cabe rescatar, que todos los trabajadores de LIMA TOURS de las distintas áreas, son nombrados como colaboradores y no como empleados.

La Empresa LIMATOURS S.A.C. tiene una cultura organizacional y lo refleja en sus valores que se inculca continuamente a los colaboradores desde el primer día de labores.

Los cuatro valores fundamentales de la empresa, los cuales unidos en sus primeras letras forman la palabra **LITO**, término con el cual es conocida la empresa en el sector turismo.

- **Libertad:** La empresa anima a sus colaboradores a que puedan desenvolverse sin restricciones y sean libres de brindar ideas nuevas para la mejora de la empresa sin ser juzgado por eso y es también la imagen que la empresa desea proyectar a sus clientes, plena libertad de crear nuevas ideas, rutas, servicios, etc.

- **Iniciativa:** Valor que busca la empresa para que los colaboradores no sólo cumplan con su trabajo, sino crear un ambiente de auto superación y deseos de emprendimiento.

- **Transparencia:** Realizar todas las labores que nos competen en cualquiera de las áreas de la empresa al cual pertenecemos con total claridad y honestidad para fortalecer la confianza de nuestros clientes.

- **Originalidad:** Siempre estar a la vanguardia, brindando los mejores servicios y únicos. Mejorando y rompiendo esquemas con la competencia.

#### D.4.2) Prioridades competitivas de la empresa

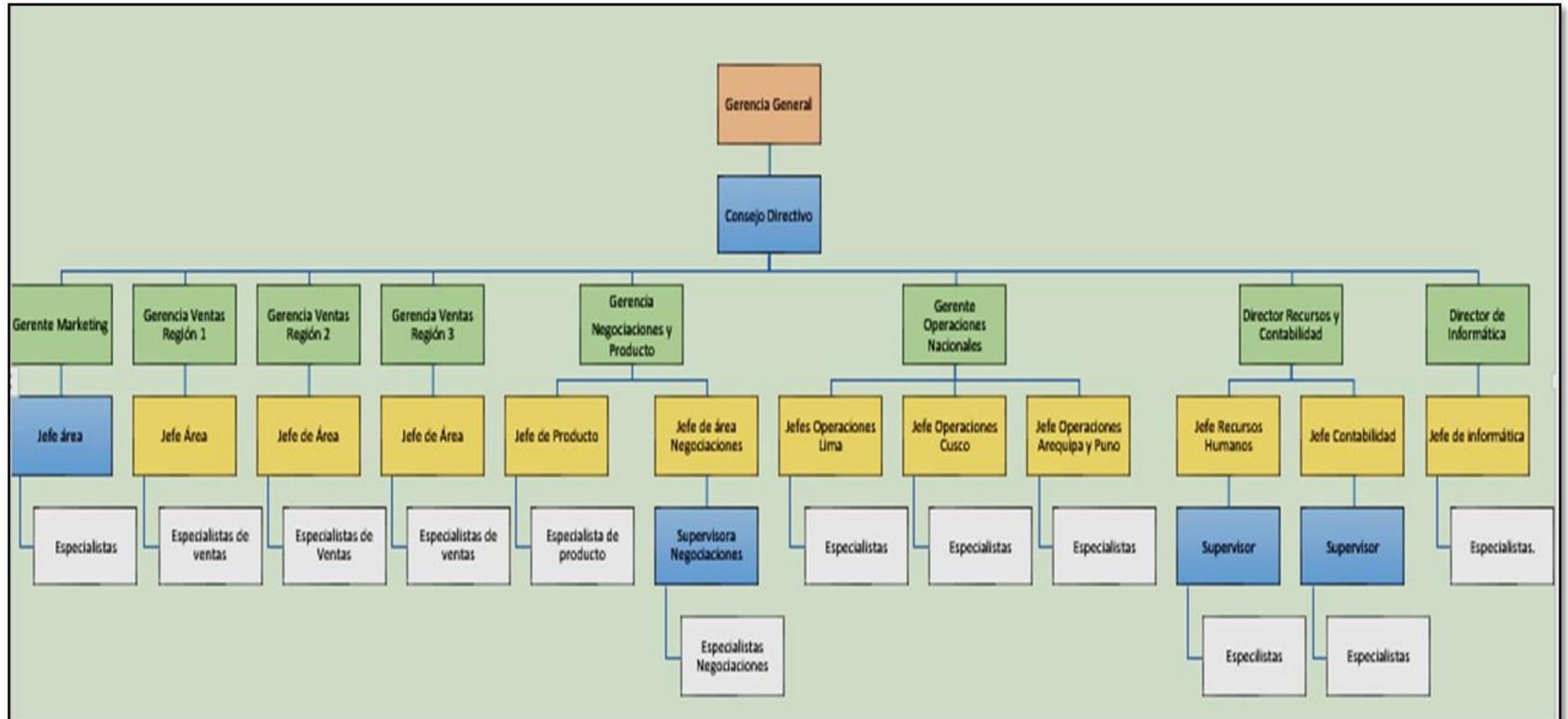
Debido a la naturaleza de la empresa se considera las siguientes características como las principales prioridades competitivas:

- **El servicio:** La empresa brinda experiencias y éstas son constantemente evaluadas por el consumidor final (turistas). Es por ello que la adopción de medidas para mantener la calidad de los servicios es vital.

- **La calidad:** El diseño y la elaboración de los nuevos productos a ofertar que son los paquetes turísticos, deben ser personalizados, originales a la medida de los potenciales clientes.

- **La flexibilidad:** Debido a la naturaleza del sector y a factores externos como eventos naturales (clima, huaycos, epidemias, entre otros.) y factores humanos (cierres de carreteras, aeropuertos, enfermedad del personal) el pasajero no debe salir perjudicado, se debe mitigar el problema al mínimo, haciendo el esfuerzo por cumplir el programa contratado.

## ORGANIGRAMA DE LIMA TOURS S.A.C.



Fuente: Elaboración propia, julio 2019

D.4.3) La estructura organizativa del tour operador Limatours S.A.C.

### **Gerencia General**

El gerente general es el encargado de proponer las políticas, plan de trabajo de la empresa en el tiempo. Además, se encarga de representar a la organización en eventos oficiales y en la captación de nuevos clientes en ferias internacionales.

Es el que lidera el comité ejecutivo, el cuál tiene reunión una vez al mes.

### **Comité Ejecutivo**

Está conformado por los gerentes y directores de cada área de la empresa, este se encarga y está orientada a diseñar y dirigir las políticas de la empresa, buscando obtener la mejor rentabilidad y sostenibilidad en el negocio.

### **Gerencia de Ventas Región 1**

Esta división atiende los requerimientos de los tour operadores de Estados Unidos en el marco del convenio suscrito, es el mercado más grande en montos de ventas en la empresa, a través de cuatro líneas de negocios diferentes: personas naturales, grupos, cruceros (turistas que vienen en cruceros efectuando paradas en los distintos puertos del país) y viajes educativos (visitantes que vienen a través de universidades). El equipo de colaboradores es responsable de elaborar los itinerarios con los servicios de alta calidad y a precios competitivos, con el fin de obtener itinerarios atractivos que satisfagan las expectativas de los clientes, siendo inolvidable la experiencia de viaje en el país.

### **Gerencia de Ventas Región 2**

Esta división atiende los requerimientos de las agencias de Europa, países de Asia (India, China especialmente) y Oceanía (Japón y Australia como mercados principales) a través de seis líneas de negocio distintas: personas naturales, grupos, series, incentivos, cruceros y viajes educativos. El equipo es responsable de elaborar itinerarios atractivos con servicios de alta calidad a precios competitivos.

### **Gerencia de Ventas Región 3**

Encargados del mercado de los países de Latinoamérica, estos clientes se caracterizan de ventas de concreción de último minuto, esto debido a la cercanía al país,

los pasajeros realizan la compra de paquetes turísticos con menos tiempo de planificación a comparación de pasajeros de otros continentes. Los países principales son Brasil, México, Argentina y Chile.

Tienen por cada grupo un menor gasto promedio en comparación a los otros mercados, pero si tienen mucho más volumen de venta.

### **Gerencia de Operaciones**

El área de operaciones se encarga de atender y monitorear que los servicios concretados por el área de ventas se cumplan, el trabajo inicial es solamente en la oficina con la verificación del itinerario, el correcto ingreso de información en el sistema de los servicios vendidos, y finalmente en campo y oficina cuando los turistas llegan al país, mediante la realización o ejecución de los servicios y el monitoreo a los proveedores que nos brindan los servicios de: transporte, alojamiento, alimentos y bebidas, etc y personal propio (guías).

El área de operaciones tiene sus propias oficinas en Cusco, Arequipa, Lima y Puno que están conectadas las 24 horas al día, los 365 días del año y listas para ser el soporte fundamental de los turistas ante cualquier eventualidad.

### **Gerencia de Negociaciones y Producto**

El equipo de administración y ventas se encarga de la contratación, evaluación, negociación y suscripción de contratos de compra con proveedores locales, en cumplimiento con la política de la compañía. Verifica la satisfacción del cliente con los términos y condiciones de la empresa para que ayude a asegurar que los servicios sean entregados a tiempo, a costos contratados y cumplir con todos los requerimientos. Lima Tours cuenta con una lista aproximada de 50 proveedores recurrentes, con quienes tienen un contrato estratégico exclusivo.

### **Área de Recursos y Gestión**

Esta área se encarga de confiar en un equipo bien entrenado, altamente motivado e integrado, apropiadamente recompensado de acuerdo con su rendimiento. Se encarga también de mantener a la compañía con un perfil prudente en términos financieros.

El equipo de gerencia especializada de Lima Tours ha tenido una influencia exitosa transformando la industria del turismo en el Perú y haciéndose acreedora de los siguientes reconocimientos:

- Premio a la Creatividad Empresarial otorgada por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por cinco años consecutivos, tres como ganadores y dos como finalistas.

- Reconocido como una de las diez mejores compañías para trabajar en el Perú, otorgado por la organización el Mejor Lugar para Trabajar en el 2007, 2009 y 2011.

- Verificación de Rainforest Alliance en el 2011, Lima Tours realiza sus operaciones siguiendo de manera estricta las normas ISO 9001 de Certificación de Garantía de Calidad, habiendo sido recientemente recertificada por tres años más, ahora con la versión ISO 9001-2008.

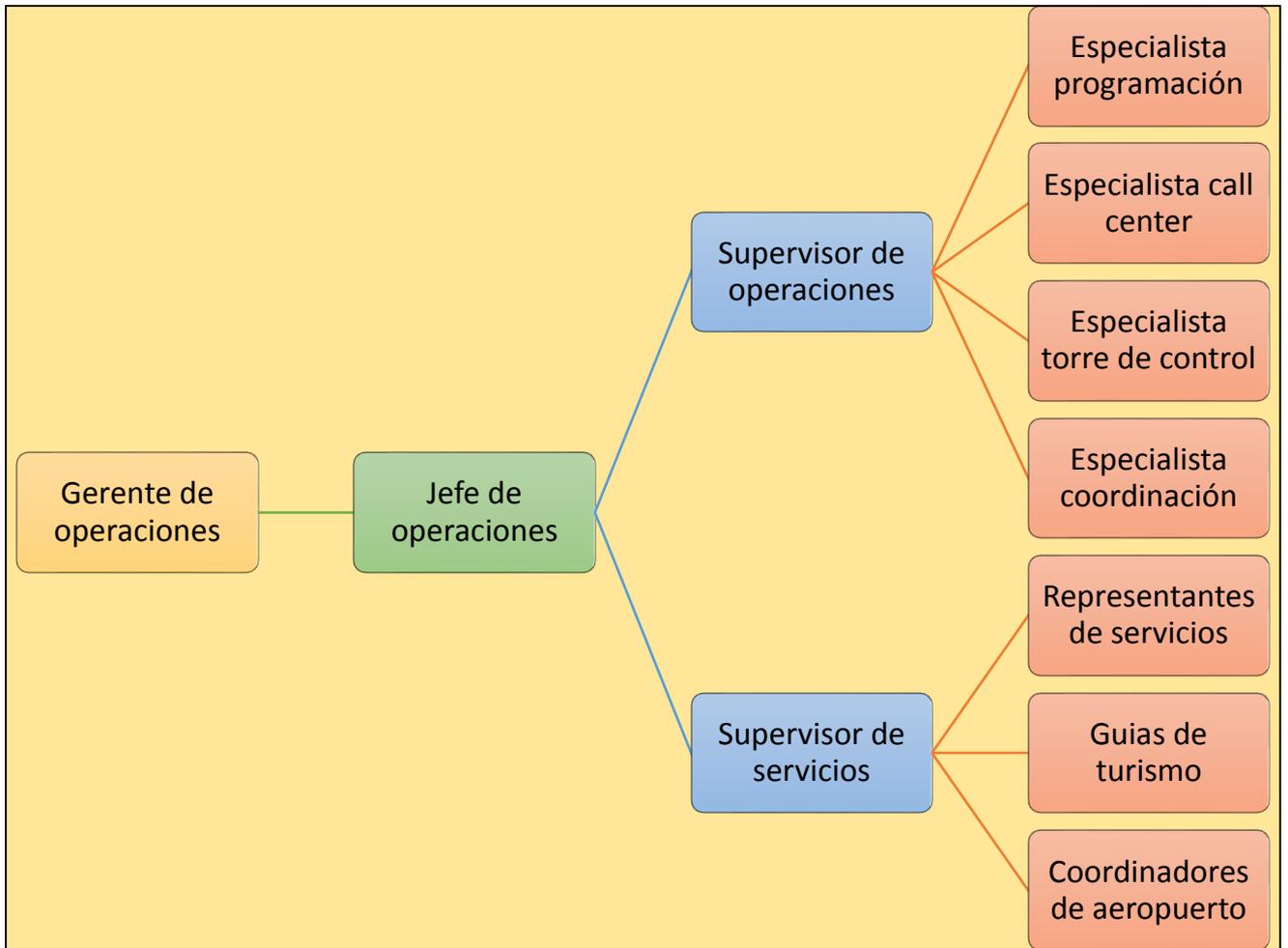
### **Gerencia de Marketing**

Se encarga del posicionamiento de Lima Tours, además de desarrollar e innovar paquetes turísticos de alto valor agregado.

Está a cargo de la elaboración del material promocional para las ferias y otros eventos en el extranjero donde el tour operador Limatours S.A.C. participa; esto incluye folletería, material audiovisual, etc.

#### **D.5) Ubicación del cargo que he desempeñado**

El área de operaciones es funcional y altamente especializada el cual se divide en personal de oficina y personal de campo; estos últimos son los que tienen el contacto directo con los pasajeros a pesar de no tener un contacto directo físicamente ambos especialistas oficina y campo. El equipo de colaboradores se esfuerza por tener un alto grado de coordinación, profesionalismo y trabajo en equipo para que los servicios que se brindan diariamente se circunscriban a los estándares de calidad establecidos por la empresa.



Fuente: Elaboración propia, julio 2019

#### D.5.1) Gerente de operaciones

El gerente de operaciones tiene a su cargo todas las sedes de operaciones: oficina en Lima, Arequipa, Cusco y Puno. Siendo los jefes de operaciones de cada oficina con los que trabaja para la implementación de algún cambio en el área. Su alcance es nacional y es el encargado de determinar las metas de cada oficina: monto de ventas opcionales de servicios, productividad de personal de campo, presupuesto para capacitaciones, etc.

#### D.5.2) Jefe de operaciones

Representante de la empresa del área de operaciones y todos los especialistas de: programación, call center, torre de control y coordinación, habiendo tenido bajo su cargo directo a los dos supervisores de área: supervisor de operaciones y supervisora de servicios; que son de oficina y campo respectivamente.

Define objetivos anuales del área, recibe mensualmente indicadores de oficina y campo que reportan los dos supervisores.

Dentro de sus labores está las evaluaciones de personal, autorizar ascensos y aumento de sueldos del área de operaciones.

#### D.5.3) Supervisor de operaciones

El supervisor de operaciones está a cargo de los especialistas de oficina y es el encargado del cumplimiento de los procedimientos de cada especialista y de asegurar que los servicios a los turistas en Lima se brinden de acuerdo a lo programado. Los especialistas de oficina son sus directos colaboradores. Tienen que tener un trabajo fluido con el supervisor de servicios, para que este verifique el cumplimiento de los servicios que oficina reserva a los proveedores: guías, empresas de transporte, restaurantes, etc. y luego brinde la retroalimentación respectiva de supervisión en campo a los proveedores.

El supervisor está a cargo de la evaluación diaria del personal de oficina, manejo de horarios, contratación de personal y su entrenamiento. Así como la constante búsqueda de optimizar los procesos del área de operaciones.

## **Personal de oficina**

Los especialistas de oficina están altamente calificados y especializados en diversas funciones para su mejor desempeño en el cargo encomendado.

- **Especialista de la torre de control** es el encargado del monitoreo, programación de servicios que se brinda el mismo día y el siguiente. Este puesto es de tres turnos, durante las veinticuatro horas.

- **Especialista de programación** es el encargado de la programación de servicios en su sede correspondiente (Lima, Cusco, Arequipa y Puno), reservas de transporte, representante de servicios y guías). Tiene contacto directo con el cliente interno del área de operaciones que es la División de Turismo Receptivo (DTR) y también con los proveedores como guías de turismo y empresas de transporte. Cuenta con dos turnos desde las 07:00 a 23:00 horas.

- **Especialista de coordinación** se encarga de la solución de los problemas, reprogramaciones de los pasajeros que ya se encuentran en el país, puede modificar el itinerario según la conveniencia del pasajero, sin sacrificar la rentabilidad de la reserva o file. Tiene contacto directo con el área de DTR para estos ajustes. Cuenta con dos turnos desde las 07:00 a 23:00 horas.

- **Especialista de call center** tiene diversas formas de comunicación con el pasajero: número de celulares, whatsapp, teléfono fijo y correos electrónicos. Sólo está a cargo de pasajeros que se encuentran en el país, tiene dos turnos desde las 07:00 a 23:00 horas, luego continúa el especialista de la torre de control asumiendo parte de sus funciones en el turno de madrugada.

### **D.5.4) Supervisor de servicios**

Tiene como colaboradores directo a los especialistas de campo (guías y representantes de servicios), su labor principal es velar in situ por el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios que la empresa ofrece.

El reclutamiento y entrenamiento del personal es también parte de sus funciones y trabaja estrechamente con el supervisor de operaciones.

## **Personal de campo**

Limatours S.A.C. se diferencia de la competencia y cuenta con un personal de campo, amplio staff de guías y representantes de servicios (trasladistas), altamente entrenados e identificados con la calidad de servicios que la empresa exige.

- **Representantes de servicios** son especialistas encargados de la recepción, traslados y acompañamiento de los pasajeros ya sea en una ciudad o durante todo su viaje por el país según el itinerario. Debe dominar varios idiomas siendo imprescindible el idioma inglés.

- **Guías de turismo** tiene que contar de forma obligatoria con el carnet de guía oficial de turismo, emitido por el MINCETUR. Realiza los servicios de tours y excursiones en la ciudad brindando una información más especializada de acuerdo a lo solicitado por el pasajero, también puede acompañar a los pasajeros en todos los destinos del país si lo requiere o solicita.

- **Coordinadores de aeropuerto** verifican el cumplimiento de los servicios del personal de campo y empresas de transporte que inician y terminan sus servicios en el aeropuerto internacional Jorge Chávez, siendo este aeropuerto un punto importante en la operación de los servicios de la sede Lima, es por este motivo que se cuenta con dos coordinadores en el aeropuerto (turno mañana y noche), sus principales funciones son: supervisar a los proveedores (representante de servicios o trasladistas, guías de turismo y las empresas de transporte), ver emergencias de pasajeros: maletas perdidas, pérdida de vuelo, etc.

## **E) ACTIVIDAD PROFESIONAL DEL TITULANDO**

### **E.1) Descripción del cargo desempeñado**

El cargo que desempeñé fue de jefe en el área de operaciones en la sede Lima, dicha jefatura es un mando medio de confianza en la empresa, cómo describí anteriormente, además de la función principal de ser responsable de la conducción de la oficina de Lima, tenía responsabilidades de proyectos nacionales, esto incluía la verificación de los procesos de operaciones en todas las sedes (Lima, Cusco, Arequipa y Puno) que se realicen de manera estandarizada. También estuve a cargo de la implementación del sistema Aurora en los procesos de operaciones tanto en Lima como en las sedes de operaciones a nivel nacional.

A nivel de la oficina de Lima, la principal función es la de garantizar la prestación de servicios a los clientes finales (turistas) con los altos estándares de calidad que la empresa promete (puntualidad, comodidad, seguridad, utilizar las mejores unidades de transporte), este es un trabajo diario buscando un equilibrio entre el trabajo del personal de oficina y el personal de campo de la manera más eficiente y eficaz.

Hay que resaltar que el área de operaciones es la única en la empresa que está disponible las 24 horas del día, esto debido a la necesidad de brindar soporte a los pasajeros en el país en todo momento. Creando un desafío tanto en el manejo de horarios, del personal de oficina y campo.

Esto implica, tener un personal capacitado, pues son mucho los «momentos» donde realizan sus funciones sin supervisión presencial, y deben tomar decisiones rápidas y con buen criterio ante problemas que pudieran surgir.

La cantidad de personal que manejaba eran quince especialistas en oficina más el supervisor de operaciones, once representantes de servicios, once guías de turismo y el supervisor de campo. En total treinta y nueve personas formaban el equipo que lideraba.

Respecto a las funciones como jefe de proyectos nacionales, estaba a cargo de la implementación y actualización de los procedimientos debido a la incorporación de nuevas tecnologías que la empresa decidió incluir (nuevo sistema Aurora e implementación del Chatbot); esto tenía un modelo donde primero estos nuevos procesos se realizaban en la sede Lima y una vez comprobado que funcionaban; era el encargado de replicar en las demás sedes, para así poder tener un trabajo estandarizado entre todas las oficinas.

Esta labor empezaba primero con el desarrollo de alguna nueva mejora liderada por la gerente de operaciones conjuntamente con el jefe de operaciones.

### E.1.2) Nivel jerárquico

#### E.1.2.1) De quién depende

El área de operaciones tenía como jefe directo a la gerente de operaciones, la cual sus funciones tienen alcance nacional bajo su cargo todas las sedes de operaciones.

A esta gerencia mensualmente debía presentar reportes de productividad del personal, reporte de beneficio de operación propia en Lima (servicios que realizábamos con personal propio, dejando de contratar proveedores), reporte de ventas opcionales (servicios adicionales vendidos por cualquier especialista de operaciones a los pasajeros en el país) como principales indicadores.

Generalmente, una vez a la semana había una reunión para poder definir algún reforzamiento, si fuera necesario en algún procedimiento, para mejora o recibir feedback sobre algún incidente ocurrido.

Se define y coordina, con la gerente de área el cronograma de trabajo para la implementación de algún nuevo proyecto, donde siempre primero se realiza en Lima, luego de probar su eficacia se replica en las otras sedes.

Cómo se explicó en el organigrama de la empresa, existen cuatro jefes de operaciones entre todas las sedes de la empresa (Lima, Arequipa, Cusco y Puno) y

anualmente se realiza una reunión entre todos con la gerente de operaciones para poder definir en conjunto las nuevas directrices, compartir experiencias de cada sede respecto a implementación de algún nuevo procedimiento, compartir alguna mejora en sus respectivas oficinas para poder ser replicada.

#### E.1.2.2) A quién supervisa

Como jefe de operaciones de la sede Lima, el personal directo bajo mi cargo son los dos supervisores del área: el supervisor de operaciones de oficina y el supervisor de servicios de trabajo de campo. Bajo estos dos supervisores se encuentran los especialistas. Respecto al reporte de cada supervisor y lo que es el trabajo día a día, lo detallo a continuación.

#### **Trabajo con el supervisor de operaciones de oficina:**

El trabajo consiste en dos fases: uno pre-operativo (antes de que llegue el pasajero al país) y el operativo (trabajo con el pasajero en el país). Cada especialista tiene labores específicas, anteriormente descritas.

Los especialistas de programación son los primeros en las labores de operaciones y deben ser los más experimentados, al recibir la información de las nuevas reservas o itinerarios vendidos. Ellos son el primer filtro, para que la información esté correctamente ingresada en el sistema Aurora (horario de traslados, tours, concordancia de fechas, etc).

Luego, con los pasajeros en destino, está el área de la torre de control, call center y coordinación para asegurar la correcta prestación de los servicios, el soporte ante cualquier emergencia para el pasajero, como pérdida de maletas, pérdida de vuelo, modificación de itinerario por huelgas u otro factor externo.

El trabajo diario con el supervisor de operaciones, es el constante monitoreo de los detalles diarios de la operación: exigir el cumplimiento de los procedimientos, en gráfico se ve el flujo de trabajo que la oficina de operaciones debe realizar, solicitar un plan de capacitaciones para el personal, por ejemplo: clases de inglés técnico, verificar los

horarios que programa el supervisor porque al ser horarios rotativos son cambiantes y realizar el cambio de personal si fuera necesario.

El supervisor de operaciones de oficina, tiene la obligación de reportar al jefe de área los siguientes indicadores: indicador de programación (analiza el trabajo de los especialistas de programación, cumplimiento y optimización de programación de proveedores de campo) y el indicador de programación de tours con personal de planta (analiza el beneficio de no programar personal freelance para tours y la productividad del personal de campo)

### **Trabajo con el supervisor de servicios de campo:**

El trabajo con este supervisor es básicamente monitorear el cumplimiento de la calidad de los servicios que brinda la empresa a los turistas a través del personal de campo.

Esto significa hacer cumplir los procedimientos que cada uno de ellos tiene para brindar los servicios a los clientes finales que son los turistas; el personal involucrado para las labores de campo, son:

- Guías de turismo, representante de servicios y personal de planta.
- Guías de turismo y representante de servicios freelance.
- Empresa de transportes y otros proveedores.

De los tres actores detallados, se enfatiza y se tiene mayor control en el personal de planta-campo, que en total son 22 personas entre guías y representantes de servicios.

Un detalle importante con el personal de campo, es que debido a la naturaleza del lugar de su trabajo, tienen que ir pocas veces a la oficina y esto puede crear una brecha con el resto de personal de la empresa, debido a que son los únicos que no están físicamente todos los días en las oficinas, originando un distanciamiento al no participar en actividades sociales como la celebración de cumpleaños, entre otros. En consecuencia, siendo necesario hacer un equilibrio y cada vez que haya oportunidad invitarlos a los eventos de oficina, para no dar opción, a generar indiferencia con la empresa.

Con el personal de campo, que realiza trabajo eventual (freelance) el reto es mantener su fidelidad en lo posible de trabajar con nosotros. Así, tener una base de datos confiable, personal que tenga internalizado nuestros procedimientos, calidad de servicios, siendo todo esto muy importante para el área de operaciones, en especial con el personal que tiene mayor dominio de los idiomas: italiano, japonés y alemán.

Con los proveedores de empresas de transporte (Limatours no cuenta con flota propia en ninguna de sus sedes) se realiza un trabajo más de fiscalización y supervisión. Los principales puntos exigidos cito en orden: la puntualidad, presentación del conductor y presentación de la unidad de transporte, entre otros.

Esta verificación se realiza a través de los coordinadores del aeropuerto (tenemos dos personas todos los días en dos turnos) y también, por las visitas inopinadas del supervisor de servicios que debe realizar en el campo.

Los indicadores, que el supervisor de servicios de campo debe reportar al jefe de área son: productividad del personal de planta (para ver el beneficio de tener personal propio/ahorro) e indicadores de ventas opcionales (son servicios adicionales que los turistas compran en el país a través del personal de campo y representa un beneficio para el área de operaciones).

### E.1.3) Requisitos para el desempeño

Limatours tiene definida claramente los parámetros para cada uno de los puestos de la empresa, en el caso del jefe de operaciones, que es un puesto de confianza de mando medio, lo que se requiere es lo siguiente:

#### E.1.3.1) Estudios:

Para el puesto se solicita una educación universitaria en administración turística o administración hotelera, por ser un puesto de jefatura en una empresa especializada, el estudio en Turismo es indispensable por el conocimiento del sector, la supervisión de la calidad de los servicios, entre otros.

Adicionalmente, el puesto de jefatura indica como deseable, pero no excluyente, algún curso o especialización en calidad de servicios, enfocados en realizar servicios a gran escala sin bajar el nivel de prestación, siendo personalizado, flexible, etc. También se requiere experiencia en la utilización de equipos tecnológicos. Esto debido al manejo del personal amplio que cuenta el área de operaciones entre la oficina y campo que son 39 personas.

#### E.1.3.2) Experiencia:

Para ocupar el puesto se requiere un mínimo de dos años en cargos similares de jefatura y cuatro años de experiencia en el área de operaciones turísticas, o puestos similares.

La empresa como política da primero prioridad al personal interno para tomar algún puesto disponible para algún ascenso, como ha sido en mi caso.

También, aparte de experiencia en tour operadores turísticos se considera postulantes de otro tipo de empresas para el puesto, como compañías aeronáuticas (posiciones operativas en aerolíneas), en el sector hotelero entre otras empresas que tengan operación de servicios masivos de turismo.

#### E.1.3.3) Conocimientos específicos:

Como complemento de la formación profesional es fundamental el conocimiento avanzado del idioma inglés, tanto escrito como hablado. Asimismo, el dominio de Office para las labores diarias que se tiene que realizar como las presentaciones de indicadores, exposiciones, entre otros.

### E.2) Funciones Generales

#### E.2.1) Programación de las actividades

Como expliqué anteriormente, gran parte de mis labores se dividen en la conducción de la oficina de operaciones, el personal de campo y el personal de oficina. También enfocado en el desarrollo de nuevos proyectos y mejora de procesos de operaciones con alcance nacional.

Las labores que realizaba diariamente, siendo de mi responsabilidad como jefe de operaciones era lo siguiente:

- Verificar las incidencias diarias: Revisar con los dos supervisores de campo y oficina sobre alguna incidencia sucedida en el día con algún servicio y tomar las medidas correctivas.

- Verificar con el supervisor de servicios el status de los reportes de servicios, los cuales son informes que todo personal de campo debe ingresar al sistema Aurora, una vez concluido el servicio brindado, señalando alguna incidencia o cambio en el transcurso del mismo o si el servicio se realizó sin alguna novedad, este reporte es obligatorio.

- Verificar con el supervisor de servicios el status de las evaluaciones de personal de campo que realizan las coordinadoras del aeropuerto. Estas evaluaciones las realizan diariamente los coordinadores en la supervisión de servicios en el aeropuerto, tanto a trasladistas y empresas de transporte, esta también es ingresada en el programa Aurora, permitiendo que se pueda visualizar el progreso del personal de manera individual.

- Realizar una revisión rápida de las respuestas de todos los especialistas, si los correos de emergencia son respondidos a tiempo de forma correcta.

Respecto a las labores de los proyectos que se me asignó, como el proyecto chatbot que expliqué anteriormente, son organizados en grupos de trabajo, que incluyen otras áreas, especialmente el equipo de diseño tecnológico, el equipo de marketing, ventas, etc.

La secuencia de como se realiza un proyecto como el sistema Aurora; primero es de manera periódica definiendo detalles, programando un plan de trabajo, reuniones de avances, etc. Además, estos proyectos básicamente están enfocados para ser primero instaurados y asimilados en la oficina de Lima y luego ser replicados en todas las sedes de operaciones, en ciertas ocasiones propiciando mis viajes de capacitación.

### E.2.2) Provisión de recursos y logística

En el tema estrictamente de manejo de recursos va en estrecha relación con el requerimiento de materiales para cumplir las labores diarias, como jefe de operaciones que describo a continuación:

- Los materiales de oficina eran solicitados a través del sistema al área de servicios generales, siendo atendido el requerimiento el mismo día.

- Cualquier material requerido para los proyectos como chatbot y Aurora, como material logístico o diseños audiovisuales, está relacionado con áreas como marketing, ventas y TI.

Por último, cualquier necesidad de recursos tecnológicos es directamente solicitado al área interna de Sistemas ó Helptec.

### E.2.3) Equipos que utiliza

Los equipos que requiere para cumplir con las labores diarias el jefe de operaciones es una laptop, con todos los accesorios, la máquina de impresión. Además, se considera el uso del internet de la empresa.

Reitero, que la empresa está embarcada en plena migración de un intranet que se considera ya obsoleto llamado STELA (programa desarrollado por Limatours desde el 2002 siendo el intranet de todas las áreas de la empresa) hacia un programa llamado AURORA, que está localizada en la nube y es mucho más dinámica, interactiva, y permite además actualizaciones al ser un programa en la web.

Estos son los dos programas que por el momento se utiliza y los cuales son importantes para cumplir con el trabajo diario.

### E.2.4) Evaluación de trabajo

El trabajo del jefe de operaciones es evaluado por la gerente de operaciones.

Los indicadores que se evalúan mensualmente son:

▪ **Indicadores de ventas opcionales**

Las ventas opcionales son servicios turísticos adicionales (city tour, traslado, servicio de hospedaje, restaurante) que los turistas compran durante su estadía en el país; estas ventas se tienen que realizar a través del personal ya sea desde oficina o el personal de campo, por lo cuál estos especialistas reciben un porcentaje de la venta como incentivo. De acuerdo al historial, el área de operaciones debe cumplir una cuota o monto de ventas opcionales y llegar a ese importe propuesto por la gerencia de operaciones, en función de los indicadores que se evalúan.

Cada año la gerencia de operaciones da un monto a cumplir por ventas adicionales, lo cual es muy apreciado, pues este monto se adiciona a la cifra total que el área de ventas tiene que cumplir.

En la ciudad de Lima las ventas opcionales que más se concretaron fueron los siguientes servicios: city tours, tours nocturnos con visita a las fuentes de aguas y cena show, y tours al centro arqueológico de Pachacamac.

Al personal que realizaba estas ventas se les brinda una comisión entre el 3 al 5% de la venta total. Esto variaba de acuerdo al monto total de venta. Si la venta era mayor a \$500.00 se aplicaba el máximo porcentaje de comisión.

▪ **Indicadores de operación de servicio propio**

Limatours brinda muchos de sus servicios a través de socios estratégicos: hoteles, restaurantes, empresas de transportes, guías freelance, etc. y en el caso de los servicios donde contrata empresas para que realicen city tours en la ciudad, se decidió que el área de operaciones empezará a realizar estos servicios con los guías del staff de planta y transportes, pero con una tarifa especial. Esto se denomina operación propia.

Fue un éxito y gran ahorro para la empresa, además de brindar otros beneficios como el control de la operación, asegurar que el estándar de calidad del servicio no se afecte.

Bajo este formato en la sede Lima, el área de operaciones realiza dos servicios con operación propia que son: City tour a la ciudad (Centro Histórico de Lima y el Museo Arqueológico Rafael Larco Herrera) y el tour nocturno (Parque de la Reserva y cena en restaurante con show incluido).

En consecuencia, siendo parte de las funciones del jefe del área de operaciones hacer que se concrete la operación del servicio propio, a través de una eficiente programación de guías y empresas de transporte especialmente.

#### ▪ **Indicadores de productividad de personal de campo**

La mayoría de las agencias de viajes y tour operadores no cuentan con personal propio de campo, se usa mucho personal freelance para los servicios como tours y traslados.

Limatours ha apostado por una política de que la mayoría de los servicios se manejen con personal propio en el campo, esto brindaría beneficios como asegurar la calidad del servicio, personal identificado con la empresa, y obtener mejores beneficios económicos.

Debido a la cantidad de servicios, horarios rotativos y la competencia en el mercado hay una alta rotación de este personal, el reto es tratar de obtener la mayor productividad del personal de campo.

Este indicador se obtiene sobre el ahorro, de usar personal propio a cambio de personal freelance (personal eventual); este monto de ahorro debe cubrir el sueldo mensual de cada trabajador.

Por ejemplo: realizar treinta city tours durante el mes, la empresa si no tuviera personal propio pagaría por cada tour cien soles (total tres mil soles). Al tener personal propio este realizaría esos treinta city tours, el pago mensual promedio de este personal es de mil ochocientos soles, por lo que la empresa obtiene un beneficio de mil doscientos soles. Este es la idea y la apuesta por personal propio.

#### E.2.5) Decisiones

Como personal de mando medio, el jefe de operaciones toma decisiones con total independencia bajo el mejor criterio, pero en el marco de las políticas de la empresa. Líneas abajo describo las más recurrentes:

- Revisión anual y autorización del presupuesto de área.
- Autorización de renovación, y nuevas contrataciones de especialistas.
- Toma de decisiones en proyectos de qué se puede actualizar, crear y mejorar en los procedimientos del área.
- Ante algún error, definir el monto de penalidad que el especialista responsable tiene que asumir.
- Elaborar la programación del horario del personal durante el mes: revisión de las vacaciones, permisos, días pendientes, etc.
- Autorización para las capacitaciones del personal, montos, etc.

#### E.2.6) Responsabilidades

La responsabilidad principal de la función del jefe de operaciones es asegurar que los servicios brindados, cumplan con los altos estándares de calidad que caracteriza a la empresa, brindar soporte en todo momento al turista durante su estadía en el país, anticiparse a todo evento con una programación realizada con antelación, asegurando el servicio de los mejores proveedores disponibles.

Además, el jefe de área es responsable de crear un ambiente óptimo de trabajo, a través de un trato justo a cada uno de los especialistas, no tener favoritismo, tener un trato cordial con cada uno de ellos, escuchar y propiciar en ellos ideas y mejoras para sus

labores, etc. esto alineado con la política de la empresa de tener colaboradores felices en el trabajo y más productivo por ende.

Se realizan encuestas internas semestrales y se considera satisfactorio si el porcentaje de felicidad supera 90 % entre los colaboradores.

Responsable de que toda la operación de cruceros que es un trabajo de campo se realice impecablemente, desde la preparación de documentos, permisos para el puerto, hasta la misma operación del evento.

Responsable de la mejora continua de procedimientos a través del nuevo sistema Aurora, reducir pasos y aprovechar esta nueva tecnología tanto en la sede Lima y demás oficinas del interior del país.

#### E.2.7) Sistemas de control y supervisión

Como jefe de área apliqué los sistemas de control diario que me permitió una supervisión eficiente del área, además apoyado con el nuevo sistema Aurora esto se hizo más fluido y seguro. Los siguientes indicadores son: soporte y control para analizar y supervisar el funcionamiento del área de operaciones:

##### **- Evaluación de servicios en campo**

Todos los días los coordinadores de aeropuerto tienen como función la evaluación de los servicios, tanto del personal de campo y las empresas de transporte con unos parámetros ya definidos. Estos se hacen en línea a través de la plataforma Aurora. También el supervisor de servicios tiene una cantidad de indicadores a evaluar mensualmente.

Esto me permite conocer diariamente cómo se va desarrollando el personal ya sea en temporada alta y baja. Pudiendo tomar medidas correctivas y anticiparme a potenciales quejas.

Los aspectos que se evalúa al personal de campo son: puntualidad, presentación, conocimiento del servicio, manejo del idioma y uso de materiales y equipos para sus servicios. La evaluación de cada aspecto es de uno a cinco (1 – 5) siendo cinco la máxima nota. El promedio mínimo de aprobación es de 4.5 de promedio (90 % de satisfacción). Cuando tiene un promedio menor se toma medidas correctivas conjuntamente con el supervisor de servicios.

### **- Indicadores de programación**

El trabajo del área de operaciones se inicia con los especialistas de programación de servicios, esto lo conforman tres especialistas que tienen la labor de filtrar, revisar y asignar a los proveedores correctos (unidades de transporte, guías y trasladistas) en los servicios, porque su labor es la piedra fundamental para como se desarrollan los servicios posteriormente.

Estos especialistas tienen de acuerdo al procedimiento que cumplir con plazos de trabajo, uso eficiente de personal propio, programación adecuada de empresas de transporte entre otras cosas.

Los especialistas de programación tienen plazos que cumplir para la programación de servicios, por ejemplo: tiene como máximo cuatro días hábiles para realizar la programación de servicios de traslados y tours de un itinerario. Así se asegura de poder programar eficientemente al personal de campo de la empresa, o conseguir personal eventual en idiomas especiales.

Mensualmente se realiza un cuadro con estos ítems y son evaluados por el jefe de operaciones si se están cumpliendo con los plazos de programación.

Los especialistas de programación tienen que cumplir con un 90 % de sus deberes para ser considerada como una evaluación óptima.

### **Indicadores de especialista de call center**

- El puesto de especialista de call center fue creado debido a la necesidad de brindar soporte durante las 24 horas del día a nuestros turistas de manera eficiente, siendo un puesto de alcance nacional.

De acuerdo a lo explicado, el puesto de especialista de call center implica una gran responsabilidad y es sensible en el área de operaciones, lo que se evalúa a los especialistas es que cumplan la cuota de llamadas de cortesía (son denominadas así las llamadas que se brinda a los pasajeros a la llegada y antes de su partida del país para preguntar su satisfacción con los servicios recibidos).

Además, tienen que cumplir con llamadas de confirmación de servicios (llamadas realizadas para informar al pasajero el inicio de los siguientes servicios y en qué consiste).

Debido a la gran cantidad de pasajeros que deben abarcar los especialistas de call center y dificultades en sus labores como encontrarlos en sus hoteles para cumplir con las respectivas llamadas (de cortesía y reconfirmación de servicios), tienen un porcentaje que cumplir mensualmente, para estar aprobado en su evaluación, ésta debe ser superior al 80 % de realización de estas llamadas. Este indicador de gestión se realiza mediante los reportes que son elaborados al término de cada llamada.

#### **E.2.8) Políticas, normas o proyectos presentados**

Detalle a continuación los proyectos que presenté en el tiempo que trabajé en Limatours S.A.C.:

##### **• Nuevo procedimiento operativo del mercado japonés**

La operación del mercado japonés ha sido importante en la empresa, pues las ventas al año representaban alrededor de cinco millones de dólares (de acuerdo al reporte de ventas anual en el año 2017). Este mercado tiene características especiales que describo a continuación: hay un representante del cliente en la agencia trabajando en las instalaciones de Limatours (implant), la demanda japonesa son clientes respaldados por

políticas estrictas de compensación y penalización que tiene ante cualquier error o falla que son muy altas, la cultura de los pasajeros japoneses exige que nos esmeremos en cumplir nuestras funciones de la manera más eficiente, garantizando que los servicios estén exento de fallas.

Para dar un poco de contexto, el trabajo manual en las agencias de turismo es común (el manejo de excel, cuadros, impresiones de itinerario, enviar programación escrita a proveedores, guías, transporte, etc.). Esto en una empresa pequeña puede todavía ser viable, pero en una empresa mayorista, como Limatours ya deja de ser viable. Además, el representante directo del cliente japonés (implant) pedía este tipo de trabajo por considerarlo seguro. Esto fue uno de los mayores problemas encontrados a resolver con el nuevo procedimiento operativo de este mercado, pues Limatours se distingue por el uso de nuevas tecnologías y la reducción del trabajo manual o repetitivo de sus colaboradores.

Luego de dos intentos con antiguos supervisores, se me encomendó esta tarea y se tuvo que repensar todo el procedimiento que se manejaba y concluir que era ineficiente respecto a los estándares que exige la empresa para el uso de la tecnología; por lo que el procedimiento que ya manejaba todo el área de operaciones lo adaptamos a la operación del mercado japonés, se redujo los cuadros excel que manejaban, por el uso del sistema Aurora y así toda la información estuviera en la nube, al realizar esto, la información que se tenía que brindar al personal se realizaba de forma automática, por lo que se dejó de realizar envío de correos a cada uno de ellos. Todo esto se logró con una capacitación a especialistas de operaciones de este mercado y el convencimiento de los beneficios del uso de nuevas tecnologías.

Luego de una fase de marcha blanca y algunos ajustes el nuevo procedimiento operativo del mercado japonés se expuso a gerencia de operaciones y al cliente el cuál brindó su aprobación en julio de 2015.

## **• Creación de la opción de evaluación del personal de campo en el sistema AURORA**

La nueva plataforma Aurora es una herramienta versátil que permite mejoras de forma más dinámica en todos los aspectos debido a que se encuentra en la web. Se ha aprovechado esto para proponer una mejora en la evaluación del personal de campo a cargo de los coordinadores de aeropuerto y supervisor de servicios.

Antes con el antiguo sistema Stela, que era un intranet de sistema cerrado, los supervisores de servicio y coordinadores de aeropuerto tenían que anotar sus evaluaciones al personal de campo en algún documento de forma manual para después ingresarlo en el sistema Stela en las computadoras de la empresa, este doble proceso, era el objetivo de mejora para convertirlo en algo dinámico y en tiempo real.

Aprovechando que Aurora no es un sistema cerrado, al contrario está en la web, se pensó que los supervisores pueden hacer sus evaluaciones desde sus celulares; así se creaba el valor agregado a este programa Aurora. Finalmente se pudo concretar en conjunto con el área de sistemas y se adicionó dentro del menú de Aurora, en el área de operaciones la opción de evaluaciones, además se actualizó los parámetros de evaluación para el personal de campo: puntualidad, presentación, manejo de idioma, uso de material logístico, etc. en un rango de 1 a 5 puntos.

Esto brindó a los supervisores y jefes del área la opción de acceso a la información en tiempo real; pues se puede monitorear el desempeño del personal de campo desde cualquier dispositivo. Luego de una marcha blanca y fase de pruebas este nuevo proceso fue implementado en enero de 2019 en la sede de Lima y replicado en las demás sedes de operaciones de Cusco, Arequipa y Puno en los siguientes tres meses.

## **• Mejora de menú de opciones, operaciones en Aurora e introducción de un chat directo con personal de campo**

Un problema recurrente en el área de operaciones es la dificultad de tener una comunicación fluida entre el personal de oficina y el personal de campo, tanto en el

manejo de la información para sus servicios y en especial para el monitoreo de sus servicios.

La oficina de operaciones, con el especialista de torre de control tiene que estar permanentemente en comunicación con el personal de campo para verificar el cumplimiento de los servicios (llegar a tiempo, brindar el nombre del conductor, informar cambios de horarios, etc.). El método actual es a través de llamadas telefónicas.

Primero se propuso convertir la plataforma Aurora como una aplicación descargable (App) para que el personal de campo pueda ingresar e iniciar sus sesiones desde sus celulares, así tendrán la opción de ver sus servicios del día y la información necesaria.

Luego, con el fin de mejorar el monitoreo del personal de campo (saber su ubicación en tiempo real, indicarle el nombre de su conductor, etc) se propuso implementar en la plataforma que usa el personal de campo el sistema de Gps (geolocalización), así el especialista de torre de control tiene la ubicación en tiempo real del personal de campo, reduciendo el tiempo de toma de decisiones si hay un imprevisto, realizar modificaciones, etc.

Otra mejora desarrollada en la app de Aurora con el fin de reducir el tiempo de monitoreo, fue agregar un chat en la app; así ya no hay necesidad de llamadas telefónicas y las comunicaciones entre personal de oficina y campo se agilizaría, sólo se requeriría la llamada telefónica cuando suceda una emergencia (cancelación de servicio, modificación de horario de último momento, etc).



Aquí cómo ejemplo el menú principal de la plataforma AURORA

- **Creación del primer chatbot turístico en agencias de viajes y turismo: MASI**

En junio de 2018, realicé una evaluación de los especialistas de call center y se pudo comprobar que de cada diez llamadas que recibían de pasajeros, siete eran solamente para reconfirmar servicios del día siguiente.

Esto creó una necesidad y oportunidad de mejora, debido a que este tipo de llamadas satura los teléfonos del especialista de call center (quienes atienden a todos los viajeros en el país que opera Limatours), además la reconfirmación de servicios (indicar al turista a qué hora es su servicio del día siguiente y en qué consiste) es una información básica y se brinda en un menor tiempo; otro tipo de llamadas que si representan problemas en el itinerario del turista (pérdida de un vuelo, está en medio de un cierre de carretera, está enfermo, etc). Por lo cual en conjunto con el área de TI (sistemas informáticos) se consideró necesario, la creación del primer Chatbot para turistas.

La función principal del chatbot o bot, que es una inteligencia artificial, es que puede interactuar con una persona y resolver preguntas preestablecida dentro de una base de datos e información como soporte. El chatbot estaría desarrollado dentro del Messenger de Facebook y tendría de nombre MASI.

Las opciones del menú de este chatbot (MASI) que encontraría el turista serían: confirmación de servicios, reportar incidentes y problemas con el vuelo, son los tres motivos más frecuentes de llamadas que reciben los especialistas de call center.

Luego de un periodo de pruebas de creación del menú de interacción, adecuación de todo el procedimiento del área de operaciones (información vital, pues de aquí se alimenta el bot), este fue lanzando en abril de 2019 en marcha blanca con algunos pasajeros de ciertos mercados como Estados Unidos. El chatbot al ser una inteligencia artificial, tiene personalidad y va “aprendiendo” de las situaciones que experimenta en la interacción con los turistas.

Los beneficios previstos de MASI son:

- Reducción de llamadas de parte de los pasajeros a los números de emergencias (especialistas call center), así ellos se pueden enfocar en solucionar problemas de otros turistas.

- El chatbot brinda a los viajeros a nivel nacional un soporte a las necesidades que perciben como más importante: la confirmación de servicios.

- El chatbot puede identificar de manera más rápida a los turistas en su primer contacto a través de su documento de identificación a comparación de los especialistas de call center que realiza varias preguntas antes de encontrar la reserva y empezar con la ayuda a sus consultas.

- Posibilidad de poder ampliar y mejorar este chatbot, creando opciones de ventas opcionales, enviar evaluación de servicios, etc.

Luego de las primeras pruebas y el correcto funcionamiento del chatbot, se tuvo que reforzar y estandarizar todos los procesos del área de operaciones a mi cargo con

capacitaciones tanto en Lima y las otras sedes. Además, se tuvo que brindar capacitaciones al área de ventas, esto debido a que MASI maneja y se alimenta de la información que se ingresa al sistema Aurora por esta área (itinerario, documentos de identificación, hoteles, etc), por lo que es vital que la información ingresada sea la correcta, porque será la que reciba el turista.

Finalmente, el área de marketing denominó el nombre al chatbot de Masi, que es una palabra quechua que significa “amigo” y además un pequeño slogan: “Tu compañero de viaje”.

Se adjunta la presentación de MASI usada para nuestros clientes (Anexo B).

### **MASI – LOGO**



### E.3) Funciones Eventuales

#### E.3.1) Comisiones

En el cargo desempeñado no he tenido alguna actividad de comisión de parte de la empresa.

#### E.3.2) Representaciones

He participado en reuniones convocadas por entidades privadas o estatales como Apotur, Municipalidad de Lima, Mincetur para reuniones de trabajo, para tratar algunos problemas del sector: mejora en seguridad, asaltos a pasajeros, mesas de trabajo con Mincetur para potenciar el turismo de cruceros, etc.

#### E.3.3) Investigaciones

En el cargo desempeñado no he tenido alguna acción respecto a investigación de algún tipo.

#### E.3.4) Exposiciones

Las exposiciones que participé en representación de la empresa, han sido a través de las capacitaciones en las sedes de Cusco, Arequipa y Puno con personal externo y proveedores de transporte para entrenar y brindar alcances del uso del sistema Aurora en sus labores diarias.

### E.4) Resultados

En cada puesto que he desempeñado en el área de operaciones, he tenido que cumplir con objetivos, definidos a inicio del año por el jefe de área con cada uno de los especialistas. Al culminar el año se realiza la evaluación para constatar si se cumplió o no con lo programado.

Alcanzar los objetivos en el tour operador Limatours, son importantes y tiene incidencia en los posibles ascensos, solicitudes de incremento de salarios, entre otros beneficios.

Los resultados de mi gestión en el área de operaciones como jefe, permitió participar en las siguientes actividades:

- Nuevo procedimiento operativo del mercado japonés

Debido a la adopción del programa Aurora, se tuvo que adaptar el proceso de este mercado y reemplazar el antiguo procedimiento (uso de excel, cuadro, envío de mensaje, etc), y mejorar los procesos, adaptando los beneficios del sistema Aurora luego de una capacitación al personal. Concluyendo, que se beneficio con un ahorro de 30 % de tiempo en las labores diarias del personal para la programación y manejo de información, el ahorro de papelería debido a la incorporación de las nuevas tecnologías.

- Nueva evaluación del personal de campo con la plataforma AURORA

Hubo una reducción de 50 % en el proceso de evaluación del personal de campo, además la automatización de la información, permite tener los resultados en línea, haciendo más eficiente la gestión administrativa operativa.

- Implementación de GPS y chat directo en Aurora

El realizar el monitero del personal de campo y las empresas de transporte por GPS hizo más eficiente el monitoreo de los servicios por parte de los especialistas de torre de control. Este ahorro de tiempo en las funciones de monitoreo de un minuto, se proyecta reducirlo a menos de treinta segundos.

- Creación del chatbot MASI

De cada diez llamadas recibidas por los especialistas de call center siete eran para confirmación de servicios de los pasajeros (confirmar horario de recojo, información de servicio). Este tiempo ahorrado sirve para que el especialista pueda atender llamadas de emergencias o problemas de los turistas.

#### E.5) Comentarios

Siempre estuve enfocado en desarrollarme en la industria turística del país, al inicio tuve preferencia por el sector de alimentos y bebidas desempeñando y realizando mis

primeras prácticas pre-profesionales durante las vacaciones de los cinco años que estuve en la universidad, en el rubro indicado.

Luego de unos años mostré mayor interés por el rubro de las agencias de viajes y tour operadores. Iniciando esta nueva etapa laboral, primero, en una empresa de transporte turístico y luego en un tour operador; los cursos taller recibidos durante mi formación universitaria, han sido fundamentales para poder desenvolverme y sobresalir en un mundo cada vez más competitivo.

Haber llevado en la malla curricular de pregrado durante los cinco años en la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad Ricardo Palma me permitió manejar el idioma inglés, algo indispensable en nuestra carrera, además de los conocimientos de los atractivos turísticos del país, cursos de agencias de viajes, restaurantes, servicio al cliente, gastronomía, etc. que son herramientas y conocimiento que definitivamente me han servido y fueron la base en todo este camino, del cual me siento afortunado.

Queda demostrado así, en el presente Trabajo de Suficiencia Profesional, donde detallo los cargos desempeñados en las diferentes áreas de las empresas de servicios turísticos, donde cumplí mis funciones de manera muy profesional durante los doce años de haber egresado de la Universidad Ricardo Palma, los resultados obtenidos han sido satisfactorios, siendo corroborados con las constancias de trabajo que adjunto en el Anexo E.

En este contexto, creo justificar la obtención del Título Profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía, que tanto anhelo.

## E.6) Bibliografía

ANDINA Agencia Peruana de Noticias. (28 de febrero de 2019). Actualidad: ANDINA. Obtenido de ANDINA sitio web: <https://andina.pe/agencia/noticia-turismo-receptivo-peru-generara-divisas-5300-millones-2019-743864.aspx>

Área de operaciones, Limatours. (2018). Sistema Integrado de Gestión (SIG). Lima: Limatours.

La República. (4 de marzo de 2019). Economía: La Republica. Obtenido de La República sitio web: <https://larepublica.pe/economia/1424617-turismo-peru-crece-region-2018/>

Limatours. (13 de enero de 2019). ¿Quiénes somos? Limatours. Obtenido de Limatours Web site: <https://www.limatours.com.pe/es/nosotros>

Limatours. (20 de noviembre de 2019). Área de Marketing: Limatours. Obtenido de MASI sitio web: <https://www.masiyourtravelpartner.com/>

Limatours. (20 de noviembre de 2019). AURORA: Limatours. Obtenido de Limatours sitio web: <https://www.limatours.com.pe/es/aurora>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Diciembre de 2015). Publicaciones: MINCETUR. Obtenido de Mincetur sitio web: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION ECONOMICA TURISMO ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Perú21. (4 de abril de 2018). Economía: Perú21. Obtenido de Peru21 sitio web: <https://peru21.pe/economia/ccl-turismo-tercer-sector-genera-divisas-pais-444536-noticia/?ref=p21r>

Portal de Turismo. (2 de abril de 2019). Últimas noticias: Portal de Turismo. Obtenido de Portal de Turismo sitio web: <https://portaldeturismo.pe/noticia/ccl-turismo-se-consolida-como-tercer-sector-que-genera-mas-empleo-y-divisas-al-pais-fotos/>

## **F) OTROS CARGOS PROFESIONALES DESEMPEÑADOS**

Luego de terminar mis estudios de pregrado el año 2006 tomé la opción de realizar un internado en una empresa de Estados Unidos, en el hotel New Sheridam Hotel en el Área de Alimentos y Bebidas donde estuve casi dos años hasta el año 2009. Líneas abajo detallo mi experiencia profesional hasta mi llegada a Limatours en el año 2013.

### **F.1) Empresa New Sheridam Hotel**

Este hotel boutique de 5 estrellas está ubicado en el pueblo de Telluride en el Estado de Colorado, Estados Unidos. Telluride es considerado uno de los lugares más exclusivos para la práctica de esquí. Por lo que el flujo de turistas por temporada es alto entre los meses de diciembre y abril.

El hotel cuenta con un restaurante de categoría cinco tenedores que brinda servicio de A & B a sus huéspedes y además al público en general el servicio de desayuno, almuerzo y cena.

#### **Cargos desempeñados**

Desempeñé diferentes cargos tanto en el salón como en la cocina.

*Ayudante de mesero:* Encargado de dar soporte a los meseros a cargo de la atención de los comensales, reponer, cambiar la mesa era parte de mis funciones principales.

*Mesero:* A cargo de la atención directa de los comensales tanto del hotel como externos, brindar las opciones de menú y realizar ventas de la carta de vinos era parte de las funciones principales.

*Cocinero:* Empecé en la cocina como ayudante para el servicio de desayunos y almuerzos, preparación de ingredientes – mise en place para el servicio y preparar algunos platos de cocina internacional o americana.

### **Tiempo de servicios**

Empecé a laborar en Estados Unidos en las vacaciones de la universidad desde que inicié en el año 2002, a través de los programas Work & Travel, pero ya luego de graduarme opté por la opción de prácticas profesionales por casi 18 meses.

Inicié a trabajar con contrato anual en el Hotel Sheridam desde el mes de marzo de 2007 hasta el mes de diciembre de 2009.

### F.2) Empresa Transporte y Servicios Turísticos Suisper

Empresa de transportes turísticos creada en el año 2004, con capital de empresarios de la región Ica, quienes tienen como objetivo trabajar con operadores turísticos de la ciudad de Lima con especial conocimiento y precios competitivos para el sur del país siendo muy demandados los viajes por los sobrevuelos a las Líneas de Nazca.

### **Cargos desempeñados**

En esta empresa empecé a involucrarme en los servicios con las agencias de viajes y turismo, Suisper es una empresa de transporte que brinda sus servicios a las agencias de viajes y tour operadores de la ciudad de Lima. La empresa contaba con una flota de seis minivans, tres minibuses y dos autos; y tiene un personal de once conductores.

Los puestos que desempeñé fueron:

*Torre de control:* Monitoreo de servicios de transporte, el reprogramar servicios para asegurar la continuidad de los servicios ya programados.

*Programación:* Revisar y asignar los servicios que eran solicitados por las agencias de viajes, a estos servicios de transporte se le asignaba la unidad solicitada con el conductor, optimizando el uso de las unidades y los conductores.

*Jefe de operaciones:* Tuve a cargo la conducción del personal de oficina, coordinación con el supervisor de transporte y asegurar el mantenimiento de la flota de

unidades, supervisar la programación de unidades asegurando la mejor rentabilidad y realizar capacitaciones si fuera necesario.

### **Tiempo de servicios**

Empecé a laborar en la Empresa Transportes y Servicios Turísticos Suisper desde el mes de enero de 2010 y durante el primer año me desempeñé como especialista de torre de control y programación. Desde el mes de mayo de 2011 hasta diciembre de 2012 desempeñé el cargo de jefe de operaciones.

## **G) CONCLUSIONES GENERALES**

❖ El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, expone principalmente mi experiencia laboral, luego del término de mis estudios de pregrado en la Escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía de la Universidad Ricardo Palma, desde el año 2008 hasta el año 2019.

❖ Los cursos impartidos durante la etapa de pregrado por la Escuela Profesional de Turismo, Hotelería y Gastronomía, me ha permitido durante estos once años desenvolverme como profesional del Sector Turismo en las distintas empresas, fortaleciéndose así mi experiencia laboral. Por ejemplo; los cursos de alimentos y bebidas, y atención al cliente e idiomas fueron fundamentales para la labor de salón y cocina que realicé en la Empresa Hotel New Sheridam.

❖ Luego de la culminación de mis estudios de pregrado; en cada empresa donde laboré durante estos años, puede corroborar que mi formación profesional en la Universidad Ricardo Palma ha sido la base sólida, para que mi desempeño laboral sea reconocido y destacar en cada uno de los cargos asumidos.

❖ La sustentación principal de este trabajo, está enfocada en mi última experiencia profesional en la Empresa Limatours S.A.C., habiéndome desempeñado como jefe de operaciones. Estos seis años de permanencia en la Empresa Limatours S.A.C., me dio la oportunidad de desarrollarme en diferentes puestos del área de operaciones, y al ser un tour operador mayorista, el nivel de independencia en mis funciones han permitido que pueda crecer, madurar y obtener experiencia profesional valiosa.

❖ Especialmente, en la Tour Operadora Limatours aprendí a trabajar en equipo, donde el obtener resultados es muy importante y a la vez es recompensado si los concretas. En mi caso, me esforcé para cumplir con mis funciones de manera eficiente y ascender al cargo de jefe en el área de operaciones.

❖ En estos once años de experiencia laboral y en especial en el cargo de jefe del área de operaciones, aprendí que el personal como equipo de trabajo si está motivado se pueden obtener mejores resultados en beneficio de la empresa. Además, viví la experiencia de que toda persona en cierto grado tiene siempre resistencia al cambio, ya sea a una nueva forma de trabajo o al uso de nuevas tecnologías. Esto pude comprobar y aprender en los proyectos que estuve involucrado como en la implementación del chatbot y el sistema Aurora.

❖ Es fundamental definir los objetivos y elaborar un cronograma de trabajo al estar involucrado en proyectos como la creación de un nuevo producto o programa turístico, además, participan varias áreas (ventas, sistemas informáticos, etc), pues es fácil que estos proyectos se extiendan de manera innecesaria, si no hay una disciplina, supervisión y control en el tiempo.

❖ La experiencia de trabajar en todos los puestos de un área empresarial es muy valioso e importante antes de desempeñarte como jefe, esto te da realmente una visión general de las funciones y responsabilidades de cada especialista, permitiendo desde un puesto de jefatura, realizar mejoras y tomar medidas de prevención con el propósito de asegurar los estándares de calidad de los servicios que brinda una empresa, en este caso la Tour Operadora Lima Tours S.A.C.

Con lo expuesto en el presente trabajo, pretendo ser calificado de forma satisfactoria para obtener el Título Profesional de Licenciado en Turismo, Hotelería y Gastronomía por la modalidad de suficiencia profesional.

## H) ANEXOS

### Anexo A: Glosario

- **Agencia de viajes mayoristas:** son aquellos agentes que participan en la actividad turística en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico) aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restaurantes, hoteles, conjunto de oferta de alojamiento, etc).
- **Back office:** Término que alude al conjunto de actividades que dan soporte a una empresa y que no conllevan contacto directo con el cliente o usuario final.
- **Chatbot:** Tecnología que permite que un usuario pueda mantener una conversación con un programa informático, habitualmente dentro de una app de mensajería, como Facebook Messenger.
- **Calidad de servicios:** Definición de calidad, entendida esta como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Cotizar:** Asignar precios a un servicio solicitado.
- **Call center:** Oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.
- **Comisión de venta:** Porcentaje sobre el precio de venta de un producto asignado al especialista que realiza la venta.
- **Estatus de evaluaciones:** Cuadro general donde se puede ver el desempeño del personal de campo, a través de las evaluaciones que se les realiza en el programa Aurora.
- **File:** Paquete turístico o itinerario que incluye servicios y productos vendidos a personas o agencias, están numerados para facilidad de trabajo.
- **Identificación con la empresa:** Nivel de compromiso y valoración que tienen los colaboradores hacia Limatours S.A.C., relacionado con el orgullo de trabajar en la empresa.
- **Itinerarios:** Describe los lugares de interés que deben ser visitados por los turistas y por los cuales contratan una agencia de viajes.

- **Iso 9001:** Es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios.
- **Mercado de incentivos:** Enfocado a los grupos de pasajeros o turistas que viajan como parte de un evento, congreso o como evento de aniversario de una empresa.
- **Llamadas de cortesía:** Denominadas así las llamadas que se brinda a los pasajeros a la llegada y antes de su partida del país para averiguar su satisfacción con los servicios recibidos.
- **Llamadas de confirmación:** Llamadas realizadas para informar al pasajero el inicio de sus siguientes servicios y en qué consisten.
- **Operaciones de cruceros:** Eventos de atención a los pasajeros de cruceros que se realizan en los puertos del Callao, Salaverry y Paracas y por la cual se le brinda servicios turísticos como traslados y tours.
- **Pasajero:** Es la persona que viaja gracias a la conducción de otra persona ya que él no realiza ninguna acción de dirección sobre el vehículo o medio de transporte. Usualmente, el término pasajero se utiliza en los casos de vehículos masivos como trenes, colectivos, micros, aviones y barcos.
- **Procedimiento de programación:** Conjunto de pasos y acciones que está normado en el área de operaciones para el puesto de programación, con el objetivo de cumplir con los tiempos de programación de servicios de todos los files de la empresa.
- **Plataforma Aurora:** Programa desarrollado por el área de sistemas informáticos de Limatours, alojado en la nube (web) y que conecta a todas las áreas de la empresa y donde permite a cada una de ellas realizar sus funciones.
- **Programa Stela:** Programa desarrollado por el área de sistemas informáticos de Limatours, antecesor a Aurora, siendo concebido como un intranet.
- **Personal freelance:** Trasladistas y guías de turismo que brindan sus servicios de manera eventual a empresas de turismo, sin compromiso laboral permanente de ninguna de las partes.
- **Reservas de servicios:** Acción de solicitar un servicio turístico a un proveedor (hoteles, restaurantes, guías de turismo, etc) para una determinada fecha, mediante un correo electrónico u orden de servicio.

- **Reporte de servicios:** Informe presentado de forma obligatoria por el personal de campo (trasladistas y guías de turismo) al término de sus servicios.
- **Tour operador:** Agencia de viajes y turismo que proyecta, elabora, diseña, contrata, organiza y opera programas y servicios turísticos dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las agencias de viajes y turismo del Perú y el extranjero, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.
- **Turista:** Cualquier persona que viaja a un lugar diferente a su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita, aunque no tenga que pagar alojamiento, cuya principal actividad es el ocio, negocio, peregrinaciones, salud u otra. (fuente: Mincetur 2016. Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025).
- **Ventas opcionales:** Son servicios turísticos adicionales (city tour, traslado, servicio de hospedaje, restaurante) que los turistas compran durante su estadía en el país; estas ventas se tienen que realizar a través del personal ya sea desde oficina o el personal de campo, por lo cuál estos especialistas reciben un porcentaje de la venta como incentivo a concretar más este tipo de ventas.

**Anexo B: Características de los turistas según los mercados que opera Limatours**

	<b>ESTADOS UNIDOS</b>	<b>EUROPA</b>	<b>LATINOAMERICA</b>
<b>Gasto promedio por turista</b>	US\$ 2500	US\$ 3500	US\$ 1500
<b>Días de viaje promedio</b>	8 a 11 días	15 a 20 días	5 a 7 días
<b>Tipo de hotel</b>	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas
<b>Número de pasajeros</b>	1 a 2 pasajeros	2 a 4 pasajeros	2 a 6 pasajeros

**Fuente:** Promedio reservas servicios Limatours. Enero 2020

### Anexo C: Flujograma del área de operaciones



## Anexo D: Presentación Chatbot MASI



Para cualquier duda adicional sobre el destino o su itinerario, tus pasajeros podrán contactar con el **chatbot de Masi** que se encuentra disponible las **24 horas del día**. Para esto basta con un **celular, tablet, laptop o pc de escritorio** y utilizar los siguientes canales:

 **Aplicación de Facebook messenger**  
o ingresando a la web  
[www.m.me/masitravelpartner](http://www.m.me/masitravelpartner)

 <https://masiyourtravelpartner.com>  
sin la necesidad de instalar ninguna aplicación



**Masi**, el compañero de viaje ideal.

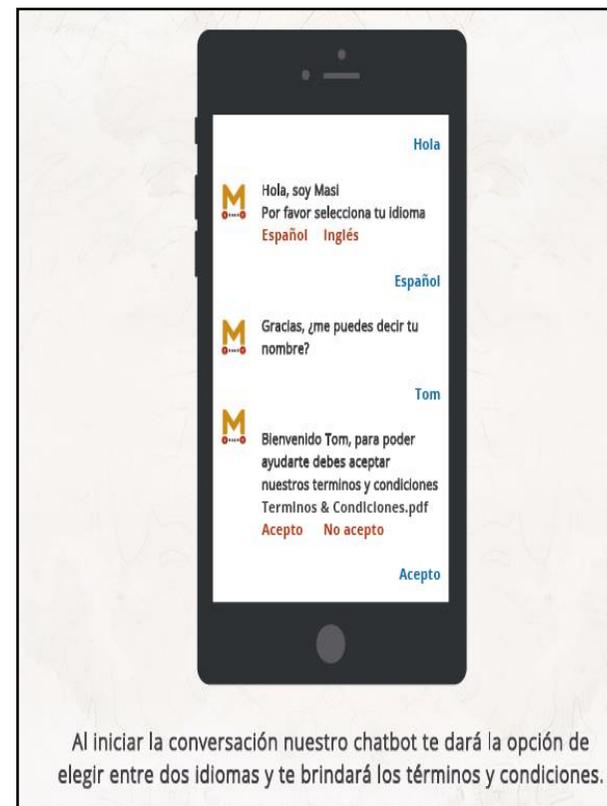


For any questions during your trip, contact us at:  
*Para cualquier consulta durante tu viaje, contáctanos en:*



 [www.masiyourtravelpartner.com](http://www.masiyourtravelpartner.com)  
 +51 997 516 250  
 +51 1 61 96 905 / +51 1 61 96 911  
 24-7@masiyourtravelpartner.com

Desde que tus pasajeros lleguen a Perú se les entregará una tarjeta con todos los datos necesarios para **contactar con el chatbot de Masi así como números y correo de contacto 24/7.**



## Anexo E: Constancias de Trabajo

Mayo 31, 2019

A Quien Concierna,

Certificamos que el señor Oscar Luis Neira Cordova ha laborado en nuestra empresa desde el 03 de junio 2013 hasta el 31 de mayo 2019, desempeñándose como Jefe de nuestro Departamento de Operaciones, Sucursal de Lima.

Extendemos el presente documento al señor Neira Cordova a fin de que lo utilice para los fines que estime conveniente.

Muy atentamente,  
**LIMA TOURS S.A.C.**



José Luis Mujica Bustamante  
Jefe Área de Recursos Humanos  
División de Recursos

Juan de Arona 755 Pao 5 / San Isidro / Perú (51-1) 619-6988  
[www.limatours.com.pe](http://www.limatours.com.pe)



## CONSTANCIA DE TRABAJO

**TRANSPORTES Y SERVICIOS TURISTICOS SUISPER S.A.C.** Empresa de transporte de servicios turísticos con RUC. N° 20452605776, domicilio legal Edificio 4 C Dpto., 1204 Residencial San Felipe, Jesús María – Lima. Hace constar:

Que OSCAR LUIS NEIRA CORDOVA; identificado con DNI N° 42883125 y con RUC: 10428831255; se desempeñó como Administrador y jefe de operaciones desde el 1 de Julio de 2019 hasta diciembre 2019.

Se expide la presente constancia para los fines que crea conveniente.

Lima, Diciembre de 2019

Alientamente,

Eduardo Ferrández  
Gerente General

Transportes y Servicios Turísticos Suisper SAC  
Edificio 4C, Dpto. 1204, Residencial San Felipe, Jesús María - Lima - Lima  
[www.suisper.com](http://www.suisper.com)

Arequiva: 01 - 461 4628  
24hrs. Call: 591 995 537 - Ext. 585 185 234  
[reservas@suisper.com](mailto:reservas@suisper.com) | [operaciones\\_lima@suisper.com](mailto:operaciones_lima@suisper.com)