

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001-2015 PARA LA
AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO
DE PALMIRA EN EL AÑO 2020**

DIANA CATALINA SALAZAR VEGA CÓDIGO 1454291

STEPHANIE GIL VALENCIA CÓDIGO 1454144

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA**

2020

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001-2015 PARA LA
AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO
DE PALMIRA EN EL AÑO 2020**

DIANA CATALINA SALAZAR VEGA CÓDIGO 1454291

STEPHANIE GIL VALENCIA CÓDIGO 1454144

**Trabajo de grado realizado para optar por el título de Administración de
Empresas**

Asesoría y Consultoría

Director: Mg. Edwin Javier Botero Cardona

Economista

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA**

2020

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Palmira 07 mayo 2020

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedico primeramente a Dios por darme la vida, por llenarme de sabiduría y entendimiento para lograr esta meta, por estar ahí en los momentos más difíciles que me veía alejada de hacer este sueño realidad, pero también en los momentos llenos de felicidad que me acercaban y me motivaban a seguir adelante, a “resistir, persistir y nunca desistir”.

A mi mamita Rosita que está en el cielo, porque a pesar de que no fue posible que estuviera presente conmigo viéndome cumplir unos de mis proyectos, sé que al lado de nuestro padre celestial me brindó su cariño y apoyo.

A mis padres Alejandra Vega y Rigoberto Salazar, a mis hermanos Liz Carolina, Joyce Catherine, Lizeth Alejandra y Daniel Rodrigo, a mi sobrina-ahijada Alisson y mi sobrina Angelly; mi familia por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión.

A las personas que me ayudaron durante toda mi carrera y me colaboraron en cada momento que los necesité.

Los amo mucho.

Diana Catalina Salazar Vega

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a DIOS que me dio la fuerza para seguir adelante y no rendirme en los obstáculos y a no desfallecer en el intento.

A mis padres quienes siempre han estado presentes en toda mi vida y que me han dado los principios y valores para llegar hasta aquí, por enseñarme y darme fuerzas en los momentos que sentía que no podía, por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos por ser fuente de apoyo incondicional, por su ayuda en los momentos que más lo necesitaba.

También lo dedico a mi esposo y a mi hija quienes han sido mi mayor motivación para nunca rendirme, por su apoyo, paciencia y espera en este largo proceso y poder llegar a ser ejemplo para ustedes, los amo con todo mi corazón.

A toda mi familia en general porque me han brindado su apoyo y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Gracias también a todos mis amigos, compañeros y a todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis metas.

Stephanie Gil Valencia

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios por permitirnos culminar esta carrera para formarnos como profesionales en administración de empresas.

A nuestras familias por el apoyo incondicional.

A los profesores que nos brindaron sus conocimientos en todo el proceso de formación.

A nuestros compañeros por todas las experiencias vividas que fueron de grandes aprendizajes.

Al director del trabajo de grado Edwin Botero por su acompañamiento para el desarrollo de este trabajo, por su tiempo, su transferencia de conocimiento y asesoramiento.

A la gerente Olga Liliana Calderón y subgerente María Victoria Calderón por poner a disposición su empresa para poder realizar este trabajo.

Al equipo VIAJEROS POR EL MUNDO por su valiosa colaboración.

A Vanessa Bobadilla, por sus aportes de conocimiento para con nosotras.

A Zamara Gil Valencia, por su apoyo incondicional en todo el desarrollo del trabajo.

Dios siga derramando bendiciones hasta que sobreabunden en sus vidas.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. HISTORIA DE LA EMPRESA	19
4.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	19
4.2. MISIÓN	23
4.3. VISIÓN.....	23
4.4. VALORES CORPORATIVOS	23
4.5. ORGANIGRAMA	24
5. MARCO TEÓRICO	25
6. MARCO CONCEPTUAL	30
6.1. ANATO	30
6.2. CALIDAD	30
6.3. CICLO PHVA	30
6.4. CONTROL DE CALIDAD	30
6.5. EFECTIVIDAD	31
6.6. EFICACIA	31
6.7. EFICIENCIA.....	31
6.8. GESTIÓN DE LA CALIDAD	31
6.9. GESTIÓN DE CAMBIOS	31
6.10. IATA	31
6.12. MATRIZ DOFA	32
6.13. MATRIZ LEGAL.....	32
6.14. MEJORA CONTINUA.....	32

6.15.	NTS-ST-003	32
6.16.	PROCESO.....	32
6.17.	RIESGO.....	32
6.18.	RNT	33
6.19.	SG-SST	33
6.20.	SISTEMA DE GESTIÓN.....	33
6.21.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	33
7.	TIPO DE ESTUDIO	34
7.1.	DESCRIPTIVA.....	34
7.2.	INVESTIGACIÓN APLICADA.....	34
8.	DISEÑO METODOLÓGICO	35
9.	DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO REQUISITOS NTC ISO 9001:2015.....	36
9.1.	CAPÍTULO 4 DE LA ISO 9001:2015: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 36	
9.2.	CAPÍTULO 5 DE LA ISO 9001:2015: LIDERAZGO	38
9.3.	CAPÍTULO 6 DE LA ISO 9001:2015: PLANIFICACIÓN	39
9.4.	CAPÍTULO 7 DE LA ISO 9001:2015: APOYO	40
9.5.	CAPÍTULO 8 DE LA ISO 9001:2015: OPERACIÓN	41
9.6.	CAPÍTULO 9 DE LA ISO 9001:2015: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
9.7.	CAPÍTULO 10 DE LA ISO 9001:2015: MEJORA.....	44
10.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA NTC ISO 9001:2015	46
11.	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ACTIVIDADES DE LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO	50
12.	PROPUESTA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2015	61
13.	CONCLUSIONES	70
14.	RECOMENDACIONES	72
15.	REFERENCIAS.....	74
16.	ANEXOS	76

TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Matriz DOFA	49
Tabla 2: Propuesta Matriz de Riesgos.	59
Tabla 3: Propuesta Cronograma de actividades.	67

GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Portafolio de productos.....	19
Gráfica 2: Publicidad de planes nacionales.	20
Gráfica 3: Planes día de la madreFuente: Publicidad Viajeros por el Mundo	20
Gráfica 4: Planes quinceañeras.....	21
Gráfica 5: Plan excursiones.....	21
Gráfica 6: Planes internacionales	22
Gráfica 7: Planes peregrinaciones.....	22
Gráfica 8: Organigrama de Viajeros por el Mundo.....	24
Gráfica 9: Ciclo Deming (PHVA).....	28
Gráfica 10: Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA	29
Gráfica 11: Nivel de cumplimiento NORMA ISO 9001:2015 por categoría	36
Gráfica 12: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 4	37
Gráfica 13: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 5	38
Gráfica 14: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 6	39
Gráfica 15: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 7	40
Gráfica 16: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 8	41
Gráfica 17: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 9	43
Gráfica 18: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 10	44
Gráfica 19: Mapa de Procesos Actual.....	51
Gráfica 20: Mapa de Procesos Propuesto	52
Gráfica 21: Ficha de caracterización "Planeación estratégica"	53
Gráfica 22: Ficha de caracterización "Gestión Comercial"	54
Gráfica 23: Ficha de caracterización "Informática"	55
Gráfica 24: Ficha de caracterización "Administrativo".....	56
Gráfica 25: Ficha de caracterización "Gestión Contable"	57

RESUMEN

En la actualidad, el mercado global es más competitivo a medida de los avances tecnológicos, los cambios progresivos en la economía y clientes cada vez en un grado alto de exigencia para satisfacer necesidades, ya que gracias a ellos las organizaciones siguen en marcha. El propósito de este trabajo de grado es presentar una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTC-ISO 9001:2015, para que la agencia de viajes “Viajeros por el mundo” pueda ser más competitiva frente a otras en el sector turismo, ofreciendo un servicio de alta calidad, que permita la satisfacción de los clientes, aumentar la confiabilidad de los servicios prestados, lograr la fidelización y que puedan obtener la certificación que los acredite en calidad.

El trabajo de grado comienza planteando el problema existente en la agencia, describiendo la metodología de la investigación a seguir, para realizar el diagnóstico de la situación actual aplicando una lista de verificación basada en lo que exige la norma, unas entrevistas a algunos de los colaboradores y un cuadro de variables externas para el análisis DOFA, ajuste al mapa de procesos, los modelos de fichas de caracterización de los procesos y finalmente un modelo de propuesta de implementación del sistema de gestión con base en los resultados arrojados.

PALABRAS CLAVES: Sistemas De Gestión De Calidad, Mejoramiento Continuo, Calidad, Competitividad, Turismo.

ABSTRACT

Today, the global market is more competitive as technological advances, progressive changes in the economy and increasingly demanding customers to meet needs, because thanks to them organizations continue to operate. The purpose of this degree work is to present a proposal for the implementation of a Quality Management System under the NTC-ISO 9001:2015, so that the travel agency "Viajeros por el mundo" can be more competitive against others in the tourism sector, offering a high quality service, which allows customer satisfaction, increase the reliability of the services provided, achieve loyalty and can obtain the certification that accredits them in quality.

The degree work begins by presenting the existing problem in the agency, describing the research methodology to be followed, in order to make a diagnostics of the current situation by applying a checklist based on what is required by the standard, some interviews of the collaborators and a table of external variables for the DOFA analysis, the models of process characterization sheets and finally a model of proposal for the implementation of the management system based on the results.

KEYWORDS: Quality Management Systems, Continuous Improvement, Quality, Competitiveness, Tourism.

1. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión de calidad han llegado con gran fuerza a las empresas, desde que se dieron cuenta que para prestar un servicio de alta calidad no era aumentar los costos, sino cumplir con las especificaciones y los requisitos que exige el cliente. Por eso es indispensable que las compañías se adapten de forma rápida al cambio que presenta la globalización y estar en la capacidad de responder a las necesidades del mercado. Se debe tener en cuenta que con la participación de los colaboradores de la empresa y el compromiso de cada uno de ellos se puede lograr los objetivos establecidos por la alta gerencia.

Una empresa que desee certificarse en la NTC ISO 9001:2015, debe cumplir con todos los requisitos establecidos en la norma, además de articularse con los principios de gestión de calidad y desarrollarse bajo el modelo del ciclo PHVA, con el fin de que la organización logre altos estándares de calidad y pueda asegurar que los procesos cuenten con los recursos necesarios y aprovechar las oportunidades de mejora (Organización Internacional de Normalización, 2015).

La propuesta de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTC ISO 9001: 2015 en la empresa “Viajeros por el Mundo”, se desarrolla iniciando con un diagnóstico actual del cumplimiento frente a los requisitos que describe la Norma, la cual deja en evidencia que existen falencias que presenta la empresa al no contar con un Sistema de Gestión de Calidad y a su vez evita visualizar las fortalezas que se puedan obtener en cada proceso, con el fin de potencializar un desarrollo metodológico que alcance los objetivos esperados, se elaboraron su respectivas gráficas obteniendo los resultados tabulados de la recolección de los datos para su análisis. Seguidamente se realizó una entrevista a unas personas claves de la empresa, permitiendo conocer la perspectiva que se tiene del análisis interno y externo en el que se desenvuelve la empresa y conocimientos sobre la norma, y un cuadro con información tomada de otras fuentes para ampliar más las fortalezas y oportunidades, con el cual se elaboró el análisis DOFA de la empresa. Posteriormente al mapa de procesos que tiene la empresa se le hizo un ajuste y se diseñó unas fichas de caracterización de cada uno de los procesos, para tener un mejor panorama del objetivo, los procesos y las mediciones que tiene cada cargo.

Por último, con los resultados del diagnóstico inicial donde la mayoría de los requisitos exigidos por la norma no se cumplen, se elaboró una propuesta con un cronograma de actividades para la implementación de un Sistema de Gestión bajo la metodología del ciclo PHVA, con el fin de que la empresa “Viajeros por el mundo”

tenga una base e identifique las prioridades para garantizar un buen desarrollo a la hora de la implementación.

Se espera que los resultados obtenidos en el presente trabajo de grado aporte información valiosa para la empresa y que sea de gran utilidad para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día en el mercado nacional con tantas estrategias competitivas, resulta difícil encontrar empresas que estén certificadas en alguna de las Normas Técnicas Colombianas que ofrece ICONTEC. El periódico “El nuevo Siglo” publicó en uno de sus artículos:

Seis de cada 10 empresas colombianas no cuentan con algún tipo de certificación de calidad, hecho que les resta competitividad tanto en el mercado local como internacional (El Nuevo Siglo, 2020).

Como bien lo hemos visto las empresas más comunes que se han introducido en el mundo de las certificaciones y acreditaciones son las medianas y las grandes, pero cabe resaltar que se está notando un incremento paulatino en pequeñas empresas que quieren ser más competitivas y desean sumergirse en otros mercados o potencializar el ya existente, ya que certificarse en la NTC ISO 9001:2015 genera una serie de mejoras productivas, económicas y unas ventajas que garantizan un crecimiento y un prestigio a la compañía, resaltando que el sector turístico es uno de los gremios que en la actualidad ha registrado un aumento con respecto a años atrás.

La agencia de viajes “Viajeros por el mundo” como entidad prestadora de servicios turísticos, a pesar de que es una empresa legalmente constituida y cuenta con colaboradores altamente capacitados tanto en el área administrativa como en la de ventas, carece de conocimiento en el desarrollo de metodologías para implementar un sistema de gestión que le permita estar mejor estructurada al controlar y dar el manejo correcto a sus procesos de manera que se puedan detectar falencias oportunamente, que contribuya a su mejoramiento continuo para que se sostenga en el tiempo, aumentando su crecimiento y participación en el mercado, ayudando en el fortalecimiento del turismo a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, y debido al incremento de agencias de viajes informales, los clientes se sienten inseguros al momento de adquirir algún servicio turístico. Casos que se han presentado en varias ciudades de Colombia:

Con agencias de viajes ficticias y engaños, habrían vendido paquetes turísticos al menos a 66 personas en Antioquia. Los viajes a Cancún (...), nunca se realizaron y los clientes tampoco recibieron la devolución del dinero.

Con maletas hechas y bolsillos vacíos, (...) Son cientos de historias: personas que, desde ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga, invirtieron millones para conocer destinos como Cancún e Islas Margarita,

entre otros. Ahora aseguran que fueron estafados” (Noticias Caracol, 2018; RCN Radio, 2018)

Esto hace que las agencias legalmente constituidas disminuyan su credibilidad generando grandes pérdidas económicas, por lo tanto, se ven obligadas a encaminarse en procesos de certificación que las acrediten como agencias prestadoras de servicios turísticos con altos estándares de calidad, que les permita lograr posicionarse y ser de gran reconocimiento en el mercado, logrando así recuperar la credibilidad y la confianza necesaria para sus clientes actuales y llegar firmes a clientes potenciales.

La Asociación colombiana de las agencias de viajes (ANATO) ha afirmado lo siguiente:

“Necesitamos seguir sumando esfuerzos para erradicar la informalidad turística en Colombia. La obtención o renovación del RNT no ha sido una medida suficiente para frenar esta problemática que tanto ha afectado a nuestras empresas”, señaló Paula Cortés Calle, presidente de ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2018)

Para los clientes al momento de adquirir un producto y/o servicio les genera mayor confianza y sello de solidez, estar al tanto que las empresas cumplan con todas las certificaciones necesarias que les garantice satisfacción total.

La NTC ISO 9001:2015 es una norma que sirve como guía para implementar un sistema de gestión de calidad, que le ayude en el buen funcionamiento de una empresa, permitiendo dar un manejo adecuado de sus recursos y haciéndola sostenible y competitiva en el mercado global, permitiéndole cumplir los objetivos propuestos. Es por esto que actualmente hay empresas que ya cuentan con esta certificación y otras se encuentran en ese proceso (Organización Internacional de Normalización, 2015).

“Viajeros por el mundo” está comprometida con sus clientes en brindarles experiencias maravillosas al prestarles un servicio oportuno, de calidad y confiable, ya que las nuevas generaciones buscan empresas que brinden mayores beneficios.

Actualmente, la empresa está certificada con la norma técnica sectorial NTS-ST-003 con la cual se compromete en la aplicación de las buenas prácticas de turismo sostenible en sus operaciones, ha implementado principios empresariales que le permitan satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, tiene estructurado el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

La empresa a pesar de llevar más de 17 años de trayectoria en el mercado, no tienen conocimiento de la norma ISO 9001:2015, ni la importancia de implementar sistemas de gestión que garanticen un proceso más efectivo y su permanencia en el mercado, en relación a otras agencias que ya se encuentran certificadas.

Debido a esto, no han realizado evaluaciones de nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma para detectar las falencias en sus procesos y poder hacer correctivos necesarios, no tienen análisis del estado de la empresa a nivel externo para la apertura a nuevos mercados y mejoramiento de su posición competitiva, ni a nivel interno con respecto a su grado de productividad y mejora continua frente a los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015. Tampoco han hecho caracterización de sus procesos en cada funcionamiento y por ende no existe un plan de acción para la implementación.

Por lo anterior, se ve la necesidad de que “Viajeros por el mundo” desarrolle una metodología de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que le facilite aplicar los controles adecuados en sus procesos, y logren mejorar sus actividades.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar una propuesta de implementación de la NTC ISO 9001-2015 para incentivar a la agencia de viajes “Viajeros por el Mundo” de Palmira a encaminarse en el proceso y obtención de una certificación?

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad de la norma NTC ISO 9001-2015 para la Agencia de Viajes Viajeros por el mundo de Palmira.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de la ISO 9001-2015.
- Validar el análisis interno y externo que dé respuesta a lo que requiere la aplicación de la norma ISO 9001-2015.
- Caracterizar los procesos y las actividades de la empresa acorde a la norma ISO 9001-2015 para estandarizarlos, adaptarlos y mejorarlos.
- Proponer un plan de implementación que permitan cumplir con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001-2015.

4. HISTORIA DE LA EMPRESA

“Viajeros por el mundo” es una agencia de viajes dedicada a la prestación de servicios turísticos. Su funcionamiento como entidad promotora de turismo, se destaca por la trayectoria y el reconocimiento de brindar las mejores experiencias a turistas colombianos alrededor del planeta.

En el año 1999 da sus primeros inicios en la ciudad de Palmira como sede de la agencia de viajes VIAJAR POR COLOMBIA Y EL MUNDO ubicada en Cali; la cual lleva más de 23 años en el mercado. Sus socios y gerentes son gente pujante de Medellín y Cali, y a pesar de su gran crecimiento y diversificación, conservan el sabor personalizado de la Empresa Familiar.

En el año 2014 se decide disolver la asociación para crear la propia marca “Viajeros por el mundo”, adquiriendo el compromiso de hacer de los viajes y el turismo la mejor forma de disfrutar la vida, llevando a cabo los planes indicados para cada destino que sobrepasen las expectativas de cada pasajero.

A través de su personal altamente capacitado desarrolla actividades turísticas a nivel Nacional e Internacional con un amplio portafolio de productos y servicios con cobertura en todo el territorio nacional disponibles durante todas las épocas del año. La satisfacción de los clientes es el mayor motivo para que la empresa continúe entregando todo el esfuerzo logístico y humano que hasta hoy los caracteriza, llevando pasajeros a cualquier lugar del mundo, centrándose peregrinaciones, tiquetería nacional e internacional, planes para quinceañeras, excursiones grado 11, madres, planes terrestres.

4.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

- **Servicios:** Vuelos Nacionales-Internacionales, planes, hospedaje, cruceros, vehículos, asistencia médica y visas.

Gráfica 1: Portafolio de productos.



Fuente: Publicidad Viajeros por el Mundo.

- **Planes:** En Colombia Carnaval de negros y blancos, desierto de la Tatacoa, alumbrado Medellín, San Andrés, Cartagena, Santa Marta, Amazonas, pasadías.

Gráfica 2: Publicidad de planes nacionales.



Fuente: Publicidad Viajeros por el Mundo.

- Planes para el día de las madres: San Andrés, México.

Gráfica 3: Planes día de la madre



Fuente: Publicidad Viajeros por el Mundo

- **Quinceañeras:** Miami Disney y Orlando, Crucero por las Bahamas, Europa y San Andrés.

Gráfica 4: Planes quinceañeras



Fuente: Publicidad Viajeros por el Mundo

- **Excursiones:** Festival de verano.

Gráfica 5: Plan excursiones



Fuente: Publicidad Viajar por Colombia y el Mundo

- **Internacionales:** Este americano, Dubái y Turquía, Disneyland-Miami y Orlando, Cuba, México – Cancún, Panamá, Europa, Suramérica y Aruba.

Gráfica 6: Planes internacionales



Fuente: Publicidad Viajeros por el Mundo

- **Peregrinaciones:** Tierra Santa, Ruta de la Misericordia, Pasos de San Pablo, Santuarios Marianos, México, Medjugorje.

Gráfica 7: Planes peregrinaciones



Fuente: Publicidad Viajeros por el Mundo

Gracias a “Viajar por Colombia y el Mundo”, la empresa tiene 20 años de experiencia en el mercado. Por lo tanto, a pesar de que se independiza, en este momento trabajan como empresas aliadas para brindarles a sus clientes las mejores experiencias.

Actualmente, “Viajeros por el mundo” hace parte de ANATO “Asociación Colombiana de las Agencias de Viajes”, se encuentra certificada por la IATA “Asociación Internacional de Transporte Aéreo” y hace 2 años obtuvo su certificación en Sostenibilidad.

Además, implementó un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el cual se encuentra debidamente documentado y aplicando para garantizar el bienestar de los colaboradores de la empresa.

4.2. MISIÓN

Somos una empresa de turismo sólida y responsable, capaz de atender las necesidades de todos nuestros clientes. Operamos sobre la base del desarrollo tecnológico y los valores Corporativos de RESPETO, HONESTIDAD, PASION y DISCIPLINA.

4.3. VISION

Para el 2020 ser reconocidos por el sector, como la mejor empresa de turismo de la zona donde estamos ubicados, basados en la calidez, eficacia, profesionalismo y el desarrollo tecnológico, logrando que nuestros CLIENTES sientan a VIAJEROS POR EL MUNDO como la Empresa que le brinda experiencias SENCILLAMENTE MARAVILLOSAS.

4.4. VALORES CORPORATIVOS

PASIÓN: La PASION es el inicio, es la base, es sobre lo que se construye. Es el Kilómetro 0. Imposible tener éxito sin pasión. Es la Chispa que enciende el movimiento y el talento de nuestra Empresa.

HONESTIDAD: La honestidad en el trabajo, en la vinculación con el cliente, en la forma de hacer negocios y en la calidad de la información (veraz, completa y sin ambigüedades), es el valor esencial para nuestra empresa.

DISCIPLINA: La Disciplina es el alma de nuestra Empresa, resulta indispensable tener o disponer de un orden personal que nos organice para alcanzar nuestros objetivos de un modo más concreto, prolijo y sin fisuras.

RESPECTO: El respeto es el valor fundamental de nuestra empresa, sin el cual no sería posible aplicar todos los anteriores. Respeto por nosotros mismos, por nuestro trabajo, por el de nuestros compañeros, el de nuestros proveedores y el de todos nuestros clientes.

PROMESA INMERSA: Hacer que nuestros pasajeros se sientan sorprendidos en cada viaje, esto nos permite brindar el factor diferencial “Cuidar Cada detalle nos hace cada día más grandes”.

4.5. ORGANIGRAMA

Gráfica 8: Organigrama de Viajeros por el Mundo



Fuente: SG-SST Viajeros por el mundo

5. MARCO TEÓRICO

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ya que anteriormente se decía que la calidad era algo costoso para las empresas, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de los productos o servicios, y se define dependiendo del uso de cada área en el que se esté. Estos son algunos de los autores que más han resaltado en estos temas.

DR. W. EDWARDS DEMING: (1900-1993) El ciclo PDCA (el inglés Plan-Do-Check-Act) o PHVA (en español como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), conocido como “ciclo Deming”, es una estrategia de mejora continua en solo cuatro pasos, y es muy utilizado por los sistemas de gestión de calidad.

El fundamento del pensamiento de Deming se sintetiza en que la calidad es convertir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así el producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará (Summers, 2006).

PHILIP CROSBY: (1962-2001) Inició el esquema cero defectos, el cual sostiene que no hay absolutamente ningún motivo para cometer errores o defectos en ningún producto o servicio, hace énfasis en el “cero defectos”, y su filosofía describe que los problemas en las empresas vienen de una mala administración y no de malos empleados.

Ha establecido cuatro puntos principales que deben ayudar alcanzar la calidad deseada:

1. La calidad deseada se define como cumplir los requisitos.
2. El Sistema de Calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es de cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del cumplimiento

KAORU ISHIKAWA: (1915-1989) Para Ishikawa el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea económico, práctico y sobre todo que el cliente se encuentre satisfecho (Summers, 2006).

Sus principales aportes; creación del diagrama de causa-efecto o espina de Ishikawa, demostró la importancia de las herramientas de calidad, los círculos de calidad y el enfoque del mejoramiento continuo de los procesos (Ruiza et al., 2004).

BALANCED SCORECARD: Es un método introducido por Norton y Kaplan que combina y categoriza las mediciones de procesos y de resultados en las áreas de Enfoque en el cliente para identificar y vigilar los niveles de valor agregado que ofrece una organización, Procesos internos para analizar la efectividad y la eficiencia de los procesos respecto a las necesidades del cliente, Aprendizaje y crecimiento para dar seguimiento a la innovación y enseñanza a nivel grupal e individual dentro de la organización, y Análisis financiero para llevar registros del desempeño organizacional con mediciones financieras que refleje el nivel de ingresos y de costos, la productividad, la utilización de activos y la determinación de los riesgos financieros (Summers, 2006).

ALBERT S. HUMPHEREY: (1926-2005) Dio origen a la matriz DOFA como herramienta para entender y tomar decisiones frente a las situaciones que presentan las empresas; ya que se decía que el establecimiento de objetivos reales y gerencia de cambios resultaba difícil generando diversos cuestionamientos sobre cómo lograr que el equipo gerencial de una organización aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción (Chapman, 2004).

DOFA: Es una matriz proveniente de las siglas Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que se utiliza en las organizaciones para la formulación y evaluación de la estrategia.

Permite dar a conocer la situación actual de la empresa por medio de análisis basado en un diagnóstico donde las fortalezas y debilidades estudia los factores internos tales como recursos, valores, cultura, activos, habilidades, entre otros y, las oportunidades y amenazas los factores externos como económicos, políticos, sociales, la competencia, etc (Chapman, 2004).

NORMA ISO 9001:2015: Norma internacional certificable para la implementación de sistemas de gestión de calidad.

La norma ISO se publicó por primera vez en el año 1987, siendo usada por las organizaciones a nivel mundial para garantizar la calidad de los productos y/o servicios, optimizando procesos y realizando cada actividad de forma eficiente. A

través de los años esta norma ha ido evolucionando al enfocarse en los procesos, gestionándolos y documentándolos para alcanzar resultados previstos. En el año 94, la norma adquiere posicionamiento al centrarse en empresas industriales, en el 2000 además de ser una norma de control de calidad pasa a ser también de gestión de calidad. Para el año 2008, nace una nueva versión enfocada en el cliente garantizando tanto la calidad en los productos y servicios como la imagen de la organización conformada por 8 capítulos haciendo más sencilla la implementación.

Finalmente, en el año 2015 se crea hasta el momento la última versión, facilitando la adaptación del sistema de gestión de calidad no solo como finalidad sino también como herramienta para la prevención y para la innovación conformada por 10 capítulos.

De la versión 2008 a la 2015 tuvo mejoras como:

- Ir más allá de los clientes, trabajando por la calidad de los productos y servicios respondiendo a las necesidades y las expectativas.
- Enfocados en la mejora continua de procesos aplicando el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar para detectar riesgos en entrega de productos y servicios conformes.
- No recomienda un procedimiento específico de la documentación generando flexibilidad tomando siempre en cuenta las exigencias del cliente y el marco reglamentario dentro del que opera.

Desde septiembre del 2015 hasta septiembre del 2018 se realizó el periodo de transición a las organizaciones certificadas, ya que luego, la versión ISO 9001:2008 no perdería validez (Rodríguez, 2019).

La versión ISO 9001:2015 Está conformada por 10 capítulos:

CAPÍTULOS 1 AL 3. Comprende las generalidades para tener en cuenta previo a la implementación de la norma.

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias normativas.
3. Términos y definiciones a utilizar.

CAPÍTULO 4. Comprensión y contexto de la organización: requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación, alcance del Sistema de Gestión de Calidad. Partes interesadas.

CAPÍTULO 5. Liderazgo: requisitos que deben de cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y

autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc. Política de calidad y enfoque al cliente.

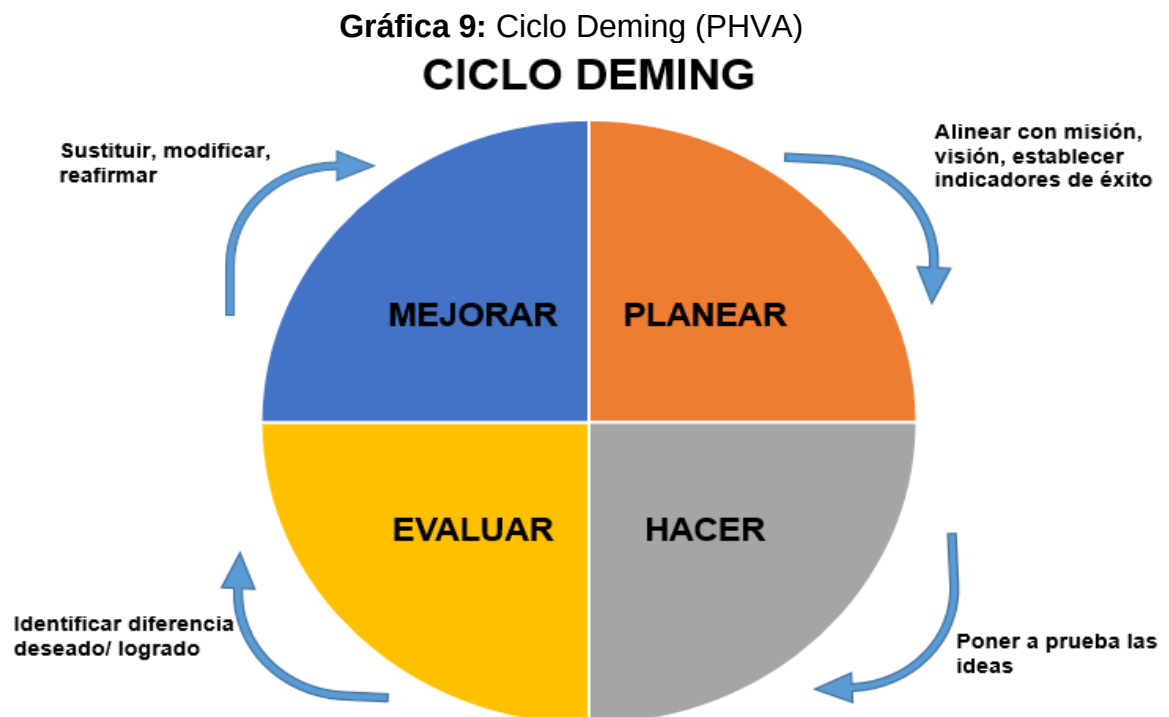
CAPÍTULO 6. Planificación: requisitos de la norma relacionado con los riesgos, objetivos de calidad y planificación de los cambios.

CAPÍTULO 7. Soporte: se utiliza para verificar que la empresa tiene todos los recursos necesarios en cuanto a infraestructura, ambiente, Personas, competencias, comunicación, toma de conciencia. Recursos para la medición.

CAPÍTULO 8. Operación: requisitos para la planificación y control operacional para llevar a cabo los planes y los procesos enfocados en la satisfacción del cliente y su diseño de productos y/ servicios.

- Diseño y Desarrollo
- Control de Cambios

CAPÍTULO 9. Evaluación Desempeño: Satisfacción del cliente, auditoria interna, revisión por la dirección, y la eficacia de un sistema de gestión de calidad mediante la aplicación del ciclo PHVA.

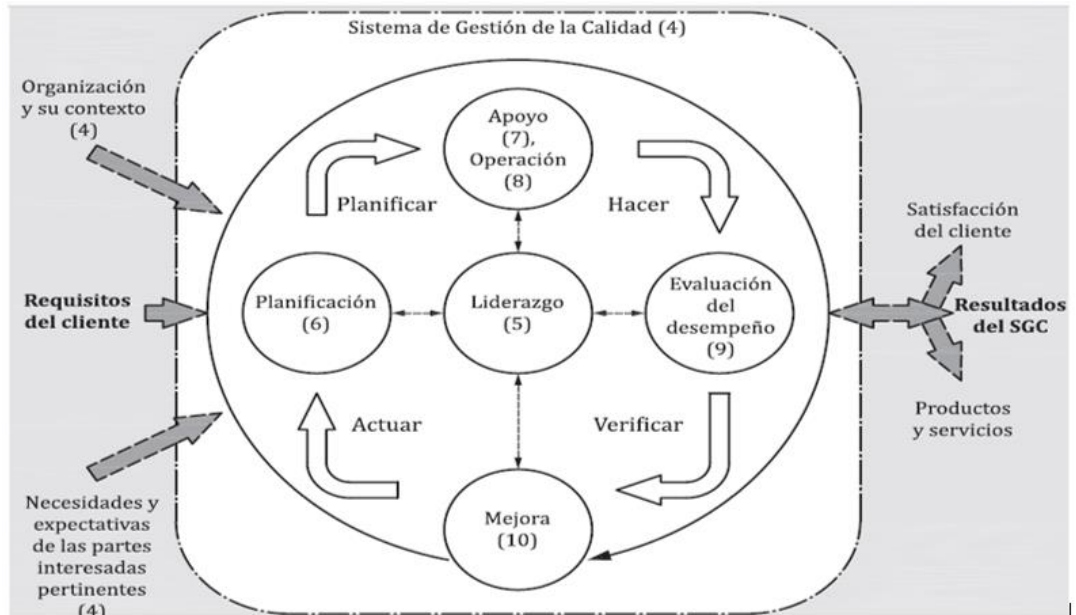


Fuente: Adaptado del libro Administración de la calidad de Donna Summers

CAPÍTULO 10. Mejora: No conformidad. Se utiliza para identificar y determinar las oportunidades de mejora que requiera el sistema de gestión de calidad para tomar

acciones correctivas y preventivas (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Gráfica 10: Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA



Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos

Los principios de la gestión de calidad son:

- Enfoque al cliente: Conocer las necesidades y expectativas de los clientes para dar soluciones.
- Liderazgo: Cadena que involucra la alta gerencia de la organización en su personal a cargo.
- Compromiso de las personas: Red de comunicación para dar a conocer objetivos y participación del personal (feedback).
- Enfoque a procesos: Actividades y recursos gestionados para la creación de valor.
- Mejora: Ciclo PHVA para la reducción de errores, aseguramiento de cambio y evolución.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Análisis de datos e información para tomar decisiones acertadas.
- Gestión de las relaciones: Conocer, escuchar y fomentar el desarrollo de las partes interesadas mejorando la competitividad y productividad (Escuela Europea de Excelencia, 2017).

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1. ANATO

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo.

6.2. CALIDAD

Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

6.3. CICLO PHVA

Es un procedimiento lógico distribuido por etapas que permite el mejoramiento continuo. Se describe como:

- Planificar: Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- Hacer: Implementar lo planificado.
- Verificar: Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.
- Actuar: Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

6.4. CONTROL DE CALIDAD

Parte de la gestión de calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

6.5. EFECTIVIDAD

Es el resultado de ser eficiente y eficaz al mismo tiempo.

6.6. EFICACIA

Grado en el que se realiza las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

6.7. EFICIENCIA

Relación entre resultados alcanzados y recursos utilizados.

6.8. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, con respecto a la calidad.

6.9. GESTIÓN DE CAMBIOS

Es un proceso que implica la modificación de mano de obra, actividades, tecnología, maquinaria e incluso requisitos legales o del cliente.

6.10. IATA

Asociación Internacional de transporte aéreo es un organismo que representa las compañías aéreas, dándoles un mejor manejo y control en todas sus actividades.

6.11. MAPA DE PROCESOS

Gráfica que permite plasmar el funcionamiento integral de una Organización.

6.12. MATRIZ DOFA

Herramienta de análisis que sirve para diagnosticar el estado de una empresa, analizando características internas y situaciones externas, mediante una matriz cuadrada. DOFA proviene de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

6.13. MATRIZ LEGAL

Compilación de requisitos normativos exigidos a la empresa de acuerdo a su actividad dándole los lineamientos normativos y técnicos para el desarrollo de sistemas de gestión de calidad SGC, los cuales deben actualizarse a medida que surjan nuevas medidas aplicables.

6.14. MEJORA CONTINUA

Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

6.15. NTS-ST-003

Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible constituida por requisitos de sostenibilidad en la parte ambiental, sociocultural, económica y de gestión para la sostenibilidad aplicables a las agencias de viajes y turismo, mayoristas y operadoras. La certificación es voluntaria pero la implementación es obligatoria (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2018).

6.16. PROCESO

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas, interacción que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

6.17. RIESGO

Efecto de la incertidumbre.

6.18. RNT

Registro Nacional de Turismo, es un registro público en el cual las empresas prestadoras de servicios turísticos están obligadas a inscribirse para que puedan efectuar sus operaciones en Colombia.

6.19. SG-SST

Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para prevenir las lesiones y las enfermedades causadas por las condiciones laborales, además de la protección y promoción de la salud de los empleados (ISOTools Excellence, 2015).

6.20. SISTEMA DE GESTIÓN

Conjunto de elementos de una organización relacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos, para lograr estos objetivos.

6.21. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Parte de un sistema de gestión, relacionada con la calidad.

7. TIPO DE ESTUDIO

7.1. DESCRIPTIVA

Para el desarrollo del proyecto es necesario hacer un diagnóstico que permita analizar la situación de la empresa y detalles que se presenten durante su realización para poder cumplir con los objetivos del trabajo y proceder a formular conclusiones, comentarios, recomendaciones y/o sugerencias para llevar a cabo la implementación de la NTC ISO 9001:2015.

Este tipo de estudio es usado para buscar claramente las propiedades, las características y los perfiles de comunidades, procesos, objetos, personas o entre otros que puedan ser útiles para analizar, y que sean más exactos en cuanto a ángulos y dimensiones de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2010).

7.2. INVESTIGACIÓN APLICADA

Será necesaria la aplicación de las teorías fundamentadas por los principales exponentes en el tema de la implementación y elaboración de sistemas de gestión, por medio de los análisis del contexto de la empresa y fichas de caracterización, ya que contribuye en la identificación de los conceptos implicados y su secuencia de acciones e interacciones de las personas involucradas para entender y resolver la problemática específica de este trabajo de grado.

Este tipo de investigación ayuda a mejorar prácticas concretas porque está centrado en aportar información que oriente la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Además, permite la participación de las personas interesadas en resolver y desarrollar todo el proceso que conlleva la investigación (Hernández Sampieri et al., 2010).

8. DISEÑO METODOLÓGICO

En este trabajo de grado se utilizará una metodología de tipo cualitativa; debido que para el desarrollo del proyecto será necesario la recolección de datos primarios y secundarios, mediante aspectos teóricos para la información detallada y de cifras estructuradas enfocado a la realidad de lo que ocurre, por lo cual, se realizarán actividades dentro de la agencia de viajes.

El enfoque cualitativo será utilizado de manera interpretativa, por medio de entrevistas y encuestas realizadas a las personas involucradas, que va desde la alta gerencia hasta el personal administrativo y de ventas, la observación directa y la interpretación de los datos entregados por la empresa. Además, dado que este enfoque posee un orden explicativo, está determinado por la utilización de diseños flexibles frente a la realidad y la población objeto de estudio; en cualquiera de sus alternativas, desarrolla herramientas de recolección de información y análisis de los datos.

Los recursos importantes para los datos cualitativos son los documentos, materiales y diversas herramientas que se puedan obtener de la investigación, porque ayudan a razonar sobre el objeto de estudio. Estos son utilizados para conocer los antecedentes, situaciones, hechos y funcionamiento por parte de la población, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades quienes los producen y los narran (Hernández Sampieri et al., 2010).

Herramientas utilizadas:

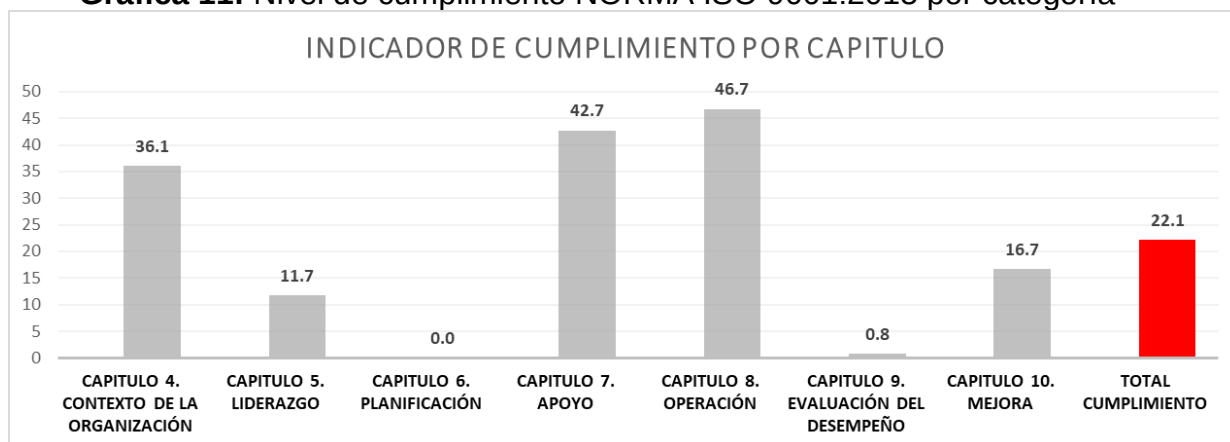
- Los requisitos descritos en la NTC ISO 9001:2015 mediante una lista de chequeo verificando el nivel de cumplimiento en la agencia de viajes.
- Desarrollo de entrevistas como técnica de recolección de información a la Alta Gerencia y personal administrativo -líder de los procesos-, para complementar y verificar el nivel de conocimiento que tienen sobre un Sistema de Gestión.

9. DIAGNÓSTICO CUMPLIMIENTO REQUISITOS NTC ISO 9001:2015

Para evaluar el nivel de cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015 en la agencia de viajes “Viajeros por el mundo”, se elaboró una encuesta de aplicación conformada por los capítulos del 4 al 10 que forman parte de la composición de la Norma; cada capítulo se desglosa en subcapítulos donde se detallan los requisitos que debe cumplir una empresa para lograr la certificación. Estos requisitos se diseñaron en forma de ítems con tres opciones de respuesta: Cumple total, Cumple parcial y No cumple, con su respectiva evidencia. (Primer Anexo).

A continuación, se detalla los resultados obtenidos:

Gráfica 11: Nivel de cumplimiento NORMA ISO 9001:2015 por categoría



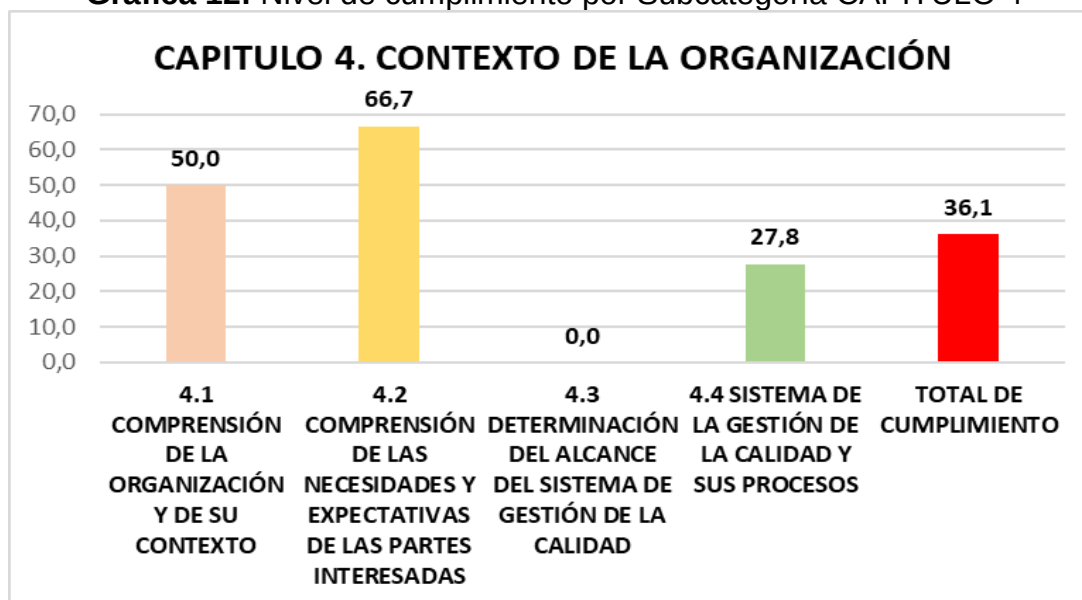
Fuente: Elaboración propia

La aplicación de esta encuesta permitió verificar el nivel de cumplimiento de la Norma en la agencia de viajes, la cual nos muestra un porcentaje muy bajo de un 22,1%. Basado en los resultados arrojados, gran parte se debe a la falta de conocimiento de los temas relacionados a la calidad y elaboración de su sistema de gestión.

9.1. CAPÍTULO 4 DE LA ISO 9001:2015: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a la NTC-ISO 9001:2015, el capítulo 4 describe los requisitos generales y las condiciones para gestionar la documentación, el alcance y las partes interesadas pertinentes de un Sistema de Gestión de Calidad. En la siguiente gráfica se desglosa los resultados que arrojó para este capítulo, la verificación de los requisitos pertinentes:

Gráfica 12: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 4



Fuente: Elaboración propia

La empresa para este capítulo presenta un nivel de cumplimiento del 36,1%; se considera un nivel muy bajo a pesar de que cada colaborador conoce sus roles y responsabilidades correspondientes estipuladas en el manual de funciones, además de que cuentan con un sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo, y políticas de sostenibilidad.

En el subcapítulo 4.1 que trata de la comprensión de la organización y de su contexto, muestra el sentido de pertenencia que tienen los colaboradores hacia la empresa; cada empleado conoce la visión y la misión, las aspiraciones de la agencia, pero la alta gerencia no hace seguimiento que permita determinar factores internos y externos que afecten el propósito de la organización.

En el subcapítulo 4.2 donde se comprenden las necesidades y expectativas de las partes interesadas -socios, clientes, Gobierno, colaboradores, proveedores y comunidad en general-, se evidenció que cada empleado conoce sus funciones y lo tienen estipulado en los contratos y en el manual de funciones. Además, al momento de crear el sistema de gestión de calidad, la Alta Gerencia será quien determine a las personas involucradas.

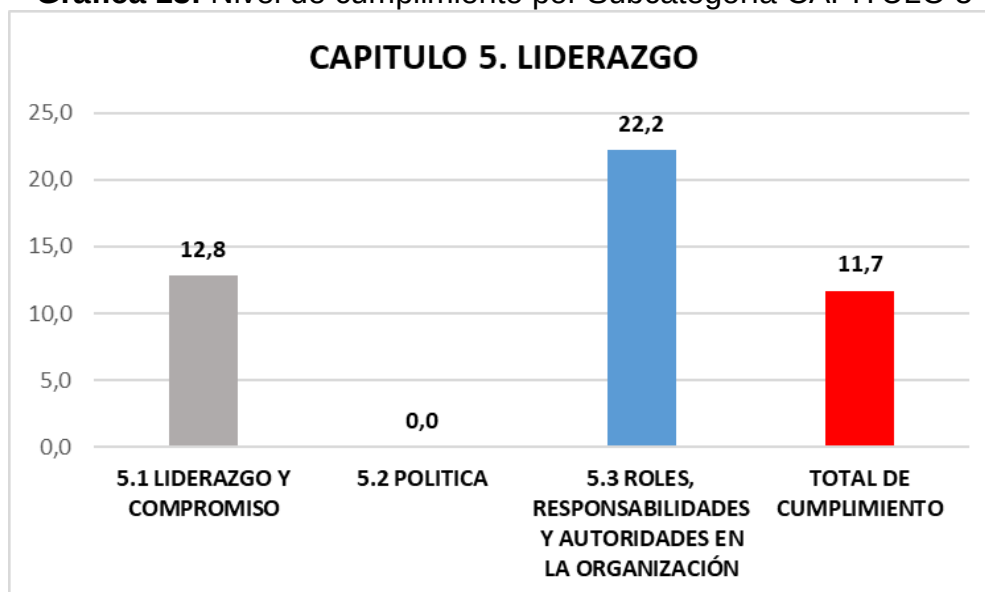
En el subcapítulo 4.3 se determina el alcance del sistema de gestión de la calidad; y se evidenció que la empresa no cumple con ningún requisito de este subcapítulo.

En el subcapítulo 4.4 se determina el sistema de la gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. Tampoco hay cumplimiento para este subcapítulo.

9.2. CAPÍTULO 5 DE LA ISO 9001:2015: LIDERAZGO

El propósito del capítulo 5 es asegurar que la Alta dirección, demuestre liderazgo y compromiso asumiendo un papel activo, asegurando la comunicación y el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad; tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas para cada proceso, aprobar objetivos, entre otros.

Gráfica 13: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 5



Fuente: Elaboración propia

En este capítulo la empresa presenta un nivel de cumplimiento del 11,7%; referente al tema del liderazgo, la Alta Gerencia es la que está al tanto de delegar funciones y responsabilidades, la persona encargada de establecer la política de calidad y hacer seguimiento de que se cumpla. Sin embargo, en la encuesta se evidencia que no hay esta política de Calidad, por lo tanto, no hay una comunicación de la misma ni una rendición de cuentas a pesar de que la organización tiene los recursos necesarios para elaborarla.

En el subcapítulo 5.1, el primer numeral abarca los requisitos respecto al liderazgo y compromiso que tiene la Alta Dirección a la hora de implementar un sistema de gestión de calidad, respecto a este tema no hay un cumplimiento. Por otro lado, el segundo numeral referente a mantener el enfoque de la organización en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el aumento de su satisfacción, se evidencia que cumple parte de los requisitos, ya que la empresa se encuentra legalmente constituida con toda la documentación necesaria para su

funcionamiento incluyendo políticas financieras, manejo del código de ética, y la aplicación de encuestas de satisfacción.

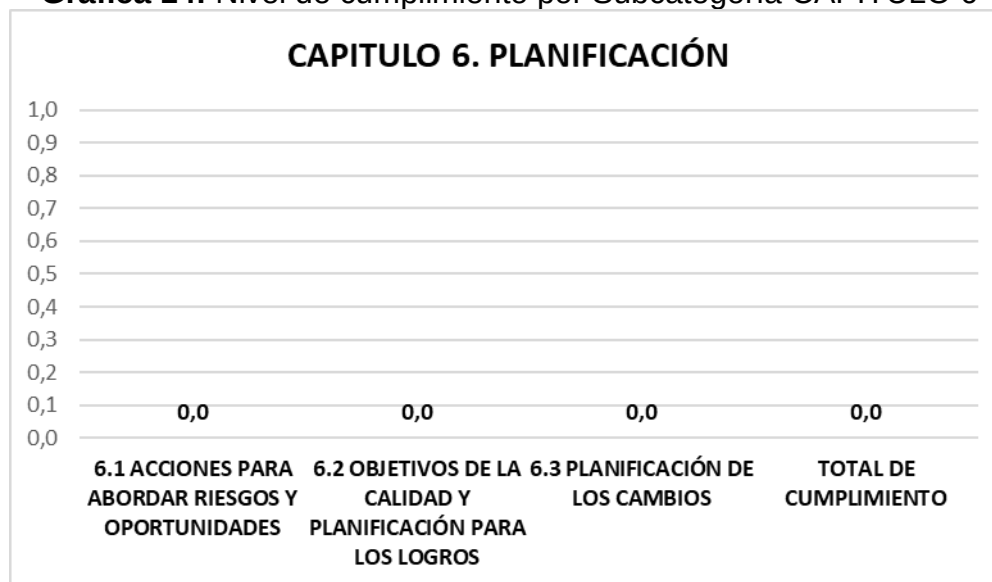
En el subcapítulo 5.2 se encuentran los requisitos para el establecimiento y comunicación de la política de calidad, donde la empresa en este momento no los cumple porque aún no se ha establecido.

En el subcapítulo 5.3 se requiere que los roles, responsabilidades y autoridades en la organización se encuentren asignados a las personas competentes, en este caso, los colaboradores de la agencia conocen sus funciones y las tienen estipuladas en sus manuales de funciones. Sin embargo, frente a los procesos que conforma la implementación de un SGC aún no han sido asignados los roles que implicarían.

9.3. CAPÍTULO 6 DE LA ISO 9001:2015: PLANIFICACIÓN

El capítulo 6 detalla los requisitos relacionados con la planificación para abordar riesgos y oportunidades, para el establecimiento de los objetivos de calidad y cómo lograrlos, y finalmente, la planificación de los cambios que se presentan a lo largo de la aplicación de un sistema de gestión de calidad.

Gráfica 14: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 6



Fuente: Elaboración propia

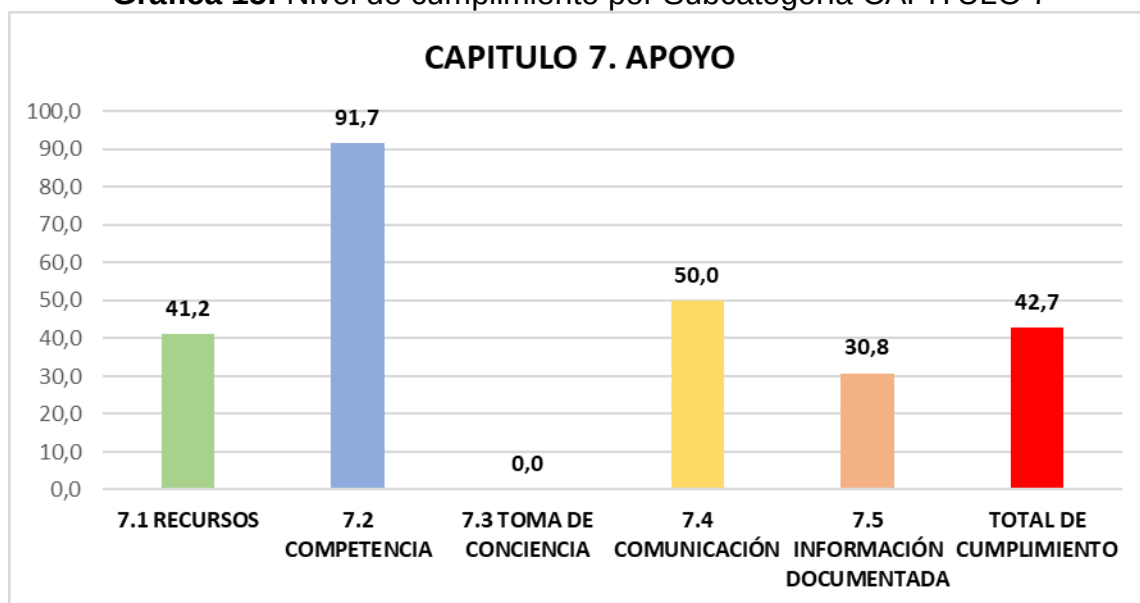
Para elaborar e implementar un sistema de gestión de calidad es necesaria la planificación, la cual se refiere este capítulo. La gráfica anterior, muestra que no hay un mínimo de cumplimiento en los requisitos y es debido a que aún no han visto la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

Esto impide tomar acciones para abordar los riesgos y oportunidades que se puedan presentar, establecer los objetivos de calidad, además de planificar posibles cambios que se presenten durante una gestión de procesos o directamente en un sistema de gestión de calidad.

9.4. CAPÍTULO 7 DE LA ISO 9001:2015: APOYO

El capítulo 7 puntualiza el asegurar los recursos necesarios para el establecimiento, la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, como también la identificación de las diferentes competencias necesarias de las personas con el fin de realizar adecuadamente la gestión dentro de la organización, toma de decisiones, comunicación y control de toda la información documentada en el sistema de gestión de calidad.

Gráfica 15: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 7



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, se evidencia que hay un nivel de cumplimiento del 42,7%, por lo que se puede afirmar que la empresa proporciona los recursos que se necesitan para el mantenimiento y la mejora continua, determinando las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.

El subcapítulo 7.1 se muestra un porcentaje de cumplimiento del 41,2%; indica que la empresa dispone de los recursos necesarios para la mejora continua, una infraestructura adecuada, un excelente ambiente de operación y el manejo del

personal idóneo para cada cargo, pero no realizan el seguimiento y control correspondiente.

En el subcapítulo 7.2, presenta el mayor porcentaje de cumplimiento con el 91.7%, el cual indica que se identifican y se determinan las diferentes competencias requeridas en las personas para los cargos y/o actividades, con el fin de realizar adecuadamente su gestión, dejando evidencia por medio de manuales de funciones, hojas de vida con la información necesaria básica, y capacitaciones con su debido informe.

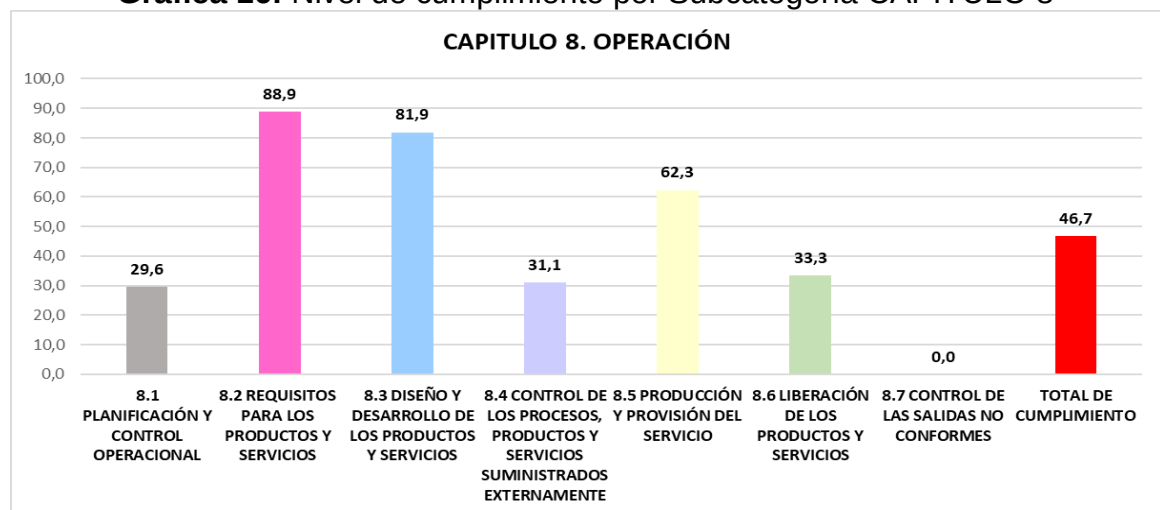
Los subcapítulos 7.3 y 7.5, correspondiente a toma de conciencia e información documentada, respectivamente, tienen los porcentajes más bajos de cumplimiento; debido a que a las personas les falta entender sus responsabilidades y autoridades, y cómo estas acciones influyen en el logro de los objetivos de la empresa, además desconocen la importancia de mantener y controlar información documentada.

En el subcapítulo 7.4 presenta un 50% de cumplimiento, lo cual se indica que la empresa mantiene una comunicación constante tanto interna como externa.

9.5. CAPÍTULO 8 DE LA ISO 9001:2015: OPERACIÓN

El capítulo 8 describe cómo la organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para llevar a cabo la provisión de productos y/o servicios.

Gráfica 16: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 8



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la gráfica anterior, la empresa presenta en el capítulo 8 un nivel de cumplimiento del 46.7% en la parte operacional de la empresa, donde se puede evidenciar que el subcapítulo 8.1 planificación y control operacional tiene un porcentaje de 29.6% de cumplimiento, debido a que la empresa estableció políticas

financieras, nuevas negociaciones con proveedores, vigilancia en el mercado, pero le falta plasmar mejor los procesos y controlar los cambios planificados, con el fin de lograr la conformidad de los requisitos del servicio.

El subcapítulo con un mayor porcentaje de cumplimiento fue el 8.2 con un 88.9%, el cual abarca la comunicación con el cliente, donde la empresa lo realiza por medio de encuestas de satisfacción y un buen servicio postventa, también aseguran los requisitos por los términos y políticas legales que tienen implementadas, cumplen con la revisión de los requisitos y se asegura de tener informados al personal de los cambios como lo son las actualizaciones políticas y términos legales.

El subcapítulo 8.3 tiene un nivel de cumplimiento del 81,9%, esto se debe a que la agencia de viajes mantiene un proceso de continuo diseño y desarrollo de planes, teniendo en cuenta los requisitos y expectativas de los clientes en las diferentes temporadas del año.

El subcapítulo 8.4 tiene un porcentaje del 31.1% de cumplimiento, los cuales en el primer numeral 8.4.1 que habla de las generalidades, "Viajeros por el mundo" incorpora servicios de proveedores externos a la organización y la empresa a través de sus procesos mantiene en constante evaluación y mejoras, en el segundo numeral 8.4.2 la empresa no cumple, ya que no tienen un procedimiento diseñado que determine los controles a implementar a un proveedor externo, y en el último numeral 8.4.3, tiene un nivel de cumplimiento parcial; se debe a que a pesar de que no tienen un procedimiento establecido para dejar en claro los requisitos y controles de proveedores externos, la empresa estipula y comunica por medio de reuniones unos requisitos mínimos exigibles para su cumplimiento.

El subcapítulo 8.5 tiene un cumplimiento del 62,3%, donde la empresa controla e implementa políticas financieras exigiendo a sus proveedores documentación legal y reglamentaria que les permite llevar un control del portafolio de productos y servicios además de cumplir con las expectativas de los clientes, sin embargo, les falta tener un mayor manejo y seguimiento de los posibles cambios que se presentan a lo largo del proceso que se requiere para ofrecer el producto y/o el servicio.

El subcapítulo 8.6 tiene un cumplimiento del 33,3%, esto se da porque la empresa no asegura en un nivel óptimo de cumplimiento todos los requisitos y criterios exigidos por el cliente, antes de ser entregado el servicio; aún no tienen definido un procedimiento.

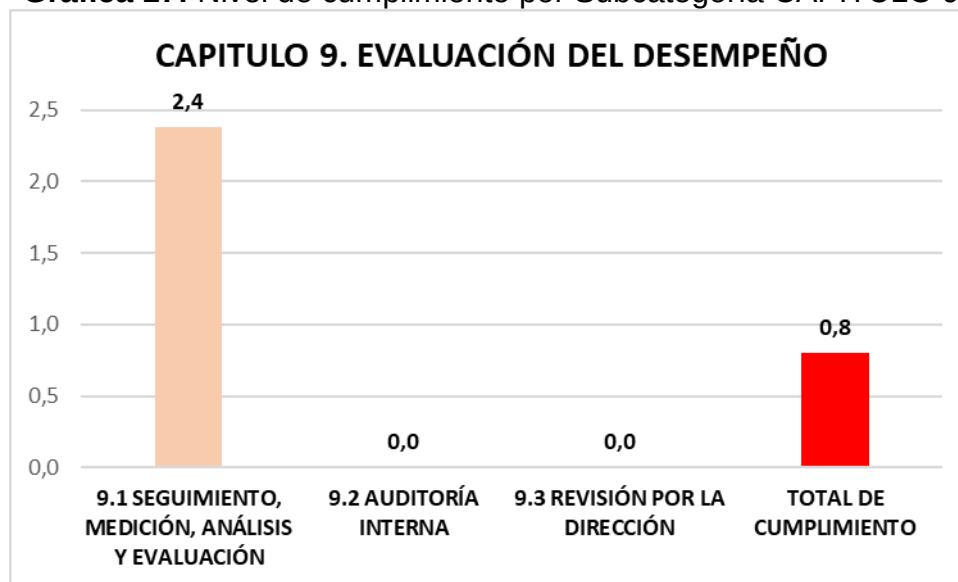
Y el subcapítulo con menor cumplimiento es el 8.7 con un 0%, lo que indica que la empresa no documenta los procedimientos para el control de las salidas no conformes que le permita llevar un reporte y tratamiento de cada una.

Como se puede observar, los demás subcapítulos presentan un cumplimiento parcial, lo que indica que la empresa debe de hacer énfasis en los que presenten un porcentaje por debajo del 50%, para que sean aplicados correctamente en el desarrollo de la implementación de un Sistema de Gestión.

9.6. CAPÍTULO 9 DE LA ISO 9001:2015: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El capítulo 9 hace énfasis en asegurar que se realice seguimiento, medición y análisis, y evaluación que permitan determinar si se está logrando los resultados esperados, además de la retroalimentación en la satisfacción del cliente, la obtención de información de desempeño por medio de la auditoria interna, y finalmente, la revisión por la dirección verificando la eficacia de un sistema de gestión de calidad mediante la aplicación del ciclo PHVA.

Gráfica 17: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 9



Fuente: Elaboración propia

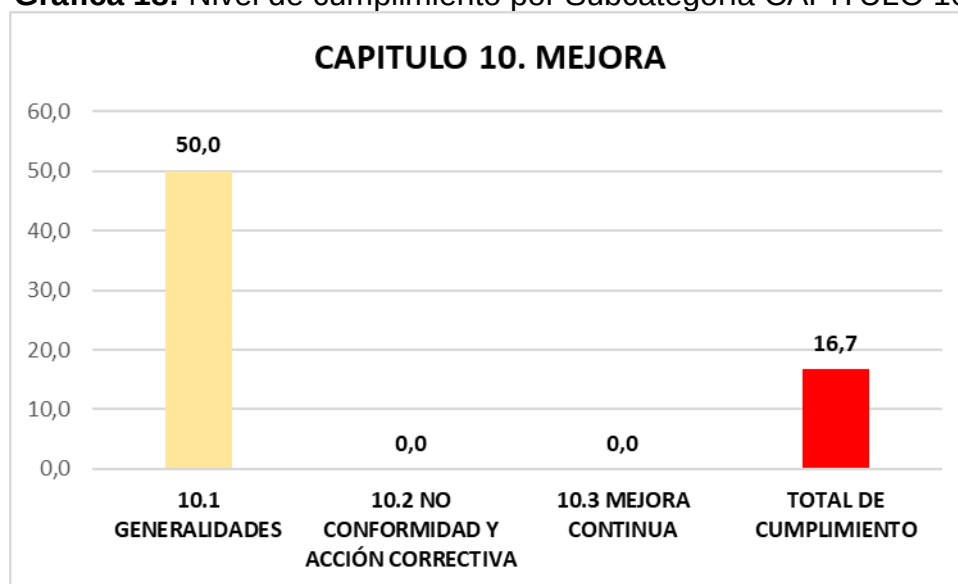
La gráfica anterior, muestra que la empresa presenta para este capítulo un nivel de cumplimiento del 0,8%, una cifra extremadamente baja y preocupante ya que se evidencia en gran parte no hay seguimiento, medición, un análisis y evaluación en todos los aspectos de la organización a pesar de tener las herramientas y los recursos necesarios para hacerlo. Cabe resaltar, el pequeño porcentaje que cumple corresponde al seguimiento de la satisfacción del cliente; se realiza el servicio postventa mediante llamadas y encuestas de satisfacción, además en la página web se encuentra disponible la opción PQR. Sin embargo, no se realiza análisis y evaluación del mismo.

Para la parte de auditoría, la empresa sólo ha realizado una externa con la finalidad de certificarse en la NTC-003 correspondiente a la aplicación de políticas de sostenibilidad. Pero frente al tema de sistemas de gestión de calidad no se ha desarrollado un plan de auditorías internas que le permitan identificar falencias y oportunidades de mejora en cada uno de los procesos.

9.7. CAPÍTULO 10 DE LA ISO 9001:2015: MEJORA

El capítulo 10 puntualiza la importancia de la organización al momento de identificar, seleccionar y determinar las diferentes oportunidades de mejora e implementar acciones para lograr resultados y aumentar las expectativas de los clientes.

Gráfica 18: Nivel de cumplimiento por Subcategoría CAPÍTULO 10



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior, con respecto al capítulo 10 se evidencia un cumplimiento del 16.7%, del cual el 50% corresponde al subcapítulo 10.1, donde la empresa determina y selecciona adecuadamente las oportunidades de mejora que se puedan presentar para cumplir los requisitos y la satisfacción del cliente; mientras que los subcapítulos 10.2 y 10.3 tienen un porcentaje del 0% de cumplimiento, lo que indica que la empresa no hace seguimiento a los productos y/o servicios que presentan no conformidad, por ende, no hay una acción correctiva en pro de la mejora continua del sistema de gestión de calidad y también de la empresa.

Se logra concluir que la ejecución de la lista de chequeo en la empresa "Viajeros por el mundo", permitió conocer su estado actual con respecto al cumplimiento de

los requisitos que describe la NTC ISO 9001: 2015, y a partir de los resultados que se obtuvo poder sugerir acciones que faciliten la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

El análisis general del cumplimiento por capítulo de la norma, permitió observar que el capítulo 8 de operación, fue el que logró obtener un porcentaje de cumplimiento más alto en comparación con los otros capítulos; a pesar de que tiene unos cumplimientos parciales, muestra que la empresa controla sus procesos; y el capítulo 6 de planificación, fue el que tuvo el porcentaje más bajo con un 0% de cumplimiento, lo que se pudo evidenciar es que es causado principalmente por la falta de planificación de cambios y de una técnica para afrontar los riesgos y oportunidades que se presenten.

A nivel general, se evidenció que la empresa tiene un bajo cumplimiento en los requisitos que describe la NTC ISO 9001:2015, por lo tanto, hay que enfocar el presente trabajo de grado en el diseño de una implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, basándose en los puntos débiles encontrados en el diagnóstico inicial.

10. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN RESPECTO A LA NTC ISO 9001:2015

Para realizar el análisis interno y externo de la empresa se preparó una entrevista de aplicación conformada por 9 preguntas, con el objetivo principal de describir e identificar las características y las percepciones, adicionalmente conocer las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se tiene en gerencia, contabilidad y ventas; áreas principales encargadas del adecuado funcionamiento de la empresa, tomando como referencia al respecto el diseño de la Norma ISO 9001-2015 en la agencia “Viajeros por el mundo” de Palmira.

Se elaboró un instrumento de seguimiento con las principales variables externas.

La entrevista (Anexo 2) fue aplicada a la Gerente General Olga Liliana Calderón, a la Contadora Jacqueline Amezcua y a la Asesora Comercial Ana Cecilia Montaña como representantes de cada área.

De acuerdo al resultado de las entrevistas, se evidencia el posicionamiento que tiene la empresa actualmente, gracias a que se encuentran regulados por la IATA permitiéndoles expedir y cotizar tiquetes directamente por medio de las plataformas virtuales, además, tienen buenas relaciones comerciales con sus proveedores, tienen toda la documentación legal que se requiere para operar, llevan una contabilidad sistematizada, entre otros. Cuentan con un personal altamente calificado y capacitado para cada área; los asesores se mantienen en constantes capacitaciones lo que les permite estar actualizados en el mercado del turismo, para ofrecer los mejores paquetes turísticos y otros servicios a los clientes incorporando temas de innovación y desarrollo tecnológico.

También, su posicionamiento se debe a la experiencia adquirida durante más de 20 años de trayectoria, se considera pionera en el producto de las peregrinaciones, prestan servicio personalizado a sus clientes, brindándoles toda la seguridad y confianza necesaria al momento de cotizar y hacer la compra.

Sin embargo, temas relacionados como la competencia desleal y compras por internet afectan directamente a la compañía, debido a que los precios que manejan otras agencias de turismo son bastante bajos volviéndose más atractivos para los clientes, haciendo que los productos y servicios que ofrece la empresa se aprecien como altos; las personas ignoran los riesgos a los que se exponen al realizar este tipo de compras. A pesar de que manejan página web y publicidad en medios tecnológicos, es reducido a comparación de otras agencias.

Es evidente la falta de conocimiento por parte de los entrevistados acerca de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basada en la NTC ISO 9001: 2015 (Anexo 2). Permite comprobar que a pesar de que hay unos procesos

establecidos para cada área, no están documentados ni caracterizados. Cabe resaltar que los colaboradores la reconocen como ventaja competitiva, ya que piensan que su implementación ayudaría en el mejoramiento del desarrollo productivo de la empresa, generando un producto y/o servicio de calidad con eficiencia, eficacia y generando una mayor rentabilidad.

Consultando con otras fuentes (Anexo 3) y teniendo la entrevista como base, se realizó un análisis de las variables externas que en la actualidad afectan y favorecen a la empresa.

Actualmente, la venta de tiquetes aéreos genera US\$7,500 millones al PIB nacional a pesar de los costos elevados de sus impuestos. Se considera que el país maneja un IVA (19%) alto a comparación de otros países. En el PIB per cápita tuvo un aumento del 9,4% en el último trimestre del 2019 y para el PIB del Turismo se proyectó en el Plan Sectorial del Turismo 2018-2022 aumentar el número de visitantes extranjeros a más de 5,5 millones y que la hotelería y restaurantes representen el 5,7% del PIB.

La Alta Gerencia manifiesta que el gobierno debería incentivar el turismo a los agentes de viajes con la disminución de dichos impuestos, contribuyendo al cumplimiento de la meta establecida en el PST.

En cuanto a las tasas de cambio, durante el año 2019 tuvo bastantes variaciones significativas debido a temas de bolsa de valores, guerras comerciales y sociales entre países y alteraciones de orden público. De acuerdo a las apreciaciones dadas por la Gerente de la agencia, estos factores afectan el manejo de divisas en la empresa, principalmente el precio del dólar como la divisa más usada. No obstante, el PST también plantea que el turismo aporta US\$10.643 millones en flujo de moneda extranjera.

En el plano político se espera que haya un mayor aumento de presupuesto en el turismo, que se promueva la economía naranja planteada por el presidente Iván Duque con la participación de entidades como Procolombia y Fontur, y se resalte la potencialidad del turismo en cuanto a procesos de identificación, valoración, competitividad, sostenibilidad y difusión del patrimonio cultural.

La agencia se desempeña en el sector de turismo bajo el cumplimiento de normatividades reguladas en la Ley General del Turismo-Ley 300 de 1996, Ley 1101 de 2006, Ley 1429 de 2010, Ley 1450 de 2011 y Ley 1558 de 2012. Decreto 1074 de 2011(Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo) Libro 2, parte 2, Título 4, y la Ley 1480 de 2011(Estatuto del Consumidor).

Por otra parte, los agentes mayoristas, las asociaciones como Cotelco, Fontur y Anato están apostando a la innovación y desarrollo tecnológico para el sector del turismo, además de la iniciativa del ministerio de Tecnologías de la Información y

las Comunicaciones (MinTIC) en emprendimiento digital. Es fundamental la capacitación de los colaboradores de la empresa en este tema.

Los cambios climáticos y los impactos ambientales también son factores externos que influyen en el sector del turismo y afectan a las agencias de viajes. La política de sostenibilidad contribuye en gran manera la parte ambiental, ya que vela por la conservación de los recursos naturales y rechazo de su explotación.

La empresa cuenta con la implementación de la norma Técnica Sectorial NTS-TS-0003, realiza campañas de sensibilización y concientización para la conservación y cuidado del medio ambiente, así mismo, recibe periódicamente capacitaciones con la policía de turismo.

El equipo investigador pone a disposición de la Agencia de Viajes “Viajeros por el Mundo” instrumento para mantener actualizada la información del contexto. (Anexo 3).

Partiendo del capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2015 la cual describe la comprensión de la organización y su contexto, se hizo el análisis interno y externo permitiendo evaluar variables (el conocimiento por parte de los empleados, el desempeño de la Organización, la competencia, el entorno económico, político, legal, tecnológico y ambiental) que afectan e influyen en la agencia para su buen funcionamiento. Se permitió comprender las necesidades y expectativas tanto de la Alta gerencia como de sus colaboradores frente al tema de implementación del sistema de gestión de calidad y la importancia de una certificación.

Basados en la aplicación de la entrevista (Anexo 2) y el instrumento de identificación de variables externas (Anexo 3) se procedió a la elaboración de la matriz DOFA.

La matriz DOFA es una herramienta para determinar a nivel interno (fortalezas y debilidades) que presenta una organización en su cadena de valor compuesta por socios, directivos, colaboradores, proveedores, la competencia, los clientes y consumidores, y a nivel externo (oportunidades y amenazas) en cuanto aspectos económicos, políticos, sociales y culturales que influyen en su entorno permitiendo conocer su estado actual. Una vez recolectada la información de cada componente de la matriz, se sintetizan para tomar decisiones, hacer planeaciones estratégicas, además de establecer nuevos objetivos y metas corporativas. Summers (2010) expone:

Un plan estratégico bien diseñado incluye mecanismos para mejorar las fortalezas, remediar o minimizar las debilidades, aprovechar al máximo las oportunidades presentes y eliminar o neutralizar las amenazas (p114).

Por lo anterior, y para el caso de la agencia de viajes como objeto de estudio, en esta matriz se resume los datos hallados durante el análisis de su entorno exponiendo aquellos aspectos claves que requieren atención, en busca de mejoras

continuas, basadas en las evidencias encontradas en la investigación y teniendo en cuenta los principios de un sistema de gestión de calidad.

Tabla 1: Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
D1. Definición clara de la planeación estratégica de la empresa. D2. No estar certificados en la norma ISO 9001:2015. D3. No hay fichas de caracterización de los procesos. D4. No se ha logrado un análisis específico de la población objetivo con el fin de identificar los servicios de mayor demanda. D5. Falta de conocimiento para mejorar y avanzar en publicidad virtual. D6. Retraso en las funciones que presta algunos procesos de apoyo, generando cuellos de botella.	A1. Competencia desleal, debido a que otras empresas ofrecen servicios a bajo costo por la omisión del pago de impuestos. A2. La tasa de cambio, con alzas en la bolsa de valores y en la moneda. A3. Cambios inesperados del clima. A4. Pérdida de los recursos naturales. A5. La competencia esté certificada en norma de Calidad ISO 9001:2015. A6. Compras por internet
Fortalezas	Oportunidades
F1. Empresa sostenible en el tiempo. F2. La empresa cuenta con personal calificado y competitivo. F3. Agencia pionera en desarrollar bien el producto de peregrinaciones. F4. Siempre se busca brindar un servicio personalizado y de alta calidad. F5. Ubicación (zona central) F6. Sistema GDS(Sabre y Amadeus) para emitir tiquetes directamente F7. Alianzas con proveedores mayoristas	O1. Actualmente con el avance tecnológico, existe la posibilidad de mejorar la plataforma virtual e introducir una amplia gama de productos turísticos. O2. Obtener tarifas preferenciales con nuestros proveedores para ofrecer lo mejor a nuestros clientes. O3. Generar alianzas con empresas del mismo sector turístico que ofrezcan otros servicios como hotelería, recreación, formación y capacitación académica; con el fin de brindar un paquete de servicios completo. O4. Aumento paulatino del turismo a nivel nacional e internacional.

FUENTE: Elaboración propia

El objetivo principal de la matriz DOFA, es servir como una herramienta de aporte al resultado para la elaboración de un plan de acción, donde se permita determinar las ventajas competitivas de la empresa, con decisiones orientadas a utilizar las fortalezas como apoyo a la estrategia, disminuir las debilidades que se presentan en la empresa, evadir las amenazas que puedan afectarla, sacar el máximo provecho a las oportunidades, y sobre todo enfocar la empresa a una estructura de alto nivel con un pensamiento basado en riesgos, que permita brindarle herramientas para actuar con acciones preventivas.

Con el análisis de la matriz DOFA, se da por finalizado el diagnóstico inicial de la agencia de viajes “Viajeros por el Mundo”, el cual se deja ver un panorama de su estado actual y confirmando una vez más la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad, permitiéndole a la Alta gerencia estar actualizada para la toma de decisiones y el desarrollo de planes estratégicos en pro del mejoramiento continuo.

11. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y LAS ACTIVIDADES DE LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO

Las organizaciones independientemente de su tipo de actividad económica requieren de un sin número de actividades a desarrollar que les permite su funcionamiento haciéndolas que se sean competitivas en el mercado global y perdurables en el tiempo, dándole un manejo adecuado a su cadena de valor para finalmente ofrecer excelentes productos y servicios óptimos, destinados a la satisfacción de los clientes y consumidores. Éstas diversas actividades se ven en la necesidad de estar clasificadas, diseñadas, distribuidas, asignadas, que interactúen entre sí de manera simultánea, en sintonía de un recurso humano competente.

Proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que mantienen en interacción, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto con valores agregados. Para cada proceso se deben establecer objetivos que permitan que los desarrollos de las actividades sean eficientes cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes además de ayudar las organizaciones a incrementar su competitividad.

Las organizaciones contienen muchos procesos, los cuales para cada uno debe tener un líder y colaboradores que lleven a cabo todas las actividades involucradas. Es importante que éstos sean mapeados para que todos los miembros de la organización comprendan la diversidad de actividades que se requieren para garantizar el éxito de la organización.

Con el mapa de procesos se permite entender la distribución de los procesos de la empresa, y cómo estos interactúan para atender las necesidades del cliente y transformarlas en satisfacción tanto para el cliente como para la empresa. Por eso es importante que las organizaciones plasmen toda su cadena de valor mediante un mapa de procesos, ya que les facilita la visión de todos los procesos que llevan a cabo, logrando entender y mejorar la organización.

En la Agencia de viajes “Viajeros por el Mundo” se han identificado tres tipos de procesos, los cuales están divididos en procesos de direccionamiento, procesos operativos y procesos de apoyo, se crean y conectan de acuerdo al siguiente mapa.

Gráfica 19: Mapa de Procesos Actual



Fuente: SG-SST Viajeros por el Mundo

Procesos de direccionamiento: contiene la planeación estratégica que incluye procesos relativos al establecimiento de los objetivos, estrategias y los recursos necesarios.

Procesos operativos: se encuentran la gestión comercial y la gestión excursiones estos son los procesos que le aportan los resultados previstos por la empresa en el cumplimiento de su objetivo.

Procesos de apoyo: conformados por informática, administrativo y gestión contable estos son los que provisionan los recursos que son necesarios en los dos procesos anteriores.

Con base en la entrevista (anexo 2) aplicada al personal de la agencia de viajes, se pudo determinar que desconocen que existe este mapa, debido a que una de las preguntas clave permitió detectar esta debilidad.

Referenciando una de las respuestas: “La empresa no cuenta con diagrama de procesos, los procesos realizados son adquiridos por los empleados de manera verbal y por su experiencia en el área” (Gerencia, entrevista personal, 14 de enero del 2020).

Es de resaltar que los colaboradores tienen claro que en cada área de la empresa se manejan procesos que permiten su buen funcionamiento, pero es necesario que éstos sean diseñados, documentados y de disponibilidad para los trabajadores.

Por otro lado, de acuerdo a las visitas realizadas para la aplicación de la lista de chequeo (anexo 1), la entrevista (anexo 2), a los resultados obtenidos

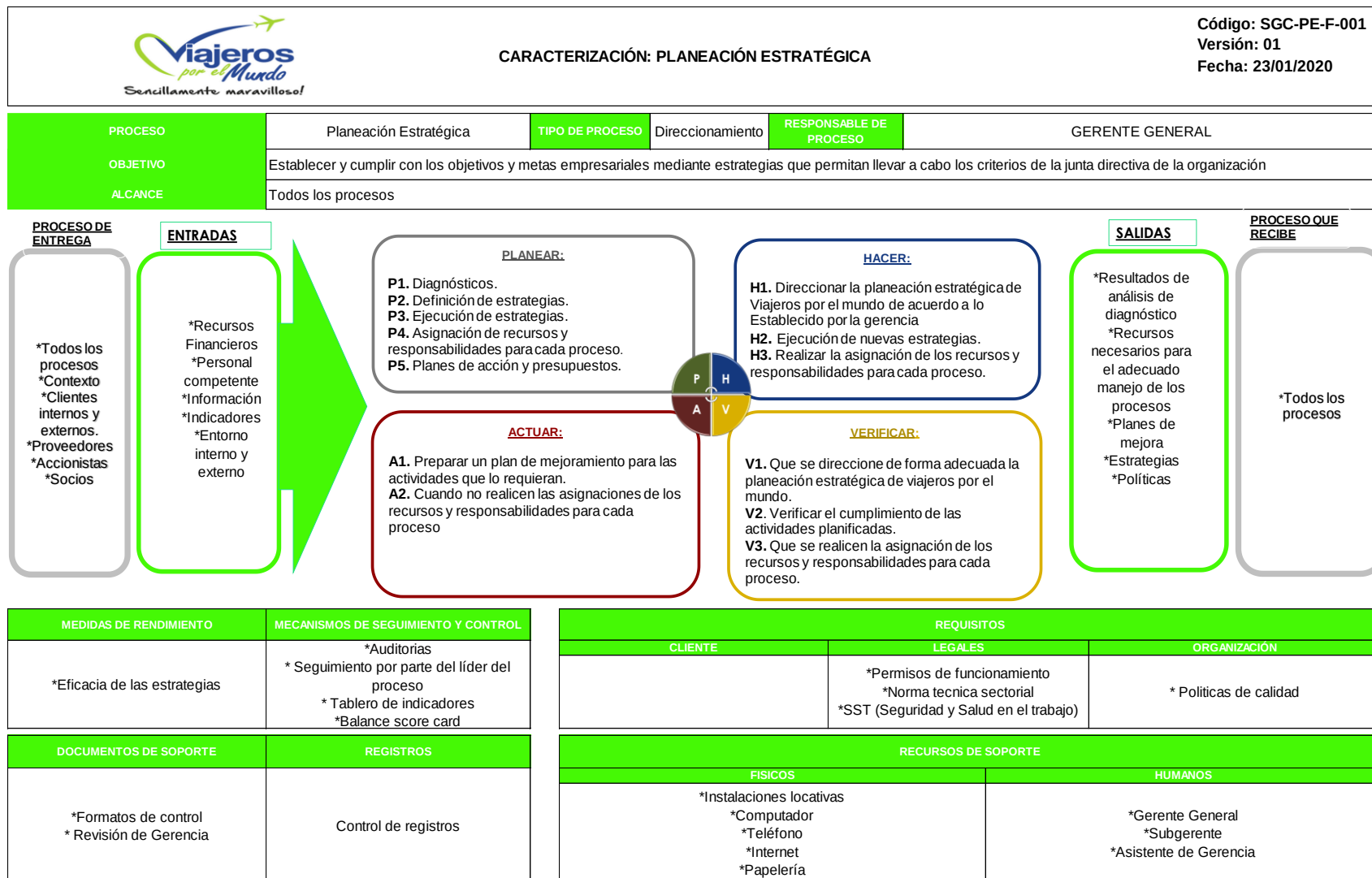
respectivamente, y considerando que la empresa en este momento sigue operando sin un lineamiento de un Sistema de Gestión de calidad, se procede en primera instancia a diseñar una propuesta del mapa de procesos unificando los procesos operativos existentes (tienen la misma finalidad), y posteriormente, guiados por este, se diseñan las fichas de caracterización de los procesos para ser presentadas a la Alta Gerencia, con el objetivo de que las evalúe, las apruebe y las aplique.

Gráfica 20: Mapa de Procesos Propuesto



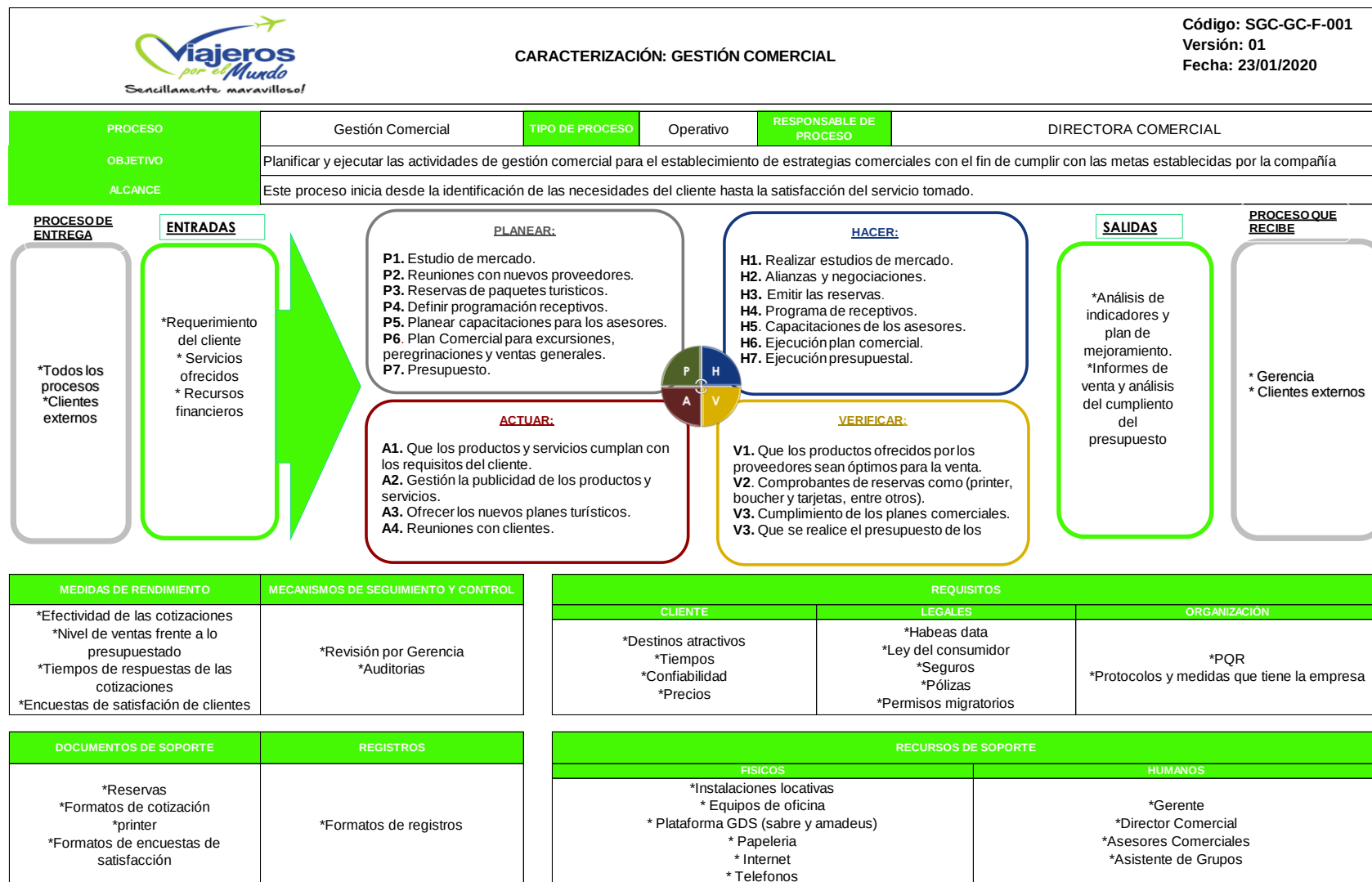
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 21: Ficha de caracterización "Planeación estratégica"



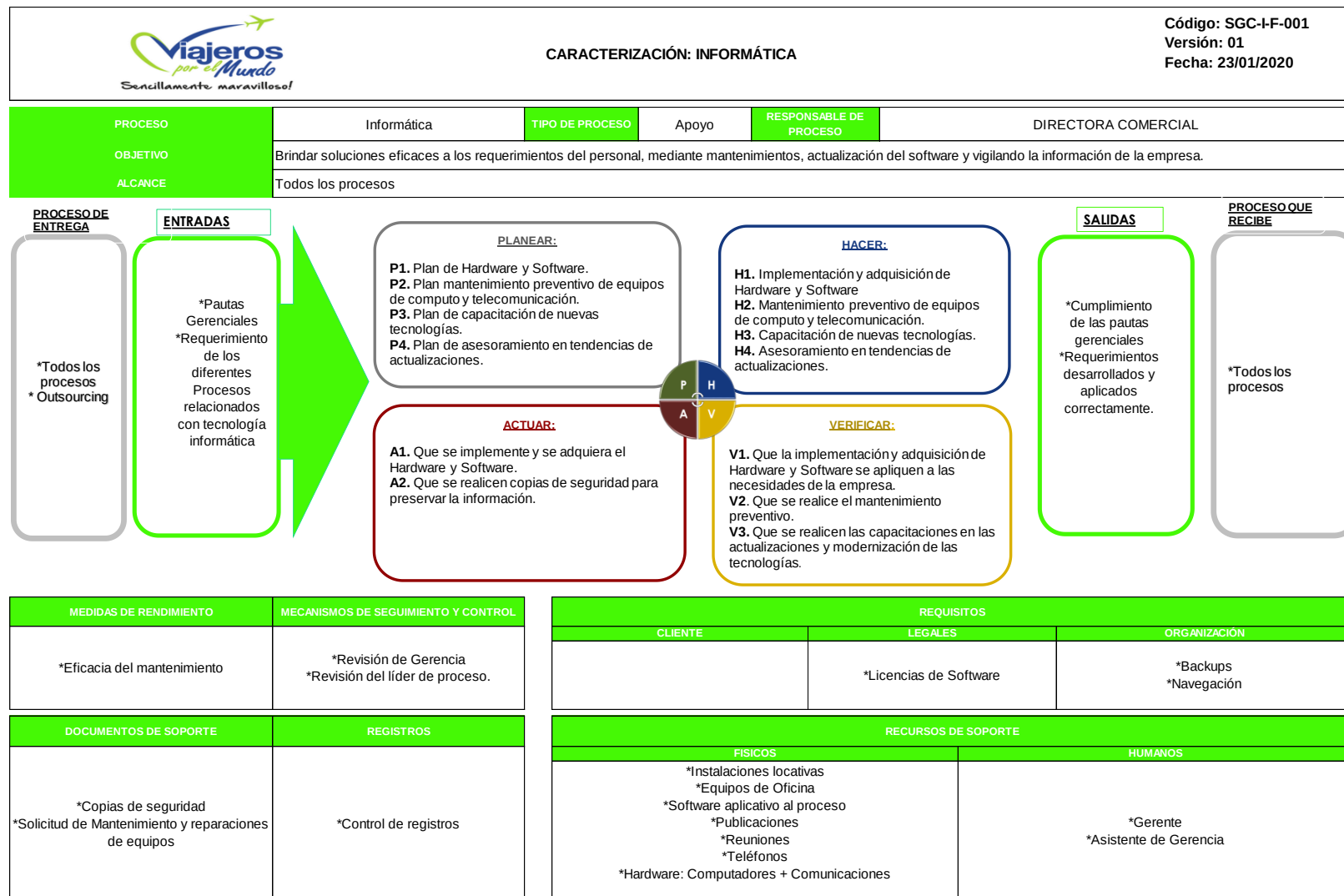
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 22: Ficha de caracterización "Gestión Comercial"



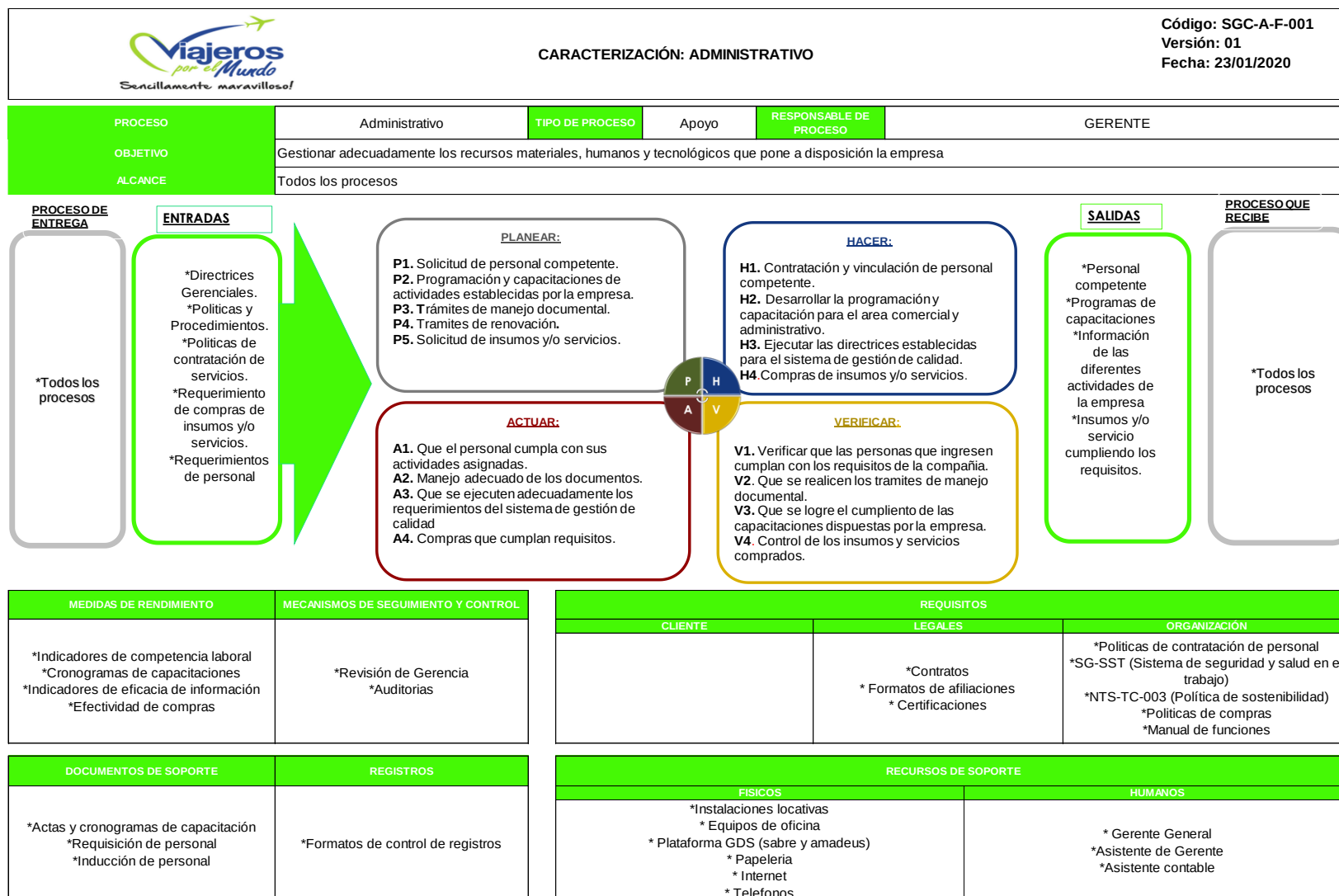
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 23: Ficha de caracterización "Informática"



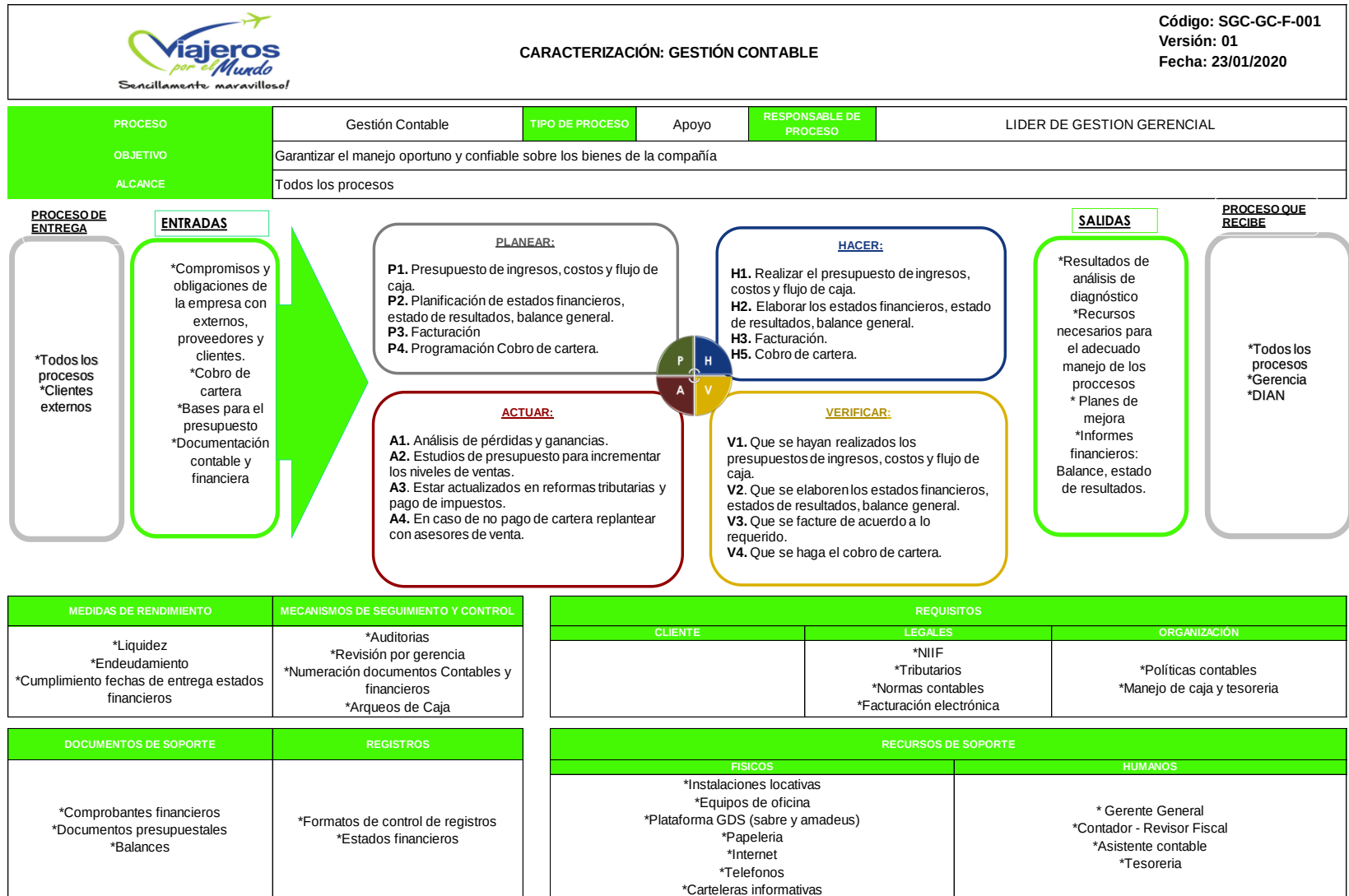
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 24: Ficha de caracterización "Administrativo"



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 25: Ficha de caracterización "Gestión Contable"



Fuente: Elaboración Propia.

La visita realizada a la agencia de viajes, también permitió identificar las actividades acordes a los procesos. Cabe recordar, que las fichas de caracterización son indispensables en cada proceso donde se detalla la descripción de cada uno desde el objetivo, alcance, los proveedores (entradas) y los clientes (salidas), las medidas de rendimiento, los mecanismos de control y seguimiento, información documentada, registros, requisitos y los recursos soportes.

Todo lo anterior se logró a que se realizaron una serie de actividades, siguiendo el ciclo Deming, de la siguiente manera:

- **PLANEAR:** Se planificó una lista de actividades acorde al objetivo y alcance de cada ficha de caracterización que dieran cumplimiento a los requisitos de las entradas y salidas del proceso, teniendo como base la NTC ISO 9001:2015.
- **HACER:** Se llevó a ejecución las actividades previamente planificadas con la utilización óptima de los recursos disponibles, tales como entrevistas al personal líder de algunos procesos, visitas presenciales y recolección de información.
- **VERIFICAR:** Se verificó que las actividades propuestas para cada proceso fueran alineadas bajo un sistema de gestión se desarrollaran adecuadamente cumpliendo con las especificaciones requeridas.
- **ACTUAR:** De acuerdo a los resultados obtenidos con el desarrollo de las actividades, se diseñó una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que les permita tomar acciones para el mejoramiento de los procesos, logrando un óptimo nivel de calidad.

Teniendo en cuenta que la empresa aún no ha implementado una metodología de información documentada que les permita llevar un control a los documentos, instructivos, formularios, entre otros; se sugiere identificarlos mediante una codificación, que les permita su fácil acceso y visualización.

Finalmente, y de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015 en cuanto a un pensamiento basado en riesgos, es importante que la empresa planifique e implemente acciones donde los riesgos y oportunidades sean abordados, para que ayuden en la eficacia de la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Con base en los resultados de la matriz DOFA donde se identificaron las debilidades y las amenazas en contraste con la caracterización de los procesos, se propone un diseño de matriz de riesgos.

Tabla 2: Propuesta Matriz de Riesgos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS											ANÁLISIS DEL RIESGO										EVALUACIÓN DEL RIESGO		TRATAMIENTO DE RIESGOS		SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL
No.	RIESGO	ORIGEN DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						FUENTE DEL RIESGO		CONTROLES EXISTENTES	FUENTE DEL RIESGO (AMENAZA)		VULNERABILIDAD		PROBABILIDAD		IMPACTO		NIVEL DEL RIESGO				TIPO DE TRATAMIENTO	FECHA LIMITE DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE ANÁLISIS DE RIESGOS CON NUEVOS CONTROLES O ACCIONES
		CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS	PARTES INTERESADAS	PROPOSITO DEL PROCESO	ASPECTOS AMBIENTALES	PELIGROS DE SST	Quien	Que																
1	Establecimiento de objetivos y metas no coherentes con el direccionamiento estratégico				x			Responsables de procesos		Aprobación de los objetivos por parte de la alta dirección garantizando su alineación con el direccionamiento estratégico															
2	Incumplimiento de las disposiciones internas (políticas, reglamentos) establecidas en la Agencia de viajes	x						Responsables de proceso Colaboradores		Establecimiento del Reglamento Interno de Trabajo Difusión de documentos (reglamentos, políticas, etc.) Realización de auditorías internas Desarrollo de competencias y concientización															
3	Debilidad en la identificación de necesidades, requisitos y expectativas de las partes interesadas				x			Responsables de procesos		Formación con entidades o personas expertas Asignación de responsables para el contacto y comunicación permanente con las partes interesadas															
4	Incumplimiento en la aplicación de los requisitos legales y de otra índole	x						Responsables de procesos		Identificación y difusión de requisitos legales y de otra índole aplicables Establecimiento del proceso de apoyo legal a los diferentes usuarios Realización de auditorías internas Desarrollo de competencias y concientización															
5	Incumplimiento en la aplicación de los procedimientos y metodologías soporte del sistema de gestión.	x						Responsables de proceso Colaboradores		Difusión de documentos (procedimientos y metodologías) Desarrollo de procesos de inducción y entrenamiento Realización de auditorías internas Desarrollo de competencias y concientización															
6	Incumplimiento del programa de auditorías internas				x			Responsable de proceso Auditor	Programa de auditorías	Seguimiento a la ejecución del programa															
7	Existencia de documentos pendientes por revisión				x			Responsable de proceso	Control de documentos	Establecimiento del procedimiento para elaboración y control de documentos Seguimiento a la base de datos para establecer documentos a revisar															

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS											ANÁLISIS DEL RIESGO										TRATAMIENTO DE RIESGOS		SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DEL RIESGO	
No.	RIESGO	ORIGEN DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						FUENTE DEL RIESGO		CONTROLES EXISTENTES	FUENTE DEL RIESGO (AMENAZA)		VULNERABILIDAD		PROBABILIDAD		IMPACTO		NIVEL DEL RIESGO					EVALUACIÓN DEL RIESGO
		CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS	PARTES INTERESADAS	PROPOSITO DEL PROCESO	ASPECTOS AMBIENTALES	PELIGROS DE SST	Quien	Que															
8	Debilidades en los análisis de causas de no conformidades				x			Responsable de proceso		Proceso de capacitación Establecimiento del procedimiento para la generación de acciones correctivas Revisión de los planes de acción propuestos														
9	Incumplimiento en la fecha de entrega en los planes de acción				x			Responsable de proceso	Cliente interno	Difusión del procedimiento de acciones correctivas Seguimiento a las solicitudes de acción generadas														
10	Incumplimiento en la entrega de los planes turísticos por motivos de cambios climáticos y conservación de los recursos naturales					x		Responsable de proceso		Seguimiento a la norma técnica sectorial 003 y cuadro de seguimiento de variables externas														
11	Creación y diseño de nuevos planes turísticos por variación de factores económicos		x					Responsable de proceso		Seguimiento herramienta cuadro de seguimiento de variables externas														
12	Dificultad para diseñar y crear nuevos productos y/o servicios turísticos en la Gestión Comercial				x			Responsable de proceso		Estudios de mercado														
13	Debilidades en actualizaciones de medios de difusión y avances publicitarios	x						Responsable de proceso		Proceso de capacitación y actualización de medios publicitarios														
14	Cierre temporal de la Agencia por motivos de salud pública (epidemias o pandemias)		x					Responsables de procesos Colaboradores		Cumplir protocolos y controles administrativos														

Fuente: Elaboración Propia.

12. PROPUESTA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2015

Parte importante para las empresas son los sistemas de gestión de calidad, estos deben ser definidos y documentados adecuadamente en sus sistemas y procesos; que estén alineados con la planeación estratégica de una organización, que permitan ser comprendidos, guiados y mejorados de manera continua.

La NTC ISO 9001:2015 es una herramienta que estandariza los procesos y sistemas de gestión de calidad con la finalidad de que las organizaciones operen eficientes en su cadena de valor de sus productos y/o servicios, encaminados al cumplimiento de las expectativas de las partes interesadas (clientes, consumidores, proveedores, socios).

Los clientes como elemento fundamental en el mercado global para posicionar a las organizaciones, demandan a diario necesidades y expectativas haciendo que la empresa se vea comprometida en implementar sistemas de gestión.

Es preciso decir que para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad se debe empezar con analizar las situaciones actuales de la empresa, la formación de equipos de trabajo en el interior de la organización, definir las necesidades y las expectativas de los clientes incluyendo las partes interesadas.

Se deben definir los objetivos y la política de calidad, los procesos y asignación de responsabilidades para que éstas sean cumplidas, así mismo, elaborar los métodos y medios para las mediciones de eficacia de los procesos, prevenir, solucionar inconformidades y aplicaciones de planes de mejora a que haya lugar en los procesos.

Independientemente del tipo de actividad económica que desempeñe una organización, la NTC ISO 9001:2015 explica detalladamente qué procesos, registros, instrucciones y procedimientos deberán ser documentados y controlados (Junta de Andalucía, n.d.).

Apoyados en los resultados obtenidos en el diagnóstico (anexo 1) aplicado a la agencia de viajes “Viajeros por el Mundo”, la entrevista (anexo2) y el instrumento de seguimiento (anexo 3), se elabora una propuesta de un plan de implementación para aquellos requisitos que la empresa no da cumplimiento referenciados en la NTC ISO 9001:2015.

Esta propuesta de implementación se desarrolló guiados en el libro de “Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 9000 (segunda actualización).

Para comenzar, se le presentará a la Alta Gerencia el plan de trabajo y el cronograma de actividades para su respectiva aprobación.

Como primera instancia es vital darle conocer a la Gerencia, la importancia de capacitar por lo menos a un líder de la empresa en Sistema de Gestión y como un auditor interno, quien a su vez se convertirá en la persona encargada de transferir el conocimiento al resto de los colaboradores de la empresa y a la Alta Gerencia; adicional se convertirá en el líder de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Seguido, se entregará a la empresa un diagnóstico inicial, un análisis de contexto mediante la matriz DOFA, un cuadro de seguimiento de factores externos, fichas de caracterización de los procesos, matriz de riesgos y finalmente la propuesta de una implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

La implementación será debidamente planificada teniendo en cuenta que el sistema de gestión de calidad debe quedar alineado con la planeación estratégica que tenga establecida la empresa, de acuerdo a los requisitos del capítulo 6 de la norma, y presupuestada, donde se incluya las capacitaciones necesarias, ya sean diplomados, y/o seminarios en calidad, consultorías y la auditoria de otorgamiento, basados en los requisitos que pide la NTC ISO 9001:2015.

Es importante tener en cuenta, que el capítulo 4 del contexto de la organización con el capítulo 7 de Apoyo, y el capítulo 6 de planificación con el 9 de evaluación de la NTC ISO 9001:2015, van enlazados y es importante que sean articulados en los resultados de la matriz DOFA.

Summers dice que la norma sobre los Sistemas de administración de la calidad, detalla los requerimientos que debe cumplir las organizaciones para la certificación, afirma que la ISO 9001 fue creada para emplearse en una organización independientemente de su tipo de actividad, su tamaño, y el sector económico al que corresponda, la cual está conformada por cuatro componentes: Responsabilidad de la dirección, Administración de recursos, Realización de productos y/o servicios y, Medición, análisis y mejora (Summers, 2006).

Partiendo de la NTC ISO 9001:2015, proponemos las siguientes actividades para su cumplimiento.

- De acuerdo a los requisitos de la norma y para que la empresa cumpla a cabalidad con ellos, es importante que todo lo que su desarrollo implica quede documentado como lo expresa la norma para mantener y conservar la información, y su disponibilidad, lo que permitirá a la agencia hacer seguimiento. Se sugiere estar documentado los objetivos y la política de calidad, las descripciones de cargo, manuales de funciones, y todos los procedimientos y registros que se necesite para que la empresa asegure que la planificación, las operaciones y el control de sus procesos sean eficaces

Para el control de los documentos y registros será necesaria la elaboración de un procedimiento que permita el diseño, preparación y

codificación de los mismos, con el fin de que cada documento tenga su identidad, que sea de fácil acceso, visualización y se le pueda hacer un seguimiento continuo.

En el control de los documentos se debe precisar revisión, aprobación, actualización y aseguramiento en cuanto al manejo adecuado de los documentos referente a la gestión del cambio, versión y control.

En el control de los registros se suministran las evidencias requeridas de conformidad y las actividades de los sistemas de gestión de calidad, éstos deberán estar claros y documentados donde se definan los controles de identificación, duración, almacenamiento, durabilidad, seguridad y disponibilidad.

- Como esta versión de la norma muestra un pensamiento basado en riesgos, se hace necesario la elaboración de una matriz de riesgos, que permita identificar las posibles causas, fuentes y eventos con base en el análisis del contexto y del proceso, y que puedan afectar el logro de los objetivos de la política de calidad, la implementación de un sistema de gestión de calidad en coherencia con la planeación estratégica de la empresa. Tener en cuenta la matriz de riesgos propuesta en este trabajo.
- Para iniciar el proceso de implementación del SGC, la alta gerencia tendrá la tarea de formar equipos de trabajo para delegar y asignar responsabilidades con líderes a cargo. Éstos serán los encargados de garantizar que los procesos de los sistemas de gestión de calidad sean establecidos, implementados y continuos, acorde a los requisitos, manteniendo informada a la gerencia sobre el desempeño y mejoras en caso de ser necesarias. Teniendo en cuenta que la implementación va enfocada a clientes y consumidores, la gerencia también asignará a un líder para identificar y definir las necesidades y expectativas, dándolas a conocer en toda la organización para así mismo asegurarse de que éstas se cumplan.
- El establecimiento de la política y los objetivos de calidad serán definidas por la alta gerencia de la organización. La política se diseñará acorde al contexto de la organización y su planeación estratégica al igual que sus objetivos, los cuales serán medibles, coherentes y cuantificables entre sí, que permitan la eficacia en el manejo del sistema de gestión de calidad, que se le dé cumplimiento, seguimiento y su mejoramiento continuo.
- La gerencia en conjunto con su equipo de trabajo diseñará la planificación para la creación del sistema de gestión de calidad, la cual deberá estar articulada con la planificación estratégica de la empresa, la definición de su alcance, el diseño de mapa de procesos con sus correspondientes

fichas de caracterización; cada ficha deberá tener diseñado y plasmados las actividades de cada proceso, cabe señalar que para garantizar el buen funcionamiento del proceso deben elaborarse los procedimientos para cada actividad. Tener en cuenta las fichas de caracterización propuestas en este trabajo.

- Es importante que la gerencia establezca un proceso de comunicación para que la planificación como la asignación de responsabilidades y los resultados obtenidos sean comunicados y socializados a todos los miembros de la organización. Deberá transmitir con claridad lo que espera la gerencia del trabajo de cada uno de los colaboradores, los resultados que se desean lograr y los cambios que afectan a la organización, la participación es clave importante para la implementación de SGC, ya que son personas activas y dispuestas asumir la responsabilidad de los resultados.
- La revisión por la alta gerencia sobre la eficacia de los sistemas de gestión deberá ser continua, donde se incluyan los resultados de las auditorías, retroalimentaciones de los clientes, el desempeño de conformidad de los productos y/o servicios, estados de las acciones correctivas y preventivas en caso de ser aplicadas, igualmente posibles cambios y mejoras con sus respectivas evidencias de revisión. Las revisiones deben ser planificadas en intervalos que la alta gerencia considere necesario y adicional debe dejar evidencia de ello.
- La empresa cumple con los recursos necesarios para la elaboración de un sistema de gestión de calidad y para todos sus procesos, esto permitirá mejorar continuamente y aumentar la satisfacción de los clientes. Para Ishikawa, el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea económico, práctico y sobre todo que el cliente se encuentre satisfecho (Ruiza et al., 2004).

Por tanto, será necesario que la empresa realice un adecuado seguimiento y medición, para su verificación de conformidad de los productos o servicios ofrecidos mediante la documentación y control de registros. Además, deberá mantener la trazabilidad de las mediciones ya sea por un requisito del cliente o porque la empresa lo necesite para dar validez a la medición.

- Respecto a los miembros de la organización, se deberá hacer el diseño y evaluación por competencias para asegurarse de que se tiene el personal competente y calificado para las actividades requeridas en cada proceso, para llevar control de capacitaciones con agentes mayoristas, disponer de los recursos para FAM TRIP (viaje de familiarización), asistencia de eventos turísticos y actualizaciones.

- Deberán elaborar los procedimientos de cada proceso para el diseño y desarrollo de los productos y servicios turísticos. Estos procesos serán planificados teniendo en cuenta los objetivos de calidad establecidos, la planificación estratégica, las necesidades de los procesos, los requisitos y disponibilidad de los recursos.

Cada procedimiento debe detallar desde lo que implica la emisión de tiquetes, one trip (sólo ida) y round trip (ida y regreso), como reservas, vuelos chárter, revisados, DQB, EMD, ADM, incluyendo los cobros adicionales como tarifas administrativas e impuestos nacionales e internacionales, hasta las reservas de paquetes turísticos, hoteles, todo lo relacionado con porciones terrestres. La planificación de los procesos para los productos y servicios deberá llevar un control de documentación y registros que permitan dar validez, de la misma manera que el cumplimiento de las necesidades de los clientes en el mercado objetivo, además de hacer su debida revisión y seguimiento.

Las negociaciones establecidas con los proveedores, ya sean agentes mayoristas, aerolíneas, hotelería, entre otras, deberán tener un control y seguimiento. En este momento la empresa exige la documentación legal con sus requerimientos, los cuales quedan archivados como evidencia de garantías, pero deberán llevar un control de estos documentos y sus debidos registros que cumplan con los requisitos pactados.

- Deberá llevar control y seguimiento a su matriz legal que permita dar cumplimiento con los requisitos del cliente, suministrar evidencia de aplicaciones de ley como “Habeas Data”, ley de confidencialidad del uso de datos de los clientes y demás. La agencia realiza encuestas de satisfacción y con ello deberá hacer seguimiento y correcciones pertinentes a los productos y servicios ofrecidos de acuerdo a los niveles de aceptación y resultados de estudio.

Es importante la recopilación de los datos para hacer análisis que permita suministrar información sobre las satisfacciones de los clientes, la conformidad de los productos y servicios, así mismo, descubrir nuevas tendencias, oportunidades, explorar nuevos mercados.

- La empresa deberá establecer procesos de seguimiento y medición con indicadores de gestión, indicadores de procesos, indicadores de resultado e indicadores de desempeño utilizando como método el Balanced Scorecard para hacer análisis y evaluaciones pertinentes que garanticen el cumplimiento y mejoramiento continuo de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, ajustes a temas de rendición de cuentas, se puedan tomar acciones para abordar riesgos y oportunidades, gestiones de cambio.

Estos resultados de los indicadores de gestión, deberán ser comunicados y socializados con los miembros de la organización que contribuya a la generación de concientización e importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad.

- Como se mencionó al principio, la alta gerencia deberá capacitar un auditor interno quien será el responsable de velar por la eficacia de los sistemas de gestión de calidad, la conformidad de los productos y servicios, tomar acciones correctivas en caso de que algún requisito arroje no conformidad. Esta persona se encargará de la implementación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Para finalizar, se deja en conocimiento de la empresa, el costo promedio de una Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad, para que evalúen esta opción de certificación en un futuro; se consultó con la Cámara de comercio de Palmira, debido a que es una entidad que presta los servicios de capacitación y preparación para la auditoría, con un costo de \$16.500.000. (Cámara de Comercio Palmira, comunicación personal, 4 de febrero del 2020): y con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC se consultó para la auditoría de otorgamiento cuya duración es de aproximadamente 2 días y medio, por un valor diario de \$1.672.000, para un total de \$4.200.000. (ICONTEC, comunicación personal, 3 de febrero del 2020).

Tabla 3: Propuesta Cronograma de actividades.

PROPUESTA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO																
CICLO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
P	Diagnóstico: Elaboración plan de trabajo	Estudiantes de UNIVALLE	Instrumento de diagnóstico grado de aplicación norma NTC-ISO 9001:2015													
	Apertura del Proyecto Programación de Capacitaciones: Los empleados adquieran y desarrollen nuevos conocimientos y habilidades y la alta gerencia comprenda los requisitos de la norma.	Asistente de Gerencia/Capacitador	Sala de capacitación, papelería, medios tecnológicos.													
	Planificación SGC: Políticas, objetivos, alcance, caracterización de los procesos, etc	Gerencia	Papelería, medios tecnológicos.													
	Capacitación auditor Interno: Capacitar y certificar una persona de la empresa para que se encargue de todas las actividades de la empresa.	Asistente de Gerencia	\$3.000.000													
H	Elaboración y/o revisión de información documentada: *Descripciones de cargo. *Manual de funciones. *Procedimientos de las actividades más relevantes. *Matriz de gestión de cambios con su respectivo plan de acción. *Matriz legal. *Procedimiento servicio no conforme. *Ficha de indicadores. *Plan de comunicación de la política y los objetivos del SGC.	Asistente de Gerencia	Papelería, medios tecnológicos													
	Matriz de riesgos: Identificación de factores de riesgos a mejorar para cumplir con las expectativas del cliente.	Asistente de Gerencia	Medios tecnológicos, papelería													
	Gestión del Cambio: Aplicación de la metodología de gestión del cambio (procedimiento, formato).	Asistente de Gerencia	Papelería													
	Creación de información documentada por procesos: Codificación, formularios, instructivos, procedimientos, manuales, planes, programas, control de documentos y registros. PROCESOS Planeación Estratégica (P) Gestión Comercial (C) Informática (I) Administrativa (A) Gestión Contable (B)	Asistente de Gerencia	Papelería, medios tecnológicos.		P	P	C	C	C	C	I	A	A	A	B	E

PROPUESTA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO																	
CICLO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	
H	Formación y Entrenamiento de equipos de trabajo: Asignar y delegar roles y responsabilidades.	Gerencia	Sala de capacitación, papelería, medios tecnologicos.														
	Elaboración Revisión por la Dirección Estandarizacion de las entradas y salidad de la revision por la direccion.	Gerencia/Auditor	Medios tecnológicos, papelería														
	Elaboración Auditoria Interna *Elaboración de un plan de auditoría interna. *Desarrollo de la auditoria interna. *Informe final de la auditoría, con presentación de las no conformidades evidenciadas. *Elaboración del plan de acción para abordar las no conformidades evidenciadas, en caso que se generen. * Desarrollo del plan de acción. * Seguimiento a las no conformidades presentadas durante la auditoria.	Auditor	Medios tecnológicos, papelería														
	Desarrollo Balanced Scorecard: Implementar Plantillas BSC	Líder de cada proceso	Sistemas de información, bases de datos.														
	Matriz de Riesgo Seguimiento	Auditor	Papeleria, medios tecnologicos, elementos de oficina														
V	Acciones Correctivas y de mejora Verficar el cumplimiento del SGC y documentar mediante un acta de revisión por la Gerencia.	Gerencia	Medios tecnológicos, papelería														
	Aplicación de planes de acciones y/o mejoras, donde se evidencien desviaciones del proceso.	Líder de cada proceso	Recursos humanos, físicos y económicos														
A	Actualizacion de matriz de riesgo y legal, de forma continua.	Líder de cada proceso	Sistemas de información, bases de datos														
	Encuesta de satisfacción del cliente y/o revisión continua de quejas y/o reclamos.	Asistente de Gerencia	Sistemas de información, bases de datos														

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo el desarrollo de estas actividades se procede a diseñar un cronograma de actividades, basados en la estructura del ciclo Deming (PHVA); esta programación está sujeta a cambios de acuerdo a la disponibilidad de los miembros de la organización, incluyendo la Alta Gerencia, quien será la encargada de aprobar y hacer cambios en caso de ser necesario.

13.CONCLUSIONES

- En la elaboración y aplicación de una la lista de chequeo basado en los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, se evidenció un cumplimiento del 22,1% del total de los requisitos, dejando con un alto porcentaje de cumplimiento el capítulo 8, el cual muestra que la empresa provisiona sus productos y/o servicios, controla sus procesos a pesar de no estar documentados y hacer la gestión adecuada; por otra lado, el capítulo 6, dejó en evidencia un incumplimiento total de los requisitos, originado principalmente por la ausencia de una adecuada planificación y metodología.
- En el análisis del contexto interno y externo llevado a cabo en la empresa, se identificó que las variables internas que afectan de una u otra manera, es el personal y su desempeño, los valores corporativos a los que los miembros de la organización están comprometidos, la cultura en que se desenvuelve el servicio y conocimiento que adquieren día a día, y en el contexto externo las variables como los factores económicos, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y de competencia.
- Se identificó que la empresa debe mantener un pensamiento basado en riesgos, que le permita identificar y afrontar situaciones nuevas que la lleven a un nivel de visión preventiva, teniendo en cuenta las oportunidades que surjan en las posibles situaciones y así poder tomar decisiones.
- Se logró identificar una mejora en el mapa de procesos, debido a que analizando las actividades que se desarrollan en los procesos operativos como son el de Gestión Comercial y el de excursiones, son iguales; por lo tanto, se propone una unificación de estos dos procesos.
- Con la actualización del mapa de procesos, se logra crear las fichas de caracterización que permite identificar entradas, salidas, responsables, medidas de rendimientos, requisitos y recursos; las cuales serán revisadas y presentadas a la Alta Gerencia para que sean evaluadas y aplicadas en la empresa.
- Se diseñó una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la NTC ISO 9001:2015 desarrollando una serie de actividades para que la empresa ejecute y logre dar cumplimiento al mayor número de requisitos establecidos en la norma. Se propone un cronograma de actividades, teniendo en cuenta todos los requisitos que exige la norma, la estructura del ciclo PHVA y con base en los resultados

obtenidos en el diagnóstico y los análisis de los entornos realizado a la empresa.

- La implementación de un sistema de gestión de calidad hará que la agencia de viajes aumente su nivel de posicionamiento, logre un nivel de competencia más alto, permanezca en el mercado y finalmente, logre satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores.

14.RECOMENDACIONES

- Para dar cumplimiento a los requisitos que exige la NTC ISO 9001:2015, la alta gerencia quien es la encargada de tomar las decisiones de la empresa, deberá recibir toda la información necesaria de la importancia de la elaboración e implementación del sistema de gestión de calidad plasmados en este trabajo, los cuales le garantizarán el funcionamiento adecuado y mejoramiento continuo de la organización para que pueda decidir si es viable esta implementación.
- Es importante que la empresa tenga conocimiento del diagnóstico sobre su situación actual para que estén conscientes de las necesidades que presenta la empresa frente a los requerimientos de la norma.
- El cuadro de seguimiento de las variables externas que afectan a la empresa debe ser actualizado acorde a los cambios y acontecimientos que ocurren constantemente en el entorno económico, político, legal, tecnológico y ambiental. Para ello es necesario asignar un responsable.
- Se recomienda que la empresa realice un ajuste frente al mapa de procesos actual, con el objetivo de que el proceso de Gestión de Excursiones sea unificado con la Gestión Comercial, ya que ambas tienen la misma finalidad como proceso operativo.
- Las fichas de caracterización son muy prácticas ya que facilitan la comprensión y el manejo de los procesos a través de las entradas y salidas. por lo tanto, se recomienda hacerle seguimiento de forma continua para que sean acorde a las actividades de la empresa.
- Se recomienda que las fichas de caracterización y el mapa de procesos sean socializados con todo el personal de la empresa, de igual manera que se le asigne un líder a cada uno para su adecuado manejo y seguimiento.
- El uso del cronograma para esta propuesta deberá ser comunicado y socializado con los miembros de la empresa para hacerlos partícipes de la programación y confirmar los espacios de tiempo que no impida el trabajo cotidiano de los colaboradores.
- Se recomienda que la Alta Gerencia evalúe la posibilidad de enviar a capacitación en implementación de sistemas de gestión, y para que se certifique como auditor interno, a un colaborador de la empresa; con el fin de que esta persona sea la encargada de transmitir ese conocimiento al

resto de sus compañeros y a su vez sea el líder de la implementación y seguimiento del SGC.

15. REFERENCIAS

- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. (2018). *Necesitamos seguir sumando esfuerzos para erradicar la informalidad turística en Colombia* . Noticias ANATO. <https://www.anato.org/es/necesitamos-seguir-sumando-esfuerzos-para-erradicar-la-informalidad-turistica-en-colombia-anato>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST* . DeGerencia. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- El Nuevo Siglo. (2020). 65,2% de empresas no cuenta con certificación de calidad. *Economía*. <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/10-2019-652-de-empresas-no-cuenta-con-certificacion-de-calidad>
- Escuela Europea de Excelencia. (2017). *Principios de Gestión de la Calidad ¿Cuáles son y qué indican?* ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & del Pilar Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación, 5ta Ed.* www.FreeLibros.com
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2018). *Norma Técnica NTS-TS Sectorial Colombiana*. <https://goo.gl/nZNE92>
- ISOTools Excellence. (2015). *Norton y Kaplan: dos referentes para un modelo único en la gestión de la estrategia*. Blog Calidad y Excelencia. <https://www.isotools.org/2015/07/25/norton-y-kaplan-dos-referentes-para-un-modelo-unico-gestion-estrategia/>
- Junta de Andalucía. (n.d.). *Formación para profesional del sector Turístico* . Retrieved May 6, 2020, from <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/documentacion/26796.pdf>

- Noticias Caracol. (2018). *“Se voló con toda la plata”: investigan por estafa a agencia de viajes Volare Travels.* Economía. <https://noticias.caracoltv.com/economia/se-volo-con-toda-la-plata-investigan-por-estafa-agencia-de-viajes-volare-travels>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad - Normas ISO.* <http://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- RCN Radio. (2018). *Investigan presunta estafa masiva a través de agencias de viajes.* Turismo. <https://www.rcnradio.com/colombia/antioquia/investigan-en-medellin-presunta-estafa-masiva-traves-de-agencias-de-viajes>
- Rodriguez, M. (2019). *Evolución de la calidad ilustrada en la evolución de la ISO 9001.* Norma 9000. https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx
- Ruiza, M., Fernández, T., & Tamaro, E. (2004). *Biografía de Kaoru Ishikawa.* Biografías y Vidas. <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad* (Pearson Educación (ed.)).

16. ANEXOS

ANEXO 1.

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	CUMPLE TOTAL	CUMPLE PARCIAL	NO CUMPLE	EVIDENCIA
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO				
Determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica	X			Código de ética, página web, Manual de sostenibilidad y Manual de seguridad y salud en el trabajo.
Realiza seguimiento y revisión de la información sobre las cuestiones internas y externas			X	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS				
La empresa determina las partes interesadas pertinentes al sistema	X			Manual de sostenibilidad, Manual de sistema de seguridad y salud en el trabajo
Determina los requisitos de las partes interesadas	X			Código de ética y manual de funciones
Realiza seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas en sus requisitos			X	
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD				
La empresa determina los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de calidad para establecer el alcance			X	
Considera las cuestiones externas e internas indicadas en el 4.1			X	
Considera los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el 4.2			X	
Considera los productos y servicios de la organización			X	
Aplica todos los requisitos de la Norma Internacional si son aplicables en el alcance del sistema de gestión de calidad			X	
El alcance del sistema de gestión de la calidad de la empresa está disponible y con la información documentada			X	
El alcance establece los tipos de productos o servicios cubiertos, y proporciona la justificación para cualquier requisito de la Norma Internacional			X	
4.4 SISTEMA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS				
La empresa establece, implementa, mantiene y mejora continuamente el sistema de gestión de calidad		X		Están establecidos en el manual de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo pero no hay mejora continua
Determina los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en la empresa		X		Mapa de procesos en el SGSST
Determina las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos		X		
Determina la secuencia e interacción de procesos		X		
Determina y aplica los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos			X	
Determina los recursos necesarios para estos procesos y se asegura de su disponibilidad			X	
Asigna las responsabilidades y autoridades para estos procesos		X		SGSST
Aborda los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del 6.1			X	
Evalúa los procesos e implementa cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos			X	
Mejora los procesos y el sistema de gestión de la calidad			X	
Mantiene la información documentada para apoyar la operación de sus procesos			X	
Conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 5. LIDERAZGO				EVIDENCIA
5.1 LIDERZGO Y COMPROMISO				
5.1.1 GENERALIDADES				
La empresa muestra liderazgo y compromiso con respecto al sistema de Gestión de Calidad:				
Asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	
Se aseguran de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización			X	
Se aseguran de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización			X	
Promueven el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos			X	
Se aseguran de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles			X	
Comunican la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad			X	
Se aseguran de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos			X	
La empresa compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	
La empresa promueve la mejora			X	
La empresa apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad			X	
5.1.2 ENFOQUE AL CLIENTE				
La alta dirección demuestra liderazgo y compormiso al enfoque al cliente:				
Se determina, se comprende y se cumple regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables	X			Documentos legales de funcionamiento tales como RNT, CC, RUT, AITA
Se determina y se considera los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente			X	
Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente		X		Políticas financieras, código de ética, encuestas de satisfacción, servicio postventa
5.2 POLITICA				
5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLITICA DE LA CALIDAD				
La alta dirección establece e implementa la política de calidad:				
Apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica			X	
Que proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad			X	
Incluyendo un compromiso de cumplir los requisitos aplicables			X	
Incluyendo un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad			X	
5.2.2 COMUNICACIÓN DE LA POLITICA DE CALIDAD				
La política de calidad:				
Está disponible y se mantiene como información documentada			X	
La empresa la comunica, hace entender y aplica dentro de la organización			X	
Está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda			X	
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN				
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización	X			Estipulado en el manual de funciones del colaborado
La alta dirección debe asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional			X	
La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que los procesos estén generando y proporcionando las salidas previstas			X	
La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para informar sobre el desempeño del SGC y oportunidades de mejora			X	
La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente en toda la organización		X		Código de ética, encuestas de satisfacción
La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 6. PLANIFICACIÓN				EVIDENCIA
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES				
Para planear el sistema de gestión de calidad, la empresa considera las cuestiones referidas en el punto 4.1 y los requisitos del 4.2			X	
La empresa determina los riesgos y oportunidades que son necesarios para asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos			X	
La empresa determina los riesgos y oportunidades que son necesarios para aumentar los efectos deseables			X	
La empresa determina los riesgos y oportunidades que son necesarios para prevenir o reducir efectos no deseados			X	
La empresa determina los riesgos y oportunidades que son necesarios para lograr la mejora			X	
La empresa planifica las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades			X	
La empresa planifica de manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad			X	
La empresa planifica para evaluar la eficacia de estas acciones			X	
Las acciones para abordar riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios			X	
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOS LOGROS				
La empresa establece objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad			X	
Los objetivos de la calidad son coherentes con la política de la calidad			X	
Los objetivos de la calidad son medibles			X	
Los objetivos de la calidad tienen en cuenta los requisitos aplicables			X	
Los objetivos de la calidad son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente			X	
Los objetivos de la calidad son objeto de seguimiento			X	
Los objetivos de la calidad se comunican			X	
Los objetivos de la calidad se actualizan, según corresponda			X	
La empresa mantiene la información documentada sobre los objetivos de la calidad			X	
Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la empresa determina lo que se va hacer			X	
Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la empresa determina los recursos que se requieren			X	
Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la empresa determina la asignación de responsables			X	
Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la empresa determina la finalización			X	
Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la empresa determina cómo se evaluarán los resultados			X	
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS				
La empresa maneja los cambios de forma planificada			X	
La empresa considera el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales			X	
Considera la integridad del sistema de gestión de la calidad			X	
Considera la disponibilidad de recursos			X	
Considera la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades			X	
CAPITULO 7. APOYO				EVIDENCIA
7.1 RECURSOS				
7.1.1 GENERALIDADES				
La empresa determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad	X			Manual de sostenibilidad para la certificación NTS-ST003, Manual de SG-SST,
La empresa considera las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes	X			Tienen el conocimiento y están en la capacidad
La empresa considera qué se necesita obtener de los proveedores externos	X			Políticas financieras y legales
7.1.2 PERSONAS				
La empresa determina y proporciona las personas necesarias para la implementación del sistema y para la operación y control de sus procesos	X			Manual de funciones
7.1.3 INFRAESTRUCTURA				
La empresa proporciona la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos	X			Dispone de la oficina principal ubicada en Palmira
7.1.4 AMBIENTE PARA LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS				
La empresa proporciona un ambiente necesaria para la operación de sus procesos	X			valores corporativos

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 7. APOYO				EVIDENCIA
7.1.5 RECURSOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN				
7.1.5.1 GENERALIDADES				
La empresa determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos			X	
La empresa se asegura de que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas			X	
Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito			X	
La empresa conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito			X	
7.1.5.2 TRAZABILIDAD DE LAS MEDICIONES				
La empresa calibra o verifica, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación			X	
La empresa identifica para determinar su estado			X	
La empresa se protege contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición			X	
La empresa determina si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario			X	
7.1.6 CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN				
La empresa determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios		X		Por conocimiento, se maneja de forma verbal, falta documentarlo
Los conocimientos se ponen a disposición en la medida que sean necesarios		X		
La empresa considera los conocimientos actuales y determina como adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas		X		
7.2 COMPETENCIA				
La empresa determina la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad		X		Manual de funciones, pero no se hay evaluación de desempeño.
Se asegura de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas	X			Hojas de vida con documentación necesaria para validar.
Toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas	X			Capacitaciones del personal queda plasmado y archivado su reporte con la SG-SST
Conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia	X			Informes y actas de reuniones informativas y capacitaciones
7.3 TOMA DE CONCIENCIA				
La empresa se asegura de que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de la política de calidad			X	
La empresa se asegura de que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de los objetivos de la calidad pertinentes			X	
La empresa se asegura de que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño			X	
La empresa se asegura de que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.			X	
7.4 COMUNICACIÓN				
La empresa determina la comunicación interna y externa del sistema de gestión de calidad qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica.		X		Implementación Manual SG-SST y manual de sostenibilidad
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA				
7.5.1 GENERALIDADES				
La empresa incluye en el sistema de gestión de calidad la información documentada requerida por esta Norma Internacional			X	
La empresa incluye en el sistema de gestión de calidad la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 7. APOYO				EVIDENCIA
7.5.2 CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN				
La empresa se asegura de que la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia) sea apropiada			X	
El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico) sean los apropiados			X	
La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación sea los apropiados			X	
7.5.3 CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA				
La empresa se asegura de la disponibilidad y de que sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite		X		facturas, información financiera, contable y administrativa se encuentra archivada y/o empastada.
La empresa se asegura de estar protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)		X		Está protegida pero no tienen documentado el control de documentos
La empresa controla la información de la documentación en cuanto a la distribución acceso, recuperación y uso		X		Personas asignadas para el manejo de información confidencial.
La empresa controla la información en cuanto al almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad		X		
La empresa aplica control de cambios (por ejemplo, control de versión)			X	
La empresa se asegura de la conservación y disposición de la información documentada		X		Información almacenada en medios tecnológicos, físicos después de cierto período de tiempo es destruida como facturas, recibos de caja
La información de origen externo es controlada por la empresa		X		
La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas			X	
CAPITULO 8. OPERACIÓN				EVIDENCIA
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL				
La empresa planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión del producto o servicio		X		Políticas financieras, nuevas negociaciones con proveedores, capacitación asesores de venta
Implementa las acciones del capítulo 6 para determinar los requisitos para los productos y servicios		X		Políticas financieras, documentación legal proveedores, vigencia en el mercado, manejo de publicidad
Implementa las acciones del capítulo 6 para establecer los criterios para los procesos y la aceptación de los productos y servicios		X		Se establecen pero no están plasmados
Implementa las acciones del capítulo 6 para determinar los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios		X		Políticas financieras, documentación legal
Implementa las acciones del capítulo 6 para implementar los controles de los procesos de acuerdo con los criterios			X	
Implementa las acciones del capítulo 6 para determinar el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado Y demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos			X	
La empresa controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso			X	
La empresa se asegura de los procesos contratados externamente estén controlados			X	
La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 8. OPERACIÓN				EVIDENCIA
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
La comunicación con el cliente proporciona la información relativa a los productos y servicios	X			Formatos encuestas de satisfacción, servicio postventa
Trata las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios	X			
Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes	X			Formatos encuestas de satisfacción, servicio postventa
Manipular o controlar la propiedad del cliente		X		Entrevista, atención al cliente, sistema PQRS, no hay eviencia demanejo "HABEAS DATA", manejo de confidencialidad, tratamiento de datos
Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente			X	
La empresa se asegura de los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes	X			Términos y políticas legales, documentación legal
La empresa se asegura de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes	X			Políticas financieras, documentación legal, código de ética, encuestas de satisfacción
La empresa hace una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios frente a los requisitos especificados por el cliente, actividades de entrega y posterior a la entrega	X			Encuestas de satisfacción, servicio postventa, PQRS
La empresa hace una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios frente a requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso del producto o servicio	X			Políticas y términos legales
La empresa hace una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios frente a los requisitos específicos por la empresa	X			Sistemas de financiamiento(formas de pago), documentación legal que requiera el cliente para viajar, formatos de entrega, contrato de prestación de servicios.
La empresa hace una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios frente a los requisitos legales y reglamentarios	X			
La empresa se asegura de que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato y los expresados previamente	X			
La empresa confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación	X			Firma contratos de prestación de servicios turísticos y formatos de entrega.
La empresa conserva la información documentada sobre los resultados de la revisión y sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios	X			
La empresa se asegura, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados	X			Actualización políticas y términos legales
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
La empresa establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios			X	
La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo	X			Desarrollo y actualización de productos y servicios turísticos
Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables		X		Las revisa pero no están plasmadas
Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo	X			
Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo	X			Manual de funciones, asignación alta gerencia
Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios	X			
La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo	X			Reunión alta gerencia con asesores de venta y personal de logística
La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo	X			Encuestas de satisfacción, servicio postventa
Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios	X			Diseño de presupuesto
El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes	X			
La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo	X			Contratos, facturación, informes contables y financieros para evaluar el comportamiento ventas, costos y gastos implicados
La empresa determina los requisitos para los tipos específicos del producto y servicio a diseñar y desarrollar	X			Actualización y renovación, vigencia planes, paquetes, excursiones, peregrinaciones
La empresa considera los requisitos funcionales y de desempeño	X			
La empresa considera la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares	X			Análisis del mercado, encuestas de satifacción
La empresa considera los requisitos legales y reglamentarios	X			Documentación legal que garantice la veracidad de los productos y servicios.
La empresa considera las normas o códigos de practicas en las que se ha comprometido a implementar	X			Política de sostenibilidad, código de ética, manual de SG-SST, cláusulas de responsabilidad, Ley antibacabo, ley de retracto, ley contra tráfico de patrimonio cultural, ley contra explotación de fauna y flora, ley contra explotación infantil, estatuto del consumidor

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO

CAPITULO 8. OPERACIÓN				EVIDENCIA
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
La empresa considera las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de productos y servicios	X			Competencia desleal, agencias informales
Las entradas son adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades	X			
La empresa conserva la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo	X			
Que se definan los resultados a lograr	X			Términos legales, reuniones clientes internos, proveedores
Que se realicen las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos	X			
Que se realicen actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas	X			Encuestas de satisfacción
Que se realicen actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto	X			Evaluación previa por parte de la alta gerencia para que el producto y/o servicio salga al mercado
Que se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, validación y verificación	X			
Que se conserva la información documentada de estas actividades		X		Encuestas de satisfacción
Que cumplan los requisitos de las entradas	X			
Que sean adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios	X			
Que incluyan o hagan referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación	X			
Que especifiquen las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta	X			Claúsulas de responsabilidad, terminos y condiciones
Que la empresa conserve información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo		X		Información contable y financiera
La empresa identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos		X		Lo hacen de forma sistematizada, el material publicitario se conserva físico temporal
La empresa conserva la información documentada de los cambios del diseño y desarrollo			X	
La empresa conserva la información documentada sobre los resultados de las revisiones			X	
La empresa conserva la información documentada sobre la autorización de los cambios			X	
La empresa conserva la información documentada sobre las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos			X	
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
La empresa se asegura de los procesos, productos y servicios suministrados externamente sean conforme a los requisitos		X		Documentación legal de los proveedores
La empresa determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente		X		Documentación legal de los proveedores, acuerdos de pago, calidad de los productos y servicios
La empresa determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones		X		Evaluación trayectoria, nivel de relación comercial
La empresa se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes			X	
La empresa se asegura de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad			X	
Se definen controles que pretendan aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes			X	
La empresa tiene en consideración el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de cumplir regularmente los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables			X	
La empresa determina la verificación u otras actividades necesarias, para asegurarse de que los procesos, productos y servicios cumplan con los requisitos			X	
La empresa se asegura de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo			X	
La empresa comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar		X		Política financiera, documentos legales de funcionamiento, garantías de calidad de los productos y/o servicios
La empresa comunica a los proveedores externos sus requisitos para aprobar productos y servicios, métodos, procesos y equipos, y la liberación de productos y servicios		X		Comunicados de aprobación previa a reunión para finalizar
La empresa comunica a los proveedores externos sus requisitos para la competencia		X		Mejora y cambio de productos
La empresa comunica a los proveedores externos sus requisitos para las interacciones con el proveedor externo		X		Términos legales existentes y de financiación
La empresa comunica a los proveedores externos sus requisitos para el control y seguimiento del proveedor externo			X	
La empresa comunica a los proveedores externos sus requisitos para las actividades de verificación o validación por la empresa y/o el cliente frente al proveedor externo			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO

CAPITULO 8. OPERACIÓN				EVIDENCIA
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO				
La empresa implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas	X			Políticas financieras, documentación legal y reglamentaria
Las condiciones controladas incluyen la disponibilidad de información documentada que especifique las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar y los resultados a alcanzar	X			Portafolio de productos por centros de costo
La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados			X	
La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios			X	
El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos	X			
La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida	X			Manual de funciones, asignación alta gerencia
La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores			X	
La implementación de acciones para prevenir los errores humanos			X	
La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega		X		Formatos de entrega, contrato de prestación de servicios turísticos
La empresa utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios	X			
La empresa identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio			X	
La empresa controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad			X	
La empresa cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma	X			
La empresa identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios	X			
La empresa preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos	X			
La empresa cumple con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios	X			Encuestas de satisfacción, sistema PQRS
La empresa considera los requisitos legales y reglamentarios	X			
La empresa considera las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios	X			
La empresa considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios	X			
La empresa considera los requisitos del cliente	X			
La empresa considera la retroalimentación del cliente	X			
La empresa revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos			X	
La empresa conserva información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión			X	
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS				
La empresa implementa las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios			X	
La empresa conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios como evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación y trazabilidad a las personas que autorizan la liberación		X		Documentos contables y financieros, formatos de entrega
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES				
La empresa se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada			X	
La empresa toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios			X	
La empresa trata las salidas no conformes con corrección, separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios, información al cliente o obtención de autorización para su aceptación bajo concesión			X	
Se verifican la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes			X	
Conservan la información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, todas las concesiones obtenidas y identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO

CAPITULO 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				EVIDENCIA
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN				
9.1.1 GENERALIDADES				
Determina qué necesita seguimiento y medición			X	
Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos			X	
Determina cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición			X	
Determina cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición			X	
La empresa evalúa el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	
Conservan la información documentada apropiada como evidencia de los resultados			X	
9.1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
Realizan el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas		X		Servicio postventa
9.1.3 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN				
Analizan y evalúan los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición			X	
Los resultados del análisis se utilizan para evaluar conformidad de los productos y servicios			X	
Los resultados del análisis se utilizan para evaluar grado de satisfacción del cliente			X	
Los resultados del análisis se utilizan para evaluar desempeño y eficacia del SGC			X	
Los resultados del análisis se utilizan para evaluar eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades			X	
Los resultados del análisis se utilizan para evaluar desempeño de los proveedores externos			X	
Los resultados del análisis se utilizan para evaluar necesidades de mejora en el SGC			X	
9.2 AUDITORÍA INTERNA				
La empresa realiza auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos propios de la organización para su SGC y sus requisitos, y si se implementa y se mantiene eficazmente			X	
La empresa planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas			X	
La empresa define los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría			X	
Selecciona los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría			X	
Se asegura de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente			X	
Realiza las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada			X	
Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías			X	
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
9.3.1 GENERALIDADES				
La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización			X	

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO GRADO DE APLICACIÓN NORMA NTC-ISO 9001:2015 EN LA AGENCIA DE VIAJES VIAJEROS POR EL MUNDO				
CAPITULO 9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				EVIDENCIA
9.3.2 ENTRADAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección			X	
La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre los cambios en las cuestiones internas y externas que sean pertinentes al SGC			X	
La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas			X	
El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad			X	
El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios			X	
Las no conformidades y acciones correctivas			X	
Los resultados de seguimiento y medición			X	
Los resultados de las auditorías			X	
El desempeño de los proveedores externos			X	
La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la adecuación de los recursos			X	
La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades			X	
La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre las oportunidades de mejora			X	
9.3.3 SALIDAS DE LA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:				
Las oportunidades de mejora			X	
Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad			X	
Las necesidades de recursos			X	
La empresa conservando la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección			X	
CAPITULO 10. MEJORA				EVIDENCIA
10.1 GENERALIDADES				
La empresa determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente		X		Servicio postventa
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA				
La empresa reacciona ante la no conformidad			X	
Evalúan la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte			X	
Implementan cualquier acción necesaria			X	
Revisan la eficacia de cualquier acción correctiva tomada			X	
Si fuera necesario, actualizan los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación y si fuera necesario, hacen cambios al sistema de gestión de la calidad			X	
Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas			X	
Conservan la información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente y de los resultados de cualquier acción correctiva			X	
10.3 MEJORA CONTINUA				
La empresa mejora continuamente la convivencia, adecuación y eficacia del SGC			X	
Considera los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección para determinar si hay necesidades o oportunidades			X	

ANEXO 2.

Gerente General Olga Liliana Calderón	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
1 ¿Cuáles son los puntos más Fuertes que tiene la empresa actualmente?	Somos Agentes IATA, tenemos personal calificado, estamos posicionados en el mercado con más de 20 años de experiencia en el sector, certificados con la NTS-TS-003, tenemos buenas negociaciones con nuestros proveedores, y en la parte financiera estamos muy bien; siempre con un saldo positivo y con capacidad de endeudamiento. Tenemos una contabilidad legal sistematizada y estamos al día en la documentación legal, y pagos referentes a impuestos. Somos una de las agencias pioneras que desarrollamos bien el producto de peregrinaciones. Ubicada en zona central. En el tema de tecnología estamos en los GDS(plataformas) Sabre y Amadeus que nos permite cotizar y expedir tiquetes directamente.
2 ¿Cuáles son los puntos débiles que presenta la empresa actualmente?	La competencia virtual nos hace vulnerables; se pagan impuestos, gastos que se requieren para mantener un local y existen páginas que no pagan impuestos. Si una página es de España no le cobra a la gente impuestos.
3 ¿Qué factores externos afectan el desempeño de la empresa?	Tenemos un IVA muy costoso de un 19%, los impuestos de los tiquetes son altísimos, la amenaza del dólar con sus variaciones a nosotros como agencia nos afecta en gran manera, si hay guerra nos afecta, si hay colapso en la bolsa de valores nos afecta cambios en la legislación tributaria, afectación del orden público que puede entorpecer el funcionamiento de la agencia.
4 ¿Cuáles son los aspectos que ayudarían a la empresa a salir adelante?	El turismo esta ganando un nivel de importancia en generación de divisas, el gobierno debería de incentivar el turismo con menos impuestos; tenemos impuestos hoteleros, de tasas aeroportuarias, por uso de aeropuertos. Realizar una reingeniería en la agencia para mejorar la competitividad en el mercado, realizar una revisión exhaustiva de los planes y servicios ofrecidos.
5 ¿Qué tipo de beneficios podría brindarle esta norma a usted y a la organización?	Una norma es evitar reprocesos, trabajar con calidad, con eficiencia y eficacia
6 ¿Considera que esta norma de calidad ISO 9001-2015, mejoraría el desarrollo productivo de la empresa?	Sí, las normas regulatorias están para mejorar el funcionamiento de la organización
7 ¿La empresa tiene unos objetivos y políticas de calidad establecidas?	No
8 ¿Cuáles son los procesos ya existentes en la empresa, que son necesarios para el funcionamiento de la empresa?	La empresa no cuenta con diagrama de procesos, los procesos realizados son adquiridos por los empleados de manera verbal y por su experiencia en el área. Los procesos básicos que hay son: Realizar cotizaciones en conjunto con las empresas mayoristas para los clientes, cuando la venta se hace efectiva se procede a realizar la reserva del hotel y la emisión de los tiquetes, el cliente procede a cancelar en caja y le es entregado el respectivo recibo de caja con firma y sello de la empresa. El asesor entrega la documentación necesaria al pasajero; los tiquetes, asistencias médicas, reservas, traslados, entre otros. Posteriormente el asesor solicita las facturas a los diferentes proveedores y las entrega al área de tesorería que se encarga de elaborar la factura de venta.
9 ¿Cuáles cree usted que son los procesos que debe mejorar la empresa?	En primera medida se debe realizar un diagrama de procesos para así identificar claramente cuáles son y comenzar a trabajar sobre los mismos, determinando qué procesos se deben mejorar, cambiar o continuar con ellos.

Asesora Comercial Ana Cecilia Montaña		
PREGUNTAS		RESPUESTAS
1	¿Cuáles son los puntos más Fuertes que tiene la empresa actualmente?	Los puntos más fuertes, son la responsabilidad y el cumplimiento, la trayectoria y la seguridad. Nuestros clientes pueden estar tranquilos que lo que ofrecemos lo cumplimos y que no vamos a desaparecer como muchas.
2	¿Cuáles son los puntos débiles que presenta la empresa actualmente?	El posicionamiento virtual; es una debilidad, aunque tenemos páginas y publicidad en redes no es suficiente con la publicidad avanzada de la competencia
3	¿Qué factores externos afectan el desempeño de la	El internet. Nos hemos visto muy afectados, la gente compra por internet sin ninguna asesoría pero a bajo precio.
4	¿Cuáles son los aspectos que ayudarían a la empresa a salir adelante?	*Hacer convenios con mayoristas o pasar de ser una empresa minorista a mayorista y operar para otras agencias. *Implementar cambios de mejoramiento de nuestros servicios, mejores negociaciones, buscar nuevos proveedores.
5	¿Qué tipo de beneficios podría brindarle esta norma a usted y a la organización?	No conozco la norma
6	¿Considera que esta norma de calidad ISO 9001-2015, mejoraría el desarrollo productivo de la empresa?	Todas las normas buscan mejoramiento y creo que sí mejoraría.
7	¿La empresa tiene unos objetivos y políticas de calidad establecidas?	No
8	¿Cuáles son los procesos ya existentes en la empresa, que son necesarios para el funcionamiento de la empresa?	*Procesos de selección de proveedores que cumplan con todo lo de la ley, garantizando (RUT, Cámara de Comercio, RNT) *Proceso de selección de productos(destinos) con proveedores reconocidos.
9	¿Cuáles cree usted que son los procesos que debe mejorar la empresa?	No lo tengo claro

Contadora Jacqueline Amezquita		
PREGUNTAS		RESPUESTAS
1	¿Cuáles son los puntos más Fuertes que tiene la empresa actualmente?	*Cada día hemos ido innovando y especializándonos en nuestros destinos a nivel nacional como internacional, con valores agregados que nos marcan la diferencia. *La ubicación que por ser tan central es de fácil acceso a nuestros clientes
2	¿Cuáles son los puntos débiles que presenta la empresa actualmente?	No se ha logrado hacer el verdadero análisis de gestión e interpretación de los datos para lograr mayor diferenciación y personalización en los servicios que prestamos y con esto aumentar la fidelización de nuestros clientes y competitividad de la agencia.
3	¿Qué factores externos afectan el desempeño de la empresa?	Repercusiones económicas, políticas, culturales y sociales y ecológicas, el uso del internet.
4	¿Cuáles son los aspectos que ayudarían a la empresa a salir adelante?	Teniendo unos mecanismos de protección e innovación para que estos impactos sean en menor proporción en la rentabilidad del negocio.
5	¿Qué tipo de beneficios podría brindarle esta norma a usted y a la organización?	Muy seguramente se podría brindar con toda certeza servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, ya que ésta es la razón de ser; brindarles experiencias inolvidables.
6	¿Considera que esta norma de calidad ISO 9001-2015, mejoraría el desarrollo productivo de la empresa?	Sí, ya que mediante la norma de calidad la empresa tendría mayor eficiencia y rentabilidad económica.
7	¿La empresa tiene unos objetivos y políticas de calidad establecidas?	No
8	¿Cuáles son los procesos ya existentes en la empresa, que son necesarios para el funcionamiento de la empresa?	El sistema de Norma Técnica Sectorial NTS, indispensable para la agencia poder operar y que cada año se le renueve el Registro Nacional del Turismo, y la Norma de Seguridad y Salud en el Trabajo.
9	¿Cuáles cree usted que son los procesos que debe mejorar la empresa?	El flujo de la documentación en la empresa, en ocasiones se crea un cuello de botella; quedan represados y ocasiona demora para llegar al departamento contable.

ANEXO 3.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS							
2019					SEGUIMIENTO		
Entorno	Variable	Información	DOFA	Fuente de Información	2020	2021	2022
Económico	PIB	*Los tiquetes aereos en este momento aportan US\$7.500 millones al PIB nacional, sin embargo, la elevada carga impositiva afecta la competitividad en el país encontrándose por debajo del promedio regional y a distancia a comparación de otros países como Chile y Panama. El impuesto más alto es el IVA del 19% mientras que en Canada es del 5%.	A	Revista la agencia de viajes Edición 283 del 02 de diciembre de 2019 página 3-4			
	PIB PERCÁPITAL	*El Dane revela que el gasto promedio per cápita diario del total de personas que viajaron dentro del país, en el segundo trimestre de este año, fue de 79.352 pesos, lo que representó un aumento de 9,4 %, frente a lo alcanzado en el primer trimestre de 2019.	O	https://www.eltiempo.com/economia/sectores/como-el-turismo-esta-impulsando-la-economia-en-colombia-412966			
	PIB TURISMO	* El plan sectorial del Turismo 2018-2022 se planteó la meta de más de 5,5 millones de visitantes extranjeros, ya que en el 2017 fue de 3.975.570. La parte hotelera y restaurantes representan el 5.7% del PIB. En este momento es del 4.8%. Además, propone que el turismo sea un gran generador de divisas en el país con US\$10.643 millones en flujo de moneda extranjera. Al final del año 2018 ha generado US\$6.618 millones.	O	Revista la agencia de viajes Edición 285 del 02 de enero de 2020 página 3-4			
	TASA DE CAMBIOS	*En el 2019 se presento variaciones en diferentes temporadas debido a las alzas que se presentaron en las tasas de cambios.	A	Revista la agencia de viajes Edición 283 del 02 de diciembre de 2019 página 3-4			
Político	SITUACIÓN Y CAMBIOS DEL GOBIERNO	*Cotelco pide mayor atención y aumento de presupuesto al sector del turismo en Colombia ya que brinda desarrollo al país.	O	Revista la agencia de viajes Edición 282 del 18 de noviembre de 2019 página 34			
		*La política de la Economía Naranja en el sector del turismo busca promover activos intangibles como música, gastronomía, artesanías, ferias y carnavales a los extranjeros y nacionales. Procolombia y Fontur han radicado proyectos de promoción turística.	O	Revista la agencia de viajes Edición 285 del 02 de enero de 2020 página 4			
		*La política resalta la potencialidad del turismo para articular procesos de identificación, valoración, competitividad, sostenibilidad y difusión del patrimonio cultural. Pretende fomentar el desarrollo del turismo cultural en Colombia e incentivar a extranjeros y nacionales a conocer y apropiarse las costumbres y el patrimonio material e inmaterial del país.	O	http://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo			

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS							
					SEGUIMIENTO		
2019					2020	2021	2022
Entorno	Variable	Información	DOFA	Fuente de Información			
Legal	NORMAS QUE REGULAN LA ACTIVIDAD TURISTICA	*La prestación de servicios turísticos está regulada en la Ley General del Turismo- Ley 300 de 1996, Ley 1101 de 2006, Ley 1429 de 2010, Ley 1450 de 2011 y Ley 1558 de 2012. Decreto 1074 de 2011(Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo) Libro 2, parte 2, Título 4. Ley 1480 de 2011(Estatuto del Consumidor)	O	Revista la agencia de viajes Edición 282 del 18 de noviembre de 2019 página 4			
Tecnológico	TENDENCIAS TECNOLOGICAS	*Los agentes mayoristas le apuestan a los intercambios de conocimiento, negocios, networking e inversión en el segmento del turismo a través de plataformas.	O	Revista la agencia de viajes Edición 285 del 02 de enero de 2020 página 26			
		* Asociaciones como Cotelco, Fontur, Anato, Agencias mayoristas están implementando planes de innovación y desarrollo tecnológico para el desarrollo turístico nacional.	O	Revista la agencia de viajes Edición 283 del 02 de diciembre de 2019 página 10			
		*La iniciativa del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) que promueve el emprendimiento digital, se han apoyado diferentes proyectos que atienden necesidades del sector turístico y le brindan facilidades a los viajeros.	O	https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-62268.html?_noredirect=1			
Ambiental	CAMBIOS CLIMATICOS	*Colombia por su diversidad topográfica, cuenta con gran variedad de paisajes, biodiversidad y pisos térmicos.	O	https://colombia.travel/es/informacion-practica/clima			
		*La Organización Mundial del Turismo en coordinación con otras organizaciones han trabajado en convenciones y desarrollo de políticas que ayuden a mitigar el cambio climático promoviendo acciones que van desde el uso de energías renovables hasta la limitación del uso de aviones y alentar el uso del ferrocarril.	A	https://www.entornoturistico.com/efectos-del-cambio-climatico-turismo/			
		*Si las condiciones del cambio climático continúan avanzando, los turistas dejarán de acudir a los destinos habituales, lo que podría provocar el cierre de negocios y la pérdida generalizada de empleos, esto a la larga provocaría el declive del destino turístico.	A	https://www.entornoturistico.com/efectos-del-cambio-climatico-turismo/			
	IMPACTOS AMBIENTALES	*Una investigación publicada en Nature Climate Change, reunió datos de 160 países y descubrieron que los vuelos representan el 12 % del total de la contaminación que genera el turismo a nivel mundial, incluyendo el mantenimiento en infraestructuras de hoteles, restaurantes y aeropuertos, compra de alimentos, bebidas y recuerdos para los turistas. Según los investigadores, esta situación fue obviada por el Acuerdo de París para contener el calentamiento global.	A	https://www.tendencias21.net/El-turismo-ya-es-una-de-las-industrias-mas-contaminantes_a44533.html			
		*La Ley de Turismo que se viene impulsando en el Congreso apunta a profundizar el ecoturismo en el país, aprovechando que el posconflicto estaría habilitando zonas biodiversamente ricas (antes inexploradas).	O	https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/turismo-en-colombia-y-su-medicion-2844656			
		*En Colombia se promueve el turismo sostenible para la protección del medio ambiente, conservación de las riquezas naturales, el patrimonio cultural y tradiciones de sus habitantes. El reciclaje, reducción del uso del plástico, ahorro de agua y energía. Regulados por la Norma Técnica Sectorial.	O	https://colombia.travel/es/blog/datos-tener-en-cuenta-para-hacer-turismo-sostenible-en			