

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2015 EN TRY CHILE TOURS

Autor: Diego Alejandro Yañez Lobos

Profesor Guía: PhD. Patricio Flores F

Santiago, 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2015 EN TRY CHILE TOURS

Nombre del candidato(a): Diego Alejandro Yañez Lobos

Carrera / Grado: ingeniería comercial

Campus: Vitacura **Departamento:** ingeniería comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Patricio Flores Flores en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente

DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 08/03/2026

Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 08/03/2026

Firma: 



Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Agradecimientos

En primer Lugar, quiero agradecer a mi familia quienes fueron un gran soporte y apoyo durante toda mi etapa universitaria, en especial a mis padres quienes hicieron el esfuerzo inigualable de pagarme la carrera.

Además, me gustaría agradecer a mi novia quien me dio apoyo incondicional y además siempre confió y creyó en mi incluso cuando yo no lo hacía, fue mi motor emocional en todo momento.

Incluir el apoyo de los grandes amigos que conocí en la universidad con los quienes compartí grandes desafíos y aventuras en especial a aquellos que conocí desde un principio de la etapa universitaria y siguen presentes en mi vida.

En especial a mis queridos amigos Cristobal Muñoz, Leonardo Osorio, Pedro Bazán, Gaspar Flores, Lucas Rojas, Diego Paredes, Benjamín Mena, Javiera Ramírez y Macarena Cuello

Con quienes compartí horas de conversaciones, risas y buenos momentos que se quedaran guardados para toda la vida.

Solo queda decir muchas gracias a todos.

Resumen

Esta tesis propone un plan de implementación de la norma ISO 9001:2015 en la empresa Try Chile Tours, dedicada al transporte turístico en Santiago de Chile, con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer su competitividad en un entorno altamente exigente. El estudio se enmarca en un enfoque aplicado, de alcance principalmente descriptivo–explicativo, utilizando la metodología de Sampieri. Se desarrolla un diagnóstico del estado actual de la organización frente a los requisitos de la norma, a partir de revisión documental, entrevistas semiestructuradas y análisis de procesos, complementado con la medición de la experiencia del cliente mediante encuestas de satisfacción (CSAT) y recomendación (NPS). Los resultados evidencian un Sistema de Gestión de la Calidad incipiente: la empresa presenta buena valoración por parte de los clientes y prácticas orientadas al servicio, pero carece de formalización de procesos, planificación de la calidad, gestión de riesgos, indicadores sistemáticos y mecanismos estructurados de mejora continua. En respuesta a estos hallazgos, se diseña un plan de implementación basado en el ciclo PHVA, que incluye definición de política y objetivos de calidad, mapeo de procesos, elaboración de procedimientos y registros clave, así como la incorporación de indicadores centrados en la experiencia del cliente. El estudio aporta un modelo práctico para PYMES turísticas que buscan avanzar hacia la certificación ISO 9001:2015 y visibiliza tanto las barreras como los factores facilitadores presentes en la adopción de sistemas de gestión de la calidad en el sector turístico.

Abstract

This thesis proposes an implementation plan for the ISO 9001:2015 standard in Try Chile Tours, a company dedicated to tourist transportation in Santiago, Chile, with the purpose of improving customer satisfaction and strengthening its competitiveness in a highly demanding environment. The study follows an applied approach with a mainly descriptive–explanatory scope, using Sampieri’s methodology.

A diagnostic assessment of the organization’s current situation with respect to the standard’s requirements is developed through document review, semi-structured interviews and process analysis, complemented by measuring the customer experience using satisfaction (CSAT) and recommendation (NPS) surveys.

The results reveal an incipient Quality Management System: the company receives high evaluations from its customers and shows strong service-oriented practices, but lacks process formalization, quality planning, risk management, systematic indicators and structured mechanisms for continuous improvement. In response to these findings, an implementation plan based on the PDCA cycle is designed, including the definition of a quality policy and objectives, process mapping, development of key procedures and records, and the incorporation of customer-experience-focused indicators.

The study provides a practical model for small and medium-sized tourism enterprises seeking to move towards ISO 9001:2015 certification and sheds light on both the barriers and enabling factors involved in adopting quality management systems in the tourism sector.

ÍNDICE

Resumen	2
Abstract	4
Capítulo I: Planteamiento del problema	8
1.1. Antecedentes del problema	8
1.2. Formulación del problema	9
1.3. Preguntas de investigación	9
1.4. Objetivos de la investigación	9
1.4.1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5. Justificación de la investigación	10
1.6. Delimitación del estudio	10
1.7. Limitaciones	11
Capítulo II: Marco teórico	11
2.1. Revisión de la literatura	11
2.2. Antecedentes empíricos relevantes	19
2.3. Fundamentos teóricos	25
2.4. Estado del arte	32
Capítulo III: Marco conceptual	39
3.1 Definición de conceptos claves	39
Capítulo IV: Marco metodológico	51
4.1. Tipo y diseño de la investigación	54
4.1.1 Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	55
4.1.2 Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.	55
4.1.3 Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.	55
4.2. Población y muestra	56
4.2.1 Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	56
4.2.2 Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.	56

4.2.3 Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.....	57
4.3. Técnicas e instrumentos.....	57
4.3.1 Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.	58
4.3.2 Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.	58
4.3.3 Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.....	59
4.4. Procedimiento	59
4.4.1 Metodología para la elaboración del diagnóstico organizacional según la Norma ISO 9001:2015	60
4.4.2 Identificación de procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.....	65
4.4.3 Elaboración del plan de implementación del SGC	66
4.5. Estrategia de análisis de datos.....	72
4.6. Consideraciones éticas	73
Capítulo V: Resultados.....	73
5.1. Presentación de resultados	73
5.1.1 Resultados Diagnostico	73
5.1.2 Resultados de la encuesta	77
5.1.3 Resultados del plan de implementación del sistema de gestión de la calidad	79
5.2. Análisis e interpretación	86
5.2.1 Análisis e interpretación del diagnostico.....	86
5.2.2 Análisis e interpretación de la encuesta	87
5.2.2 Análisis e interpretación del plan de implementación.....	89
Capítulo VI: Discusión	90
6.1. Contraste con el marco teórico	90
6.2. Aportes y hallazgos	93
6.3. Limitaciones del estudio.....	94
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	95
7.1. Conclusión general.....	95
7.2. Conclusiones específicas.....	96
7.2.1 Conclusión Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con ISO 9001:2015	96

7.2.2 Conclusión Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente	96
7.2.3 Conclusión Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad	97
7.3. Recomendaciones	97
Bibliografía / Referencias.....	100
Anexos.....	106

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes del problema

En los últimos años, el turismo en Chile ha crecido de manera notable, convirtiéndose en un pilar para la economía del país. Este crecimiento ha generado una mayor oferta de servicios de transporte turístico, lo que ha intensificado la competencia en el sector. En este contexto, la calidad del servicio se ha convertido en un factor diferenciador clave para las empresas que desean destacarse y fidelizar a sus clientes.

Try Chile Tours, una empresa dedicada al turismo y transporte de turistas del segmento premium, enfrenta el desafío de mantener y mejorar su competitividad en un mercado en constante evolución. A pesar de su experiencia y presencia en el sector, la captación de clientes extranjeros sigue siendo un reto, especialmente fuera de la temporada alta, además la empresa se encuentra cautiva a los hoteles en los que esta presente debido a su nula presencia en los canales digitales.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015 se presenta como una estrategia clave para mejorar la satisfacción del cliente y diferenciar a Try Chile Tours en un mercado cada vez más competitivo. Esta investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y las expectativas de sus clientes, identificar los procesos críticos que afectan la calidad del servicio y desarrollar un plan detallado para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

En un contexto donde la competencia en servicios de transporte es cada vez más fuerte, Try Chile Tours debe destacarse mediante la adopción de un Sistema de gestión de la calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001:2015. Este estudio no solo busca optimizar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente, sino también consolidar a la empresa como un líder en el sector, mejorando su posicionamiento y fomentando la lealtad y promoción por parte de sus clientes. Con un enfoque estructurado y una implementación cuidadosa, Try Chile Tours podrá

enfrentar los desafíos actuales, asegurando un servicio excepcional que cumpla con las expectativas de sus clientes y favorezca el crecimiento sostenido de la empresa.

1.2. Formulación del problema

La empresa Try Chile Tours tiene la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad para optimizar sus procesos y mejorar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y estrategias dirigidas a la experiencia del cliente. Actualmente, Try Chile Tours opera con procesos muy estructurados y antiguos que no han innovado, lo que representa una desventaja en un mercado turístico altamente competitivo. Además, la ausencia de una estrategia digital limita el crecimiento del negocio, ya que no permite captar nuevos clientes, gestionar el seguimiento de los clientes existentes ni recopilar sus opiniones y reseñas. Lo que, a su vez, dificulta identificar áreas de mejora y evaluar de manera efectiva la experiencia de sus usuarios. Esto también hace que Try Chile Tours no sea lo suficientemente visible frente a la competencia, limitando su posicionamiento en el mercado.

1.3. Preguntas de investigación

¿Cómo puede Try Chile Tours implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer su competitividad en el mercado turístico?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en Try Chile Tours, conforme a la norma ISO 9001:2015, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

2. Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.
3. Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.

1.5. Justificación de la investigación

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en Try Chile Tours es fundamental para fortalecer su competitividad en el sector turístico chileno, donde los clientes son cada vez más exigentes y buscan experiencias personalizadas y de alta calidad. Este sistema permitirá optimizar y formalizar los procesos internos, mejorar la atención y garantizar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y la capacitación del personal.

La estrategia de Try Chile Tours se centra en ofrecer experiencias inmersivas únicas a sus clientes, logrando así una clara diferenciación. Para sostener este posicionamiento, resulta crucial contar con procesos operativos estructurados que permitan mantener un estándar de calidad constante y elevado.

Desde el ámbito académico, este estudio servirá para demostrar que un Sistema de Gestión de la Calidad bien elaborado puede impactar positivamente en las pequeñas y medianas empresas, evidenciando que el enfoque de la gestión de la calidad no solo se basa en cumplir con los servicios prometidos, sino también en superar las expectativas del cliente. A través de esta investigación, se busca aportar evidencia práctica sobre cómo la implementación de la norma ISO 9001:2015 puede mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa en la industria del turismo.

1.6. Delimitación del estudio

Este estudio tiene como propósito diseñar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001:2015 en la empresa Try Chile Tours, orientado a elevar la satisfacción del cliente y fortalecer la eficiencia de los procesos de atención. De carácter explicativo, la investigación se delimita al proceso

de atención al cliente; comprendiendo las etapas de contacto previo, prestación del servicio y postventa.

El análisis busca identificar cómo los procedimientos actuales inciden en la experiencia del cliente y proponer mejoras orientadas a optimizar la calidad del servicio. La delimitación espacial corresponde a la ciudad de Santiago de Chile, en la Región Metropolitana, donde Try Chile Tours desarrolla sus operaciones principales y atiende mayoritariamente a turistas extranjeros.

El alcance temporal abarca el segundo semestre universitario del año 2025, periodo que comprende desde el inicio de la investigación hasta la evaluación de los resultados obtenidos. La unidad de análisis está constituida por las interacciones de atención al cliente y los procesos asociados, mientras que la población objetivo incluye tanto a los clientes atendidos durante el período de estudio como al personal involucrado en la prestación del servicio. Finalmente, se busca estimar el efecto del Sistema de Gestión de la Calidad en la percepción y fidelización hacia la marca, como indicador del impacto global de su implementación.

1.7. Limitaciones

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentran el tiempo disponible para la implementación parcial del sistema y los recursos financieros y humanos limitados para aplicar todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Asimismo, la cantidad de usuarios que se estudiarán podría verse afectada debido a la estacionalidad del turismo, ya que la temporada alta en Try Chile Tours se concentra entre los meses de noviembre y febrero, lo que puede influir en la disponibilidad de clientes para la aplicación de instrumentos y la recopilación de información.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Revisión de la literatura

Evolución histórica de la gestión de la calidad

Gremios medievales en Europa

Según el artículo de American Society for Quality (s. f.) el origen del enfoque por la calidad se sitúa en la Europa medieval, cuando hacia fines del siglo XIII los

artesanos se organizaron en gremios que fijaban reglas estrictas para asegurar la calidad de bienes y servicios. De esta manera, comités de inspección verificaban el cumplimiento y distinguían las piezas conformes con sellos o marcas. Los propios maestros añadían otra marca, que al inicio servía para rastrear defectos y luego pasó a simbolizar su prestigio profesional. Estas señales, tanto la de inspección como la del maestro, funcionaron como garantías de calidad para los clientes en toda la región, un esquema que predominó hasta la Revolución Industrial.

Revolución Industrial y tránsito del taller a la fábrica

Hasta comienzos del siglo XIX, la producción seguía el patrón artesanal: el maestro controlaba la calidad inspeccionando antes de vender. Con el auge del sistema fabril en Gran Bretaña (desde mediados del siglo XVIII), los oficios se fragmentaron en tareas especializadas. Los artesanos devinieron obreros y los tenderos, supervisores, reduciéndose la autonomía laboral. En este modelo, la calidad dependió de la pericia del trabajador y de inspecciones o auditorías; los artículos defectuosos se retrabajaban o desechaban. (Cartwright, 2023; Hobsbawm, 2003).

Taylorismo y productividad vs. calidad

A fines del siglo XIX, Estados Unidos adoptó la administración científica de Frederick W. Taylor para elevar la productividad sin ampliar la planta de artesanos calificados. Así, la planificación quedó en manos de ingenieros, mientras que la inspección y ejecución fue una labor a cargo de artesanos y capataces. Si bien el rendimiento creció, la presión por producir deterioró la calidad, lo que llevó a crear departamentos formales de inspección para impedir que los defectos llegaran al cliente (Mayol Marcó, 2013).

Segunda Guerra Mundial y muestreo de aceptación

Con la entrada de EE. UU. a la Segunda Guerra Mundial, la calidad se volvió crítica por razones de seguridad. Las fuerzas armadas inspeccionaban casi cada unidad producida, lo que demandaba muchos inspectores. Para equilibrar exigencia y capacidad, se adoptó la inspección por muestreo, apoyada por Bell Labs, plasmada en la norma militar MIL STD 105 e incorporada a contratos con proveedores.

Paralelamente, se difundió la capacitación en control estadístico de la calidad (SQC), impulsada por los trabajos de Walter Shewhart (Caicedo Solano & Mahecha Bernal, 2015; SixSigma.us, 2024)

Primeros desarrollos del siglo XX: del producto al proceso

El siglo XX incorporó el concepto de proceso como conjunto de actividades que transforma insumos en resultados con valor. Desde la década de 1920, Shewhart propuso controlar la variabilidad del proceso con herramientas estadísticas y gráficos de control, extendiendo la noción de calidad más allá del producto final. W. Edwards Deming promovió estas ideas y se convirtió luego en figura central del movimiento de calidad en Japón y en Estados Unidos (Deming, 1989).

Calidad total: aprendizaje japonés y respuesta estadounidense

Tras la guerra, Japón, inicialmente asociado a exportaciones de baja calidad, replanteó su estrategia acogiendo aportes de expertos extranjeros, especialmente Deming y Joseph M. Juran. El nuevo enfoque que luego se conocería como calidad total, trascendió la inspección final y priorizó la mejora continua de todos los procesos mediante la participación de las personas. El resultado fue la producción de bienes de mayor calidad y menor costo (Deming, 1989).

En un comienzo, EE. UU. respondió a la competencia japonesa con medidas de reducción de costos y barreras, sin mejorar su desempeño en calidad. Con el tiempo, los altos directivos asumieron el liderazgo del cambio y consolidaron la Gestión de la Calidad Total (GCT) como enfoque organizacional integral. En 1987 se publicaron las normas ISO 9000 y se creó el Programa Nacional de Calidad Baldrige junto con el Premio Malcolm Baldrige, que terminaron por masificarse también en la industria estadounidense (American Society for Quality, s. f.).

Los 6 Gurús de la calidad

La literatura clásica de gestión de la calidad identifica seis referentes cuya obra sentó las bases de las prácticas contemporáneas y de los sistemas normativos (Normes ISO, s. f.).

1. Walter A. Shewhart: El Padre del Control Estadístico

Walter A. Shewhart, físico e ingeniero en Bell Labs, es reconocido como el padre del control estadístico de procesos (CEP). Su aporte fundamental consistió en aplicar la estadística para gestionar la calidad no como un acto de inspección final, sino como un proceso de control continuo durante la fabricación. En este contexto, Shewhart distinguió entre dos tipos de variación: la variación por causas comunes, que corresponde a la variabilidad inherente y natural del sistema, estable y predecible dentro de ciertos límites; y la variación por causas especiales, atribuibles a eventos específicos y no controlados, como un lote defectuoso, un operador sin entrenamiento o una máquina descalibrada (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.).

Su innovación más influyente, los gráficos de control, permite monitorear un proceso, identificar cuándo ocurre una causa especial y actuar sobre ella, logrando así llevar el proceso a un estado de “control estadístico”, es decir, estable y predecible (Quality Gurus, s. f.).

Además, aunque el ciclo PHVA fue ampliamente difundido por W. Edwards Deming, fue originalmente introducido por Shewhart como el motor del aprendizaje y la mejora sistemática. Este ciclo —Planificar, Hacer, Verificar y Actuar— se concibe como un modelo científico para iterar mejoras, donde se planifica un cambio, se ejecuta, se verifican los resultados contra lo esperado y finalmente se actúa para estandarizar el éxito o corregir el fracaso (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.).

2. Armand V. Feigenbaum: El Arquitecto de la Calidad Total

Armand V. Feigenbaum llevó la calidad más allá del taller de producción y la situó en el despacho de la gerencia. Formuló el concepto de Control Total de la Calidad (TQC), argumentando que la calidad es responsabilidad de toda la organización y no únicamente del departamento de manufactura. Desde esta perspectiva, planteó la calidad total como una estrategia que desplaza la visión tradicional basada en la corrección mediante inspección hacia un enfoque preventivo y estratégico,

integrando a áreas como marketing, diseño, finanzas y servicio postventa en la gestión de la calidad (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.).

Además, Feigenbaum introdujo el concepto de la “planta oculta”, que describe la parte de la capacidad total de una organización que se desperdicia corrigiendo errores, retrabajando productos defectuosos o gestionando fallas. Sostenía que invertir en prevención permite reducir significativamente esta planta oculta, siendo mucho más rentable. Para operacionalizar el TQC, desarrolló su modelo 9M — Dinero, Gestión, Personas, Mercados, Motivación, Materiales, Máquinas, Métodos y Requisitos— concebido como un mapa integral de los factores que inciden en el desempeño y que deben ser gestionados para asegurar la calidad (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.).

3. W. Edwards Deming: El Filósofo de la Gestión

W. Edwards Deming, discípulo de Shewhart, es considerado uno de los gurús más influyentes en la historia de la gestión de la calidad. Transformó este ámbito en una verdadera filosofía de gestión integral y desempeñó un papel determinante en la reconstrucción industrial de Japón (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009).

Deming sostenía que la gran mayoría de los problemas dentro de una organización —entre un 85% y un 95%— no son responsabilidad de los trabajadores, sino del sistema en el que estos operan, y que solo la alta dirección posee la capacidad de modificar ese sistema para mejorar los resultados (Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.).

El núcleo de su pensamiento se encuentra en los 14 Puntos para la Dirección, los cuales no representan una lista de tareas aisladas, sino un cambio profundo en el paradigma gerencial. Entre estos principios se encuentran: crear constancia en el propósito de mejora; adoptar una nueva filosofía que rechace demoras y defectos; cesar la dependencia de la inspección masiva promoviendo que la calidad se incorpore desde el proceso; eliminar el miedo para que todas las personas puedan desempeñarse eficazmente; y romper las barreras entre departamentos para

favorecer el trabajo colaborativo Su enfoque en el sistema se manifiesta también en la promoción de la mejora continua, la construcción de relaciones a largo plazo con proveedores basadas en la confianza —en lugar de elegirlos solo por precio— y un liderazgo orientado a eliminar obstáculos para que los empleados puedan realizar bien su trabajo (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.; Rodríguez Moreno & Castellanos Domínguez, 2024).

4. Joseph M. Juran: El Estructurador de la Gestión de Calidad

Joseph M. Juran aportó un enfoque gerencial y estructurado a la gestión de la calidad, traduciendo sus conceptos a un lenguaje que los directivos podían comprender con claridad: el dinero. Para él, la calidad debía entenderse como “adecuación al uso”, es decir, la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades reales del cliente (Barrios Fretes, 2018; Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.).

Uno de sus aportes más influyentes fue la aplicación del Principio de Pareto o Ley 80/20. Aunque no fue su creador, Juran lo popularizó dentro del ámbito de la gestión, demostrando que, en la mayoría de los casos, el 80% de los problemas de calidad —los “muchos triviales”— son provocados por el 20% de las causas —los “pocos vitales”—. Esta lógica permite a la gerencia concentrar esfuerzos y recursos en las causas más importantes para alcanzar el mayor impacto en la mejora del desempeño organizacional (Barrios Fretes, 2018; Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.).

Otro de sus grandes legados es la Trilogía de la Calidad, su modelo de gestión más reconocido, que organiza la administración de la calidad en tres procesos interrelacionados. El primero, la planificación de la calidad, consiste en diseñar procesos y productos capaces de cumplir las metas de calidad establecidas. El segundo, el control de la calidad, se orienta a monitorear el desempeño operativo con el fin de mantener los procesos bajo control y corregir desviaciones esporádicas que pudieran afectar los resultados. Finalmente, la mejora de la calidad se enfoca en la creación de proyectos específicos destinados a resolver problemas crónicos y a alcanzar niveles de desempeño significativamente superiores, promoviendo así

una mejora disruptiva y sostenida dentro de la organización (Barrios Fretes, 2018; Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.).

5. Kaoru Ishikawa: El Humanista y Democratizador

Kaoru Ishikawa, figura clave en el movimiento de calidad japonés, profundizó en la dimensión humana y participativa de la gestión de la calidad. Su principal aporte consistió en adaptar herramientas estadísticas complejas para que fueran accesibles y utilizables por todos los empleados de la organización, desde la alta dirección hasta los operarios de línea. Con esta visión democratizadora, Ishikawa promovió la idea de que la calidad no es responsabilidad exclusiva de los gerentes o especialistas, sino de todas las personas que forman parte del sistema productivo (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009).

Entre sus contribuciones más relevantes se encuentran las 7 Herramientas Básicas, un conjunto de instrumentos gráficos simples —como las hojas de verificación, los histogramas, el diagrama de Pareto, el diagrama de causa-efecto, los diagramas de dispersión, las gráficas de control y la estratificación— que permiten a los equipos analizar y resolver la mayoría de los problemas de calidad. Dentro de estas herramientas destaca especialmente el Diagrama Causa-Efecto, también conocido como Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa, una de sus creaciones más influyentes. Esta herramienta visual de lluvia de ideas facilita identificar, explorar y organizar sistemáticamente todas las posibles causas raíz de un problema, generalmente agrupadas en las seis categorías de las 6M: Método, Mano de obra, Materiales, Maquinaria, Medición y Medio ambiente (Barrios Fretes, 2018; Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.)

Además, Ishikawa fue el principal impulsor de los Círculos de Calidad, grupos voluntarios de empleados de una misma área que se reúnen periódicamente para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo. Esta práctica fortaleció la participación activa, fomentó la moral de los trabajadores y consolidó una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al compromiso colectivo con la calidad (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009).

6. Philip B. Crosby: El Evangelista de la Prevención

Philip B. Crosby es reconocido por sus conceptos absolutos y por su énfasis en la cultura organizacional y en los costos financieros asociados a la no calidad. Para él, la calidad no debía entenderse como algo “bueno”, sino como “conforme a los requisitos”, y por lo tanto debía ser perfectamente medible (Normes ISO, s. f.).

Su aporte más conocido es el concepto de “Cero Defectos”, que a menudo ha sido malinterpretado. Crosby no sostenía que los errores fueran imposibles, sino que el estándar esperado debía ser la perfección. Este principio funciona como un eslogan motivacional y una postura de gestión orientada a rechazar la idea de que cierto nivel de fallas es aceptable, promoviendo en cambio la filosofía de “hacerlo bien a la primera vez” (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Quality Gurus, s. f.).

Otro de sus grandes aportes fue la difusión del concepto de Costo de la No Calidad (COPQ). Crosby popularizó la conocida afirmación de que “la calidad es gratis”, subrayando que lo que realmente genera costos para la organización son las fallas. A través de sus estudios demostró que los costos asociados a la no calidad —como retrabajos, garantías, inspecciones adicionales o desperdicios— son significativamente mayores que los costos de la prevención, los cuales incluyen formación del personal y diseño de procesos robustos. Complementariamente, estructuró su enfoque cultural mediante las 6C de la calidad: Comprensión de los requisitos, Compromiso por parte de la dirección, Competencia basada en la formación, Comunicación clara, Corrección preventiva y Continuidad como principio de perseverancia organizacional (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Normes ISO, s. f.; Quality Gurus, s. f.).

En conjunto, estos aportes configuran un cuerpo doctrinario que integra estadística, liderazgo, cultura y métodos prácticos. Su convergencia explica por qué la calidad moderna se sustenta en la combinación inseparable entre medición, procesos, personas y aprendizaje continuo (Cubillos Rodríguez & Rozo Rodríguez, 2009; Quality Gurus, s. f.).

Finalmente, se enumeran factores que afectan la calidad de la medición (p. ej., improvisación del instrumento, adaptaciones no validadas al contexto, problemas de aplicación), y se recuerda que no hay medición perfecta, pero el error debe reducirse a niveles tolerables mediante procedimientos estandarizados de diseño y evaluación (p. ej., coeficientes de confiabilidad por consistencia interna/estabilidad, juicios de expertos y análisis factorial para validez).

2.2. Antecedentes empíricos relevantes

Evolución reciente e impacto del turismo receptivo en la economía chilena

Luego del severo retroceso provocado por la pandemia del Covid 19, el turismo receptivo (correspondiente a los visitantes extranjeros que ingresan al país) ha mostrado un crecimiento sostenido a partir de 2022 (Bertinatto, et al 2025). Según el Banco Central de Chile, durante el año 2024 el número de turistas aumentó cerca de 40 % en comparación con el período anterior (véase anexo 1), mientras que las exportaciones de servicios turísticos alcanzaron aproximadamente US\$ 3.200 millones, evidenciando un incremento superior al 30% respecto al año previo. Esta tendencia positiva se habría consolidado durante 2025, impulsando la actividad del comercio y de diversos servicios asociados, como transporte, alojamiento y gastronomía.

De acuerdo con datos de SERNATUR (2025b), Chile recibió cerca de 5,2 millones de turistas internacionales, cifra que representa un crecimiento del 40 % y que se aproxima al máximo histórico alcanzado en 2017. Los principales mercados emisores fueron Argentina (40% del total) y Brasil (15%), con un aumento adicional de ingresos durante los primeros meses de 2025, situando a enero apenas 12 % por debajo del máximo histórico mensual.

El aporte económico de esta actividad se refleja principalmente en el gasto que los visitantes realizan en bienes y servicios locales, especialmente en los sectores de comercio, transporte y alojamiento. Desde la perspectiva macroeconómica, dicho gasto se contabiliza como exportaciones de servicios dentro de la Balanza de Pagos. En este contexto, las exportaciones turísticas representaron cerca de US\$

3.200 millones en 2024, consolidando al turismo como un motor relevante para la generación de divisas y empleo (Subsecretaría de Turismo de Chile, 2025).

En términos del Producto Interno Bruto (PIB), la mayor contribución del turismo receptivo se habría observado entre 2022 y 2023, período de plena reactivación postpandemia. Durante 2024, el restablecimiento progresivo de los vuelos internacionales y el incremento de turistas brasileños y argentinos habrían aportado entre 0,3 y 0,4 puntos porcentuales al crecimiento económico (véase anexo 2). No obstante, es importante destacar que una fracción de estas exportaciones incorpora insumos importados, por lo que no todo el valor corresponde a valor agregado interno (Bertinatto, et al. 2025).

El turismo como motor de crecimiento económico y generación de empleo en Chile

El turismo ha consolidado su papel como un motor relevante en la economía chilena, contribuyendo significativamente tanto al crecimiento económico como a la generación de empleo. En 2022, el turismo interno alcanzó un total de 61,1 millones de viajes con pernoctaciones, lo que representa un incremento del 13,7% respecto a 2019. Las regiones de Valparaíso (20,0%) y Metropolitana de Santiago (16,4%) concentraron la mayor proporción de estos viajes, reflejando su posicionamiento como polos turísticos nacionales. Según el Índice de Desarrollo de los Viajes y el Turismo del Foro Económico Mundial (WEF, 2024), Chile ocupa el puesto 34 de 117 países, situándose como el país mejor posicionado de América Latina y el Caribe, gracias a su entorno natural y cultural, su compromiso con la sostenibilidad y un marco favorable para el desarrollo de negocios.

En términos económicos, el sector turístico generó en 2022 ingresos por USD 9.247 millones, lo que implicó un crecimiento del 52,9% respecto a 2021. De este total, el turismo interno fue el principal motor, con USD 7.793 millones, mientras que el turismo internacional aportó USD 1.320 millones (Subsecretaría de Turismo de Chile, 2023). En el ámbito laboral, el turismo empleó a 587.000 personas, equivalentes al 6,6% del empleo total del país, y para el primer semestre de 2023 la cifra ascendió a 603.642 trabajadores, principalmente en los sectores de

alojamiento, alimentación, transporte y actividades culturales (véase anexo 3). Pese a los desafíos derivados de la desaceleración económica y las tensiones globales, Chile mantiene perspectivas favorables a mediano plazo, respaldadas por sus sólidos fundamentos macroeconómicos y su enfoque estratégico hacia el desarrollo sostenible, en línea con iniciativas como la Estrategia Nacional de Hidrógeno Verde y el Plan de Acción 2023-2030, que buscan diversificar las fuentes de crecimiento y fortalecer su posición en la región (Ministerio de Energía de Chile, s. f.).

Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile 2023–2027 (PMTI)

El PMTI es el marco programático que guía la promoción del turismo receptor de Chile en los mercados internacionales. Su propósito se estructura en tres metas alineadas: recuperar el volumen de llegadas en el corto plazo; aumentar el impacto económico a través de mayores estadías y gasto en el mediano plazo; y distribuir territorialmente los beneficios del turismo mediante la coordinación con gobiernos regionales y actores privados (Servicio Nacional de Turismo de Chile, 2023).

El plan se apoya en cinco principios operativos: simpleza, entendida como la generación de mensajes claros y auto explicativos; innovación, basada en la digitalización y el uso de datos; efectividad y eficiencia, orientadas a la optimización de recursos; especificidad, mediante la segmentación por mercado; y audacia, reflejada en la capacidad de ajuste ante cambios (Servicio Nacional de Turismo de Chile, 2023).

Contexto

El Plan de Marketing Turístico Internacional, documento rector de la estrategia de promoción exterior de Chile, surge tras una secuencia de shocks —crisis en países emisores clave, estallido social, pandemia y ajustes migratorios— que afectaron la conectividad aérea, el posicionamiento de marca y la comercialización del país. Hacia 2022–2023, el país mostraba una recuperación parcial de rutas y asientos, con buen desempeño de vuelos de largo alcance y oportunidades en aerolíneas de bajo costo a nivel regional. En términos de demanda, Europa y Estados Unidos resultan prioritarios por gasto y estadía, mientras que Brasil, Argentina, Perú y

Colombia aportan volumen, cercanía y desestacionalización (Servicio Nacional de Turismo de Chile, 2025a). Competitivamente, Argentina destaca en productos de naturaleza semejantes, y se amplía el conjunto de rivales en actividades como senderismo, destinos remotos y city breaks.

Marco estratégico

A partir de este escenario, el plan estructura su acción estratégica en tres etapas: recuperar volumen (años 1–2), incrementar impacto económico (años 3–5) y distribuir impacto territorial (horizonte extendido). Para habilitar esta ruta de implementación, prioriza la reconexión aérea y la gestión de asientos por mercado origen, junto con un reposicionamiento de marca basado en mensajes simples y autoexplicativos por experiencia —por ejemplo, “Naturaleza y Parques Nacionales”, “Cultura y Patrimonio UNESCO”, o “Vino y Gastronomía”— y la maduración de oferta en destinos emergentes mediante productos exportables con itinerarios claros, precios netos para el canal y materiales listos para la venta.

La estrategia 360° integra acciones Business to Business con intermediarios como agencias y turoperadores (B2B), Business to Consumer dirigidas directamente a viajeros (B2C), y Relaciones Públicas —prensa, press trips y contenidos editoriales— para cubrir todo el embudo de conversión. Asimismo, privilegia formatos de alto rendimiento comercial (fam/press trips, roadshows, workshops, ferias y capacitación al trade en origen y destino), apoyándose en la segmentación por mercado, canal y motivación de viaje. Finalmente, se promueve la digitalización mediante herramientas como planificadores de viaje, bibliotecas de activos y soluciones basadas en inteligencia artificial, junto con la toma de decisiones sustentada en datos (Servicio Nacional de Turismo de Chile, 2025a).

Priorización por mercados

La priorización de mercados dentro del PMTI responde a los distintos roles que cumplen según gasto, estadía y volumen. En el caso de Europa y Estados Unidos, la estrategia se orienta hacia la elevación del gasto y de la estadía media a través de narrativas asociadas a naturaleza, lejanía, astronomía, vino y experiencias

upscale. Para estos mercados, se consideran especialmente relevantes acciones como la participación en ferias, la ejecución de press y fam trips, la realización de roadshows y el establecimiento de alianzas con gremios internacionales.

Por su parte, Brasil, Argentina, Perú y Colombia concentran el trabajo vinculado a volumen y desestacionalización, impulsando escapadas de alta rotación —viajes de corto radio y estadías breves—, iniciativas de cooperación con regiones limítrofes y un fuerte llamado a la acción comercial mediante OTAs, campañas tácticas y workshops con agencias. De forma paralela, otros mercados prioritarios, como Australia o ciertos países de larga distancia, requieren una estrategia de desarrollo más gradual, con énfasis en la conectividad, la repetición de visita y la promoción de productos combinados dentro de Sudamérica.

Gobernanza multinivel y rol de las regiones

El PMTI incorpora una arquitectura de gobernanza orientada a articular el nivel central con las regiones y municipalidades. Esta estructura busca alinear los planes regionales de promoción con las directrices del PMTI, constituyendo Grupos de Trabajo territoriales encargados de coordinar itinerarios exportables, campañas limítrofes, fam y press trips, piezas audiovisuales y sistemas de inteligencia de mercado. Asimismo, se contempla la capacitación de autoridades y equipos técnicos en los contenidos del plan y la movilización del Fondo Nacional de Desarrollo Regional como instrumento de cofinanciamiento para acciones estratégicas.

Este sistema de gobernanza se fortalece mediante hojas de ruta y KPI sujetos a controles trimestrales y semestrales, lo que permite asegurar coherencia narrativa, eficiencia en el uso de recursos y mayor impacto en los mercados de origen.

Segmento turismo de reuniones (MICE)

El segmento MICE muestra señales de recuperación, aunque su desempeño continúa dependiendo de la reconexión internacional y del fortalecimiento institucional. Entre sus principales desafíos se encuentran la consolidación de la

marca Chile MICE a nivel global, la diversificación de destinos más allá de Santiago, el aumento de la capacidad competitiva mediante infraestructura adecuada y servicios especializados, y el fortalecimiento de los Convention Bureau locales con modelos de gestión y financiamiento sostenibles.

Las líneas de acción en este ámbito contemplan la captación directa B2B, la profundización del Programa de Embajadores, el desarrollo de contenidos y herramientas de promoción específicas, y la priorización de mercados regionales y de Estados Unidos para los segmentos de incentivos y corporativo upscale

Instrumentos tácticos y habilitadores comerciales

El PMTI orienta su ejecución táctica hacia una migración desde campañas genéricas hacia intervenciones específicas con trazabilidad directa hacia la venta. En el ámbito B2B, esto implica la realización de workshops, roadshows, fam trips dirigidos a agencias y programas de capacitación; mientras que en Relaciones Públicas se incluyen press trips, contenidos editoriales y una gestión activa de reputación. En el plano B2C, se priorizan campañas tácticas con un llamado explícito a la acción y presencia en OTAs.

La estrategia se complementa con la creación de itinerarios temáticos y rutas turísticas, el desarrollo de clubes de producto, la puesta en marcha de un planificador digital y el uso de herramientas de inteligencia artificial para ordenar la oferta. Todo lo anterior se sostiene en una unidad de inteligencia de marketing encargada de medir el desempeño por mercado, canal y formato.

Métricas y evaluación

La evaluación del plan se estructura sobre KPI monitoreados de forma trimestral y semestral. Entre los indicadores de volumen y conversión destacan los leads por mercado, la tasa de conversión por OTA y por agencia, y los pasajeros mensuales por segmento. En cuanto al impacto económico, se consideran la estadía media, el gasto promedio por persona y la venta de complementos como vino o astronomía.

La dimensión territorial se analiza mediante el porcentaje de ventas que incluyen al menos un destino emergente, el número de itinerarios regionales activos y la

cantidad de fam y press trips ejecutados por región. En habilitación del canal se observan indicadores como webinars realizados, agentes capacitados, tasa cotización–reserva y entrega de bibliotecas de activos. Finalmente, para MICE se monitorea el número de solicitudes de propuesta (RFP), los grupos de incentivos captados y la proporción de propuestas que incorporan atributos de sostenibilidad.

Síntesis crítica y líneas de investigación

El PMTI destaca por su alineamiento con tendencias globales —naturaleza, destinos remotos, sostenibilidad y viajes activos— y por conectar la promoción con la comercialización mediante soporte al canal, formatos de alto rendimiento e inteligencia de mercados. Sin embargo, persisten desafíos que abren oportunidades de investigación aplicada. Entre ellos se encuentran la efectividad causal de la simplificación de mensajes y nombres de experiencias en el click through y la conversión por mercado; la atribución multicanal entre B2B, B2C y Relaciones Públicas para mejorar la asignación de recursos; el impacto territorial de los itinerarios emergentes en empleo, encadenamientos productivos y desestacionalización; y el retorno del fortalecimiento del MICE —incluidos los Convention Bureau y el Programa de Embajadores— en la captación de congresos, incentivos y eventos en temporada baja.

2.3. Fundamentos teóricos

Contribución a la diferenciación y competitividad empresarial

Al centrarse en el cumplimiento de requisitos, la consistencia en la entrega del servicio y la mejora continua, la implementación de un SGC permite a las organizaciones diferenciarse en mercados altamente competitivos. Además, al priorizar la experiencia del cliente, se consolidan relaciones sólidas y de largo plazo que fortalecen tanto la imagen de la empresa como su posicionamiento estratégico en el sector turístico. En consecuencia, la adopción de la ISO 9001:2015 se convierte en una herramienta esencial para integrar la satisfacción del cliente con los objetivos de eficiencia y sostenibilidad organizacional (ISO, 2015).

Metodología de la investigación

En el ámbito de los estudios sobre gestión de la calidad y experiencia del cliente, el enfoque cuantitativo constituye un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que permiten describir fenómenos, medir constructos y contrastar relaciones entre variables mediante herramientas estadísticas. Sampieri (2014) define la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno o problema y señala que, en su vertiente cuantitativa, esta se caracteriza por planteamientos acotados, medición, uso de estadística y prueba de hipótesis, atributos que otorgan precisión, replicabilidad y capacidad de generalización, aspectos especialmente valorados en contextos donde se busca estandarizar y mejorar servicios.

Este enfoque opera de manera secuencial y probatoria: parte de una idea inicial que se delimita en objetivos y preguntas, continúa con la revisión de la literatura y la construcción del marco teórico, y avanza hacia la formulación de hipótesis y variables. Posteriormente, se diseña la estrategia para someter dichas hipótesis a prueba, se miden las variables en su contexto real y se analizan los datos mediante métodos estadísticos que permiten obtener conclusiones fundamentadas. Este encadenamiento lógico no solo reduce la improvisación, sino que también clarifica cómo cada decisión metodológica contribuye a la validez de los hallazgos relacionados con la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

Un componente clave en la propuesta de Sampieri (2014) es el continuo de alcances de los estudios cuantitativos —exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo—, los cuales dependen tanto del estado del conocimiento disponible como de los objetivos de investigación. Estos alcances no funcionan como categorías excluyentes, sino como un gradiente que avanza desde la descripción hacia la explicación causal. En investigaciones aplicadas en servicios, donde interesa describir indicadores de calidad, explicar su comportamiento y vincularlos con dimensiones como satisfacción y recomendación, es frecuente combinar componentes descriptivos con aproximaciones correlacionales que orienten decisiones de mejora.

La Gestión de la Calidad Total como Estrategia de Mejora Continua

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total (GCT) representa un desafío estratégico fundamental para empresas de servicios turísticos como Try Chile Tours, que buscan consolidar su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo. Según Camisón et al. (2006), la implantación de la GCT debe entenderse como un proceso de cambio organizacional profundo, planificado y continuo, que involucra la transformación de la cultura empresarial, la redefinición de procesos y el compromiso de toda la estructura organizacional. Este tipo de sistema no se limita a cumplir con estándares normativos, sino que implica adoptar una filosofía de mejora continua orientada a la excelencia en la gestión, al fortalecimiento del liderazgo y, sobre todo, a la satisfacción del cliente.

En el caso de Try Chile Tours, la implementación de un sistema de gestión de calidad total permitiría alinear sus procesos internos con las expectativas de los turistas nacionales e internacionales, promoviendo una cultura organizacional centrada en la mejora constante de la experiencia del cliente. De acuerdo con Camisón et al. (2006), este proceso se desarrolla en tres etapas clave: la fase de insatisfacción, donde la dirección reconoce la necesidad del cambio; la fase de cambio, en la que se reformulan las políticas, objetivos y procedimientos; y la fase de aceptación, donde la organización interioriza los valores de la calidad y consolida un sistema de evaluación basado en indicadores y retroalimentación continua.

Asimismo, la GCT exige una transformación cultural que fomente la participación activa de todos los trabajadores, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la orientación al servicio. En el contexto de Try Chile Tours, esto implicaría capacitar al personal en estándares de calidad, establecer mecanismos de comunicación interna más efectivos y promover el trabajo colaborativo entre las distintas áreas operativas (atención al cliente, transporte, reservas, etc.), con el fin de garantizar un servicio homogéneo y confiable.

Finalmente, Camisón et al. (2006) destacan que el éxito de la implantación del sistema de gestión de la calidad depende del liderazgo comprometido de la alta dirección, la planificación estratégica y la creación de una cultura organizacional

autorrenovable, capaz de adaptarse a los cambios del entorno y a las nuevas necesidades del mercado. De esta manera, Try Chile Tours podría no solo optimizar sus procesos internos, sino también diferenciarse en el sector turístico a través de un enfoque integral en la satisfacción y fidelización de sus clientes.

La oferta de servicios a la economía de la experiencia

La propuesta principal de Pine & Gilmore (1998) sostiene que las experiencias constituyen una categoría económica diferenciada, distinta de los commodities, bienes y servicios, y representan la frontera competitiva cuando estos últimos se vuelven indiferenciados por la mezcla y estandarización. Su progresión del valor económico describe un tránsito que va desde insumos indiferenciados hasta vivencias memorables capaces de sostener disposiciones a pagar superiores; de este modo, el valor deja de residir en atributos funcionales para ubicarse en la memoria y el significado que el cliente atribuye al evento. Esta lógica justifica la posibilidad de cobrar primas de precio cuando la organización transita deliberadamente desde “servir” a “escenificar” experiencias.

En términos de diseño experiencial, los autores proponen articular la oferta alrededor de un tema consistente que actúe como guión; armonizar las impresiones mediante señales positivas —y eliminar aquellas negativas que rompan la ilusión—; incorporar elementos que prolonguen el recuerdo en el tiempo; y orquestar estímulos multisensoriales que incrementen la inmersión y el impacto emocional. Este andamiaje se complementa con el marco de las cuatro esferas de experiencia: entretenimiento (absorción pasiva), educativa (absorción activa), escapista (inmersión activa) y estética (inmersión pasiva). Las propuestas que combinan más de una esfera suelen generar mayor engagement y, con ello, una mayor capacidad de apropiación de valor (pricing power).

En este modelo, la monetización ocupa un lugar explícito: “eres lo que cobras”. Si la empresa no cobra por la experiencia, la comunica como un añadido sin valor propio y se autoimpone un límite en sus precios. El cobro directo por la vivencia —por ejemplo, entradas o admisión, pases por tiempo o actividad, niveles diferenciados de acceso, backstage o personalización— permite transformar el

excedente emocional en ingresos. A ello se suma la memoria materializada —souvenirs o recuerdos— como un segundo mecanismo de captura de valor, convirtiendo el recuerdo en un bien simbólico susceptible de un precio premium.

En consecuencia, la estrategia de precios debe reflejar gradientes de inmersión y co-creación, como los distintos niveles de participación del cliente, de modo que el precio sea un indicador del grado de experiencia y no un simple mark-up basado en los costos del servicio subyacente.

Desde una perspectiva de gestión dinámica, la propuesta enfatiza la importancia de la consistencia y la renovación. Las experiencias son perecederas en su novedad: sin refresco temático ni mantenimiento de las señales sensoriales, el atractivo declina y la prima de precio se erosiona. Por el contrario, las organizaciones que preservan la coherencia del tema, gestionan cuidadosamente las señales del entorno y actualizan sus contenidos logran sostener la diferenciación y evitar la mezcla en el tiempo. Para la literatura de servicios, esto desplaza el foco desde la eficiencia operacional hacia la dirección artística del contacto con el cliente, donde el “front stage” se diseña deliberadamente para producir significado y el “back stage” se alinea para sostenerlo sin fisuras (Pine & Gilmore, 1998)

Fundamentos Teóricos de la Medición de la Experiencia del Cliente: Un Análisis Crítico del CSAT y NPS

La Tensión entre Satisfacción y Lealtad

La medición de la percepción del cliente es un activo estratégico fundamental en la gestión contemporánea. Sin embargo, el campo está definido por una tensión teórica central: la compleja y a menudo mal entendida relación entre la *satisfacción* del cliente y la *lealtad* del cliente. La literatura ha demostrado que estos constructos no son sinónimos. La satisfacción es una respuesta evaluativa pasiva, mientras que la lealtad implica un comportamiento activo de recompra y promoción (Oliver, 1999; Reichheld, 2003).

Esta distinción es la falla sobre la cual se han construido los paradigmas de medición. La relación entre ambos es "asimétrica": si bien la lealtad rara vez existe

sin satisfacción, la satisfacción es un antecedente notoriamente poco fiable de la lealtad. Este marco teórico analiza esta tensión a través de las dos métricas más influyentes que encarnan esta dicotomía: el Customer Satisfaction Score (CSAT) y el Net Promoter Score (NPS).

El Paradigma Tradicional y su Paradoja: El Customer Satisfaction Score (CSAT)

El Customer Satisfaction Score (CSAT) es un indicador clave de rendimiento (KPI) fundamental diseñado para medir la *felicidad* o contento del cliente con una *interacción transaccional* específica y reciente. Su propósito es táctico: proporcionar retroalimentación inmediata sobre un punto de contacto discreto, como una llamada de soporte o una compra (Zendesk, 2024).

Metodológicamente, el CSAT se obtiene preguntando una variación de: "*¿Cómo calificaría su satisfacción general con el [servicio] que recibió?*". Aunque las escalas varían, la implementación más común utiliza una escala Likert de 5 puntos. El cálculo estándar de la industria no es un promedio, sino el porcentaje de encuestados que seleccionaron las dos categorías superiores (p. ej., "Satisfecho" (4) y "Muy Satisfecho" (5)).

La Respuesta a la Paradoja: El Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score (NPS) fue introducido por Frederick F. Reichheld (2003) como una refutación directa al paradigma de la satisfacción. Argumentó que las encuestas de satisfacción medían "lo incorrecto" y que sus resultados no se correlacionaban con el crecimiento.

Tras vincular las respuestas de encuestas con el comportamiento real del cliente, Reichheld (2003) afirmó que la única pregunta que se necesita para crecer no era sobre la satisfacción, sino sobre la *disposición a recomendar*. La justificación teórica es que, a diferencia de una respuesta pasiva de satisfacción, una recomendación activa implica un *sacrificio*: los clientes "ponen en juego su propia reputación".

De esta manera, Reichheld (2003) concluyó que los clientes solo arriesgarán su reputación si sienten una "intensa lealtad", posicionando al NPS como un proxy superior del comportamiento futuro y una solución a la paradoja de Oliver.

La metodología del NPS se basa en una única pregunta: "*En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende [empresa] a un amigo o colega?*". Las respuestas segmentan a los clientes en tres categorías:

- Promotores (Puntuación 9–10): Entusiastas leales que impulsan el crecimiento.
- Pasivos (Puntuación 7–8): Satisfechos pero vulnerables a la competencia.
- Detractores (Puntuación 0–6): Clientes infelices que dañan activamente la marca.

El cálculo es una puntuación neta, no un porcentaje, que resta el porcentaje de Detractores del porcentaje de Promotores.

Distinción Clave y la Crítica Académica al NPS

Es fundamental comprender que CSAT y NPS miden constructos diferentes: el CSAT es *transaccional* y mide la felicidad a corto plazo con un punto de contacto, mientras que el NPS es *relacional* y mide la lealtad general a largo plazo hacia la marca. Las empresas a menudo los usan juntos: el NPS como un indicador estratégico de la salud de la relación (el "qué") y el CSAT como un indicador táctico de diagnóstico (el "porqué" de los puntos de contacto) (Bourne Gastezzi et al., 2024).

Hacia un Marco de Medición Híbrido

El debate se complica aún más por la aparición del Customer Effort Score (CES) (Dixon et al., 2010), que argumenta que la lealtad no se impulsa mediante el "deleite" (el objetivo implícito del NPS), sino mediante la *reducción del esfuerzo* del cliente.³⁷

La evidencia teórica y empírica sugiere que no existe "un único número". La popularidad del NPS se debe a su *simplicidad gerencial* es fácil de entender y

accionar más que a su precisión predictiva. Un marco de medición robusto para la investigación debe reconocer las limitaciones de cada métrica y emplear un enfoque híbrido. Este sistema utilizaría el NPS como un indicador estratégico de la lealtad relacional, el CSAT para el diagnóstico táctico de los puntos de contacto transaccionales y el CES para priorizar las mejoras operativas en áreas de alta fricción.

2.4. Estado del arte

El turismo en Chile ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, consolidándose como una actividad económica estratégica que contribuye significativamente al Producto Interno Bruto, genera empleo y promueve la captación de divisas (Subsecretaría de Turismo de Chile, 2025). Este estado del arte tiene como objetivo revisar los antecedentes sobre la implementación de sistemas de gestión de calidad, específicamente la norma ISO 9001:2015, y su relación con la satisfacción del cliente en el sector turístico. Además, se aborda la relevancia económica del turismo, su impacto en el empleo y las oportunidades para innovar mediante experiencias inmersivas, un aspecto aún poco explorado que puede potenciar la fidelización y la percepción de valor del cliente.

Evolución de la norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001, desde su primera edición en 1987, ha experimentado una notable evolución desde un enfoque prescriptivo y centrado en el producto, a un sistema de gestión de la calidad (SGC) más flexible y orientado a procesos, lo que se consolidó con la revisión del año 2000.

Posteriormente, la versión de 2015 marcó un hito al adoptar la Estructura de Alto Nivel (Annex SL), introduciendo un pensamiento basado en riesgos que obliga a las organizaciones a considerar su contexto interno y externo, fomentando un liderazgo más activo y una menor burocracia documental (International Organization for Standardization, 2015).

En la actualidad, el desarrollo normativo avanza hacia una nueva revisión (ISO 9001:2026), impulsada por la necesidad de adaptar el SGC a un entorno

empresarial global cada vez más dinámico y digital. Esta futura versión, cuyo borrador ya ha sido publicado, prevé una mayor integración de conceptos como la sostenibilidad, la acción climática, la ética empresarial y la digitalización, reconociendo el impacto de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la cadena de suministro digital. Así, la evolución de la norma revela una progresión continua desde el aseguramiento de la calidad de producto hacia una herramienta holística y estratégica, diseñada para garantizar la resiliencia y la competitividad en el largo plazo, abordando riesgos y oportunidades de manera proactiva (Cruz Medina et al., 2017; CERTHIA, s. f.).

Importancia y beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en el sector turístico se ha consolidado como una estrategia clave para aumentar la competitividad y mejorar la eficiencia organizacional. Según el Manual de Experiencias Turísticas (MDD, 2023), la estandarización de procesos no solo asegura la consistencia y confiabilidad de los servicios, sino que también contribuye a la optimización de recursos internos y a la reducción de errores y costos asociados a fallas operativas.

Asimismo, la gestión de la calidad promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua, fortaleciendo tanto la coordinación interna de equipos como la imagen externa de la empresa frente a clientes y actores del sector. En este sentido, contar con protocolos claros de calidad permite que las organizaciones turísticas no solo cumplan con estándares normativos, sino que también incrementen su posicionamiento en un mercado altamente competitivo.

Estos beneficios se vinculan directamente con la implementación de normas internacionales como la ISO 9001:2015, que proporcionan un marco estructurado para la gestión de procesos y la generación de valor, asegurando la confianza de los clientes y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Importancia del estudio de la satisfacción del cliente en la imagen empresarial

La satisfacción del cliente constituye un eje central en la gestión turística contemporánea. Tal como expone el Manual de Experiencias Turísticas (MDD, 2023), medir y analizar la experiencia de los visitantes permite identificar fortalezas y debilidades en los servicios, además de ofrecer información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Los turistas valoran cada vez más aspectos como la personalización del servicio, la autenticidad de la experiencia y la coherencia entre lo prometido y lo entregado, factores que influyen directamente en la percepción de calidad. En este marco, el uso de herramientas de evaluación, como encuestas de satisfacción, análisis de quejas y retroalimentación directa, se vuelve esencial para la mejora continua.

Además, gestionar adecuadamente la satisfacción del cliente impacta en la imagen y reputación de la empresa, facilitando la fidelización de clientes y potenciando la generación de recomendaciones positivas en un mercado caracterizado por la alta influencia del boca a boca y las plataformas digitales (MDD, 2023).

En consecuencia, el estudio sistemático de la satisfacción no solo mejora los procesos internos, sino que constituye un activo intangible fundamental para la diferenciación competitiva de las empresas turísticas.

Políticas públicas y sostenibilidad

Este escenario se enmarca en la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible propuesta por el SERNATUR, la cual establece seis pilares fundamentales, entre los que destaca “Posicionamiento y Experiencias Únicas”, orientado a atraer mercados de mayor valor, incrementar el gasto turístico y reducir la estacionalidad. La política pública ha impulsado acciones de promoción internacional, participación en ferias y el fortalecimiento del segmento MICE, proyectando la atracción de congresos, eventos y delegaciones que aportan significativamente al desarrollo económico (SERNATUR, 2024).

Asimismo, se ha fortalecido la gestión de destinos y la sostenibilidad mediante instrumentos como el Sistema Integral de Desarrollo de Destinos y la entrega de distinciones de calidad. Durante 2024, se otorgaron 94 Sellos Q (Calidad Turística),

132 Sellos S (Sostenibilidad) y 945 Compromisos de Calidad, junto con el fortalecimiento del Registro Nacional de Servicios Turísticos, que ya supera los 37.000 prestadores inscritos. De igual manera, se ha diseñado un nuevo modelo nacional de inspección, con protocolos estandarizados y herramientas digitales para la fiscalización de servicios (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2025).

Las políticas y herramientas de calidad implementadas por SERNATUR, aunque no equivalen a la certificación ISO 9001, representan un marco favorable hacia la estandarización, la formalización y la mejora continua en el sector. Esto cobra especial relevancia para las pequeñas y medianas empresas de transporte turístico, que enfrentan altos niveles de competencia y una creciente exigencia de clientes internacionales y nacionales.

La excelencia en servicios mediante la Gestión de la Calidad

En el ámbito de los servicios, la Gestión de la Calidad se ha consolidado como un factor determinante para la diferenciación y la competitividad organizacional. Aunque este enfoque surgió principalmente en el contexto industrial, sus principios resultan plenamente aplicables al sector terciario, dado que buscan garantizar que los procesos y resultados ofrecidos por una organización cumplan o superen las expectativas del cliente (Wermann, 2024). La implementación de un sistema de gestión de calidad permite no solo optimizar la eficiencia operativa, sino también fortalecer la experiencia del usuario en cada etapa del servicio desde el primer contacto hasta la postventa o la resolución de reclamos, favoreciendo relaciones duraderas y una reputación empresarial positiva.

En la prestación de servicios, la gestión de la calidad abarca dimensiones como el cumplimiento de plazos, la amabilidad en la atención, la personalización del servicio, la mejora continua y el control de los recursos utilizados. Todos estos elementos se orientan a incrementar la satisfacción del cliente y asegurar la coherencia en la entrega de valor. Para alcanzar dicho propósito, la organización debe establecer estándares y normas claras, implementar mecanismos de control de procesos,

fomentar la participación activa de los colaboradores, prevenir errores y documentar adecuadamente cada procedimiento (Wermann, 2024).

Entre los principales beneficios de la Gestión de la Calidad se destacan la reducción de costos operativos a largo plazo, producto de la eficiencia y la disminución de fallas; la adopción de prácticas reconocidas internacionalmente que aseguran el cumplimiento de estándares globales; la creación de un estándar de excelencia asociado a la mejora continua; y el incremento de la productividad mediante procesos definidos y responsabilidades claras. Asimismo, la gestión de la calidad contribuye a fortalecer la comunicación interna, generando mayor integración entre los distintos niveles jerárquicos y evitando malentendidos respecto a los requisitos de los procesos.

El éxito en la implementación de un sistema de gestión de calidad depende, en gran medida, de la claridad estratégica de la empresa. Por ello, resulta fundamental definir la visión, misión y valores corporativos, identificar las necesidades del público objetivo a partir del análisis de datos, y evaluar de manera constante los procesos internos para detectar oportunidades de mejora (Wermann, 2024). La capacitación continua del personal y el uso de indicadores de desempeño constituyen herramientas esenciales para monitorear los avances y asegurar la alineación entre los objetivos de calidad y la satisfacción del cliente. De igual forma, la incorporación de herramientas tecnológicas permite integrar la gestión estratégica, documental, de auditorías y riesgos, facilitando la trazabilidad y el control de las operaciones.

La relevancia de la gestión de calidad en los servicios se evidencia en casos empresariales reconocidos. Por ejemplo, McDonald's logró posicionarse como líder global al estandarizar sus procesos de atención y entrega, garantizando una experiencia homogénea y eficiente en todos sus establecimientos. De manera similar, Azul Linhas Aéreas Brasileiras consolidó su presencia en el mercado aéreo mediante una estrategia centrada en la confiabilidad, la diferenciación y la atención a las necesidades del cliente (Wermann, 2024). Estos casos ilustran cómo la gestión de la calidad puede transformarse en una ventaja competitiva sostenible, fortaleciendo tanto la eficiencia interna como la satisfacción del consumidor final.

Estas tendencias contemporáneas reflejan que la Gestión de la Calidad no solo es una herramienta de mejora operativa, sino también una estrategia de diferenciación competitiva en los servicios. En el contexto turístico, su aplicación adquiere especial relevancia al centrarse en la satisfacción y fidelización del cliente, pilares fundamentales para la sostenibilidad empresarial. En este sentido, Try Chile Tours enfrenta el desafío de adaptarse a dichas prácticas mediante la implementación de la norma ISO 9001:2015, orientada a estandarizar sus procesos y optimizar la experiencia del cliente. La integración de este sistema busca no solo elevar la eficiencia interna y la coherencia en la prestación del servicio, sino también fortalecer la reputación de la empresa en un mercado turístico cada vez más exigente y competitivo.

Innovación en la Experiencia del Cliente (CX)

La innovación en la experiencia del cliente puede definirse como el proceso sistemático de crear y aplicar ideas, estrategias, tecnologías y enfoques nuevos para elevar el valor percibido, la satisfacción y el “deleite” del cliente a lo largo de todo su journey con la empresa. Este enfoque no se limita al punto de venta: abarca la relación integral con la marca (antes, durante y después del servicio) y persigue rediseñar interacciones, puntos de contacto y procesos con base en evidencia, con el fin de diferenciarse competitivamente y fortalecer la lealtad (IdeaScale, 2023).

En términos operativos, innovar en CX implica comprender necesidades, expectativas y fricciones del cliente mediante investigación estructurada (por ejemplo, estudios de experiencia del cliente) y traducir esas percepciones en mejoras concretas del viaje del usuario. Herramientas como la investigación de CX y el mapeo del viaje/experiencia permiten identificar quiebres, priorizar oportunidades y orquestar intervenciones de mayor impacto en satisfacción y retención (IdeaScale, 2023; 2022).

Las prácticas recurrentes que se describen en la literatura especializada incluyen el diseño centrado en el cliente sustentado en perspectivas, la integración tecnológica —como analítica de datos, automatización e inteligencia artificial— para potenciar la personalización y la eficiencia, la gestión omnicanal coherente para garantizar

experiencias consistentes, y la implementación de ciclos de mejora continua alimentados por el feedback del cliente y por pilotos de innovación (IdeaScale, 2023). Estas prácticas refuerzan la propuesta de valor al armonizar procesos internos con las expectativas del cliente y al cerrar brechas detectadas en los puntos de contacto.

Para organizaciones de servicios (como empresas turísticas) la innovación en CX es especialmente crítica: eleva la confiabilidad del servicio, reduce fricciones en momentos de la verdad (reserva, traslado, postventa), y habilita diferenciación más allá del precio, alineándose con marcos de gestión de calidad (p. ej., mejora continua) y con iniciativas de estandarización de procesos. En síntesis, la innovación en CX actúa como un catalizador que conecta la voz del cliente con el rediseño de procesos y tecnologías, con retornos en reputación, lealtad y competitividad (IdeaScale, 2023).

Experiencia del cliente en la era del Marketing 6.0

En la actualidad, las empresas buscan generar experiencias cada vez más inmersivas que integren los mundos físico y digital. Según Kotler et al. (2024), el marketing 6.0 representa una evolución hacia el metamarketing, donde la experiencia del cliente se convierte en el eje central de las estrategias empresariales. Este enfoque tiene como propósito crear recorridos de cliente sin fisuras, aprovechando tanto los canales en línea como fuera de línea para ofrecer una interacción fluida y coherente con la marca.

Los autores explican que el marketing omnicanal sentó las bases para este avance al permitir que las empresas interactuaran con sus audiencias de manera integrada, pero el metamarketing va más allá al fusionar las experiencias físicas y digitales en un entorno completamente inmersivo. Este nuevo paradigma impulsa a las organizaciones a proporcionar experiencias multisensoriales, interactivas y personalizadas, aprovechando tecnologías como la realidad aumentada (RA), la realidad virtual (RV) y el metaverso, que eliminan las fronteras entre lo real y lo virtual (Kotler et al., 2024).

En este contexto, la experiencia del cliente deja de ser un proceso pasivo para transformarse en un viaje inmersivo y bidireccional, donde el consumidor no solo recibe información, sino que participa activamente en la construcción de valor con la marca. Las empresas que logren dominar esta convergencia entre lo físico y lo digital estarán mejor posicionadas para generar vínculos emocionales duraderos y mantener su competitividad en un mercado en constante cambio.

Capítulo III: Marco conceptual

El desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015 constituye una herramienta estratégica para las organizaciones de servicios, ya que permite estandarizar procesos, optimizar la eficiencia operativa y proyectar una imagen de seriedad en el mercado. En el caso de Try Chile Tours, empresa dedicada al transporte de pasajeros de alta gama orientada principalmente a turistas extranjeros, la implementación de un SGC se plantea como un factor diferenciador frente a la creciente competencia en el sector.

La gestión de la calidad no solo se limita al cumplimiento de estándares formales, sino que también se vincula con la experiencia del cliente, un concepto central en el marketing de servicios. Aspectos como la percepción de seguridad, comodidad, puntualidad y trato personalizado influyen directamente en la satisfacción y fidelización de los turistas, generando un impacto positivo en la reputación de la empresa.

El presente apartado reúne los principales conceptos, teorías y antecedentes que sustentan la investigación. Se abordarán los fundamentos de gestión de la calidad y el modelo internacional ISO 9001:2015 y aportes desde el marketing de servicios relacionados con la satisfacción del cliente, lealtad y experiencia de servicio. De este modo, se construye la base conceptual necesaria para analizar la situación actual de Try Chile Tours y diseñar un plan de implementación que fortalezca su posición competitiva en el mercado.

3.1 Definición de conceptos claves

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se define como una decisión estratégica de la organización orientada a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para el desarrollo sostenible. Su implementación permite a las empresas proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales aplicables, aumentar la satisfacción del cliente, abordar riesgos y oportunidades relacionados con su contexto y objetivos, y demostrar conformidad con los requisitos establecidos en la norma (International Organization for Standardization, s. f.).

De acuerdo con la ISO 9001:2015, este sistema se fundamenta en el enfoque a procesos, el pensamiento basado en riesgos y la mejora continua, promoviendo una gestión integral que fortalece la eficacia organizacional y la confianza de las partes interesadas (ISO, 2015).

Ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)

El ciclo PHVA, es una metodología de mejora continua que forma parte esencial del enfoque a procesos establecido por la norma ISO 9001:2015. Este ciclo permite a una organización asegurar que sus procesos se desarrollen con los recursos adecuados, que las oportunidades de mejora se identifiquen, y que las acciones se ejecuten de forma oportuna.

La aplicación del ciclo PHVA implica planificar los procesos y objetivos, ejecutar las actividades conforme a la planificación, verificar los resultados alcanzados respecto a lo planificado y actuar sobre las desviaciones u oportunidades detectadas. De esta manera, el PHVA contribuye a mantener un control sistemático de la calidad, promoviendo la eficiencia y la mejora continua dentro del sistema de gestión (ISO, 2015).

ISO 9001

ISO 9001 es una norma internacional que establece los requisitos para implementar y mejorar de forma continua un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño o sector y orienta cómo diseñar, operar, controlar y optimizar procesos con enfoque en el cliente. Al adoptarla, la organización estandariza sus procesos clave y fortalece las competencias del personal para entregar productos y servicios de manera consistente a lo largo del tiempo (ISO, 2015).

Dentro de la familia ISO 9000, que se fundamenta en siete principios de gestión de la calidad (entre ellos, enfoque al cliente y mejora continua), ISO 9001 es la única certificable (aunque la certificación es voluntaria) y es la más difundida a nivel global, con certificaciones emitidas en más de 180 países. Su uso extendido refleja su utilidad práctica para demostrar compromiso con la calidad y alinear la gestión con expectativas de clientes y partes interesadas (International Organization for Standardization [ISO], 2015)

Enfoque a Procesos

La ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad. Este enfoque implica comprender y gestionar las actividades interrelacionadas como un sistema, de modo que la organización alcance de forma eficiente los resultados previstos. Cada proceso debe definirse, medirse y controlarse considerando su valor agregado y su contribución al cumplimiento de los requisitos del cliente. La norma señala que la gestión de los procesos y de sus interacciones se apoya en el ciclo PHVA y en el pensamiento basado en riesgos, permitiendo identificar oportunidades y prevenir resultados no deseados (ISO, 2015). En el caso de una empresa de servicios turísticos, este enfoque asegura la coherencia entre áreas como reservas, atención al cliente, transporte y retroalimentación post-servicio, fortaleciendo la experiencia global del usuario.

Pensamiento Basado en Riesgos

El pensamiento basado en riesgos constituye un principio esencial del sistema de gestión de la calidad. Su propósito es anticipar las causas potenciales de desviaciones o fallas en los procesos, estableciendo controles preventivos que minimicen los efectos negativos y aprovechen las oportunidades de mejora (SPC Pro, s. f.).

De acuerdo con la ISO 9001:2015, el riesgo se entiende como el efecto de la incertidumbre, el cual puede tener consecuencias tanto positivas como negativas. Abordar los riesgos y oportunidades permite aumentar la eficacia del sistema, prevenir errores y potenciar la innovación organizacional (ISO, 2015, p. 10). En el sector turístico, este pensamiento se traduce en prever contingencias operativas, como retrasos, cancelaciones o cambios en la demanda y asegurar la continuidad y calidad del servicio.

Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es el eje central de la gestión de la calidad. Según la norma ISO 9001:2015 (apartado 9.1.2), las organizaciones deben realizar seguimiento a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. Este seguimiento puede incluir encuestas, retroalimentación directa, análisis de quejas y medición de lealtad. Kotler y Keller (2020) destacan que la satisfacción influye directamente en la retención y promoción de la marca, especialmente en sectores basados en experiencias, medir la satisfacción a través de herramientas sistemáticas permite identificar oportunidades de mejora, fidelizar a los turistas y fortalecer la reputación internacional de la empresa.

Mejora Continua

La mejora continua representa un compromiso permanente para aumentar la eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad. La ISO 9001:2015 establece que las organizaciones deben analizar datos, evaluar resultados y actuar

proactivamente para elevar su desempeño (apartado 10.3). Este principio se fundamenta en el ciclo PHVA y busca mantener una adaptación constante frente a cambios del entorno o de las expectativas del cliente. Para una empresa turística, la mejora continua se traduce en optimizar rutas, tiempos de traslado, atención y experiencias personalizadas, consolidando una ventaja competitiva sostenible (ISO, 2015).

4. Contexto de la organización

Comprender el contexto de la organización es un paso esencial para establecer, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad eficaz. Según la norma ISO 9001:2015, las organizaciones deben identificar los factores internos y externos que pueden influir en su capacidad para lograr los resultados planificados y satisfacer los requisitos del cliente (ISO, 2015, p. 12).

En el ámbito interno, la organización debe considerar aspectos como su estructura operativa, la formación del personal, la infraestructura disponible y la cultura organizacional centrada en la atención al cliente. Estos factores determinan la eficacia de los procesos de servicio, desde la reserva hasta la entrega de la experiencia turística.

Asimismo, la norma enfatiza la importancia de identificar a las partes interesadas pertinentes, tales como clientes, proveedores, colaboradores, hoteles asociados y organismos reguladores. Cada uno de ellos influye en la gestión de la calidad y en la satisfacción final del cliente.

Finalmente, la determinación del alcance del SGC permite establecer los límites, responsabilidades y procesos incluidos en la gestión de calidad, garantizando que todos los servicios ofrecidos traslados, city tours y excursiones cumplan con los estándares definidos y los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Este análisis ofrece una visión integral que facilita la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad (ISO, 2015, p. 13).

5. Liderazgo

El liderazgo constituye uno de los pilares fundamentales del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) establecido por la norma ISO 9001:2015, ya que el compromiso de la alta dirección es determinante para la eficacia del sistema y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Según la norma, la dirección debe asumir la responsabilidad de la eficacia del SGC, promover el enfoque a procesos, garantizar la disponibilidad de recursos y fomentar la mejora continua en todos los niveles de la empresa (ISO, 2015, p. 14).

El liderazgo se refleja en la dirección estratégica orientada al cliente, que busca fortalecer la experiencia turística a través de servicios de calidad, puntualidad, seguridad y atención personalizada. La alta dirección debe asegurar que los objetivos de calidad sean coherentes con la política organizacional, y que se integren en los procesos diarios de la empresa, desde la planificación de rutas hasta la comunicación con los clientes internacionales.

El liderazgo también requiere promover una cultura de compromiso y participación entre los trabajadores, reconociendo que la calidad es responsabilidad de todos los miembros de la organización. Fomentar la comunicación interna, la toma de conciencia sobre la política de calidad y la asignación clara de roles y responsabilidades contribuye a consolidar una cultura orientada a la excelencia en el servicio.

En síntesis, el liderazgo en el marco del SGC no solo implica dirección y control, sino también inspirar, involucrar y guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad y la satisfacción de las partes interesadas.

Principios Fundamentales de ISO 9001:2015

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 se sustenta en varios principios fundamentales que guían a las organizaciones hacia la mejora continua:

Enfoque al cliente: El principal objetivo de cualquier SGC es satisfacer y, si es posible, superar las expectativas de los clientes. En el caso de Try Chile Tours, esto significa asegurar que sus servicios de transporte y tours sean de alta calidad,

cumpliendo con los requisitos explícitos e implícitos de los turistas, creando experiencias que fomenten su satisfacción y fidelización.

Liderazgo: Los líderes de la organización deben definir claramente la visión, misión y objetivos de calidad, estableciendo un compromiso claro con la calidad en todos los niveles de la empresa. En Try Chile Tours, esto se traduce en la dirección y compromiso de los fundadores y gerentes para fomentar una cultura de calidad que guíe todas las actividades de la empresa.

compromiso de las personas: Todos los miembros de la organización deben estar comprometidos con la mejora continua. En Try Chile Tours, esto incluye la capacitación y motivación constante del equipo de trabajo para asegurar que cada interacción con los clientes ya sea en la planificación o durante los tours, se realice con la máxima calidad.

Enfoque a procesos: Los servicios de calidad son el resultado de procesos bien gestionados. Implementar un enfoque basado en procesos permitirá a Try Chile Tours mejorar la eficiencia operativa, reduciendo costos y tiempos de espera, y mejorando la experiencia del cliente.

Mejora: La mejora constante es un pilar central en cualquier SGC. En Try Chile Tours, la mejora continua se logra a través de la retroalimentación de los clientes y el análisis de datos sobre el desempeño de los servicios, lo que permite identificar áreas de mejora y ajustar los procesos en consecuencia.

Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones deben tomarse a partir de datos verificables y análisis. En Try Chile Tours, esto implica monitorear y analizar indicadores clave de rendimiento como la satisfacción del cliente (CSAT) y el desempeño operativo, para tomar decisiones informadas sobre las mejoras a implementar.

Gestión de las relaciones: Mantener relaciones colaborativas con los proveedores es crucial para garantizar la calidad de los insumos, servicios y soporte. Para Try Chile Tours, trabajar con proveedores confiables y alineados con los principios de

calidad es esencial para ofrecer una experiencia de cliente consistente y de alta calidad.

Barreras Comunes en la Implementación de ISO 9001:2015

Aunque ISO 9001:2015 ofrece un marco robusto para la mejora continua, la implementación del SGC puede encontrar ciertos obstáculos, especialmente en PYMES como Try Chile Tours. Las principales barreras incluyen:

Falta de compromiso de la alta dirección: Si los líderes de la empresa no están completamente comprometidos con la implementación del SGC, es difícil que todo el equipo participe activamente en el proceso de mejora. Es crucial que Try Chile Tours garantice el respaldo de sus fundadores y gerentes para asegurar una implementación exitosa.

Resistencia al cambio: Los empleados pueden sentirse incómodos con las nuevas prácticas o temer que las reformas afecten su trabajo. Para superar esto, es fundamental involucrar a todo el equipo en el proceso de implementación y fomentar una cultura de participación y mejora continua.

Recursos limitados: Las pequeñas empresas suelen enfrentar restricciones de tiempo, presupuesto y personal, lo que puede dificultar la capacitación y la implementación de las herramientas necesarias para un SGC efectivo. Sin embargo, Try Chile Tours puede superar esta barrera adoptando un enfoque gradual y priorizando las áreas de mayor impacto.

Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad

Una cultura organizacional orientada a la calidad es fundamental para la implementación exitosa del SGC. Esta cultura debe promover la colaboración, la innovación y la mejora continua, elementos clave para un SGC efectivo. Para Try Chile Tours, construir una cultura de calidad en la que todos los miembros estén comprometidos con los valores de la empresa como la orientación al cliente, el trabajo en equipo y la mejora constante es esencial para cumplir con los requisitos de ISO 9001:2015.

La capacitación continua, la comunicación abierta y el reconocimiento de los logros son estrategias que fortalecerán esta cultura. Al involucrar a todos los niveles de la empresa en la mejora de la calidad, Try Chile Tours podrá asegurar un enfoque integral que impulse la competitividad y la satisfacción del cliente.

Claro, aquí tienes un marco conceptual detallado y enfocado principalmente en la experiencia del cliente, satisfacción del cliente, y cómo estos conceptos se relacionan con la Gestión de la Calidad Total y la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en Try Chile Tours. Este marco conceptual te permitirá sustentar la importancia de estos temas dentro de tu tesis y proporcionar un enfoque claro y aplicable a la empresa.

EXPERIENCIA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Definición de Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente (CX, por sus siglas en inglés Customer Experience) es el conjunto total de percepciones y sentimientos que un cliente forma a lo largo de su interacción con una marca o empresa, desde el primer contacto hasta el servicio postventa. En el contexto de Try Chile Tours, la experiencia del cliente incluye cada aspecto del servicio de transporte y tours, desde la reserva, la recepción por parte del conductor-guía, el desarrollo del recorrido y hasta el seguimiento posterior a la experiencia.

La experiencia del cliente se refiere no solo a los servicios proporcionados, sino también a las emociones y recuerdos que estos generan. El objetivo es que el cliente perciba una atención personalizada, eficiente y memorable, que cumpla o incluso supere sus expectativas. Para Try Chile Tours, la mejora de la experiencia del cliente es fundamental para fomentar la fidelización y el boca a boca positivo, lo que genera una ventaja competitiva clave.

Importancia de la Experiencia del Cliente en el Sector de Turismo y Transporte

En la industria de turismo y transporte, la experiencia del cliente juega un papel crucial en la diferenciación de la competencia. El sector es altamente competitivo, y las decisiones de los clientes a menudo se basan en factores emocionales tanto

como racionales, como el valor percibido, la comodidad y el servicio. En Try Chile Tours, la creación de experiencias positivas para los clientes no solo incrementa la satisfacción, sino que también mejora la imagen de la marca, aumenta las recomendaciones y, en última instancia, influye directamente en los ingresos a través de la fidelización y el recomendando boca a boca.

La experiencia del cliente no se limita solo al servicio directo, sino que abarca todas las interacciones con la marca: el uso de la página web o aplicación para realizar la reserva, la facilidad de comunicación con el personal, el confort y la seguridad durante el tour, la amabilidad y conocimiento del guía, y el seguimiento post-servicio. En Try Chile Tours, es crucial que todos estos elementos estén alineados para proporcionar una experiencia holística y consistente que refuerce la percepción positiva del cliente hacia la marca.

Definición de Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente se define como el grado en que las expectativas de los clientes sobre un producto o servicio se cumplen o superan. Es un factor crítico para la retención de clientes y el éxito a largo plazo de cualquier empresa. La satisfacción del cliente está directamente relacionada con la percepción de valor que los consumidores tienen de la empresa, influenciada por las experiencias previas, las expectativas, y la relación percibida entre lo que se paga y lo que se recibe a cambio.

En Try Chile Tours, la satisfacción del cliente no solo se mide a través de indicadores tradicionales como las encuestas de satisfacción (CSAT), sino también observando la tasa de repetición de clientes, el número de recomendaciones y el feedback espontáneo recibido durante y después de los tours. Para lograr altos niveles de satisfacción, la empresa debe garantizar que todos los aspectos del servicio estén alineados con las expectativas de los clientes, desde la puntualidad y la calidad del transporte hasta la actitud y conocimiento de los guías turísticos.

Factores que Afectan la Experiencia y Satisfacción del Cliente

Existen múltiples factores que pueden influir en la experiencia y la satisfacción del cliente, y estos deben ser identificados, medidos y gestionados adecuadamente

dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). En el caso de Try Chile Tours, algunos de los factores más relevantes son:

Calidad del servicio: La calidad de los vehículos, el confort durante el recorrido, la puntualidad y la atención de los guías turísticos. Estos factores son esenciales para que los turistas perciban un alto nivel de satisfacción.

Interacción humana: La amabilidad y profesionalismo de los guías turísticos y conductores impactan directamente en cómo los clientes valoran su experiencia. Los clientes a menudo buscan una conexión genuina y una atención personalizada, lo que mejora la percepción del servicio.

Tiempo de respuesta: La rapidez y la efectividad con la que se gestionan las reservas, consultas y solicitudes afectan significativamente la experiencia del cliente. Un proceso ágil de reserva y respuestas rápidas contribuyen a la percepción positiva de la empresa.

Precios percibidos como justos: La relación calidad-precio es otro factor determinante en la satisfacción del cliente. Los turistas evalúan si el servicio que recibieron está alineado con el precio pagado, y la transparencia en la fijación de precios ayuda a crear confianza.

Consistencia del servicio: Los clientes esperan que el servicio sea consistente, es decir, que cada vez que utilicen el servicio de Try Chile Tours, reciban la misma calidad y nivel de atención, sin importar las variaciones o circunstancias del día.

Personalización de la experiencia: Los turistas valoran los esfuerzos de la empresa por personalizar su experiencia según sus preferencias, como la elección de rutas, el tipo de vehículo o las recomendaciones personalizadas por parte de los guías turísticos.

Medición de la Satisfacción del Cliente

La medición de la satisfacción del cliente es fundamental para evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones informadas para mejorar la calidad. Existen varias formas de medir la satisfacción del cliente, las más comunes son:

Encuestas de Satisfacción del Cliente (CSAT): Preguntas directas sobre la experiencia del cliente que suelen evaluar aspectos como la calidad del servicio, la amabilidad del personal, la puntualidad y la comodidad del transporte. Los resultados pueden obtenerse mediante encuestas electrónicas o en papel después del servicio.

Net Promoter Score (NPS): Una métrica utilizada para medir la lealtad del cliente a largo plazo y su probabilidad de recomendar el servicio a otros. Un NPS alto indica que los clientes están altamente satisfechos y dispuestos a promover la marca entre sus amigos y familiares.

Comentarios y testimonios: Las opiniones espontáneas de los clientes, tanto positivas como negativas, son una fuente valiosa de información. Los comentarios en línea, especialmente en plataformas como TripAdvisor o Google Reviews, ofrecen una perspectiva real sobre la experiencia del cliente y áreas de mejora.

Tasa de Retención de Clientes: El porcentaje de clientes que vuelven a utilizar los servicios de Try Chile Tours en futuras ocasiones es un indicador clave de satisfacción y fidelización. Una alta tasa de retención refleja que los clientes están satisfechos con el servicio y consideran que ofrece un valor continuo.

Relación entre Satisfacción del Cliente y la Implementación del SGC

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001:2015 está directamente relacionada con la mejora de la satisfacción del cliente. Un SGC eficaz permite identificar áreas de mejora en todos los procesos, desde la atención al cliente hasta la gestión de los tours. A través de la mejora continua, la organización asegura que los servicios estén alineados con las expectativas y necesidades de los clientes.

La mejora continua, uno de los principios fundamentales de ISO 9001, implica que Try Chile Tours se comprometa a evaluar y ajustar sus procesos constantemente, basándose en los comentarios de los clientes y en los datos obtenidos a través de encuestas, NPS y otras métricas. Esto genera un círculo virtuoso en el que la calidad

mejora de manera sostenida y la satisfacción del cliente se incrementa con el tiempo.

Factores Clave para Mejorar la Satisfacción y Experiencia del Cliente en Try Chile Tours

Personal altamente capacitado: Los conductores y guías turísticos deben ser expertos no solo en su área, sino también en la atención al cliente. Su actitud y disposición para ayudar son esenciales para crear experiencias memorables.

Innovación en servicios: Innovar en los servicios ofrecidos, como agregar elementos tecnológicos para mejorar la experiencia del cliente (por ejemplo, apps de seguimiento en tiempo real o contenido interactivo durante el tour), puede ser un diferenciador clave.

Recopilación constante de feedback: La retroalimentación constante de los clientes permite identificar rápidamente problemas o áreas de mejora, lo que permite hacer ajustes en tiempo real y ofrecer soluciones personalizadas.

Compromiso con la sostenibilidad: Los clientes actuales valoran cada vez más la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas. Try Chile Tours puede mejorar su imagen y atraer más clientes al adoptar prácticas sostenibles en sus servicios.

Capítulo IV: Marco metodológico

El presente marco metodológico tiene como objetivo general diseñar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para la empresa Try Chile Tours, conforme a la norma ISO 9001:2015, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente. Para alcanzar este propósito, se hace necesario definir una metodología clara y detallada que permita diagnosticar el estado actual de la empresa, identificar los procesos críticos que afectan la calidad del servicio y, finalmente, proponer un plan de acción efectivo para la implementación del SGC.

En este contexto, es menester señalar la obra de Hernández-Sampieri (2014). El autor, presenta los tres enfoques dominantes en investigación: cuantitativo,

cualitativo y mixto, y los considera alternativas igualmente válidas para enfrentar problemas científicos y generar conocimiento. Define “investigación” como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados al estudio de un fenómeno o problema, noción que es común a todos los enfoques.

En el enfoque cuantitativo, los planteamientos son acotados, los fenómenos se miden, se utiliza estadística y se prueban hipótesis o teoría. Su proceso es deductivo, secuencial y probatorio, orientado a analizar una “realidad objetiva”, con metas como precisión, predicción, control, réplica y, en ciertos diseños, generalización de resultados.

El enfoque cualitativo trabaja con planteamientos abiertos que se van enfocando en el curso del estudio; privilegia ambientes naturales, extrae significados de los datos, y su proceso es inductivo, recurrente y no lineal, centrado en comprender múltiples realidades subjetivas y contextualizar los fenómenos.

Sampieri (2014) subraya la existencia de métodos mixtos como una “tercera vía” que combina lo cuantitativo y lo cualitativo con distintos grados de integración (secuencial, concurrente, de conversión o de integración de procesos). En su forma más intensa, ambos enfoques se entrelazan desde el inicio hasta el final del estudio, con análisis y meta inferencias provenientes de los dos tipos de datos.

En cuanto a diseño de investigación, Sampieri (2014) lo define como el plan o estrategia para obtener la información que responde al problema, y deja claro que ningún diseño es intrínsecamente “mejor”: su idoneidad depende del planteamiento, el alcance del estudio y la formulación (o no) de hipótesis. Distingue diseños experimentales (manipulan variables, usan grupos de comparación y control de validez) y no experimentales, además de recalcar la posibilidad de diseños múltiples en un mismo estudio.

Los diseños no experimentales se clasifican por su dimensión temporal en transeccionales (observación en un solo momento) y longitudinales (dos o más mediciones en el tiempo). Los transeccionales pueden ser exploratorios, descriptivos, correlacionales o correlacionales-causales (explicativos); los

longitudinales incluyen tendencias para poblaciones, cohorte para subpoblaciones y panel para los mismos casos en el tiempo.

Respecto de la medición y la recolección de datos cuantitativos, el libro detalla fases para construir instrumentos (redefinir propósitos y variables, revisar literatura, identificar indicadores, tomar decisiones clave, construir ítems, prueba piloto, versión final, entrenamiento y administración). Presenta escalas de actitudes (Likert, diferencial semántico, Guttman), cuestionarios y otras técnicas (observación, análisis de contenido, pruebas estandarizadas, datos secundarios).

Todo instrumento debe evidenciar confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad se refiere a la consistencia de resultados; la validez al grado en que el instrumento mide lo que pretende medir; la validez total se apoya en evidencia de contenido, criterio y constructo. Sampieri ilustra la relación entre confiabilidad y validez (p. ej., un instrumento puede ser confiable pero no válido) y advierte que no se asumen: se prueban.

Finalmente, se enumeran factores que afectan la calidad de la medición (p. ej., improvisación del instrumento, adaptaciones no validadas al contexto, problemas de aplicación), y se recuerda que no hay medición perfecta, pero el error debe reducirse a niveles tolerables mediante procedimientos estandarizados de diseño y evaluación (p. ej., coeficientes de confiabilidad por consistencia interna/estabilidad, juicios de expertos y análisis factorial para validez).

Ahora bien, en lo que respecta al marco metodológico de esta investigación, es posible afirmar que está orientado a estructurar de manera sistemática el proceso de recolección de datos, análisis y presentación de resultados, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos. Dada la naturaleza de la investigación, se empleará una metodología mixta, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral de la situación de Try Chile Tours. A través de entrevistas con personal clave, encuestas a clientes y el análisis de documentación interna, se diagnosticará el nivel de cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y se identificarán las áreas de mejora.

La población de esta investigación incluye tanto a los empleados de Try Chile Tours, quienes proporcionarán información sobre los procesos internos y las prácticas actuales de calidad, como a los clientes de la empresa, cuya experiencia será fundamental para evaluar la satisfacción del servicio. El instrumento principal será una encuesta de satisfacción del cliente (NPS y CSAT), complementada con entrevistas estructuradas a los empleados para obtener un diagnóstico detallado de los procesos operativos y de atención.

A través de este enfoque metodológico, se pretende no solo obtener datos relevantes sobre el estado actual de la calidad en Try Chile Tours, sino también definir un plan de acción claro que permita la implementación exitosa del SGC, de acuerdo con los estándares internacionales. Este proceso garantizará que la empresa logre un enfoque basado en la mejora continua y esté mejor preparada para ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes, contribuyendo al crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

4.1. Tipo y diseño de la investigación

El tipo y diseño de la investigación constituyen la base metodológica que guía todo el proceso de estudio. En este caso, se busca comprender a fondo el estado actual de la empresa Try Chile Tours, diagnosticar sus necesidades en cuanto a calidad del servicio y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001:2015, y finalmente, proponer un plan de acción efectivo para mejorar la satisfacción del cliente. La metodología adoptada debe, por lo tanto, permitir una exploración detallada del contexto organizacional, una evaluación crítica de los procesos existentes y una propuesta de intervención que se base en datos objetivos.

Dado que el estudio involucra tanto la recolección de información cualitativa como cuantitativa, se utilizará un diseño de investigación mixto, lo que permite obtener una visión integral y multidimensional del problema de investigación. Este enfoque combinatorio facilita el análisis profundo de los procesos internos de Try Chile Tours, la percepción del cliente sobre la calidad del servicio y la identificación de los procesos críticos que impactan la experiencia del usuario. A continuación, se detalla

cómo se aplicará el tipo y diseño de la investigación en relación con cada uno de los objetivos específicos de esta tesis.

4.1.1 Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Para este objetivo, se empleará un diseño descriptivo y exploratorio, con el fin de obtener una comprensión clara y detallada del estado actual de los procesos de la empresa en relación con la norma ISO 9001:2015. A través de un análisis documental de los procesos pre, durante, post servicio y entrevistas con el personal clave de Try Chile Tours, se recopilarán datos que permitan identificar los puntos de cumplimiento y las brechas existentes frente a los requisitos establecidos por la norma. Este enfoque cualitativo será fundamental para realizar un diagnóstico preciso de la situación actual.

4.1.2 Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

El diseño de investigación para este objetivo será descriptivo y analítico, permitiendo identificar y examinar en detalle los procesos clave que afectan la calidad del servicio en Try Chile Tours. A través de encuestas de satisfacción del cliente (CSAT y NPS) y observación directa de los procesos operativos, se obtendrán datos tanto cuantitativos como cualitativos que permitan evaluar la percepción del cliente sobre los servicios brindados. Además, se analizarán los resultados para identificar aquellos puntos que requieren mejora inmediata.

4.1.3 Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.

El diseño de investigación para este objetivo será aplicado y cuantitativo, ya que se busca no solo generar conocimiento, sino también desarrollar un plan concreto y práctico para la implementación del SGC. Este plan incluirá la definición de fases, recursos y responsables, y se basará en los resultados obtenidos en los objetivos anteriores. Se utilizarán herramientas de gestión de proyectos, como diagramas de Gantt y matrices RACI, para estructurar la implementación. A través de un enfoque

de gestión de proyectos, este diseño asegurará que las recomendaciones sean viables y se alineen con los requisitos normativos y las expectativas de los clientes.

4.2. Población y muestra

La población y muestra son elementos fundamentales para este marco metodológico, ya que determinan el alcance y la representatividad de los datos recolectados. En esta investigación, el análisis se centra en la empresa Try Chile Tours y sus principales actores involucrados en la prestación del servicio de transporte turístico premium, tales como el personal interno de la empresa y los clientes que utilizan sus servicios. La selección de la muestra será cuidadosamente diseñada para garantizar que se obtengan datos representativos, precisos y relevantes para el cumplimiento de los objetivos específicos de esta tesis.

4.2.1 Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Para este objetivo, la población incluirá a los empleados clave de Try Chile Tours, específicamente aquellos responsables de los procesos internos relacionados con la calidad del servicio, como personal de operaciones, atención al cliente y supervisores. Se seleccionarán empleados de diferentes niveles jerárquicos para obtener una visión integral del estado actual de la organización en términos de cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. La muestra se definirá de forma intencional o por conveniencia, seleccionando aquellos individuos con más experiencia y conocimiento directo sobre los procesos de la empresa. Se espera que la muestra esté conformada por el gerente general y 2 de los guías con más antigüedad en la empresa.

4.2.2 Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

Para este objetivo, la población se constituirá por los clientes de Try Chile Tours, quienes son los principales beneficiarios del servicio de transporte y turismo, cuya percepción es fundamental para identificar los procesos que afectan la calidad del servicio.

La muestra será la totalidad de los clientes que tomen los servicios entre los meses de septiembre a noviembre.

4.2.3 Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.

Este objetivo se centra en la recopilación de información interna sobre los recursos, capacidades y estructura organizacional de Try Chile Tours. La población para este objetivo incluirá nuevamente al gerente general de la empresa y al gerente de operaciones, pero con un enfoque más específico ya que se analizará la implementación y gestión de un nuevo proyecto dentro de la empresa, participarán directamente en la fase de planificación y ejecución del plan de implementación del SGC.

4.3. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos seleccionados para esta investigación tienen como propósito recolectar información válida y confiable que permita cumplir con el objetivo general de diseñar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en Try Chile Tours conforme a la norma ISO 9001:2015, orientado a la mejora de la satisfacción del cliente.

El enfoque metodológico combina técnicas cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener una visión integral del funcionamiento de la empresa, su nivel de cumplimiento con los estándares de calidad, la percepción de los trabajadores respecto a los procesos internos y la experiencia real de los clientes frente al servicio recibido.

Para ello, se elaborarán formatos específicos destinados a la aplicación de diagnósticos organizacionales y encuestas de satisfacción, que servirán como herramientas base tanto para la evaluación inicial de la empresa como para la formulación del plan de implementación del SGC. Entre los instrumentos principales destacan las encuestas estructuradas aplicadas a clientes (CSAT y NPS), entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal y la observación directa de los procesos operativos y de atención al cliente.

A continuación, se detallan las técnicas e instrumentos que se aplicarán en función de cada objetivo específico de la investigación.

4.3.1 Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Para este objetivo se elaborará un formato de diagnóstico organizacional basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015, el cual permitirá identificar el grado de cumplimiento actual de la empresa con respecto a cada cláusula normativa.

Técnica: Revisión documental y entrevistas semiestructuradas.

Instrumento: Formato de diagnóstico ISO 9001:2015, que incluirá ítems de evaluación sobre liderazgo, planificación, operaciones, control de calidad, enfoque al cliente y mejora continua.

Entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal clave (gerencia, conductores y encargados de atención), para obtener una visión cualitativa sobre el funcionamiento interno y las áreas críticas de mejora.

Propósito: Determinar el punto de partida para la implementación del SGC y establecer las brechas entre la situación actual y los requisitos de la norma.

4.3.2 Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

Para este objetivo se aplicarán encuestas estructuradas dirigidas a los clientes de Try Chile Tours, con el fin de medir su nivel de satisfacción (CSAT) y grado de lealtad (NPS).

Técnica: Encuesta estructurada y observación directa sin intervención.

Instrumento: Encuesta CSAT (Customer Satisfaction Score): mide la satisfacción general del cliente respecto al servicio recibido.

Encuesta NPS (Net Promoter Score): evalúa la disposición del cliente a recomendar el servicio, permitiendo medir la lealtad y percepción de calidad.

Guía de observación directa: utilizada para registrar comportamientos, tiempos de atención y cumplimiento de protocolos durante la prestación del servicio.

Propósito: Identificar los puntos críticos del proceso de atención al cliente, así como los aspectos más valorados y las oportunidades de mejora que influyen directamente en la experiencia del usuario.

4.3.3 Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del SGC con fases, recursos y responsables definidos.

Finalmente, para este objetivo se diseñará un formato de diagnóstico y planificación, que servirá como guía para estructurar el plan de implementación del SGC, incluyendo las fases, responsables, recursos y cronograma de ejecución.

Técnica: Revisión de resultados previos, análisis interno y trabajo colaborativo con el personal directivo.

Instrumento: Formato de plan de implementación del SGC: documento estructurado que contendrá las etapas de implementación (diagnóstico, planificación, ejecución, verificación y mejora), los recursos humanos y materiales requeridos, y los responsables de cada fase.

Matriz RACI (responsable, Aprobador, Consultado, Informado): para definir los roles del personal involucrado.

Propósito: Establecer un plan claro, ordenado y aplicable que permita a Try Chile Tours adoptar el Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la norma ISO 9001:2015 y enfocar sus procesos hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.

4.4. Procedimiento

El presente apartado describe de manera detallada el procedimiento seguido para el desarrollo de la investigación, desde la recolección de la información hasta la elaboración de los instrumentos utilizados. El propósito de este proceso fue asegurar la obtención de datos precisos, pertinentes y confiables que permitieran cumplir con el objetivo general de diseñar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en Try Chile Tours, conforme a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.

El procedimiento contempla tres etapas principales, directamente vinculadas a los objetivos específicos del estudio. En primer lugar, se aborda la elaboración del formato de diagnóstico para evaluar la situación actual de Try Chile Tours frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, lo que permitió identificar las brechas existentes y las oportunidades de mejora. En segundo lugar, se detalla el proceso de diseño, aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción del cliente, empleando los instrumentos CSAT y NPS para medir la percepción y lealtad de los usuarios. Finalmente, se expone la formulación del formato de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se establecieron las fases, recursos, responsables y estrategias necesarias para la aplicación efectiva del SGC en la empresa.

Cada una de estas etapas fue desarrollada de manera secuencial y articulada, garantizando la coherencia metodológica entre el diagnóstico, la medición de la satisfacción y la propuesta de implementación. A continuación, se describe de forma detallada el procedimiento correspondiente a cada objetivo específico.

4.4.1 Metodología para la elaboración del diagnóstico organizacional según la Norma ISO 9001:2015

El diagnóstico se desarrolló siguiendo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, la cual establece los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) orientado a satisfacer las necesidades del cliente y asegurar la mejora continua.

Cada punto analizado corresponde a una cláusula de la norma, abordada de manera estructurada para identificar fortalezas, debilidades, brechas y oportunidades de mejora.

1. Contexto de la organización

El punto inicial del diagnóstico consiste en comprender el contexto interno y externo de la organización. Este análisis permite reconocer los factores que influyen directa o indirectamente en su capacidad para alcanzar los resultados previstos.

Importancia: Conocer el contexto otorga una visión integral del entorno operativo, permitiendo anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y alinear la gestión de la calidad con la estrategia corporativa.

Metodología aplicada: Se realiza mediante dos subanálisis complementarios: el análisis interno (capacidades, recursos, cultura y debilidades) y el análisis externo (factores legales, tecnológicos, competitivos, sociales, económicos y regionales).

Herramientas: Matrices FODA, PESTEL, análisis de entorno competitivo, benchmarking y entrevistas a actores clave.

Valor para el diagnóstico: Este punto establece la base sobre la cual se construye el sistema de gestión, pues permite determinar qué factores deben controlarse o monitorearse para mantener la calidad de los productos o servicios.

2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Toda organización interactúa con distintos grupos de interés: clientes, colaboradores, proveedores, aliados, autoridades y la comunidad. Identificar sus necesidades y expectativas es fundamental para asegurar la pertinencia del sistema de calidad.

Importancia: Permite a la organización comprender quiénes son los actores que influyen en su éxito y cuáles son sus expectativas explícitas o implícitas. Esta información es esencial para diseñar procesos orientados a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de requisitos legales y contractuales.

Metodología aplicada: Se elabora una matriz de partes interesadas, clasificándolas según su nivel de influencia y el grado de interés en las operaciones. Luego, se determinan sus requisitos, frecuencia de interacción y mecanismos de seguimiento.

Valor para el diagnóstico: Este punto asegura que el SGC no se construya de forma aislada, sino en función de las relaciones reales de la empresa con su entorno. Además, facilita la gestión preventiva de conflictos y fortalece la comunicación organizacional.

3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

Definir el alcance del SGC implica establecer sus límites, exclusiones y áreas de aplicación. Esto asegura que el sistema sea coherente con las actividades reales de la empresa y se centre en los procesos críticos para la calidad.

Importancia: Sin un alcance bien definido, el sistema puede ser ambiguo o ineficiente. Este punto evita incluir procesos que no aportan valor o excluir aquellos que sí impactan la satisfacción del cliente.

Metodología aplicada: Se revisan los productos o servicios que la empresa ofrece, las sedes involucradas, los procesos internos y las actividades tercerizadas. Posteriormente, se redacta un documento formal que describa el alcance y las exclusiones justificadas.

Valor para el diagnóstico: Determinar el alcance permite establecer los límites del análisis, garantizando que todas las conclusiones, indicadores y acciones de mejora se basen en procesos efectivamente controlados por la organización.

4. Liderazgo y compromiso

El liderazgo es un principio esencial de la norma ISO 9001. Se refiere al rol de la alta dirección en la orientación, motivación y compromiso del personal hacia la calidad.

Importancia: Un sistema de gestión no puede sostenerse sin el compromiso genuino de la dirección. El liderazgo influye directamente en la cultura organizacional, la asignación de recursos, la comunicación interna y la priorización de la mejora continua.

Metodología aplicada: Se evalúa la participación de la dirección en la toma de decisiones relacionadas con la calidad, su comunicación con el personal, la existencia de reuniones de seguimiento, y la incorporación del enfoque al cliente en las estrategias.

Valor para el diagnóstico: Este análisis permite determinar si la calidad está integrada en la estrategia o si se percibe como una responsabilidad operativa aislada.

5. Política de calidad

La política de calidad es la declaración formal que define la orientación de la organización en materia de calidad.

Importancia: Actúa como guía y compromiso público de la empresa hacia el cumplimiento de los requisitos, la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Metodología aplicada: Se revisa si existe una política establecida, su coherencia con el propósito y contexto organizacional, su comunicación interna y su comprensión por parte del personal.

Valor para el diagnóstico: Permite conocer si la organización cuenta con un marco de referencia común que dirija los esfuerzos hacia la excelencia y si ese mensaje está efectivamente interiorizado en todos los niveles.

6. Roles, responsabilidades y autoridades

Este punto busca determinar si las funciones dentro de la empresa están claramente definidas y si existe trazabilidad en la toma de decisiones.

Importancia: La claridad en las responsabilidades evita duplicidades, conflictos y omisiones. Además, permite que cada colaborador entienda su rol en el logro de los objetivos de calidad.

Metodología aplicada: Se revisa la estructura organizacional, los perfiles de cargo, los canales de comunicación y la delegación de autoridad.

Valor para el diagnóstico: Este análisis identifica si la organización cuenta con una estructura funcional capaz de sostener un sistema de gestión ordenado y verificable.

7. Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

Este apartado evalúa si la empresa planifica sus procesos considerando riesgos, oportunidades y objetivos de calidad medibles.

Importancia: La planificación permite orientar los recursos hacia metas concretas, anticipando posibles desviaciones y asegurando la mejora continua.

Metodología aplicada: Se identifican riesgos y oportunidades mediante matrices de evaluación, se formulan objetivos SMART y se establecen indicadores (KPI) para monitorear su cumplimiento.

Valor para el diagnóstico: Este punto permite evaluar el grado de control preventivo que tiene la empresa sobre su desempeño, en lugar de depender únicamente de correcciones reactivas.

8. Operaciones

El análisis operativo examina cómo se planifican, ejecutan, controlan y verifican los procesos productivos o de prestación de servicios.

Importancia: Las operaciones son el corazón del negocio. Su control asegura la consistencia del producto o servicio y la satisfacción del cliente.

Metodología aplicada: Se revisan los procesos clave (planificación, prestación, control, diseño y gestión de proveedores), la existencia de procedimientos documentados y los mecanismos de control de no conformidades.

Valor para el diagnóstico: Permite identificar si la empresa cuenta con procesos estandarizados, trazables y medibles que aseguren la conformidad del servicio con los requisitos del cliente y normativos.

9. Evaluación del desempeño

Este punto aborda la forma en que la organización mide y analiza los resultados de su sistema de calidad.

Importancia: Medir el desempeño es fundamental para tomar decisiones basadas en evidencia y no en percepciones.

Metodología aplicada: Se revisa si existen indicadores de desempeño, encuestas de satisfacción, auditorías internas y revisiones de la dirección.

Valor para el diagnóstico: Mide el nivel de madurez del SGC y su capacidad para retroalimentar la gestión con información real y oportuna.

10. Mejora

La mejora continua es el resultado natural de un sistema de calidad eficaz. Se enfoca en la capacidad de la organización para aprender de sus errores y optimizar sus procesos.

Importancia: Garantiza la evolución y sostenibilidad del sistema a lo largo del tiempo. Sin mejora continua, cualquier certificación se vuelve estática e ineficiente.

Metodología aplicada: Se analizan los mecanismos para registrar no conformidades, aplicar acciones correctivas y evaluar su efectividad.

Valor para el diagnóstico: Este punto permite determinar si la organización actúa proactivamente frente a las desviaciones, fortaleciendo una cultura organizacional basada en el aprendizaje y la innovación.

(véase anexo Diagnóstico de la empresa Try Chile Tours)

4.4.2 Identificación de procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente

Para dar cumplimiento a este objetivo, se diseñó y aplicó un conjunto de instrumentos orientados a recopilar información directamente desde los clientes de Try Chile Tours, con el fin de evaluar su nivel de satisfacción y lealtad, así como de identificar los puntos críticos dentro del proceso de prestación del servicio que afectan la experiencia del usuario.

El procedimiento comenzó con la elaboración y aplicación de la encuesta NPS (Net Promoter Score), cuyo propósito fue medir el grado de lealtad de los clientes hacia la empresa y determinar si la organización cuenta con un mayor número de promotores, pasivos o detractores. Para ello, se utilizó la pregunta estándar del modelo NPS:

“En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes Try Chile Tours a un amigo o conocido?”

Las respuestas obtenidas fueron clasificadas de acuerdo con el modelo establecido: los clientes que respondieron con puntuaciones de 9 o 10 fueron considerados promotores, los que respondieron con 7 u 8 como pasivos, y aquellos con 0 a 6 como detractores. Este análisis permitió identificar el nivel de satisfacción general, la fidelidad hacia la marca y los posibles aspectos que afectan la percepción del servicio.

Posteriormente, se desarrolló y aplicó la encuesta de satisfacción del cliente (CSAT), estructurada en torno a las tres etapas del servicio: pre-servicio, durante el servicio y post-servicio.

En la etapa pre-servicio, se evaluaron aspectos relacionados con la facilidad de contacto, claridad de la información entregada y eficiencia del proceso de reserva.

En la etapa durante el servicio, se midieron variables como la puntualidad, el trato del conductor, la comodidad del vehículo y la percepción de seguridad.

En la etapa post-servicio, se consideraron elementos como la comunicación posterior y la disposición del cliente a volver a contratar el servicio.

Cada pregunta fue formulada en escala Likert de 1 a 5, donde 1 representó “muy insatisfecho” y 5 “muy satisfecho”. Este formato permitió cuantificar la satisfacción percibida por los clientes en cada fase del proceso, brindando una visión integral de su experiencia.

Finalmente, los resultados obtenidos de ambas encuestas fueron analizados de manera conjunta, lo que permitió identificar los procesos críticos que influyen directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. A partir de estos hallazgos, se elaboró un informe con las principales áreas de mejora, proponiendo acciones correctivas y estrategias de optimización para fortalecer la experiencia del cliente y fomentar la mejora continua dentro de la empresa.

4.4.3 Elaboración del plan de implementación del SGC

1. Análisis de la Situación Actual y Diagnóstico Inicial

En la primera etapa del proceso de implementación de la norma ISO 9001:2015, se realiza un exhaustivo Análisis de la Situación Actual, cuyo objetivo es evaluar las actividades actuales de la organización para identificar el punto de partida adecuado para una implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad. Este diagnóstico permite detectar las brechas existentes entre la situación actual de la empresa y los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015, lo que resulta fundamental para establecer los objetivos y metas a alcanzar en el proceso.

Este diagnóstico permite establecer la línea base, es decir, una fotografía del estado real del sistema, revelando:

- Identificación de las prácticas actuales implementadas en la empresa.
- Determinación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 ausentes o incompletos.
- Identificación de áreas que requieren rediseño o mejora para cumplir con los estándares de la norma.
- Establecimiento de los objetivos y metas a alcanzar en el Sistema de Gestión de la Calidad para una implementación efectiva.

2. Elaboración del Mapa de Procesos

En esta fase, se lleva a cabo la identificación y documentación de los procesos actuales de la organización, con el fin de obtener una representación visual clara de los mismos y poder analizar sus interrelaciones. Una vez que los procesos están registrados, se realiza un análisis exhaustivo para identificar posibles áreas de mejora e incorporar buenas prácticas en los mismos. Esta identificación de los procesos proporciona una comprensión más profunda de:

- Los indicadores de calidad
- Los controles necesarios para asegurar el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. Documentación de la Política y el Plan de Calidad

Para asegurar una implementación exitosa de la norma ISO 9001, que respaldará la certificación de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, es esencial definir tanto

la Política como el Plan de Calidad a seguir. A través de la Política de Calidad, se establece el propósito y los objetivos de calidad que la organización busca alcanzar, además de reafirmar el compromiso con la satisfacción de los clientes.

4. Establecimiento de Procedimientos

En esta etapa, se desarrollarán y documentarán de forma detallada los procedimientos necesarios para ejecutar los diversos procesos dentro de la organización. Se definirá el alcance de cada procedimiento, así como los responsables de las actividades asociadas a cada uno de ellos. La norma ISO 9001:2015 exige la documentación de una serie de procesos específicos, que deben incluir:

- Las fases del proyecto,
- Los responsables de cada actividad,
- Los recursos requeridos,
- Los plazos establecidos,
- Los hitos y entregables,
- Los riesgos asociados al proyecto.

Una planificación adecuada es clave, ya que permite estructurar el trabajo de manera ordenada, evitando improvisaciones, y garantiza que cada acción del plan tenga responsables claramente definidos y tiempos establecidos. Además, facilita la auditoría y el seguimiento continuo del plan, tal como lo requiere un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

5. Elaboración del Manual de Calidad

El Manual de Calidad detalla la forma en que la organización debe aplicar la norma ISO 9001:2015 en sus diferentes procesos.

6. Capacitación

En esta fase, el objetivo es internalizar la filosofía de la norma ISO 9001:2015 entre los miembros de la organización. Se busca que comprendan la relevancia de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad y adopten la nueva forma de operar basada en normas y procesos controlados. Una vez planificado el proyecto, comienza el despliegue operativo, que implica la implementación práctica de cada componente del sistema, incluyendo:

- sensibilización del personal,
- Elaboración de procedimientos y registros,
- Asignación de roles,
- Capacitación del personal,
- Diseño de indicadores (KPI),
- Implementación de sistemas de comunicación y seguimiento.

Este despliegue se lleva a cabo de manera progresiva y ordenada, garantizando que cada cambio sea entendido por el personal y esté alineado con la estrategia organizacional. La fase está orientada hacia la gestión por procesos, permitiendo visualizar la organización como un conjunto de actividades interconectadas en lugar de áreas aisladas, lo que asegura coherencia en el flujo de trabajo y facilita la estandarización.

7. Implementación ISO 9001

En esta etapa, se lleva a cabo la ejecución práctica de todo lo detallado en los puntos anteriores. El personal capacitado comienza a utilizar esta nueva herramienta en su trabajo diario.

8. Verificación y Seguimiento

Antes de someterse a una auditoría externa para la certificación, es crucial llevar a cabo una auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad. Este paso permite identificar posibles fallos y corregirlos antes de la auditoría de certificación. Además

de esta auditoría inicial, es fundamental realizar auditorías internas periódicas para garantizar la continuidad y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

La verificación es la fase en la que se evalúa si lo implementado está funcionando correctamente. Se utilizan herramientas como:

- Auditorías internas,
- Revisión de registros,
- Análisis de indicadores,
- Encuestas de satisfacción,
- Revisión por la dirección.

Este proceso es esencial, ya que un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no puede depender únicamente de la percepción; debe fundamentarse en evidencia objetiva. La verificación permite identificar desviaciones, validar los procesos y garantizar que el sistema esté operando conforme a los requisitos establecidos. Los datos obtenidos en esta etapa deben ser utilizados para la toma de decisiones, tal como lo exige la norma ISO 9001:2015.

9. Revisión General de la Implementación ISO 9001

En esta etapa, se llevará a cabo una evaluación exhaustiva del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), tomando en cuenta los errores identificados en la fase anterior y buscando soluciones para prevenir su recurrencia. Además, se identificarán las áreas que han mostrado mejoras en su funcionamiento tras la implementación del SGC, con el objetivo de fortalecerlas y asegurar que continúen alineadas con los objetivos de calidad establecidos.

10. Definición de Acciones Correctivas y Preventivas

En esta fase, se definirán las acciones correctivas y preventivas basadas en los resultados obtenidos de la auditoría interna y la revisión general. Estas acciones estarán orientadas a abordar las no conformidades detectadas, garantizando que

se tomen las medidas necesarias para corregir cualquier desviación del sistema y prevenir que los mismos problemas ocurran en el futuro.

11. Análisis para la Mejora Continua

En esta fase, se llevará a cabo un análisis de los resultados de las auditorías y de los efectos de las acciones correctivas implementadas. A partir de este análisis, se distinguirán las observaciones que corresponden a no conformidades y aquellas que ofrecen oportunidades de mejora. Este proceso permite identificar áreas de oportunidad para seguir optimizando el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), garantizando una mejora constante en su funcionamiento.

Esta fase corresponde a la última etapa del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y es fundamental para cualquier SGC. En esta fase, la metodología se centra en:

- Corregir desviaciones,
- Analizar las causas de las no conformidades,
- Mejorar los procesos,
- Actualizar la documentación relacionada.

La mejora continua es el pilar de la norma ISO 9001. Sin esta etapa, el sistema se estanca, lo que afectaría su efectividad a largo plazo. Por ello, es esencial integrarla desde el principio en el plan de implementación, considerándola un proceso permanente y no una acción aislada.

12. Auditoría Externa

Antes de realizar la auditoría externa para la certificación, se llevará a cabo una auditoría previa con el fin de identificar posibles aspectos que necesiten ser corregidos antes de la auditoría de certificación. Una vez completada esta fase, se procederá a programar la auditoría externa. Si no se encuentran no conformidades durante esta auditoría, se otorgará la certificación ISO 9001:2015 a la organización. Sin embargo, si se detectan no conformidades, el organismo certificador otorgará

un plazo de 30 días para que la organización las corrija. Además, será necesario realizar una revisión anual de la certificación para garantizar que el Sistema de Gestión de la Calidad continúe funcionando de acuerdo con los requisitos establecidos (Escuela Europea de Excelencia, 2016; Nueva ISO 9001:2015, 2023).

4.5. Estrategia de análisis de datos

Para analizar la información obtenida del diagnóstico y del plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, se utilizará una estrategia de análisis cualitativo basada principalmente en el análisis de contenido, el análisis temático y el análisis documental, complementados con una triangulación de fuentes. El análisis de contenido permitirá categorizar la información proveniente de entrevistas, observaciones y respuestas abiertas, identificando patrones y brechas relacionadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. El análisis temático facilitará la organización de los hallazgos en torno a ejes centrales como liderazgo, procesos operativos, satisfacción del cliente y mejora continua, lo que permitirá interpretar la coherencia del sistema actual. Por su parte, el análisis documental servirá para contrastar la evidencia recopilada con los lineamientos establecidos por la norma, identificando de manera estructurada las brechas existentes. Finalmente, la triangulación garantizará la validez de los resultados al integrar información proveniente de distintas fuentes y técnicas, fortaleciendo la consistencia del análisis y la interpretación final.

Para el análisis de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los clientes de Try Chile Tours, se empleó una estrategia de análisis cuantitativo-descriptiva complementada con elementos cualitativos exploratorios. Las preguntas cerradas fueron procesadas mediante técnicas estadísticas básicas, como el cálculo de promedios, frecuencias y porcentajes, lo que permitió identificar tendencias generales en cada etapa del servicio (pre, durante y post). Por su parte, las preguntas abiertas fueron analizadas mediante una codificación temática simple, que permitió agrupar las respuestas según patrones comunes y vincularlas con los procesos evaluados. Esta estrategia mixta permitió una comprensión integral de la

experiencia del cliente y facilitó la identificación de oportunidades de mejora en el sistema de gestión de la calidad.

4.6. Consideraciones éticas

El estudio se llevará a cabo respetando los principios éticos de confidencialidad, consentimiento informado y protección de la privacidad de todos los participantes. Se asegurará que tanto los clientes como los empleados comprendan el propósito de la investigación y participen de manera voluntaria. Además, los datos se utilizarán exclusivamente con fines académicos y no se compartirán sin el consentimiento expreso de los involucrados. Los resultados también se presentarán de forma anónima para proteger la identidad de los participantes.

Capítulo V: Resultados

5.1. Presentación de resultados

5.1.1 Resultados Diagnostico

Evaluación global del diagnóstico

La siguiente tabla resume el nivel de cumplimiento actual de Try Chile Tours respecto a los principales requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015. Cada categoría del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) fue evaluada según su grado de implementación, identificando tanto los avances como las brechas presentes en la organización. Asimismo, se asignó un grado de madurez del SGC, lo que permite visualizar el estado general de desarrollo del sistema y comprender qué áreas requieren mayor formalización, documentación o fortalecimiento. Esta síntesis constituye un insumo clave para orientar las acciones del plan de implementación y priorizar las mejoras necesarias.

Categoría	Nivel de cumplimiento	Grado de madurez del SGC
Contexto organizacional	Parcial	Inicial
Liderazgo	Parcial	Intermedio
Planificación	No cumplida	Inicial
Apoyo	Parcial	Intermedio
Operaciones	Parcial	Intermedio
Evaluación del desempeño	Parcial	Inicial
Mejora	No cumplida	Inicial

Síntesis de brechas detectadas – Diagnóstico ISO 9001:2015

El contexto de la organización presenta un cumplimiento parcial. Try Chile Tours ha identificado sus factores internos y externos, así como a sus partes interesadas, pero esta información no se encuentra formalizada en documentos ni cuenta con una revisión periódica. La empresa reconoce su entorno competitivo y legal, aunque carece de registros sistemáticos y matrices actualizadas que permitan gestionar este conocimiento de forma ordenada. Por ello, se requiere formalizar el análisis PESTEL, elaborar una matriz FODA y establecer un procedimiento de revisión continua del contexto y las partes interesadas.

En relación con el liderazgo, también se evidencia un cumplimiento parcial. La gerencia demuestra compromiso con la atención al cliente y la mejora del servicio, lo que se refleja en la operación diaria. Sin embargo, no se dispone de una política

de calidad, objetivos documentados ni mecanismos formales para comunicar el compromiso hacia el Sistema de Gestión de la Calidad, lo que limita la alineación interna y la orientación estratégica de la organización.

Respecto a la planificación, este punto no se encuentra cumplido. La empresa carece de procesos formales para la planificación de la calidad, incluyendo la identificación de riesgos y oportunidades. Asimismo, no se han definido objetivos de calidad medibles ni existen mecanismos de seguimiento del desempeño. Para avanzar en este ámbito, se requiere implementar un plan de riesgos y oportunidades, establecer objetivos de calidad bajo el criterio SMART y diseñar un plan de acción con indicadores que permitan evaluar su cumplimiento.

En el apartado de apoyo, el cumplimiento es parcial. Try Chile Tours cuenta con personal comprometido, una infraestructura adecuada y vehículos en excelente estado; sin embargo, no posee una gestión documentada de los recursos, ni planes de capacitación formales, ni un sistema para el control de la información relevante. Esto hace necesario formalizar el control documental, definir un plan anual de capacitación y asegurar el mantenimiento preventivo de los recursos físicos mediante registros verificables.

En cuanto a las operaciones, la empresa presenta procesos claros y eficaces en la práctica, aunque no se encuentran documentados ni estandarizados. Adicionalmente, no existe un sistema formal para la gestión de reclamos ni mecanismos de control para los proveedores. Para fortalecer este ámbito, se requiere elaborar procedimientos operativos que cubran desde las reservas hasta el postservicio, establecer registros operativos y definir controles para la gestión de no conformidades.

La evaluación del desempeño muestra un cumplimiento parcial. Actualmente, la empresa evalúa la satisfacción del cliente de manera informal, sin indicadores ni mediciones sistemáticas. Aunque se realizaron encuestas NPS y CSAT como parte del diagnóstico, estas no forman parte de un proceso permanente de evaluación. Resulta fundamental implementar indicadores de desempeño (KPI), establecer

encuestas periódicas de satisfacción y diseñar un sistema continuo de monitoreo y revisión de los datos de calidad.

Por último, el apartado de mejora se encuentra no cumplido. La organización no cuenta con un procedimiento formal para identificar no conformidades, gestionar incidencias ni aplicar acciones correctivas. Las mejoras ocurren de forma reactiva, basadas principalmente en la experiencia o en comentarios informales de los clientes. Por ello, es necesario crear un procedimiento de mejora continua basado en el ciclo PHVA, implementar registros de incidencias y evaluar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Objetivos y metas para alcanzar en el SGC

La siguiente tabla presenta los objetivos estratégicos definidos para el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de Try Chile Tours, junto con sus respectivos indicadores (KPI), fórmulas de medición y metas asociadas. Estos objetivos fueron diseñados para abordar las principales necesidades detectadas en el diagnóstico inicial y orientar a la organización hacia una mejora continua en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el fortalecimiento del canal digital. La estructura propuesta permite medir el desempeño de manera objetiva y asegurar un seguimiento sistemático del avance del SGC.

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula	Meta
Elevar la experiencia del cliente	% de calificaciones máximas	$(\text{Notas máximas} / \text{Total de encuestas}) \times 100$	$\geq 80 \%$
Reducir reclamos	% de servicios sin observaciones	$(\text{Servicios sin reclamos} / \text{Total servicios}) \times 100$	$\geq 95 \%$
Aumentar ventas por el canal digital	% Tasa de Reservas Digitales (TRD)	$(\text{Reservas digitales} / \text{Total reservas}) \times 100$	$\geq 30\%$
Fomentar la recompra	% de clientes recurrentes	$(\text{Clientes que repiten} / \text{Total clientes mensuales}) \times 100$	$\geq 55 \%$

5.1.2 Resultados de la encuesta

En relación con la evaluación de la lealtad de los clientes, se aplicó la metodología del Net Promoter Score (NPS), arrojando resultados positivos para Try Chile Tours. Un 70% de los encuestados se identificó como promotor de la marca, lo que refleja una alta disposición a recomendar el servicio. Un 21,7% se ubicó en la categoría de neutros o pasivos, mientras que solo un 8,3% correspondió a detractores, es decir, clientes con una experiencia menos satisfactoria. A partir de estos resultados, se calculó un NPS de 61,7, lo cual indica un desempeño favorable en términos de satisfacción y fidelización del cliente, superando ampliamente el umbral considerado como positivo (+50) en esta métrica.

Fórmula: $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$

Datos:

- Promotores: 70%
- Neutros (pasivos): 21,7%
- Detractores: 8,3%

Entonces: $NPS = 70 - 8,3 = 61,7$.

La encuesta de satisfacción fue diseñada con el objetivo de evaluar la experiencia de los clientes de Try Chile Tours en tres etapas clave del servicio: pre-servicio, durante el servicio y post-servicio. El cuestionario incluyó preguntas cerradas de escala Likert de 1 a 5 estrellas, permitiendo medir distintos aspectos de la experiencia como la claridad de la información, facilidad de reserva, atención recibida, puntualidad, comodidad de los vehículos, cumplimiento de expectativas y disposición a repetir el servicio. La encuesta fue aplicada en línea y contó con un total de 60 respuestas válidas, cuyas métricas aportan información clave para la mejora continua de la calidad del servicio ofrecido.

1. Pre-servicio: Información y facilidad del proceso de reserva

En relación con la claridad de la información y asistencia antes de contratar el servicio, se obtuvo una calificación promedio de 3,95 sobre 5. Un 38,3% de los

encuestados otorgó la máxima puntuación (5 estrellas), seguido de un 28,3% que calificó con nota 4, un 23,3% con nota 3 y un 10% con nota 2. No se registraron calificaciones de 1 estrella.

Respecto a la facilidad del proceso de reserva, la nota promedio fue de 4,25. Un 44,1% evaluó con nota 4, mientras que un 40,7% calificó con nota 5. El 15,3% restante entregó una calificación de 3 estrellas. No se reportaron respuestas con notas 1 o 2.

2.Durante el servicio: Atención, puntualidad y comodidad

La atención y el confort proporcionados por el equipo fueron calificados con una nota promedio de 4,67. Un 73,3% de los encuestados otorgó nota 5, seguido de un 20% con nota 4 y un 6,7% con nota 3.

En cuanto a la puntualidad y cumplimiento del itinerario, se obtuvo una calificación promedio de 4,83. Un 83,3% calificó con nota 5 y un 16,7% con nota 4. No se registraron calificaciones más bajas.

La condición y comodidad de los vehículos utilizados recibió una calificación promedio de 4,88. Un 88,3% evaluó con nota 5 y un 11,7% con nota 4. No se reportaron notas inferiores.

3.Post-servicio: Satisfacción global y disposición a repetir

Al consultar si el servicio cumplió con las expectativas, se obtuvo una calificación promedio de 4,60. Un 65% calificó con nota 5, un 30% con nota 4 y un 5% con nota 3.

Finalmente, ante la pregunta "¿Volverías a tomar un servicio con nosotros?", la media fue de 4,55. Un 61,7% respondió con nota 5, un 31,7% con nota 4 y un 6,7% con nota 3. No se registraron notas menores.

En base a los resultados de la pregunta abierta se obtuvieron recomendación desde las experiencias previas de los turistas.

Del total de 14 respuestas obtenidas, se identificaron una serie de sugerencias centradas principalmente en la comunicación post-servicio y en la presencia digital de la empresa. Entre los comentarios más frecuentes, los clientes mencionaron:

- Dificultad para volver a encontrar los datos de contacto de Try Chile Tours una vez finalizado el tour.
- Ausencia de canales formales que faciliten compartir la experiencia, como tarjetas digitales, códigos QR o enlaces directos para recomendar la empresa.
- Interés por recibir contenido visual posterior al servicio, como fotos o videos del recorrido, que puedan compartirse fácilmente en redes sociales.
- Preferencia por contar con testimonios, reseñas y ejemplos reales de otros viajeros antes de tomar la decisión de compra.
- Sugerencias para mejorar la visibilidad mediante una mayor presencia en redes sociales activas, especialmente en plataformas como Instagram o TikTok.
- Solicitud de incluir elementos visuales en la etapa previa al servicio, como mapas interactivos o fotografías actualizadas del itinerario, los vehículos y la experiencia general.

Estas respuestas permiten observar de forma clara las principales expectativas de los clientes en cuanto a herramientas de recomendación, contenido visual y accesibilidad digital tanto antes como después del tour.

5.1.3 Resultados del plan de implementación del sistema de gestión de la calidad

El diseño del Sistema de Gestión de la Calidad para Try Chile Tours se estructuró de acuerdo con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), utilizado por la norma ISO 9001:2015 como modelo de mejora continua. A partir de este enfoque, las doce etapas desarrolladas en el plan de implementación fueron clasificadas y agrupadas según el propósito que cumplen dentro del ciclo, permitiendo visualizar de manera clara y ordenada la lógica operativa del SGC propuesto.

Fase de planificación

Esta fase reúne todas las actividades destinadas a comprender la realidad de la empresa, definir su punto de partida, establecer lineamientos y documentar la estructura base del sistema. Aquí se define qué debe hacerse, por qué y cómo se organizarán los procesos.

Capítulos incluidos en esta fase:

1. Análisis de la Situación Actual (Diagnóstico)

Establece la línea base del sistema, identifica brechas y define el punto de partida frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

2. Elaboración del Mapa de Procesos

Identifica, clasifica y representa gráficamente los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa.

3. Documentación de la Política y el Plan de Calidad

Define los principios, compromisos, objetivos y lineamientos estratégicos del SGC.

4. Establecimiento de Procedimientos

Documenta de manera detallada las actividades clave, sus responsables, plazos, recursos, riesgos y entregables.

5. Elaboración del Manual de la Calidad

Describe la estructura del SGC, sus procesos críticos y los lineamientos que guían su implementación.

Fase de hacer

Esta fase corresponde a la puesta en marcha del sistema. Se ejecuta lo planificado, se capacita al personal y se comienzan a aplicar los procedimientos operativos y administrativos.

Capítulos incluidos en esta fase:

6. Capacitación del Personal

Implementa la formación necesaria para que los colaboradores comprendan y operen bajo los criterios del SGC.

7. Ejecución Operativa del SGC

Consiste en aplicar en terreno los procedimientos, recopilar feedback, registrar no conformidades y asegurar la trazabilidad del servicio turístico.

Fase de verificar

En esta fase se evalúa si lo implementado realmente funciona. Se revisa el desempeño del sistema, la correcta aplicación de los procedimientos y la existencia de posibles desviaciones.

Capítulos incluidos en esta fase:

8. Auditoría Interna

Evalúa el cumplimiento de los requisitos del SGC, identifica errores y genera hallazgos antes de la auditoría externa.

9. Revisión General de la Implementación

Analiza resultados, registros, desempeño del sistema y la efectividad de las acciones aplicadas.

Fase de actuar

En esta fase se aplican medidas para corregir errores, prevenir fallas futuras y mejorar el sistema de manera continua. Es el cierre y reinicio del ciclo.

Capítulos incluidos en esta fase:

10. Acciones Correctivas y Preventivas

Define cómo se resolverán las no conformidades detectadas y cómo se evitarán problemas futuros.

11. Análisis para la Mejora Continua

Integra el uso sistemático de feedback, auditorías, indicadores y registros para fortalecer el SGC y sus procesos críticos.

12. Auditoría Externa y Certificación

Verifica la conformidad final del sistema, valida su funcionamiento y concluye el ciclo para iniciar un nuevo periodo de mejora continua.

Recursos Necesarios para el Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad

Para garantizar la correcta implementación y funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en Try Chile Tours, es imprescindible contar con recursos suficientes y adecuados en cuatro dimensiones fundamentales: humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura. Estos recursos permitirán que los procesos operativos, administrativos y de mejora continua puedan ejecutarse de manera efectiva, asegurando la calidad del servicio turístico y la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

1. Recursos Humanos

Los recursos humanos representan el elemento central para la operación del SGC, ya que su correcta aplicación depende del compromiso, capacitación y desempeño del equipo.

Se consideran necesarios:

- **Gerente General**, responsable de la supervisión del SGC, aprobación de documentos, toma de decisiones y revisión de desempeño.
- **Coordinador Operativo**, encargado de gestionar solicitudes, confirmar reservas, asignar vehículos y guías, registrar información operativa y coordinar las actividades del servicio.

- **Conductores / Guías de Turismo**, capacitados en los procedimientos operativos, atención al cliente, puntualidad, manejo de imprevistos y ejecución del servicio turístico.
- **Auditor interno (o profesional externo)** que realice auditorías internas antes de la certificación ISO 9001.

2. Recursos Financieros

La implementación del SGC requiere de recursos financieros destinados a:

- **Capacitación del personal** en normas ISO, procedimientos internos y atención al cliente.
- **Contratación de un auditor externo** para realizar auditorías internas o de seguimiento antes de la certificación.
- **Costos asociados a la certificación ISO 9001:2015**, incluyendo evaluación, auditoría y seguimiento anual.
- **Mantenimiento y renovación de vehículos**, esenciales para garantizar la calidad y seguridad del servicio.
- **Adquisición o actualización de software**, herramientas administrativas o equipos necesarios para el registro documental.
- **Diseño e impresión de documentación**, manuales, señalética y registros operativos.

3. Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos son clave para mejorar la trazabilidad, comunicación interna y control documental del SGC.

Entre ellos destacan:

- **Teléfonos corporativos y WhatsApp Business**, para la recepción de solicitudes, coordinación con hoteles y comunicación operativa.

- **Computador o notebook** destinado al control documental, registros, indicadores y reportes del sistema.
- **Software para administración de documentos** (carpetas digitales organizadas en Google Drive u otra plataforma).
- **Sistema de registro interno**, aunque sea básico, para documentar servicios realizados, comentarios del cliente, feedback y no conformidades.
- **GPS y aplicaciones de navegación**, necesarios para mejorar la eficiencia en los traslados.
- **Correo corporativo**, para formalizar confirmaciones y mantener comunicación profesional con hoteles y clientes.

4. Recursos de Infraestructura

La infraestructura es necesaria para asegurar la correcta operación del servicio turístico y el funcionamiento del SGC.

Se consideran esenciales:

- **Vehículos en óptimas condiciones**, limpios, seguros y con su documentación vigente (SOAP, permisos, revisión técnica).
- **Espacio físico para reuniones operativas**, entrevistas y capacitaciones internas.

Responsables definidos

Para asegurar el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en Try Chile Tours, se han definido claramente los roles y responsabilidades de cada integrante de la empresa. La asignación formal de responsabilidades permite garantizar la trazabilidad de las actividades, el cumplimiento de los procedimientos documentados y la correcta aplicación del ciclo de mejora continua. A continuación, se describen los responsables clave dentro del sistema:

1. Gerente General

- Aprobar la Política de Calidad, el Manual de la Calidad y todos los procedimientos del SGC.
- Liderar la implementación del sistema y asegurar los recursos necesarios.
- Supervisar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Revisar los resultados del sistema mediante reuniones de Revisión por la Dirección.
- Aprobar y verificar la ejecución de acciones correctivas y preventivas.
- Representar a la empresa ante el organismo certificador.

2. Coordinador Operativo

Responsabilidades principales:

- Gestionar las solicitudes de servicio provenientes de hoteles, clientes recurrentes o canales directos.
- Confirmar reservas, recopilar información de clientes y asignar guías según disponibilidad e idioma.
- Registrar servicios operativos, mantener la agenda diaria y asegurar la trazabilidad del proceso.
- Supervisar la correcta ejecución del pre-servicio y la coordinación operativa.
- Apoyar en la recopilación de feedback y el registro de no conformidades.
- Participar en auditorías internas aportando evidencias y registros.

3. Conductores y Guías de Turismo

Responsabilidades principales:

- Ejecutar el servicio turístico de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Cumplir estándares de puntualidad, calidad, seguridad y atención al cliente.

- Comunicar al coordinador operativo cualquier desviación o contingencia ocurrida durante el servicio.
- Participar en capacitaciones y aplicar los lineamientos del SGC en todas sus actividades.
- Entregar retroalimentación operativa para mejorar los procedimientos.

4. Auditor Interno o Auditor Externo Contratado

Responsabilidades principales:

- Realizar auditorías internas del SGC siguiendo los requisitos de ISO 9001:2015.
- Evaluar el cumplimiento de los procedimientos, registros y controles operativos.
- Identificar no conformidades, observaciones y oportunidades de mejora.
- Emitir informes de auditoría y hacer seguimiento a las acciones correctivas.
- Garantizar independencia y objetividad durante la auditoría.

5.2. Análisis e interpretación

5.2.1 Análisis e interpretación del diagnóstico

El diagnóstico evidencia que Try Chile Tours posee una base sólida en compromiso, servicio y enfoque al cliente, pero requiere formalizar y documentar su gestión para alinearse con la norma ISO 9001:2015.

La empresa se encuentra en una etapa inicial de madurez del Sistema de Gestión de la Calidad, con procesos empíricos y eficientes, pero sin trazabilidad ni mecanismos de control documentado.

La implementación del SGC permitirá a Try Chile Tours:

- Convertir su liderazgo operativo en gestión estratégica de calidad.
- Fortalecer la confianza de sus clientes internacionales y aliados.
- Estandarizar procesos y garantizar la mejora continua.
- Posicionarse como una empresa certificable, competitiva y orientada a la excelencia.

5.2.2 Análisis e interpretación de la encuesta

La obtención de un Net Promoter Score (NPS) de 61,7 refleja un alto nivel de satisfacción y lealtad por parte de los clientes de Try Chile Tours, lo que constituye un indicador clave de desempeño positivo en el marco de la gestión de calidad. Según los estándares internacionales, un NPS superior a 50 es considerado excelente, ya que evidencia que la mayoría de los usuarios tuvo una experiencia tan satisfactoria que estaría dispuesta a recomendar el servicio.

Desde la perspectiva de la norma ISO 9001:2015, este resultado se alinea con el enfoque al cliente (cláusula 5.1.2) y con la necesidad de establecer indicadores medibles para evaluar la percepción del cliente (cláusula 9.1.2). La existencia de un 70% de promotores sugiere que los procesos actuales generan valor, mientras que el 8,3% de detractores constituye una alerta temprana para aplicar acciones correctivas y preventivas dentro del ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Además, este tipo de medición permite identificar oportunidades de mejora específicas, ya sea en la comunicación previa al servicio, la experiencia durante el tour o el seguimiento posterior, lo cual es coherente con el principio de la mejora continua (cláusula 10 de la norma).

El análisis de los resultados obtenidos revela diferencias significativas en la percepción de calidad a lo largo de las distintas etapas del servicio. En particular, los procesos asociados al pre-servicio y al post-servicio fueron los que obtuvieron calificaciones más bajas en comparación con aquellos realizados durante el servicio, lo que permite identificarlos como procesos críticos de éxito que requieren mayor atención en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Durante la fase de pre-servicio, la evaluación de la claridad de la información entregada antes de contratar el servicio obtuvo una calificación promedio de 3,95, lo cual, si bien no representa una evaluación negativa, sí indica que existe espacio para mejorar. La dispersión de las respuestas (con un 33,3% evaluando con nota 3 o inferior) sugiere que la comunicación previa no siempre es clara o visualmente atractiva. Esto refuerza la necesidad de mejorar la presentación de la oferta turística, incorporando contenido audiovisual, testimonios de clientes anteriores, presencia activa en redes sociales y mayor accesibilidad de información.

En cuanto al post-servicio, aunque la pregunta “¿Volverías a tomar un servicio con nosotros?” obtuvo un promedio favorable de 4,55, algunos comentarios adicionales apuntaron a la ausencia de canales visibles para compartir opiniones, recomendar el servicio o mantenerse en contacto con la empresa, lo cual podría limitar el efecto multiplicador del boca a boca. Por ello, se identifica como área de mejora la implementación de canales formales de retroalimentación y fidelización, tales como links directos para dejar reseñas, cuentas activas en plataformas turísticas y redes sociales, o sistemas automatizados de seguimiento posterior.

En contraste, la fase correspondiente al durante el servicio fue la mejor evaluada en todas sus dimensiones, destacando especialmente la condición y comodidad de los vehículos (4,88), la puntualidad y cumplimiento del itinerario (4,83) y la atención del equipo de trabajo (4,67). Estos resultados reflejan el compromiso operativo de la empresa y la coherencia entre la promesa de valor y la experiencia real del cliente.

A partir de las respuestas entregadas por los clientes, se observa una tendencia clara hacia la necesidad de fortalecer los procesos vinculados al pre-servicio y post-servicio, los cuales fueron señalados como los principales puntos de mejora para aumentar la probabilidad de recomendación.

En cuanto al pre-servicio, los clientes manifestaron que les gustaría contar con más contenido visual previa a la contratación, incluyendo videos cortos de los tours, imágenes actualizadas de los lugares visitados, mapas interactivos del itinerario y experiencias de otros viajeros. Esta información ayudaría a generar mayor confianza y claridad al momento de decidir. Asimismo, se valoraría una mayor

presencia en redes sociales activas, que permita acceder fácilmente a ejemplos reales del servicio ofrecido.

Respecto al post-servicio, las respuestas indicaron que muchos clientes experimentaron dificultades para volver a encontrar la empresa una vez finalizado el tour, lo cual afectó su intención de recomendar. Se sugirió implementar herramientas como tarjetas digitales, códigos QR, links directos para dejar reseñas o compartir la experiencia, así como el envío de material visual de recuerdo del tour (fotos o videos), lo cual facilitaría el boca a boca digital y potenciaría la promoción orgánica del servicio.

Estas observaciones permiten identificar con claridad que, si bien la experiencia vivida durante el servicio fue satisfactoria, los procesos anteriores y posteriores al servicio no cuentan con los apoyos digitales necesarios para reforzar la confianza antes de la compra ni para amplificar la recomendación luego del servicio. Por tanto, estas etapas se constituyen como procesos críticos de éxito que deben ser fortalecidos en el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad de Try Chile Tours.

5.2.2 Análisis e interpretación del plan de implementación

Planificar permitió comprender la realidad de la empresa, documentar su estructura y diseñar los procesos que regirán el SGC.

Hacer permitió implementar los procedimientos y capacitar al personal para operar bajo estándares de calidad.

Verificar posibilitó evaluar la efectividad del sistema mediante auditorías y revisión del desempeño.

Actuar consolidó la mejora continua, aplicando acciones correctivas, preventivas y asegurando la certificación del sistema.

Con esta estructura, Try Chile Tours puede avanzar hacia un funcionamiento más profesionalizado, estandarizado y orientado a la satisfacción del cliente, garantizando un SGC sostenible en el tiempo.

La disponibilidad de recursos humanos capacitados, presupuesto suficiente, tecnología adecuada e infraestructura segura permitirá que Try Chile Tours implemente un Sistema de Gestión de la Calidad funcional, sostenible y orientado a la mejora continua. Estos recursos son la base para transformar los procedimientos documentados en acciones reales que fortalezcan la experiencia del cliente y el desempeño de la empresa.

La definición formal de estos roles permite que Try Chile Tours opere con claridad, orden y responsabilidad dentro de cada etapa del Sistema de Gestión de la Calidad. Esta estructura facilita el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, fortalece la eficiencia operativa y asegura que las acciones del sistema puedan ser auditadas, verificadas y mejoradas de manera continua.

Capítulo VI: Discusión

6.1. Contraste con el marco teórico

Los resultados del diagnóstico y de la medición de la experiencia del cliente muestran, en términos generales, una alta coherencia con lo planteado por la literatura sobre sistemas de gestión de la calidad e implementación de la norma ISO 9001:2015. En primer lugar, el hecho de que Try Chile Tours presente un SGC en estado inicial, con categorías como planificación y mejora en condición de “no cumplidas” y otras solo parcialmente desarrolladas (contexto, liderazgo, operaciones, evaluación del desempeño), confirma la idea de que la implementación de un sistema de calidad supone un proceso de cambio organizacional profundo y gradual, más que la simple adopción de procedimientos formales, tal como sostienen Camisón et al. (2006) y los enfoques de Gestión de la Calidad Total.

Desde la perspectiva de la norma ISO 9001:2015, las brechas detectadas son consistentes con los principios y requisitos recogidos en el marco teórico. La ausencia de planificación formal de la calidad, de identificación sistemática de riesgos y oportunidades y objetivos medibles se distancia del pensamiento basado en riesgos y del enfoque estratégico que promueve la versión 2015 de la norma,

donde se enfatiza la necesidad de articular objetivos de calidad, indicadores y tratamiento preventivo de las desviaciones (ISO, 2015). De igual modo, la falta de un procedimiento estructurado de mejora continua confirma que la empresa opera todavía de manera predominantemente reactiva, en contraste con el ciclo PHVA propuesto por Shewhart y difundido por Deming como motor de aprendizaje y mejora sistemática.

En materia de liderazgo, el diagnóstico evidencia un compromiso práctico con la buena atención y el servicio, pero sin una política de calidad formalizada ni mecanismos de comunicación internos sistemáticos. Esta situación es coherente con la literatura que señala que muchas PYMES de servicios presentan un liderazgo “implícito”, basado en la cercanía del dueño–gerente, pero carecen de la traducción de ese compromiso en políticas, objetivos y roles claramente definidos, como demandan ISO 9001:2015 y los planteamientos de Deming y Juran sobre el rol central de la alta dirección en los sistemas de calidad. La necesidad detectada de definir política, objetivos, responsabilidades y canales de comunicación interna dialoga directamente con los principios de liderazgo, compromiso de las personas y enfoque a procesos que sustentan la norma.

La medición puntual de la experiencia del cliente mediante encuestas NPS y CSAT, estructuradas en las etapas pre-servicio, durante el servicio y post-servicio, también se corresponde con los fundamentos teóricos sobre satisfacción, lealtad y experiencia del cliente. Tal como plantean Oliver (1999), Reichheld (2003) y la literatura revisada, la satisfacción es un constructo principalmente transaccional, mientras que la lealtad (capturada en el NPS) se relaciona con la disposición a recomendar y supone un comportamiento más profundo. El uso conjunto de CSAT y NPS como insumos para identificar procesos críticos coincide con la recomendación de utilizar un marco de medición híbrido, donde los indicadores tácticos (CSAT) se complementan con métricas estratégicas (NPS) para orientar la mejora de la experiencia del cliente.

No obstante, el hecho de que estas mediciones se apliquen solo de manera puntual y no como parte de un sistema permanente de evaluación evidencia una distancia

importante respecto de las buenas prácticas descritas en el marco teórico. La literatura sobre innovación en experiencia del cliente y marketing 6.0 resalta que la gestión de la CX requiere ciclos continuos de escucha, análisis y acción, apoyados en datos sistemáticos y en la integración tecnológica (analítica, automatización, omnicanalidad). En Try Chile Tours, la inexistencia de un sistema estable de encuestas, indicadores y retroalimentación continua muestra que la empresa se encuentra aún en una fase inicial de institucionalización de la voz del cliente, pese a su vocación por ofrecer experiencias inmersivas y diferenciadas.

Algo similar ocurre al contrastar los resultados con la economía de la experiencia propuesta por Pine y Gilmore. El posicionamiento de Try Chile Tours como proveedor de servicios premium y experiencias inmersivas es coherente con la idea de “escenificar” vivencias memorables y capturar valor más allá del servicio básico de transporte. Sin embargo, la falta de estandarización de procesos, de mecanismos formales de diseño experiencial y de un uso estratégico de la información del cliente limita la capacidad de la empresa para gestionar esa experiencia como un “producto económico” deliberadamente diseñado y renovado, tal como sugiere el marco teórico. La empresa avanza intuitivamente en esa dirección, pero aún no cuenta con las capacidades sistematizadas que se describen en la literatura.

Por otra parte, el uso de un diseño metodológico mixto, que combina diagnóstico organizacional, análisis documental, entrevistas y encuestas a clientes, se alinea con las recomendaciones de Sampieri respecto a los estudios aplicados que buscan tanto describir como explicar fenómenos organizacionales. El énfasis de la investigación en describir el estado de cumplimiento de la norma, identificar procesos críticos y vincularlos con la satisfacción del cliente, se corresponde con un alcance principalmente descriptivo y explicativo, tal como lo plantea el marco teórico metodológico.

Finalmente, al contrastar los resultados con el contexto del turismo en Chile y las políticas públicas revisadas, se observa coherencia entre las brechas internas de Try Chile Tours y las exigencias competitivas del entorno. Mientras la literatura y los planes nacionales (PMTI, Estrategia de Turismo Sostenible) resaltan la importancia

de la calidad, la diferenciación experiencial, la sostenibilidad y la profesionalización de la gestión, el diagnóstico muestra que la empresa aún no ha capitalizado plenamente estas tendencias mediante un SGC formal. Esto refuerza la pertinencia del plan de implementación propuesto: más que un ejercicio meramente normativo, la adopción de ISO 9001:2015 aparece como una condición necesaria para que Try Chile Tours pueda sostener y escalar su propuesta de valor en un mercado turístico cada vez más exigente, digitalizado y orientado a la experiencia.

6.2. Aportes y hallazgos

El estudio aporta, en primer lugar, un diagnóstico integral del estado actual de Try Chile Tours frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, articulado explícitamente con la satisfacción y la experiencia del cliente. Este enfoque permite ir más allá de una revisión únicamente normativa y vincular cada brecha detectada con su impacto potencial en la calidad del servicio y en la percepción de los turistas, entregando a la empresa una mirada sistémica de su realidad organizacional.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico destaca que Try Chile Tours presenta un Sistema de Gestión de la Calidad en etapa inicial: existen prácticas operativas sólidas y una clara orientación a la atención personalizada, pero categorías como planificación y mejora se encuentran “no cumplidas”, mientras que contexto, liderazgo, apoyo, operaciones y evaluación del desempeño muestran solo un cumplimiento parcial. Esto evidencia una gestión basada en la experiencia y la intuición, con procesos que funcionan en la práctica, pero sin la formalización documental, los indicadores ni los mecanismos de seguimiento que exige la norma.

En segundo lugar, la medición de la experiencia del cliente mediante CSAT y NPS aporta evidencia empírica relevante: los resultados muestran niveles altos de satisfacción y una fuerte disposición a recomendar el servicio, especialmente valorando la puntualidad, la amabilidad del equipo y la comodidad de los vehículos. Sin embargo, las respuestas abiertas revelan puntos críticos vinculados a la visibilidad digital y al seguimiento post-servicio: dificultad para volver a contactar a la empresa, ausencia de canales formales para dejar reseñas o compartir la

experiencia, escasa presencia en redes sociales y falta de material visual previo y posterior al tour.

Un hallazgo central del estudio es, por tanto, la coexistencia de dos realidades: por un lado, clientes muy satisfechos con la experiencia vivida; por otro, una estructura interna débil en términos de gestión de la calidad y de sistematización de la voz del cliente. Este desalineamiento constituye un aporte relevante, ya que muestra que es posible alcanzar buenos resultados de satisfacción en el corto plazo apoyándose en el esfuerzo personal y la calidad del servicio, pero que la ausencia de un SGC formal limita la capacidad de la empresa para sostener, mejorar y escalar esa experiencia en el tiempo.

Otro aporte concreto de la investigación es el diseño de un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en el ciclo PHVA, que traduce los hallazgos del diagnóstico en acciones estructuradas. El plan integra fases, recursos y responsables, incorpora un mapa de procesos, propone la elaboración de política y objetivos de calidad, define procedimientos clave e introduce indicadores asociados tanto a la operación como a la satisfacción del cliente (CSAT y NPS). Esto convierte al trabajo en una herramienta práctica para la empresa y en un referente replicable para otras PYMES de servicios turísticos que busquen implementar ISO 9001:2015.

6.3. Limitaciones del estudio

El estudio se centra en un único caso (Try Chile Tours), lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras empresas del sector turístico, especialmente a organizaciones de distinto tamaño, estructura o territorio. Además, la muestra de clientes utilizada para las encuestas de CSAT y NPS es acotada y de carácter transversal, por lo que no permite analizar la evolución de la satisfacción en el tiempo ni comparar temporadas altas y bajas.

Asimismo, parte importante de la información proviene de entrevistas y percepciones del equipo, lo que puede introducir sesgos subjetivos propios de la experiencia y expectativas de los participantes. Finalmente, el trabajo se enfoca en la fase de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad y no incluye la

implementación completa ni la evaluación de resultados posteriores a la certificación, por lo que el impacto real del SGC propuesto solo puede ser estimado de manera proyectiva y no comprobado empíricamente.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusión general

El estudio permitió determinar que Try Chile Tours presenta un alto compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, pero opera mediante procesos empíricos, poco documentados y sin mecanismos formales de evaluación, lo que genera brechas relevantes frente a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. El diagnóstico evidenció ausencia de procedimientos escritos, falta de registros de trazabilidad, carencia de indicadores de desempeño y una gestión de la satisfacción basada principalmente en retroalimentación informal, lo que limita la capacidad de control, análisis y mejora continua.

Asimismo, la identificación de procesos críticos reveló que las etapas de pre-servicio y post-servicio presentan oportunidades de mejora que inciden directamente en la experiencia del cliente, especialmente en aspectos como la claridad de la información inicial y la falta de mecanismos de seguimiento posterior.

A partir de estos hallazgos, se elaboró un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad estructurado en fases, recursos y responsabilidades definidas, lo que permitirá avanzar hacia un modelo de gestión basado en la estandarización, la evidencia y la mejora continua. En conjunto, los resultados confirman que la adopción de un SGC conforme a la norma ISO 9001:2015 constituye una herramienta clave para fortalecer la competitividad de Try Chile Tours, elevar la satisfacción de sus clientes y asegurar la sostenibilidad del servicio en un mercado altamente exigente.

7.2. Conclusiones específicas

7.2.1 Conclusión Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de Try Chile Tours en relación con ISO 9001:2015

El diagnóstico permitió identificar que Try Chile Tours cumple parcialmente con los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Si bien la empresa demuestra un fuerte enfoque al cliente y procesos operativos funcionales, la mayoría de estos se ejecutan sin documentación formal, registros trazables ni procedimientos estandarizados. Se constataron brechas en liderazgo documentado, planificación, evaluación del desempeño y tratamiento de no conformidades.

El análisis evidenció que la empresa carece de indicadores sistemáticos, no registra incidentes ni datos cuantitativos sobre el servicio, no formaliza la revisión de requisitos del cliente y no dispone de mecanismos estructurados para asegurar el cumplimiento legal de manera periódica. Estos resultados confirman la necesidad de establecer un Sistema de Gestión de la Calidad que permita controlar y mejorar los procesos de forma coherente con los lineamientos de la norma.

7.2.2 Conclusión Objetivo Específico 2: Identificar los procesos críticos que impactan la calidad del servicio y la experiencia del cliente

La identificación de procesos críticos evidenció que las etapas de pre-servicio y post-servicio presentan elementos que influyen directamente en la percepción de la calidad. Los resultados obtenidos mediante las encuestas CSAT y NPS mostraron que, aunque existe un porcentaje mayoritario de clientes promotores (70%), también se observan pasivos y detractores que reflejan áreas de mejora en aspectos como la disponibilidad de información previa, la claridad del proceso de reserva y el seguimiento posterior al servicio.

Asimismo, se identificó la ausencia de seguimiento posterior al servicio como la capacidad de fidelización y reseñas de los clientes. Los hallazgos confirman que la experiencia del cliente depende de procesos que actualmente no se encuentran

estandarizados ni controlados, lo que justifica la necesidad de fortalecer estos puntos dentro del SGC.

7.2.3 Conclusión Objetivo Específico 3: Elaborar un plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró un plan de implementación del SGC estructurado en fases que incluyen diagnóstico, planificación, documentación, ejecución, verificación y mejora, integrando los recursos necesarios y definiendo responsables para cada etapa. El plan permite avanzar de manera ordenada desde la situación actual hacia un modelo de gestión alineado con los requisitos de la ISO 9001:2015.

Esta propuesta constituye un informe de ruta realista y adaptable al contexto operativo de Try Chile Tours, ya que incorpora la alineación con las brechas detectadas, establece prioridades, incluye mecanismos de control y considera herramientas para asegurar la medición de la satisfacción del cliente, tales como indicadores, registros y procedimientos documentados.

Los resultados confirman que el plan diseñado ofrece una base sólida para la implementación del SGC, promoviendo la estandarización de procesos, el fortalecimiento de la calidad del servicio y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

7.3. Recomendaciones

A partir del diagnóstico realizado, los resultados obtenidos y el plan de implementación propuesto, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a asegurar una implementación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad en Try Chile Tours y garantizar la mejora sostenida de la satisfacción del cliente:

1. Formalizar y documentar los procesos operativos y administrativos

Es fundamental que la empresa establezca procedimientos escritos para todas las etapas del servicio, desde la recepción de solicitudes hasta el seguimiento post-

servicio. La estandarización permitirá asegurar la coherencia operativa, mejorar la trazabilidad de las actividades y facilitar la evaluación del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

2. Implementar un sistema de registro y control de información

Se recomienda desarrollar herramientas de registro, tales como formatos digitales, bases de datos o sistemas de gestión, que permitan documentar incidentes, requisitos del cliente, verificaciones previas al servicio, tiempos de operación y retroalimentación posterior. Esto permitirá tomar decisiones basadas en evidencia y fortalecer la mejora continua.

3. Establecer indicadores de desempeño y de satisfacción del cliente

La empresa debe incorporar un sistema de medición que incluya indicadores clave (KPIs) asociados a la puntualidad, cumplimiento del servicio, evaluación del conductor, incidencias y resultados de encuestas CSAT y NPS. El uso permanente de estas métricas permitirá monitorear la calidad del servicio y detectar tendencias que requieran intervención o ajustes.

4. Crear un proceso estructurado para la atención de no conformidades

Es necesario desarrollar un procedimiento para registrar, analizar y dar tratamiento a las no conformidades, reclamos e incidentes operativos. Esto permitirá identificar causas raíz, implementar acciones correctivas y evitar la repetición de fallos, fortaleciendo la fiabilidad del servicio.

5. Incorporar herramientas tecnológicas para optimizar la experiencia del cliente

La empresa debe avanzar hacia la implementación de canales digitales que faciliten la reserva, seguimiento del servicio, entrega de información al cliente y recopilación de retroalimentación. Esto permitirá mejorar la visibilidad de la empresa, fortalecer la comunicación con los usuarios y aumentar la fidelización mediante una experiencia más moderna y eficiente.

6. Mantener un enfoque de mejora continua mediante revisión periódica del SGC

Una vez implementado el sistema, será indispensable realizar auditorías internas, revisiones de desempeño y evaluaciones periódicas del cumplimiento de objetivos. Esta práctica permitirá identificar nuevas oportunidades de mejora y asegurar la vigencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad en el largo plazo.

7. Desarrollar una estrategia de seguimiento post-servicio

Se recomienda establecer mecanismos formales de seguimiento, tales como mensajes automáticos, encuestas breves o solicitudes de reseñas, con el fin de mantener el vínculo con el cliente después del servicio. Esto permitirá mejorar la percepción de cercanía y recopilar información valiosa para el proceso de mejora.

8. Alinear la implementación del SGC con los objetivos estratégicos de la empresa

Finalmente, se sugiere que la dirección de Try Chile Tours mantenga un compromiso activo con la implementación del SGC, asegurando la disponibilidad de recursos y la integración del sistema en la estrategia global de la empresa. El liderazgo de la alta gerencia será determinante para consolidar una cultura de calidad orientada al cliente.

Bibliografía / Referencias

1. American Society for Quality. (s. f.). *The history of quality*. ASQ, de https://asq.org/quality_resources/history_of_quality
2. Banco Central de Chile. (s.f.). *Turismo receptivo en Chile: algunas tendencias y su impacto en la economía*. Recuperado de <https://www.bcentral.cl/w/turismo-receptivo-en-chile>
3. Barrios Fretes, A. (2018, octubre 24). *Pioneros de la calidad*. En XVII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria: Gestión de la Gobernanza y la Estrategia orientadas al Desarrollo Sustentable. Recuperado de https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190966/201_00015.pdf?sequence=1
4. Bertinatto, L., Vivanco, D., & Claro, A. (2025, marzo 19). *Turismo receptivo en Chile*. Banco Central de Chile. <https://www.bcentral.cl/w/turismo-receptivo-en-chile>
5. Bourne Gastezzi, C. E., Fernández Rodríguez, M. M., & Castillo, A. (2024). Fundamentos teóricos sobre experiencia del cliente (experiencia del cliente, NPS, CSAT, CES, Service Balcony, Journey Map). *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.37956/jbes.v8i2.364>
6. Caicedo Solano, N. E., & Mahecha Bernal, L. J. (2015). Método de evaluación de las reglas de cambio entre planes de inspección normal y reducida con base en tablas Military Standard 105e. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 23(1), 98–106. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052015000100012>
7. Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.

8. Cartwright, M. (2023, marzo 1). *La industria textil en la Revolución Industrial británica* (A. Cardozo, Trad.). *World History Encyclopedia*.
<https://www.worldhistory.org/trans/es/2-2183/la-industria-textil-en-la-revolucion-industrial-br/>. Consultado el 25 de septiembre de 2025.
9. CERTHIA. (s. f.). *ISO 9001:2026: La revolución de la calidad que transformará el futuro empresarial*. <https://certhia.cl/iso-90012026-la-revolucion-de-la-calidad/>
10. Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. *Revista de la Universidad de La Salle*, 1(48), 80–99.
<https://revistauls.lasalle.edu.co/article/view/2508>
11. Cruz Medina, F. L., López Díaz, A. del P., & Ruiz Cárdenas, C. (2017). *Sistema de gestión ISO 9001:2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación*. *Ingeniería Investigación y Desarrollo (I2+D)*, 17(1), 59–69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6096091>
12. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.
13. Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116-122.
14. Escuela Europea de Excelencia. (2016). *Etapas para la correcta implementación de la norma ISO 9001*.
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/08/etapas-correcta-implementacion-de-la-norma-iso-9001/>

15. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
16. Hobsbawm, E. (2003). *En torno a los orígenes de la revolución industrial* (6.^a ed.). Siglo XXI de España Editores.
17. IdeaScale. (2023). *What is customer experience innovation?*
<https://ideascale.com/customer-experience-innovation/>
18. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 — Quality management systems — Requirements*. ISO.
19. International Organization for Standardization. (s. f.). *¿Qué es un sistema de gestión de la calidad (SGC)?* ISO. <https://www.iso.org/es/gestion-calidad/que-es-sgc>
20. Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Dirección de marketing* (16.^a ed.).
21. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: El futuro del marketing en un mundo inmersivo*.
22. Subsecretaría de Turismo de Chile. (2023). *Manual de Experiencias Turísticas (MDD)*. Gobierno de Chile.
23. SPC Pro. (s. f.). *¿Qué es el pensamiento basado en riesgos según la norma ISO 9001?* <https://spcpro.com/blog/pensamiento-basado-en-riesgos-norma-iso/>
24. Mayol Marcó, D. D. (2013). Taylor, cien años después. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 19(2), 195–209.
<https://www.redalyc.org/pdf/364/36430103010.pdf>

25. Ministerio de Energía de Chile. (s. f.). *Plan de Acción de Hidrógeno Verde 2023–2030*. Gobierno de Chile. <https://www.planhidrogenoverde.cl/que-es-el-plan/>
26. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2025). *Chile recibe un récord de más de 5 millones de turistas en 2024*. Gobierno de Chile. <https://www.economia.gob.cl/2025/01/15/chile-recibe-un-record-de-mas-de-5-millones-de-turistas-en-2024.htm>
27. Nueva ISO 9001:2015. (2023). *Implementación ISO 9001 paso a paso*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2023/06/implementacion-iso-9001-paso-a-paso/>
28. Normes ISO. (s. f.). *6 gurús de calidad que debes conocer*. Recuperado el 27 de septiembre de 2025, de <https://iso.cat/es/6-gurus-de-calidad-que-debes-conocer/>
29. Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). M.E. Sharpe.
30. Organización Mundial del Turismo (2023), *Tourism Doing Business – Invirtiendo en Chile*, OMT, Madrid, <https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2023/12/tourism-doing-business-investing-in-chile-1-231207-130718.pdf>.
31. Pine, B. J. II, & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review, 76(4), 97–105.
32. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

33. Quality Gurus. (s. f.). *9 Quality Gurus and their contributions*. Recuperado el 27 de septiembre de 2025, de <https://www.qualitygurus.com/9-quality-gurus-and-their-contributions/>
34. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.
35. Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). The ultimate question 2.0: How net promoter companies thrive in a customer-driven world. Harvard Business Review Press.
36. Rodríguez Moreno, D. C., & Castellanos Domínguez, Ó. F. (2024). *Gestión de la calidad en destinos turísticos*. Editorial UPTC. <https://doi.org/10.19053/uptc.9789586608268>
37. Servicio Nacional de Turismo de Chile. (2023). *Resumen ejecutivo: Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile 2023–2027 (PMTI)*. Sernatur. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2023/10/Resumen-ejecutivo-PMTI-Chile.pdf>
38. Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR). (2024). *Subsecretaría de Turismo y SERNATUR presentan la Estrategia Nacional de Turismo Sostenible 2023*. <https://www.sernatur.cl/subsecretaria-de-turismo-y-sernatur-presentan-la-estrategia-nacional-de-turismo-sostenible-2023/>
39. Servicio Nacional de Turismo de Chile. (2025a). *Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile 2023–2027*. Sernatur. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2025/02/Plan-de-Marketing-Turistico-Internacional-2023-2027.pdf>

40. Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR) (2025b). *Resumen ejecutivo: Cuenta pública 2025*. SERNATUR.
41. Servicio Nacional de Turismo de Chile (SERNATUR) (2025). *Manual de experiencias turísticas*. Ministerio de Desarrollo y Turismo.
42. SixSigma.us. (2024). *Statistical Process Control (SPC): The ultimate guide*. Recuperado el 25 de septiembre de 2025, de <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/statistical-process-control-spc/>
43. Subsecretaría de Turismo de Chile. (2023). *Más de dos millones de turistas extranjeros visitaron Chile en 2022*. Gobierno de Chile. <https://www.subturismo.gob.cl/2023/01/31/mas-de-dos-millones-de-turistas-extranjeros-visitaron-chile-en-2022/>
44. Subsecretaría de Turismo de Chile. (2025). *PIB del primer trimestre confirma el aporte clave del turismo a la economía chilena*. Gobierno de Chile. <https://www.subturismo.gob.cl/2025/05/20/pib-del-primer-trimestre-confirma-el-aporte-clave-del-turismo-a-la-economia-chilena/>
45. World Economic Forum. (2024). *Travel & Tourism Development Index 2024*. <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/>
46. Wermann, B. (2024,). *La excelencia en servicios a través de la Gestión de la Calidad*. Interact Solutions. <https://www.interactsolutions.com>
47. Zendesk. (2024). *CSAT: ¿qué es, para qué sirve y cómo calcularlo?* Zendesk. <https://www.zendesk.es/blog/csat-customer-satisfaction-score-que-es/>

Anexos

Anexo 1: variación de llegadas de turistas de Internacionales.

Gráfico 1: Llegada de turistas internacionales
(millones de personas)

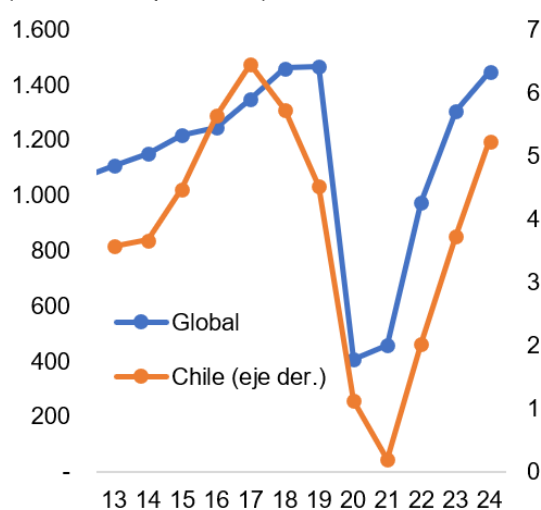
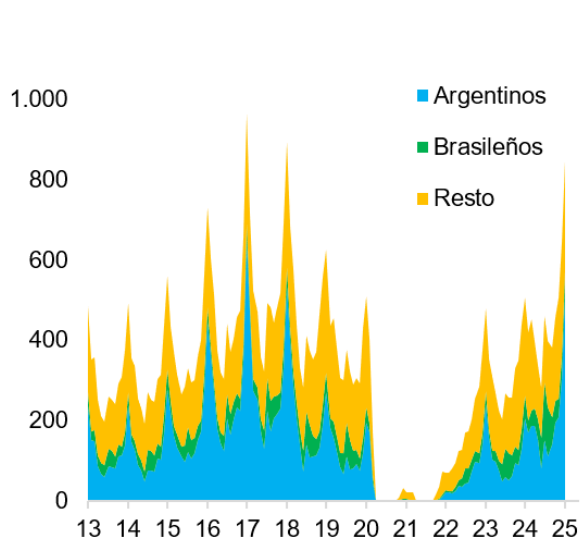


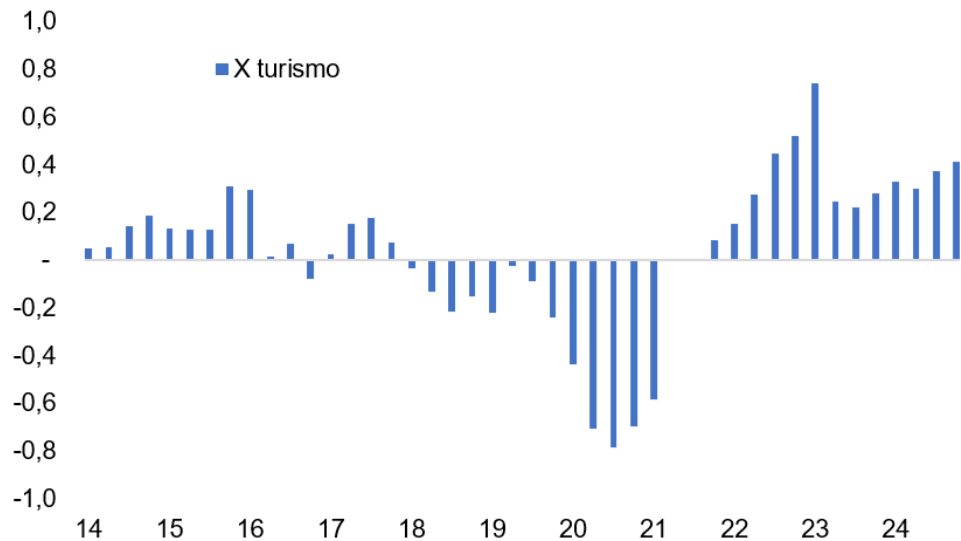
Gráfico 2: Ingreso mensual de turistas
(miles de personas)



Fuente: ONU Turismo, Sernatur y Banco Central de Chile.

Anexo 2: Aporte del turismo al PIB

Gráfico 4: Crecimiento de las exportaciones de turismo
(incidencia en el PIB, puntos porcentuales, serie real)

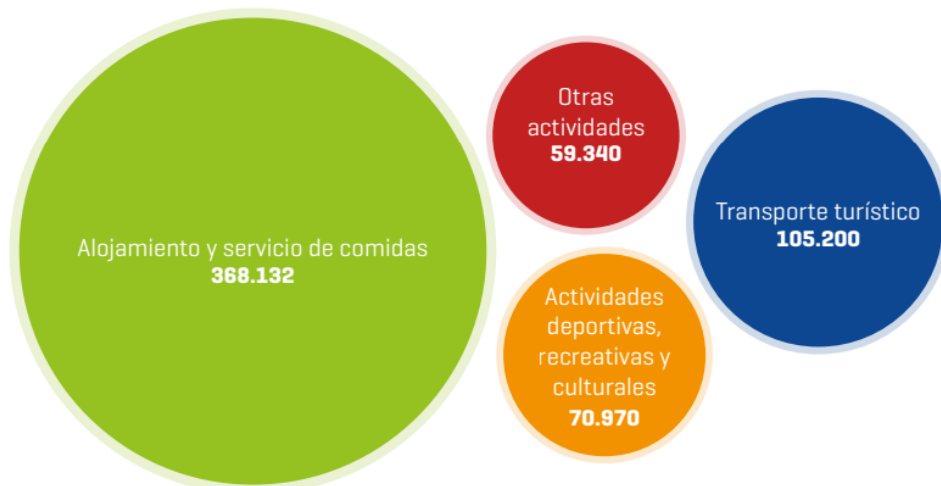


Nota: Estimación en base a cifras de exportaciones de viajes de la balanza de pagos, publicadas en millones de USD. Para estimar la incidencia en términos reales, se transforma a pesos considerando el tipo de cambio promedio de cada trimestre y deflactando por el IPC general. Fuente: elaboración de los autores en base a datos del Banco Central de Chile y del Instituto Nacional de Estadísticas.

(Para más detalles ver [Rébora y Vivanco 2016](#))

Anexo 3: Ocupados en actividades características del turismo, 2023

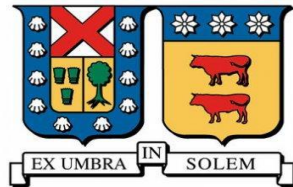
[información preliminar del primer semestre de 2023]



Nota: Información preliminar del primer semestre de 2023

Fuente: OMT (2023), basada en: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2023), 'Empleo en las Actividades Características del Turismo, INE, Santiago, disponible en línea: <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/empleo-en-las-actividades-caracteristicas-del-turismo> [22-10-2023].

Anexo



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Diagnóstico de la empresa Try Chile Tours

Santiago – Chile
2025

Introducción

Try Chile Tours es una empresa dedicada al servicio de transporte privado de pasajeros en vehículos de alta gama, orientada principalmente a satisfacer las necesidades de turistas internacionales y ejecutivos del mercado financiero. Su propuesta de valor se basa en ofrecer una experiencia de traslado exclusiva, segura y personalizada, respondiendo a los más altos estándares de calidad y confort.

Con más de 25 años de trayectoria en el rubro, la empresa ha logrado posicionarse estratégicamente en el nicho del turismo premium y los traslados ejecutivos, estableciendo relaciones comerciales con diversas entidades del distrito financiero de Santiago y extendiendo sus servicios a huéspedes de hoteles de prestigio como el Mandarin Oriental. En este último ámbito, Try Chile Tours trabaja estrechamente con los conserjes de estos hoteles, quienes actúan como intermediarios claves en la coordinación de los servicios solicitados por los clientes.

La empresa tiene como objetivo consolidarse como la primera opción para los turistas al momento de solicitar un traslado o tour personalizado, apuntando a generar una experiencia tan satisfactoria que los propios clientes se conviertan en promotores naturales del servicio, recomendándolo a sus amistades y redes cercanas.

No obstante, el principal desafío actual de Try Chile Tours es la falta de presencia en el entorno digital, lo que ha limitado su capacidad de captar nuevos clientes y ha implicado la pérdida de una parte importante del mercado. En un contexto donde la mayoría de los servicios turísticos se buscan, evalúan y contratan a través de plataformas online, redes sociales y sitios web, esta debilidad representa una barrera significativa para el crecimiento sostenido y la expansión de la empresa.

Contexto de la organización

2. Conocimiento de la organización y de su contexto

2.1.1 Análisis Interno

El análisis interno permite identificar las capacidades, recursos y debilidades actuales de Try Chile Tours en relación con su gestión operativa y de calidad. La empresa cuenta con una estructura organizacional flexible y de bajo nivel jerárquico, lo que facilita la toma de decisiones rápidas y una comunicación fluida entre los colaboradores. Su principal fortaleza radica en la atención personalizada al cliente y en la calidad del servicio de transporte turístico, respaldado por vehículos de alta gama y conductores capacitados en atención al cliente internacional.

No obstante, se observan debilidades asociadas a la falta de procedimientos estandarizados y ausencia de registros sistemáticos sobre la satisfacción del cliente. Actualmente, la empresa no cuenta con herramientas formales de medición como encuestas CSAT o NPS, ni con indicadores de desempeño que permitan evaluar la eficiencia de los procesos. Asimismo, su dependencia de la temporada alta (noviembre a febrero) limita la estabilidad de ingresos durante el resto del año.

la principal debilidad identificada es la nula presencia digital de la empresa, lo que limita su visibilidad, reduce su capacidad de captar clientes de manera autónoma y la deja rezagada frente a competidores que sí utilizan plataformas digitales para posicionarse y generar confianza.

Dentro de las amenazas destaca la alta dependencia de los clientes provenientes de hoteles, lo que convierte a la empresa en un servicio cautivo y vulnerable a cambios en la demanda hotelera o en las alianzas comerciales. A esto se suma una competencia creciente en el sector del turismo y transporte privado, donde nuevos actores se diferencian mediante marketing digital, reseñas en línea y presencia activa en redes sociales.

Por otro lado, dentro de las oportunidades, se identifica una amplia posibilidad de expansión comercial a través de canales digitales

En términos de gestión de calidad, Try Chile Tours se encuentra en una etapa inicial, donde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la norma ISO 9001:2015 representa una oportunidad para profesionalizar sus operaciones, fortalecer la confianza del cliente y diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo.

2.1.2 Análisis Externo

El entorno en el que opera Try Chile Tours influye directamente en su desempeño y competitividad. A continuación, se detallan los principales factores externos identificados:

- Entorno legal:

El sector turístico chileno está regulado por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y por normativas de transporte privado y turismo. La empresa debe cumplir con requisitos de seguridad, seguros de pasajeros y licencias vigentes. A nivel internacional, las políticas de ingreso de turistas (visas, requisitos sanitarios) también impactan en la demanda de servicios. La normativa sobre sostenibilidad y calidad turística (NCH 3067, ISO 9001) representa una oportunidad para alinearse con estándares reconocidos y acceder a certificaciones que aporten prestigio.

- Entorno tecnológico:

La digitalización del turismo ha modificado la forma en que los clientes buscan y contratan servicios. Plataformas como TripAdvisor, Booking y redes sociales son determinantes para la reputación y captación de clientes. La adopción de herramientas tecnológicas —como sistemas de reservas en línea, seguimiento de clientes o aplicaciones de evaluación— constituye una oportunidad para mejorar la eficiencia y la experiencia del usuario. Sin embargo, la falta de inversión en sistemas automatizados representa una amenaza frente a competidores más digitalizados.

- Entorno competitivo:

El mercado del transporte turístico en Santiago presenta una alta competencia, con empresas locales y servicios informales que operan con menores costos. A nivel internacional, plataformas como Uber o Cabify ofrecen servicios similares con un posicionamiento tecnológico avanzado. Try Chile Tours se diferencia por su enfoque en la calidad, exclusividad y seguridad, pero requiere reforzar su propuesta de valor mediante un sistema de gestión que garantice estándares consistentes y experiencia premium.

- Entorno cultural y social:

El turista extranjero valora la puntualidad, la comodidad y la personalización del servicio. Existe una tendencia creciente hacia experiencias auténticas y sostenibles. En este sentido, Try Chile Tours tiene la oportunidad de integrar prácticas de turismo responsable y de promoción cultural local. En el contexto nacional, los cambios en hábitos de viaje y la búsqueda de experiencias más seguras tras la pandemia también influyen positivamente en la demanda de servicios privados.

- Entorno económico:

A nivel internacional, las fluctuaciones del tipo de cambio y la inflación global impactan en el flujo de turistas hacia Chile. A nivel nacional, la recuperación económica postpandemia ha impulsado el turismo interno, pero la competencia por precios sigue siendo alta. El alza en los costos operativos (combustible, mantenimiento y seguros) afecta directamente la rentabilidad.

- Entorno regional y local:

Santiago de Chile es el principal punto de ingreso para turistas internacionales y sede de hoteles de alto estándar, lo que favorece la presencia de Try Chile Tours. Sin embargo, la concentración en este mercado limita la diversificación territorial de la empresa. Expandir los servicios hacia regiones turísticas emergentes (como Valparaíso o el sur de Chile) podría mejorar la continuidad operativa durante todo el año.

2.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

De acuerdo con el requisito 4.2 de la norma ISO 9001:2015, la organización debe identificar las partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), así como comprender sus necesidades y expectativas, realizando un seguimiento constante de dichas relaciones. En el caso de Try Chile Tours, se evidencia que la empresa reconoce a sus principales partes interesadas, aunque de manera informal, sin contar con mecanismos sistematizados para registrar o revisar periódicamente sus requerimientos.

Actualmente, la empresa mantiene una comunicación directa con clientes, aliados y colaboradores, lo que le permite conocer empíricamente sus expectativas. Sin embargo, no existen procedimientos documentados que aseguren el seguimiento ni la evaluación de la satisfacción o del cumplimiento de los compromisos. Esto representa una brecha frente a la norma, que exige mantener información actualizada y verificable sobre estas partes interesadas.

Los clientes, tanto turistas nacionales como internacionales, constituyen el grupo más relevante para Try Chile Tours. Sus principales necesidades y expectativas se centran en la puntualidad, la seguridad durante el viaje, la comodidad de los vehículos, la amabilidad y profesionalismo de los conductores, y la personalización del servicio según idioma o tipo de experiencia deseada. Además, valoran la facilidad para realizar reservas y recibir información clara antes y durante el servicio. En la actualidad, la empresa cumple parcialmente con estas expectativas, ya que ofrece un servicio de alta calidad y atención personalizada, pero carece de mecanismos formales de medición y seguimiento de la satisfacción, como encuestas estructuradas o indicadores de desempeño.

Las empresas y agencias asociadas que contratan servicios para sus clientes corporativos o grupos turísticos esperan confiabilidad, cumplimiento de horarios, profesionalismo en la atención y flexibilidad en la negociación de tarifas, especialmente en contratos de largo plazo o volumen. Try Chile Tours mantiene una buena relación con estos aliados, caracterizada por la confianza y la comunicación directa. No obstante, al no existir registros sistemáticos ni evaluaciones formales de

desempeño, la gestión de estas relaciones depende en gran medida de la experiencia personal y la informalidad, lo que podría generar inconsistencias a futuro.

Los conductores y colaboradores internos son una parte fundamental del servicio, pues representan la imagen de la empresa ante los clientes. Ellos esperan condiciones laborales seguras, estabilidad, claridad en los procedimientos, capacitación continua y reconocimiento de su desempeño. Actualmente, Try Chile Tours presenta una buena relación con su equipo operativo, basada en la comunicación y el compromiso, pero no cuenta con un plan estructurado de formación ni con evaluaciones periódicas que permitan medir la calidad del trabajo o las necesidades de desarrollo profesional del personal.

Los hoteles aliados, entre ellos el Mandarin Oriental y otros establecimientos de alto estándar en Santiago, esperan puntualidad, una imagen profesional coherente con su categoría y una coordinación eficiente con el personal de recepción y conserjería. La empresa cumple adecuadamente con estas expectativas, manteniendo una reputación positiva y un servicio confiable. Sin embargo, la ausencia de acuerdos formales o indicadores compartidos de calidad limita la posibilidad de medir objetivamente el desempeño de la alianza y detectar oportunidades de mejora.

Por último, las autoridades reguladoras, como el Ministerio de Transporte, el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y el Servicio de Impuestos Internos (SII), requieren el cumplimiento estricto de la normativa vigente en materia de transporte turístico, seguros, licencias, tributación y seguridad de los pasajeros. Try Chile Tours cumple satisfactoriamente con estos requerimientos, manteniendo su documentación y permisos actualizados. No obstante, al igual que en los casos anteriores, no existen procedimientos escritos que garanticen una revisión sistemática de los requisitos legales y reglamentarios, lo que podría generar riesgos de incumplimiento ante futuras actualizaciones normativas.

2.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, la organización debe definir claramente los límites y la aplicabilidad de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), considerando los factores internos y externos relevantes, los requisitos de las partes interesadas y los productos o servicios que ofrece.

En el caso de Try Chile Tours, el alcance del SGC se determina a partir de su principal actividad: la prestación de servicios de transporte turístico de pasajeros, enfocados en el traslado privado de turistas nacionales y extranjeros dentro de la Región Metropolitana de Santiago y hacia destinos turísticos cercanos. Los servicios incluyen traslados desde y hacia aeropuertos, tours urbanos, excursiones privadas y transporte corporativo, utilizando vehículos de alta gama conducidos por personal capacitado en atención al cliente internacional.

Al considerar los factores internos y externos analizados en el punto 4.1 de la norma ISO 9001:2015, se observa que el entorno competitivo, las tendencias tecnológicas, los requisitos legales y las expectativas del mercado influyen directamente en la calidad del servicio. Internamente, la estructura organizacional flexible y la comunicación directa con clientes permiten una respuesta rápida a sus necesidades, aunque aún falta formalización en los procesos y documentación que respalde la gestión de calidad.

En relación con los requisitos de las partes interesadas, mencionados en el apartado 4.2 de la norma ISO 9001:2015, se incluyen las expectativas de los clientes (seguridad, puntualidad, comodidad y atención personalizada), de los colaboradores (capacitación, condiciones laborales y reconocimiento), de los aliados estratégicos (cumplimiento y coordinación eficiente) y de las autoridades (adhesión a normativas vigentes). Estos elementos determinan el marco de actuación del SGC, orientando sus procesos hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento normativo.

El alcance propuesto para el Sistema de Gestión de la Calidad de Try Chile Tours comprende todas las actividades operativas y administrativas relacionadas con la

prestación de servicios de transporte turístico, desde la recepción del requerimiento del cliente, la planificación y coordinación del servicio, la ejecución del traslado y el seguimiento post-servicio. Se excluyen las actividades de mantenimiento mecánico, ya que son ejecutadas por talleres externos especializados, aunque se controlan mediante la verificación de cumplimiento de estándares de seguridad y calidad.

Actualmente, la empresa no dispone de un documento formal que establezca el alcance de su sistema de calidad ni de los límites y exclusiones aplicables. Sin embargo, se reconoce la importancia de definirlo para garantizar la trazabilidad, coherencia y control de los procesos, así como para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma.

3. Liderazgo y compromiso

La alta dirección de Try Chile Tours demuestra un fuerte compromiso con la calidad del servicio y con la satisfacción del cliente, lo que se refleja en su presencia constante en las operaciones, la cercanía con los colaboradores y la atención directa a las necesidades de los turistas. Sin embargo, este compromiso se manifiesta de forma empírica y no estructurada, ya que aún no existe un Sistema de Gestión de la Calidad formalmente desarrollado.

En términos de la norma ISO 9001:2015, la empresa cumple parcialmente con el punto 5.1, pues si bien la gerencia evidencia liderazgo basado en el enfoque al cliente, aún no dispone de mecanismos documentados que integren la calidad como parte estratégica del negocio. No se han establecido objetivos medibles, políticas formalizadas ni procesos que aseguren la mejora continua. El liderazgo actual se caracteriza por ser reactivo y operativo, más que preventivo y estratégico, lo que limita la capacidad de la empresa para garantizar la estandarización y el control de sus procesos.

3.1 Política de calidad

Try Chile Tours no cuenta actualmente con una política de calidad formalmente establecida ni comunicada al personal o a sus aliados estratégicos. A pesar de que la organización actúa con altos estándares de servicio y ética, estas prácticas no

están reflejadas en un documento oficial que oriente la gestión hacia la mejora continua.

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, la política de calidad debe ser coherente con el propósito y contexto de la empresa, incluir un compromiso con el cumplimiento de los requisitos aplicables y promover la mejora continua. Por tanto, se identifica una brecha importante en este punto: la necesidad de definir, aprobar y difundir una política que guíe todas las operaciones, alineada con los valores de servicio, seguridad y confianza que la empresa ya practica de manera implícita.

3.2 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La empresa posee una estructura organizacional clara, con roles y responsabilidades definidos entre la dirección general, los conductores y el personal de coordinación operativa. La asignación de tareas está determinada por la experiencia y las funciones de cada colaborador, lo que permite un control adecuado de las operaciones diarias.

Sin embargo, desde la perspectiva de la ISO 9001:2015, esta definición aún no se encuentra integrada al Sistema de Gestión de la Calidad. No existen descripciones formales de cargos, matrices de responsabilidad (RACI) ni registros documentados que respalden la trazabilidad de las decisiones. La ausencia de estos elementos podría generar dificultades en la evaluación del desempeño y en la rendición de cuentas una vez implementado el sistema.

4. Planificación del sistema de gestión de la calidad

En la actualidad, Try Chile Tours no cuenta con objetivos de calidad formalmente definidos ni con un sistema de seguimiento asociado a estos. Sin embargo, existe plena conciencia de la importancia de establecer metas claras que permitan monitorear el desempeño del servicio y asegurar su alineación con los valores y estándares que la empresa promueve.

Dado el enfoque personalizado y operativo del negocio, la empresa ha manifestado su intención de desarrollar objetivos de calidad que sean simples, medibles y realistas, y que guarden coherencia con la futura política de calidad. Estos objetivos estarán orientados a aspectos clave como la puntualidad, la satisfacción del cliente, la presentación de los vehículos y la eficiencia operativa.

A continuación, se proponen algunos objetivos iniciales que podrían formar parte de esta planificación:

Objetivo	Indicador (KPI)	Fórmula	Meta
Eleva la experiencia del cliente	% de calificaciones máximas	$(\text{Notas máximas} / \text{Total de encuestas}) \times 100$	$\geq 80 \%$
Reducir reclamos	% de servicios sin observaciones	$(\text{Servicios sin reclamos} / \text{Total servicios}) \times 100$	$\geq 95 \%$
Aumentar ventas por el canal digital	% Tasa de Reservas Digitales (TRD)	$(\text{Reservas digitales} / \text{Total reservas}) \times 100$	$\geq 30\%$
Fomentar la recompra	% de clientes recurrentes	$(\text{Clientes que repiten} / \text{Total clientes mensuales}) \times 100$	$\geq 55 \%$

Estos indicadores pueden aplicarse con herramientas accesibles para la empresa, como formularios de Google, registros internos en planillas y checklists digitales. Su implementación permitiría generar información útil para tomar decisiones, retroalimentar al equipo y validar el cumplimiento de los compromisos definidos en la política de calidad.

5. Operaciones

5.1 Planificación y control operacional

Try Chile Tours cuenta con procesos operativos bien definidos de manera práctica, especialmente en la planificación y ejecución de los servicios de transporte turístico. Cada solicitud de servicio es gestionada directamente por la dirección o por un encargado operativo, quien coordina los traslados, asigna conductores, revisa disponibilidad de vehículos y verifica la puntualidad. Sin embargo, estos procedimientos se realizan de forma empírica, sin documentación formal ni registros estandarizados.

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, las organizaciones deben planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos del cliente y ofrecer productos y servicios conformes. En este sentido, Try Chile Tours **cumple parcialmente** con el requisito, pues si bien garantiza la satisfacción inmediata del cliente, no cuenta con procedimientos documentados, indicadores de control ni un sistema de seguimiento de no conformidades o desviaciones operativas.

5.2 Requisitos para los productos y servicios

El proceso de recepción de solicitudes y definición de servicios se realiza principalmente por canales informales, como llamadas telefónicas, WhatsApp o recomendaciones de hoteles aliados. La empresa procura confirmar las condiciones de servicio, horarios y destinos, pero no dispone de registros escritos ni fichas de cliente que respalden la trazabilidad de cada solicitud.

Según la norma, los requisitos del cliente deben determinarse claramente, confirmarse antes de la prestación del servicio y mantenerse registros que aseguren su cumplimiento. En el caso de Try Chile Tours, esta práctica aún no se encuentra estandarizada, lo que genera una **brecha** respecto a la trazabilidad y a la gestión del conocimiento del cliente. Implementar un sistema digital de reservas o una base de datos estructurada permitiría reducir errores, mejorar la comunicación y fortalecer el control de calidad.

5.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios

Try Chile Tours no desarrolla productos en el sentido tradicional, pero sí diseña experiencias turísticas y rutas personalizadas para sus clientes. Este proceso se basa en la flexibilidad y en la capacidad de adaptación a los intereses del turista. No obstante, el diseño de los servicios no se encuentra documentado ni estandarizado, lo que dificulta la replicabilidad de las experiencias exitosas.

La norma ISO 9001:2015 indica que, cuando se realicen actividades de diseño y desarrollo, estas deben planificarse, documentarse y verificarse antes de su ejecución. En este punto, la empresa **no cumple** con el requisito, ya que no existen

procedimientos formales de diseño de servicios, ni mecanismos de validación o mejora basados en retroalimentación sistemática.

5.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Algunos procesos de Try Chile Tours dependen de proveedores externos, como el mantenimiento mecánico de vehículos, la limpieza, el abastecimiento de combustible y la adquisición de seguros. Si bien la empresa elige cuidadosamente a sus proveedores y realiza controles visuales de calidad, no existe un proceso documentado de evaluación ni seguimiento de desempeño de estos.

De acuerdo con la norma, la organización debe garantizar que los procesos o servicios suministrados externamente cumplan con los requisitos establecidos. Actualmente, Try Chile Tours **cumple parcialmente**, ya que supervisa los servicios de forma directa, pero carece de criterios formales de selección, evaluación periódica y registros de cumplimiento.

5.5 Producción y prestación del servicio

La prestación del servicio de transporte turístico es el proceso central de Try Chile Tours. Este se ejecuta con altos estándares operativos: vehículos en excelentes condiciones, conductores capacitados y un enfoque en la atención personalizada. Sin embargo, no existen registros formales de control de calidad ni procedimientos escritos que aseguren la consistencia entre los distintos servicios.

La empresa **demuestra cumplimiento operativo**, pero presenta **una brecha documental** importante: no se registran tiempos de servicio, incidentes, observaciones ni retroalimentación sistemática del cliente. Incorporar formatos de control de servicio, checklists de vehículo y formularios de satisfacción permitiría transformar el conocimiento empírico en evidencia objetiva de calidad.

5.6 Liberación de productos y servicios

Try Chile Tours no cuenta con un proceso formal de “liberación del servicio”, entendido como la verificación final previa a la entrega. Si bien los conductores

realizan revisiones previas de ruta y vehículo, no existen registros que acrediten esta verificación ni mecanismos para validar el cumplimiento de los requisitos del cliente antes del inicio del servicio.

Este punto **no se cumple según la norma**, por lo que se recomienda establecer un procedimiento de verificación final previo a la prestación del servicio, que incluya confirmación de itinerario, revisión de vehículo, identificación de pasajeros y documentación obligatoria.

5.7 Control de las salidas no conformes

Actualmente, Try Chile Tours no dispone de un procedimiento formal para gestionar incidencias, reclamos o no conformidades. En caso de presentarse algún inconveniente, la resolución se realiza directamente por la gerencia, de manera inmediata y verbal. Si bien esta práctica refleja un alto compromiso con el cliente, no permite el registro, análisis ni seguimiento de las causas para prevenir su repetición.

La empresa **no cumple** con el requisito 8.7 de la norma, que exige identificar, controlar y documentar las salidas no conformes. La creación de un registro simple de incidencias (por ejemplo, planillas digitales o formularios de servicio) permitiría establecer acciones correctivas y fortalecer la mejora continua.

6. Evaluación del desempeño

Try Chile Tours no cuenta con mecanismos formales de medición del desempeño del servicio ni de la satisfacción del cliente, aunque sí se percibe una actitud constante de búsqueda de calidad. Hasta ahora, la evaluación se basa en comentarios espontáneos, recomendaciones verbales o referencias directas de los hoteles aliados.

Para cumplir con la norma ISO 9001:2015, la empresa debe implementar indicadores clave de desempeño (KPI) y métodos sistemáticos de medición de satisfacción, como encuestas CSAT o NPS, ya aplicadas recientemente como parte de este diagnóstico. En esta etapa, la empresa **cumple parcialmente**, mostrando

disposición hacia la mejora, pero careciendo de datos cuantitativos y registros de análisis.

7. Mejora

Try Chile Tours demuestra un compromiso genuino con la mejora continua a través de la retroalimentación informal y la atención personalizada. Sin embargo, la organización **no dispone de un sistema documentado** que le permita identificar oportunidades de mejora, aplicar acciones correctivas o evaluar la eficacia de los cambios implementados.

De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, la mejora debe ser un proceso sistemático basado en el análisis de datos, la evaluación del desempeño y la identificación de no conformidades. En este sentido, Try Chile Tours se encuentra en una **etapa inicial**, donde la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad brindará las herramientas necesarias para transformar las buenas prácticas empíricas en procesos estandarizados y medibles.

Conclusión diagnóstica general

El diagnóstico evidencia que Try Chile Tours posee un **alto compromiso con la calidad, el cliente y la excelencia en el servicio**, pero carece de estructura formal y documentación que respalde estos esfuerzos según los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

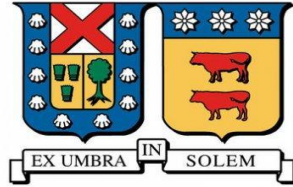
Los procesos operativos funcionan correctamente, pero se desarrollan de manera empírica y dependen de la experiencia del personal, sin evidencias objetivas ni trazabilidad.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad permitirá:

- Formalizar y documentar procesos clave.
- Establecer indicadores de desempeño y satisfacción.
- Fortalecer la gestión de proveedores y el control operativo.
- Desarrollar una cultura de mejora continua.

- Elevar la confianza y fidelización de los clientes, posicionando a Try Chile Tours como una empresa certificable y competitiva en el mercado turístico nacional e internacional.

Anexo



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Resultados de la encuesta NPS Y CSAT

Santiago – Chile
2025

Introducción

El presente informe expone los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de evaluación diseñados para medir la satisfacción, la lealtad y la experiencia de los clientes de Try Chile Tours. Estas mediciones forman parte del diagnóstico inicial necesario para comprender el desempeño actual del servicio y para identificar los procesos críticos que influyen directamente en la calidad percibida por los usuarios.

Con este propósito, se elaboraron y aplicaron dos herramientas clave: la encuesta Net Promoter Score (NPS) y la encuesta de satisfacción del cliente (CSAT). La primera permitió evaluar el nivel de lealtad de los clientes mediante la clasificación en promotores, pasivos y detractores, proporcionando una visión general del vínculo del cliente con la marca. La segunda encuesta, estructurada en las etapas de pre-servicio, durante el servicio y post-servicio, permitió medir la satisfacción en distintos momentos del proceso, abordando factores como la claridad de la información inicial, la calidad del servicio de transporte, la interacción con el conductor y la percepción del servicio posterior.

La información recopilada a través de estas herramientas facilita un análisis integral del servicio, permitiendo identificar puntos fuertes, debilidades y oportunidades de mejora. A partir de estos resultados, se establecen los principales hallazgos que servirán de base para la propuesta de acciones correctivas orientadas a la mejora continua y a la implementación futura del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

¿How clear and satisfactory was the information and assistance before booking the service?

 Copiar gráfico

60 respuestas



¿Qué tan clara y satisfactoria fue la información y asistencia antes de reservar el servicio?

Resultados observados:

- 1 = 0%
- 2 = 6 respuestas (10%)
- 3 = 14 respuestas (23,3%)
- 4 = 17 respuestas (28,3%)
- 5 = 23 respuestas (38,3%)

Análisis e interpretación:

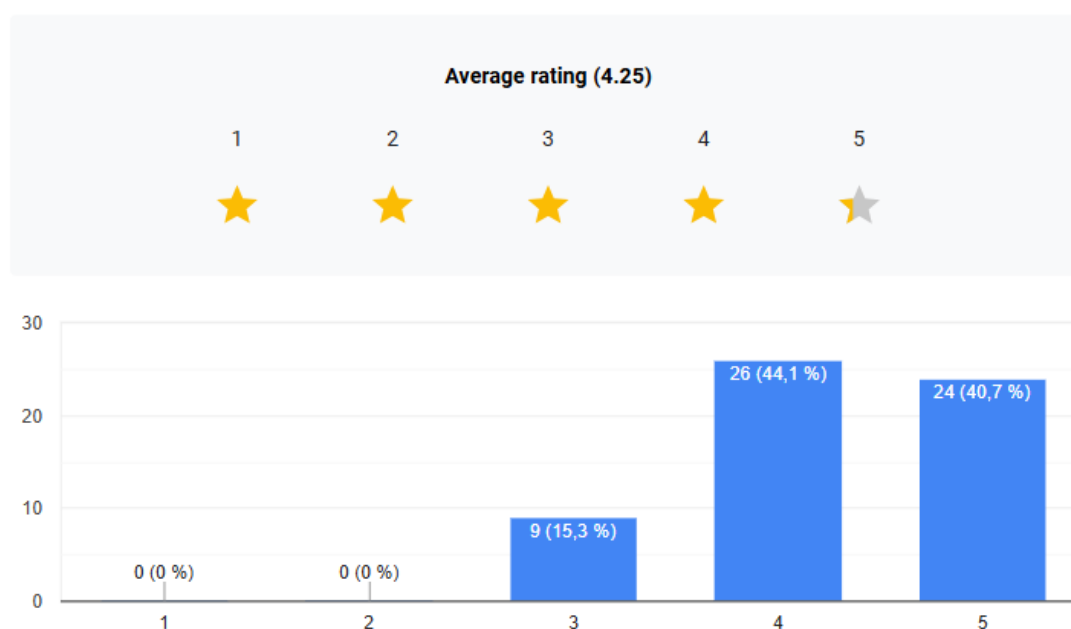
Los resultados muestran que la mayoría de los clientes evaluó la claridad y satisfacción de la información previa a la reserva con puntuaciones altas. En total, 66,6% calificó con 4 o 5, lo que indica una percepción generalmente positiva sobre la comunicación inicial.

Sin embargo, un **33,3%** asignó valores entre 2 y 3, lo que revela oportunidades de mejora en la entrega de información, especialmente en aspectos como claridad de detalles, canales de contacto y tiempos de respuesta. Este grupo representa un segmento que podría estar enfrentando fricciones en el proceso previo al servicio.

¿How would you rate the ease of the booking process with Try Chile Tours?

 Copiar gráfico

59 respuestas



¿Cómo calificaría la facilidad del proceso de reserva con Try Chile Tours?

Resultados observados:

1 = 0%

2 = 0%

3 = 9 respuestas (15,3%)

4 = 26 respuestas (44,1%)

5 = 24 respuestas (40,7%)

Análisis e interpretación:

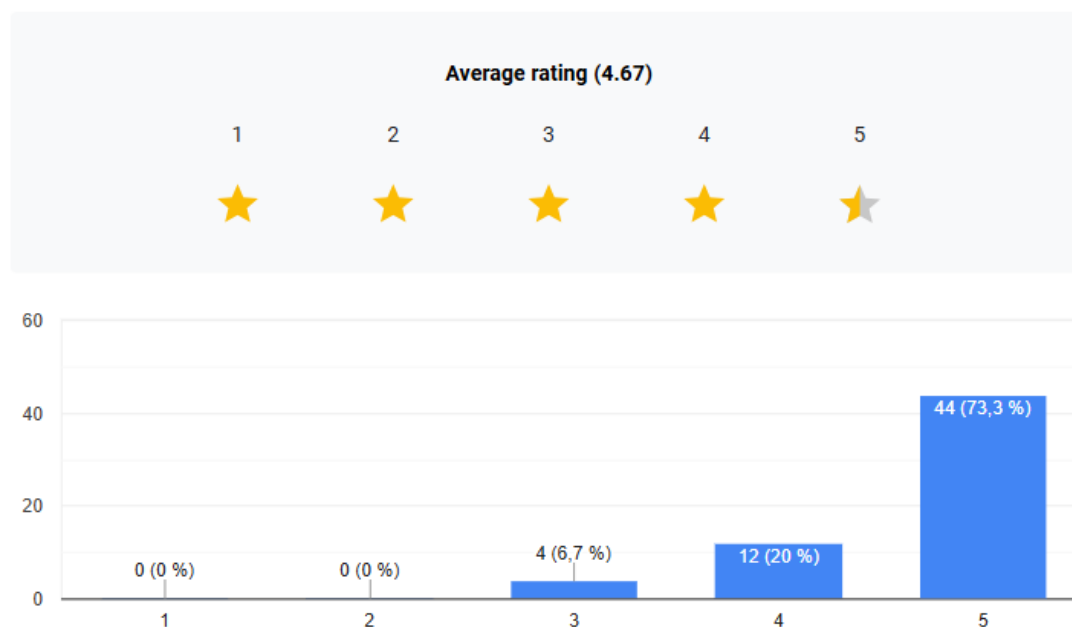
El proceso de reserva fue evaluado positivamente por la gran mayoría de los clientes: 84,8% otorgó notas 4 y 5. Esto demuestra que el procedimiento es percibido como simple y eficiente.

Aun así, un 15,3% evaluó con nota 3, lo que indica que aún existen oportunidades para mejorar la accesibilidad o usabilidad del proceso de reserva, especialmente en facilidad de contacto, claridad de pasos o canales disponibles. Aunque no se observaron notas bajas, este porcentaje sugiere que optimizar la experiencia previa al servicio podría elevar aún más la satisfacción global del cliente.

¿How would you evaluate the attention and comfort provided by our team during the service?

 Copiar gráfico

60 respuestas



¿Cómo evaluaría la atención y la comodidad proporcionada por nuestro equipo durante el servicio?

Resultados observados:

1 = 0%

2 = 0%

3 = 4 respuestas (6,7%)

4 = 12 respuestas (20%)

5 = 44 respuestas (73,3%)

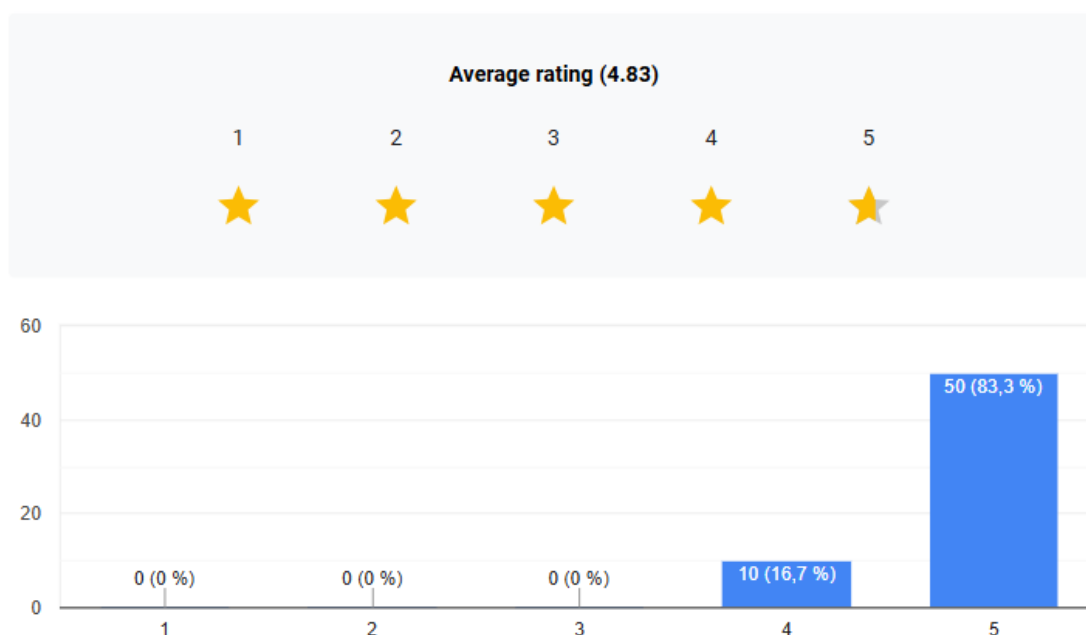
Análisis e interpretación:

Esta pregunta muestra un desempeño sobresaliente del equipo de Try Chile Tours. Un 93,3% calificó la atención y comodidad con notas 4 y 5, destacando fuertemente la profesionalidad, amabilidad y servicio del personal. La ausencia total de puntuaciones 1 y 2 demuestra que no existen experiencias negativas significativas en esta etapa. El 6,7% que evaluó con nota 3 representa un grupo minoritario que posiblemente experimentó diferencias en expectativas respecto al confort, pero no reflejan un problema estructural. Este es uno de los indicadores más fuertes del buen desempeño del servicio durante la experiencia.

¿How satisfied were you with the punctuality and adherence to the itinerary?

 Copiar gráfico

60 respuestas



¿Qué tan satisfecho estuvo con la puntualidad y el cumplimiento del itinerario?

Resultados observados:

1 = 0%

2 = 0%

3 = 0%

4 = 10 respuestas (16,7%)

5 = 50 respuestas (83,3%)

Análisis e interpretación:

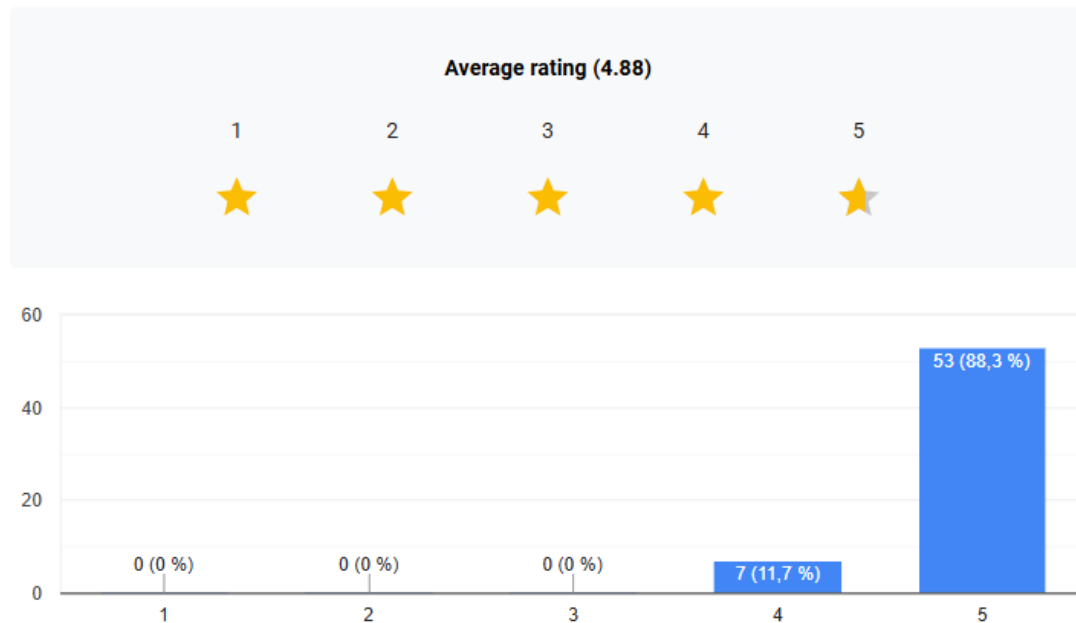
Los resultados muestran un desempeño extremadamente alto en la puntualidad y el cumplimiento del itinerario, con un 100% de las evaluaciones entre 4 y 5. Este indicador es crítico en servicios turísticos, y el hecho de que 83,3% haya calificado con nota máxima subraya la confiabilidad y profesionalismo operativo de Try Chile Tours.

Este es uno de los puntos fuertes del servicio, reflejando eficiencia logística, organización y un cumplimiento consistente de los tiempos acordados.

¿How would you rate the condition and comfort of the vehicles used?

 Copiar gráfico

60 respuestas



¿Cómo evaluaría la condición y la comodidad de los vehículos utilizados?

Resultados:

1 = 0%

2 = 0%

3 = 0%

4 = 7 respuestas (11,7%)

5 = 53 respuestas (88,3%)

Análisis e interpretación:

Los resultados reflejan un desempeño excepcional en este aspecto del servicio. El 100% de los clientes evaluó la condición y comodidad de los vehículos con notas entre 4 y 5, lo que evidencia que la flota cumple con estándares altos de calidad, limpieza y confort.

El hecho de que 88,3% otorgara la calificación máxima demuestra que la experiencia física del transporte es uno de los puntos más fuertes de Try Chile Tours, generando confianza y percepción de seguridad.

El 11,7% que calificó con un 4 no indica una insatisfacción relevante, sino posibles diferencias menores en expectativas individuales.

¿Did the service provided meet your expectations?

 Copiar gráfico

60 respuestas



¿El servicio proporcionado cumplió con sus expectativas?

Resultados:

1 = 0%

2 = 0%

3 = 3 respuestas (5%)

4 = 18 respuestas (30%)

5 = 39 respuestas (65%)

Análisis e interpretación:

La mayoría de los clientes expresó que el servicio superó o cumplió plenamente sus expectativas, con un 95% evaluando con notas 4 y 5. Esto evidencia coherencia entre lo prometido y lo entregado, lo que es clave para un servicio turístico orientado a experiencias de alta calidad.

El 5% que evaluó con nota 3 representa un grupo que percibió el servicio como adecuado, pero no sobresaliente, lo que abre oportunidades para reforzar la propuesta de valor, especialmente en comunicación previa y elementos diferenciadores.

¿Would you book a service with us again?

 Copiar gráfico

60 respuestas



¿Volvería a contratar un servicio con nosotros?

Resultados:

- 1 = 0%
- 2 = 0%
- 3 = 4 respuestas (6,7%)
- 4 = 19 respuestas (31,7%)
- 5 = 37 respuestas (61,7%)

Análisis e interpretación:

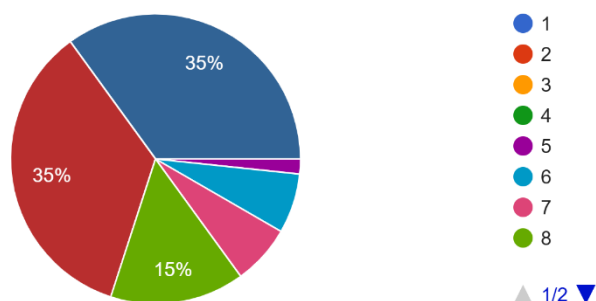
El 93,4% de los clientes manifestó una alta intención de volver a contratar el servicio (puntuaciones 4 y 5). Esto indica un fuerte nivel de confianza, satisfacción y valor percibido.

Solo un 6,7% marcó la opción 3, lo que refleja una postura más neutral, probablemente influida por pequeños aspectos del pre o post servicio (como visibilidad de redes, contacto o proceso de reserva).

Este indicador refuerza la fidelización del cliente y respalda el potencial de generar clientes recurrentes y embajadores de marca.

Encuesta de promotores de la marca

¿On a scale from 0 to 10, how likely are you to recommend our service to a friend or colleague?
60 respuestas



En una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende nuestro servicio a un amigo o colega?

Los resultados del índice NPS muestran un desempeño altamente favorable para Try Chile Tours. Con un **70% de promotores**, la gran mayoría de los clientes no solo está satisfecha, sino que además está dispuesta a recomendar activamente el servicio a terceros. Este segmento representa clientes leales y con alto nivel de confianza en la experiencia recibida.

El grupo de **pasivos (21,7%)** corresponde a clientes que tuvieron una buena experiencia, pero que no alcanzan el nivel de entusiasmo suficiente para convertirse en recomendadores naturales. Esto sugiere que existen pequeños elementos del servicio (especialmente en el pre y post servicio) que podrían potenciarse para convertirlos en promotores.

Finalmente, solo un **8,3% corresponde a detractores**, lo que es un porcentaje bajo y controlado. Sin embargo, este grupo es importante, ya que sus experiencias pueden influir negativamente en la reputación si no se abordan adecuadamente. Este porcentaje suele estar asociado a dificultades específicas relacionadas con comunicación previa, contacto, visibilidad de redes o aspectos logísticos menores.

El NPS final de **+61,7** se considera un **resultado excelente**, propio de empresas con un alto nivel de satisfacción y fidelización. Esto posiciona a Try Chile Tours por encima de los promedios de la industria turística, donde un NPS entre +40 y +50 ya se considera sobresaliente.

Este indicador confirma que la empresa tiene una base sólida en calidad de servicio, atención al cliente y cumplimiento de expectativas, pero también revela espacios de mejora estratégica que pueden potenciar aún más la recomendación espontánea.

Respuestas a las preguntas abiertas

¿Is there anything specific we could improve to increase your likelihood of recommending us?

14 respuestas

.It would be helpful to receive a direct link after the service to recommend the company or share my experience.

I would recommend you, but it was difficult to find your contact information again when someone asked me about the service.

A short recap video or photos from the tour sent afterwards would make it easier for me to recommend the experience on my social media.

It would be helpful to have more reviews or testimonials from other travelers on social media so I can see real experiences before deciding

I would recommend you more easily if there was an official social media page where I could tag the company or share stories from the tour.

A QR code or digital card to share your contact details after the tour would make recommendations much easier.

¿Is there anything specific we could improve to increase your likelihood of recommending us?

14 respuestas

Short videos of the tour or the guide would make it easier to understand what to expect from the service.

Interactive maps or visual examples of the itinerary would make the pre-service information much clearer

A stronger social media presence, especially on Instagram or TikTok, would make it easier to learn about your service before booking

Showing updated and detailed photos of the tours not just written descriptions would help me better visualize what you offer.

It would be great to receive a digital brochure or QR code after the tour so I can quickly share your contact information with friends.

I tried searching for the company online to recommend it, but it wasn't easy to find. A stronger online presence would help a lot

I would recommend you more easily if you had active social media accounts where I could tag you or share photos from the tour.

Análisis Integrado de Resultados

De forma general, los datos muestran que Try Chile Tours presenta un desempeño sobresaliente en:

- Calidad del servicio durante la experiencia (atención, comodidad, seguridad).
- Puntualidad y cumplimiento del itinerario.
- Condición de los vehículos y profesionalismo del equipo.
- Satisfacción general del cliente y cumplimiento de expectativas.

Los puntos donde se observan oportunidades de mejora son:

- Claridad y disponibilidad de información previa al servicio.
- Facilidad para encontrar medios de contacto.
- Mayor presencia digital para favorecer recomendaciones (redes sociales, testimonios, enlaces directos, QR post-servicio).
- Gestión post-servicio (seguimiento, agradecimiento, feedback).

Estos resultados se alinean con las observaciones de las preguntas abiertas, donde los clientes solicitaron:

- Mayor presencia en redes sociales
- Contenidos audiovisuales
- Facilitar el proceso para recomendar la empresa
- Entregar QR o tarjetas digitales tras el tour

Hallazgos Clave

El servicio operativo es excelente (puntuaciones superiores al 90% en vehículos, atención, comodidad y puntualidad).

La experiencia del cliente está altamente valorada, con 95% de satisfacción general.

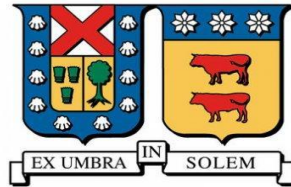
El NPS +61,7 confirma un fuerte potencial de fidelización y posicionamiento competitivo.

El principal proceso crítico identificado corresponde al pre-servicio, específicamente la claridad de la información, disponibilidad de contacto y proceso de reserva.

La etapa post-servicio carece de mecanismos formales de seguimiento, lo que afecta directamente el número de promotores convertidos.

Existe una brecha en presencia digital, lo que influye en la capacidad del cliente para recomendar fácilmente la marca.

Anexo



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Plan de implementación del SGC en la organización Try Chile Tours

Santiago – Chile
2025

1. Análisis de la Situación Actual y Diagnóstico Inicial

Diagnostico ya realizado véase anexo

2. Elaboración del Mapa de Procesos

En esta etapa se desarrolló el Mapa de Procesos de Try Chile Tours con el propósito de identificar, ordenar y visualizar el funcionamiento integral de la empresa y las interrelaciones entre sus actividades. Este levantamiento resulta fundamental para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que permite comprender con claridad cómo fluye el servicio desde la solicitud inicial hasta su entrega final, identificando brechas y oportunidades de mejora.

Para ello, se clasificaron los procesos de la organización en tres grandes categorías, de acuerdo con el enfoque de gestión por procesos establecido en la norma ISO 9001:2015:

a) Procesos Estratégicos

Corresponden a las actividades de dirección, planificación y orientación global de la empresa. En Try Chile Tours, estos procesos están liderados por el gerente general, quien toma las decisiones estratégicas, define la misión y visión organizacional y conduce la planificación mensual, considerando la estacionalidad del turismo. La revisión de la satisfacción del cliente se realiza de forma informal mediante feedback verbal, lo cual refleja una oportunidad para estructurar un sistema formal de medición.

b) Procesos Operativos o Clave

Son los procesos directamente relacionados con la prestación del servicio turístico. Estos incluyen la recepción de solicitudes provenientes principalmente de los hoteles asociados, la confirmación de reservas a través de correo o WhatsApp, la recopilación de datos esenciales del cliente y la asignación de vehículo y guía en función del idioma, número de pasajeros y disponibilidad diaria.

El proceso operativo continúa con la prestación del servicio en terreno, que comprende la llegada anticipada del conductor, la recepción de pasajeros, el

desarrollo del tour o traslado y el cierre del servicio con el correspondiente cobro. Se identificó una brecha relevante: la empresa no cuenta con un proceso formal de seguimiento post-servicio ni de registro estructurado de clientes, lo que limita la trazabilidad y el análisis de la satisfacción.

c) Procesos de Apoyo

Incluyen las actividades que permiten el funcionamiento adecuado del servicio, tales como la gestión de vehículos (mantenciones, limpieza, permisos, seguros y revisión técnica), la gestión de colaboradores (entrevistas, validación de idiomas, verificación de licencias profesionales, coordinación operativa) y la gestión financiera, que actualmente se realiza mediante emisión de facturas a hoteles y registros contables básicos en Excel. El tratamiento de reclamos existe, pero se desarrolla de forma reactiva e informal.

3. Documentación de la Política y el Plan de Calidad

Nuestro principal objetivo es brindar a cada cliente un servicio seguro, acogedor y memorable desde el primer contacto hasta el término del recorrido. Buscamos que cada persona se sienta acompañada, orientada y valorada durante todo el servicio, entregando no solo un traslado, sino una experiencia turística confiable, cercana y enriquecedora.

Para lograrlo, Try Chile Tours se compromete a mantener procesos claros, personal capacitado, vehículos en óptimas condiciones y una atención personalizada que refleje nuestro compromiso con la calidad, la calidez y la satisfacción final del cliente.

4. Establecimiento de Procedimientos

En esta etapa se procederá a desarrollar y documentar de manera formal los procedimientos que regirán los procesos operativos de Try Chile Tours, los cuales serán elaborados en formato Word y aprobados por el gerente general. La redacción estará a cargo del estudiante responsable del proyecto, del coordinador operativo y de los guías, quienes aportarán una visión práctica de la operación diaria. Los procedimientos abarcarán únicamente los procesos operativos centrales de la empresa (recepción de solicitudes, confirmación de reservas, asignación de

vehículos y guías, ejecución del servicio y cierre del servicio) siguiendo la secuencia establecida de *recepción* → *confirmación* → *asignación* → *ejecución* → *cierre*. Cada procedimiento incluirá la definición de su alcance, los responsables directos, los recursos críticos necesarios (como vehículos en óptimas condiciones, personal capacitado, teléfonos corporativos y comunicación vía WhatsApp), los plazos esperados para cada etapa (respuesta y confirmación inmediata, llegada anticipada al punto de encuentro) y los hitos clave como la confirmación aceptada, la asignación del vehículo, el inicio del servicio, el término del recorrido y el cobro correspondiente. Asimismo, se identificarán los riesgos operativos más frecuentes, tales como retrasos por parte de los huéspedes o dificultades de coordinación durante el servicio, con el fin de establecer medidas de prevención. Esta planificación detallada permitirá evitar improvisaciones, asegurar la estandarización de las actividades y facilitar el seguimiento, el control y la auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

5. Elaboración del Manual de Calidad

El Manual de la Calidad constituye el documento central del Sistema de Gestión de la Calidad de Try Chile Tours y establece de manera clara cómo la organización aplicará los requisitos de la norma ISO 9001:2015 dentro de sus procesos. Este manual describe la estructura del sistema, los procesos operativos y administrativos, las responsabilidades asignadas y los mecanismos de control necesarios para garantizar un servicio turístico seguro, profesional y orientado a la satisfacción del cliente.

En la elaboración de este manual se pondrá especial énfasis en los procesos críticos de éxito para la empresa, particularmente en las etapas de pre-servicio y post-servicio, los cuales actualmente presentan brechas importantes que afectan la experiencia del cliente y la trazabilidad del servicio.

En la fase pre-servicio, el Manual definirá de forma estandarizada cómo debe gestionarse la solicitud del cliente, incluyendo la recopilación completa de información, la confirmación formal de la reserva, la verificación de disponibilidad, la asignación adecuada de vehículos y guías, y la comunicación previa con los

hoteles asociados. Esta etapa es esencial, ya que determina la organización operativa del servicio y establece las expectativas del cliente. Hoy en día, estos procesos se realizan de manera principalmente verbal o informal, lo que puede derivar en errores de coordinación. El Manual corregirá esta situación estableciendo procedimientos claros, responsables definidos y registros obligatorios.

Por otra parte, el Manual de Calidad también abordará la ausencia de un proceso estructurado en la etapa post-servicio, donde actualmente la empresa solo realiza el cobro sin registrar el servicio ni obtener retroalimentación del cliente. Esta brecha limita la capacidad de mejorar el servicio, analizar tendencias, resolver problemas y medir la satisfacción del cliente. En este sentido, el Manual incorporará procedimientos formales para el cierre administrativo del servicio, la recopilación de comentarios, la creación de un registro interno de clientes atendidos, y la aplicación de instrumentos de satisfacción como NPS o encuestas breves, permitiendo generar evidencia objetiva para la mejora continua.

6. Capacitación

Durante esta fase se implementará un programa formal de capacitación orientado a incorporar en todos los miembros de Try Chile Tours la filosofía y principios de la norma ISO 9001:2015. El objetivo es que el personal comprenda la relevancia de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad y se familiarice con la nueva forma de operar basada en procesos estandarizados, controlados y alineados con los requisitos de la norma.

La capacitación se centrará en tres ejes principales:

- la comprensión del SGC y su impacto en la experiencia del cliente;
- La correcta ejecución de los procedimientos operativos documentados (pre-servicio, servicio en terreno y post-servicio)
- La adquisición de competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades dentro del sistema.

Este programa se implementará de manera progresiva e incluirá instancias de inducción, sesiones explicativas sobre los procedimientos, pautas de roles y responsabilidades, y ejercicios prácticos que permitan asegurar que cada colaborador incorpore la lógica de trabajo estandarizado. Los conductores y guías serán formados en los procedimientos operativos, comunicación con hoteles y manejo de contingencias; mientras que el coordinador operativo y el gerente recibirán capacitación reforzada e

7. Implementación ISO 9001

En esta etapa se iniciará la ejecución práctica de todo lo definido, documentado y planificado en las fases anteriores del proyecto. Una vez capacitado el personal, cada miembro de Try Chile Tours comenzará a aplicar los procedimientos, políticas y lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en su trabajo diario, incorporándolos progresivamente como parte natural de su forma de operar.

Durante la implementación, los conductores y guías utilizarán los procedimientos estandarizados para la gestión del pre-servicio, el servicio en terreno y el cierre del servicio, asegurando consistencia en la información entregada al cliente, puntualidad en los traslados y una ejecución uniforme del proceso completo. El coordinador operativo aplicará los criterios definidos para la recepción de solicitudes, confirmación de reservas, asignación de vehículos y comunicación con hoteles asociados, garantizando un flujo operativo ordenado y trazable.

Como parte fundamental de esta etapa, se incorporará por primera vez un proceso formal de recopilación de feedback de los clientes y de los hoteles asociados. Este mecanismo incluirá comentarios posteriores al servicio, encuestas breves y cualquier información que permita medir la satisfacción y detectar oportunidades de mejora. Asimismo, se implementará un registro sistemático de no conformidades, donde se documentarán los errores, desviaciones o fallas detectadas durante la prestación del servicio. Estos registros permitirán identificar causas, definir acciones correctivas y alimentar el ciclo de mejora continua.

Asimismo, el gerente general pondrá en práctica los elementos de control documental, supervisión, revisión de registros y coordinación general del sistema, asegurando que cada proceso cumpla con los requisitos establecidos y que los colaboradores apliquen los lineamientos con rigurosidad.

8. Verificación y Seguimiento

Antes de someterse a la auditoría externa para la certificación ISO 9001:2015, Try Chile Tours implementará un proceso formal de auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esta auditoría permitirá verificar en terreno el grado de cumplimiento de los procedimientos documentados, identificar errores o inconsistencias y corregir cualquier desviación antes de la auditoría de certificación.

Como parte del proceso, se utilizarán listas de verificación basadas en los requisitos de la norma ISO 9001:2015, entrevistas al personal, observación directa de los servicios en terreno y revisión documental. Los hallazgos serán documentados en un informe que incluirá:

- No conformidades detectadas,
- Observaciones,
- Oportunidades de mejora,
- Fortalezas del sistema,
- Acciones correctivas necesarias.

Una vez finalizado el informe, el gerente general y el coordinador operativo coordinarán la ejecución de las acciones correctivas correspondientes, asegurando que cada no conformidad sea resuelta dentro del plazo establecido.

Además de esta auditoría inicial, la empresa implementará auditorías internas periódicas, que se realizarán al menos una vez por año o cada vez que existan cambios relevantes en los procesos.

9. Revisión General de la Implementación del SGC

Una vez realizada la auditoría interna y aplicadas las primeras acciones correctivas, se implementará una revisión general de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esta revisión será dirigida por el gerente general y tendrá como objetivo evaluar el funcionamiento real del sistema, su grado de cumplimiento con los procedimientos establecidos y el impacto que ha tenido en la operación diaria de Try Chile Tours.

En esta etapa se analizarán los resultados de la auditoría interna, los errores detectados, las oportunidades de mejora identificadas y la efectividad de las acciones aplicadas. También se revisará si los procesos críticos (especialmente el pre-servicio y el post-servicio) han comenzado a ejecutarse de manera estandarizada, y si los colaboradores han adoptado adecuadamente las nuevas prácticas del sistema.

Asimismo, se evaluarán los registros generados, el nivel de trazabilidad alcanzado, la calidad de la información recopilada, y el cumplimiento de plazos y responsabilidades establecidas en los procedimientos operativos.

10. Definición de Acciones Correctivas y Preventivas

Con base en los hallazgos obtenidos durante la auditoría interna y la revisión general del sistema, se implementará un proceso formal para definir acciones correctivas y preventivas. Este proceso permitirá abordar de manera estructurada cualquier desviación, error o incumplimiento identificado dentro de los procedimientos del SGC.

Las acciones correctivas se aplicarán cuando se detecten no conformidades reales, buscando eliminar la causa que originó el problema y prevenir su recurrencia. Por ejemplo: errores en la información del cliente, descoordinaciones entre hotel y conductor, o incumplimientos en los plazos definidos para la confirmación del servicio.

Por otro lado, las acciones preventivas se orientarán a anticipar posibles fallas antes de que ocurran, mejorando la eficiencia del sistema y reforzando su estabilidad.

Estas pueden surgir de observaciones, riesgos detectados o recomendaciones del equipo operativo.

11. Análisis para la Mejora Continua

La mejora continua constituye el eje central del SGC y se implementará como una práctica permanente dentro de Try Chile Tours. En esta etapa se realizará un análisis sistemático de los resultados obtenidos tras la ejecución diaria del sistema, la auditoría interna y la aplicación de acciones correctivas.

Este análisis permitirá distinguir entre las observaciones que representan no conformidades y aquellas que corresponden a oportunidades de mejora para optimizar los procesos, especialmente en los puntos críticos del modelo de negocio: la coordinación previa al servicio (pre-servicio) y el seguimiento al cliente después del servicio (post-servicio).

El proceso incluirá:

- La revisión periódica de registros y procedimientos,
- El análisis de feedback recopilado de hoteles y clientes,
- La evaluación de indicadores de calidad,
- La identificación de tendencias, problemas recurrentes o brechas emergentes,
- La actualización de documentos cuando corresponda.

12. Auditoría Externa y Certificación

Una vez que el Sistema de Gestión de la Calidad esté implementado, ajustado y funcionando correctamente, Try Chile Tours se someterá a una auditoría externa por parte de un organismo certificador acreditado. Esta auditoría evaluará el cumplimiento integral de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y determinará si el sistema es apto para obtener la certificación.

Antes de esta auditoría, la empresa realizará una pre-auditoría interna que permitirá detectar y corregir posibles no conformidades. Durante la auditoría externa, el organismo certificador revisará documentos, registros, procedimientos, evidencias operativas, interacción con clientes, gestión de reclamos y cumplimiento de los procesos previamente documentados.

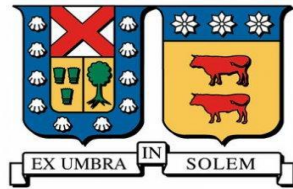
Si no se detectan no conformidades mayores, la certificación será otorgada. En caso de hallarse desviaciones, la empresa recibirá un plazo (generalmente de 30 días) para corregirlas y enviar evidencia de las acciones aplicadas. Una vez certificada, Try Chile Tours deberá someterse a auditorías de seguimiento anuales, que verificarán la continuidad y la mejora sostenida del SGC.

Definición de roles y respectivas labores

Cargo / Rol	Responsabilidades principales	Propósito dentro del SGC
Gerente General	- Aprobar la Política y Manual de Calidad, así como los procedimientos del SGC. - Liderar la implementación del sistema y garantizar los recursos necesarios. - Supervisar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015. - Revisar resultados del sistema en las reuniones de Revisión por la Dirección. - Aprobar acciones correctivas y preventivas. - Representar a la empresa ante el organismo certificador.	- Asegurar el liderazgo - La asignación de recursos - La mejora continua del sistema.
Coordinador Operativo	- Gestionar solicitudes de servicio y confirmar reservas. - Asignar guías según disponibilidad e idioma. - Registrar servicios y mantener la trazabilidad operativa. - Supervisar la ejecución del pre-servicio y coordinación diaria. - Recopilar feedback y no conformidades. - Participar en auditorías internas aportando evidencias.	- Garantizar la eficiencia operativa - Trazabilidad de los procesos - Control documental del sistema.

Cargo / Rol	Responsabilidades principales	Propósito dentro del SGC
Conductores y Guías de Turismo	• Ejecutar los servicios turísticos según los procedimientos establecidos. • Cumplir estándares de calidad, seguridad y atención al cliente. • Comunicar desviaciones o contingencias al Coordinador. • Participar en capacitaciones y aplicar lineamientos del SGC. • Entregar retroalimentación para mejorar los procesos.	• Asegurar la correcta ejecución del servicio y la satisfacción del cliente.
Auditor Interno / Externo Contratado	• Realizar auditorías internas bajo los lineamientos ISO 9001:2015. • Evaluar cumplimiento de procedimientos y registros. • Identificar no conformidades y oportunidades de mejora. • Emitir informes de auditoría y seguimiento de acciones. • Mantener independencia y objetividad en el proceso.	• Verificar la conformidad del sistema, detectar oportunidades de mejora • Fortalecer el cumplimiento normativo.

Anexo



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

Declaración de Uso y Resguardo de la Información

Santiago – Chile
2025

El presente documento establece que toda la información utilizada en esta investigación —incluyendo procesos internos, entrevistas, encuestas y documentos operativos— será empleada exclusivamente con fines académicos, en el marco del estudio orientado al diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para Try Chile Tours.

1. Uso de la información

Los datos recopilados serán utilizados únicamente para:

- Desarrollar el diagnóstico organizacional.
- Analizar procesos y prácticas actuales.
- Comparar el desempeño con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Elaborar propuestas y un plan de implementación del SGC.

No se dará ningún uso comercial, externo o distinto al académico.

2. Confidencialidad

- Las entrevistas y encuestas serán estrictamente privadas.
- No se revelarán nombres de colaboradores, clientes o proveedores.
- No se divulgará información sensible, estratégica ni operativa.
- Los datos se presentarán solo de forma agregada y respetuosa.

3. Política de resguardo

Para asegurar un manejo responsable, se establece que:

- La información será almacenada de forma segura y con acceso limitado.
- No será compartida con terceros fuera del contexto académico.
- Al finalizar la tesis, los datos sensibles serán eliminados.
- El análisis se realizará con integridad, ética y respeto hacia la empresa y sus trabajadores.

4. Declaración final

La información de Try Chile Tours será tratada de manera ética, responsable y exclusiva para fines de estudio, contribuyendo al análisis y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad sin comprometer la privacidad ni los intereses de la organización.