



## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **Administración y Servicios Turísticos.**

### **“IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA CHOLOTOURS S.A.C., MIRAFLORES - LIMA 2025”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:**

Licenciada en Administración y Servicios Turísticos

**Autores:**

Mayte Lorena Torres Asencios

Nicole Naomi Yonezawa Nakamura

**Asesor:**

**Mg. Lupe Yovani Gallardo Pastor**

<https://orcid.org/0000-0001-7094-6211>




**Lima - Perú**

2025

## Informe de Similitud

**Nicole Yonezawa / Mayte Torres**

### IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA ORGANIZACIÓN INT...

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Asesores

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega  
trn:oid::1:3328031318

Fecha de entrega  
2 sep 2025, 11:44 p.m. GMT-5

Fecha de descarga  
4 sep 2025, 12:57 p.m. GMT-5

Nombre del archivo  
INFORME\_SP\_Mayte\_Torres\_y\_Naomi\_Yonezawa\_VF\_02.09.docx

56 páginas

9375 palabras

55.652 caracteres



Página 2 de 61 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3328031318

## 9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...




#### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

#### Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

#### Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### **Dedicatoria**

A mis padres Milner y Rosario, por apoyarme en todo mi proceso universitario, por confiar en mi incluso en los momentos donde ni yo misma lo hacía. A mis hermanitos Tabatha y Charly, por ser mis compañeros incondicionales y mi inspiración para cumplir todos mis objetivos. A mis ángeles, Oscar y Rosalía, que estoy segura están al lado de Dios celebrando conmigo este logro. Y, por encima de todo, a la Virgen de Guadalupe, por iluminar mi camino y guiar mi vida.

*Mayte Torres*

A mis padres, cuyo apoyo y confianza fueron fundamentales en cada etapa de mi formación universitaria. A mi hija, motor de mis esfuerzos y fuente inagotable de inspiración para superarme día a día. A mi hermanito, con el anhelo de convertirme en un referente positivo y un ejemplo digno de seguir. A mi abuela, por estar siempre presente con su cariño y apoyo sincero. Y, por encima de todo, a Dios, por guiarme siempre con su luz y fortalecer mi camino.

*Naomi Yonezawa*

### **Agradecimiento**

A la Universidad Privada del Norte, por forjar nuestro camino y permitirnos convertirnos en profesionales de éxito en el mundo laboral.

A nuestra asesora, Mg. Lupe Gallardo Pastor, por compartirnos su experiencia, por su paciencia y apoyo constante en el desarrollo de nuestro trabajo de suficiencia profesional. Sin su acompañamiento esto no sería posible.

A la empresa Cholotours S.A.C. por darnos la oportunidad de hacer cambios en su gestión y sobre todo por la confianza depositada en nosotras para contribuir a la evolución de la empresa.

**Tabla de contenido**

Índice de tablas	6
Índice de Figuras	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	25
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	38
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS	46
ANEXOS	49

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Diagrama de Gantt de Cholotours S.A.C.	28
<b>Tabla 2.</b> FODA de Cholotours S.A.C.	30
<b>Tabla 3.</b> Resumen de las Estrategias de Intervención de Cholotours S.A.C.	32
<b>Tabla 4.</b> Indicadores de Cholotours S.A.C.	33
<b>Tabla 5.</b> Lista de Cotejo de Cumplimiento de Actividades y Compromisos de Cholotours S.A.C.	37
<b>Tabla 6.</b> Nivel de Cumplimiento por Dimensión de la Gestión Administrativa	40
<b>Tabla 7.</b> Comparación de la Gestión Administrativa antes y después de la Implementación	41

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama General de Cholotours S.A.C.	12
<b>Figura 2.</b> Diagrama de Ishikawa de Cholotours S.A.C.	29
<b>Figura 3.</b> Organigrama Organizacional de Cholotours S.A.C.	34

Implementación de Herramientas de Gestión Administrativa  
Para optimizar la organización interna de la Empresa.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Durante nuestro desempeño laboral en la empresa Cholotours S.A.C., dedicada al servicio de traslado de personas, identificamos que, debido a la gestión empírica en la empresa, esta carecía de una estructura organizacional formal que impactaba negativamente en la evolución de la empresa, dificultando principalmente en la captación de nuevos clientes, el control de la gestión de reservas y también en el compromiso y desempeño de los trabajadores. A partir de este problema identificado, se implementaron herramientas de gestión administrativa de manera técnica y profesional optimizando la estructura y organización interna de la empresa. Se usó el modelo administrativo clásico de Henry Fayol, lo que nos permitió aplicar estrategias de intervención para una correcta planeación, organización, dirección y control. Los resultados a partir de la formalización del MOF y ROF, además, de una plataforma digital de reservas, permitieron mejorar la calidad de los servicios y una importante mejoría en las relaciones comerciales, igualmente se optimizó la comunicación interna contribuyendo con la satisfacción de los colaboradores, basado en las capacitaciones constantes y la retroalimentación sobre su desempeño laboral. Las competencias aplicadas incluyeron poner en práctica el liderazgo estratégico, trabajo en equipo, gestión del cambio organizacional y ser impulsadoras de la cultura organizacional.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el Perú, las empresas que brindan servicios de transporte especial en la modalidad de taxi remisse se orientan a un público más exigente, como turistas, ejecutivos y clientes corporativos, y se caracterizan por ofrecer traslados a través de reservas gestionadas por agencias autorizadas. Este tipo de servicio destaca por el uso de vehículos modernos y el cumplimiento de altos estándares de seguridad, puntualidad y comodidad, así como por contar con conductores capacitados (Ortega & Ramírez, 2024).

Desde el punto de vista normativo, estas empresas están reguladas principalmente por el Decreto Supremo N.º 017-2009-MTC, que aprueba el *Reglamento Nacional de Administración de Transporte*, y por la Resolución N.º 029-2022/ATU-PE, emitida por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Dichas normas establecen que el servicio de taxi remisse debe prestarse exclusivamente a través de una central de comunicaciones autorizada, con unidades habilitadas que cumplan con criterios técnicos (como antigüedad máxima, mantenimiento obligatorio y equipamiento adecuado), y con conductores registrados en el Registro Nacional de Transporte Terrestre (MTC, 2023; ATU, 2022). Estas medidas buscan formalizar el sector y garantizar la trazabilidad, seguridad y calidad del servicio ofrecido.

La importancia de la calidad percibida del servicio ha sido abordada por Ortega y Ramírez (2024), quienes identifican que los usuarios valoran especialmente aspectos como la seriedad del conductor, el confort del vehículo y la facilidad de gestión de reservas, variables que inciden directamente en su satisfacción y fidelización. Por su parte, Sánchez y Jacobo (2023) sostienen que la formalidad y profesionalismo del servicio de remisse están estrechamente relacionados con la experiencia del cliente en establecimientos hoteleros de Lima Metropolitana. Ambos estudios coinciden en que la percepción del servicio no solo se basa en el cumplimiento funcional, sino en el componente relacional y en la percepción de seguridad.

Asimismo, Fernández Arce (2022) analiza los procesos administrativos en empresas de transporte turístico y remisse, y concluye que muchas de estas organizaciones operan bajo esquemas empíricos que limitan su crecimiento. Señala la

necesidad de implementar herramientas de gestión moderna, como planificación estratégica, manuales de funciones y sistemas digitales de reservas, con el fin de optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.

En este contexto, se desarrolla la presente investigación sobre Cholotours S.A.C., una empresa fundada en 2013 en el distrito de Miraflores, especializada en el servicio de taxi remisero para hoteles de 4 y 5 estrellas. Tras experiencias en el sector hotelero, el fundador impulsó un modelo centrado en la calidad del servicio. A pesar de haber enfrentado dificultades como la pérdida de contratos estratégicos, la empresa ha logrado reconstituirse firmando acuerdos de exclusividad con cadenas internacionales como Eurostars Hotel Company y Minor Hotels. Esta evolución ha puesto en evidencia la necesidad de pasar de una gestión empírica a una gestión profesionalizada, orientada a procesos eficientes, control de calidad y cultura organizacional.

Finalmente, como parte del presente trabajo, se identificó la carencia de una cultura organizacional adecuada, la cual afecta directamente la coherencia interna, el clima laboral y la alineación con los objetivos estratégicos. Por tal motivo, se propone aplicar herramientas de gestión administrativa que contribuyan a la transformación organizacional, con el fin de optimizar los procesos, elevar el nivel de servicio y consolidar el posicionamiento competitivo de la empresa en el sector remisero.

Entre las herramientas de gestión implementadas también se consideran los siguientes aspectos que forman parte de los pilares importantes de una organización para definir su propósito y dirección:

### **Misión**

Ser una empresa líder en servicios de taxi remisero y transporte turístico en el Perú, reconocida por su excelencia operativa, confiabilidad y atención personalizada; posicionándonos como la primera opción del mercado mediante una flota moderna, tecnología eficiente y conductores altamente capacitados.

### Visión

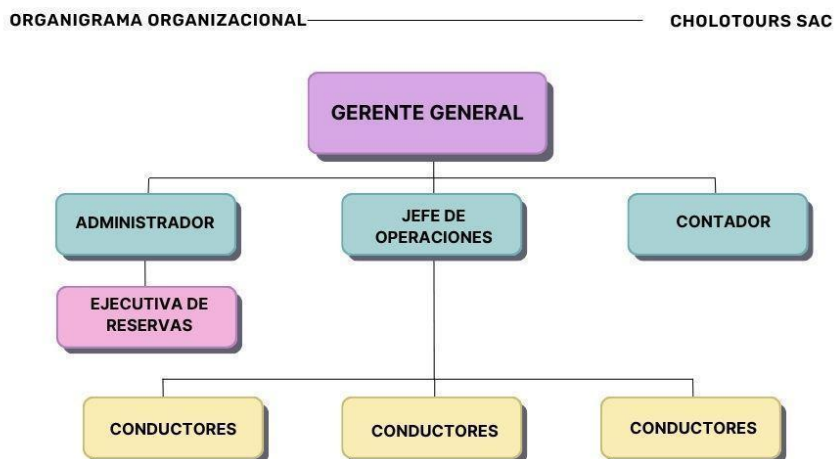
Ofrecer un servicio de transporte personalizado, seguro y de alta calidad, garantizando la plena satisfacción de nuestros clientes a través de una gestión eficiente de reservas, atención oportuna y mejora continua en todos nuestros procesos.

### Valores

- Calidad: Ofrecer servicios de excelencia.
- Innovación: Buscar constantemente formas de mejorar y adaptarse a los cambios.
- Sostenibilidad: Colaborar de manera responsable con el medio ambiente.

### Organigrama de la empresa

*Figura 1. Organigrama General de Cholotours S.A.C.*



*Fuente: Elaboración Propia*

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Basado en la formación profesional universitaria en la carrera de Administración y Servicios Turísticos, sumado a la experiencia adquirida de las coautoras desde el año 2023 en las empresas Eurostars Hotel Company & TebonClass Perú, y observando la necesidad de implementar herramientas de gestión administrativa en la empresa Cholotours, se tomó la decisión de estructurar la cultura organizacional y los aspectos básicos para mejorar la organización interna de la empresa, consistente en la implementación de herramientas administrativas y reglamentos de manuales de funciones (ROF) o manuales de organización de funciones (MOF) según corresponda.

### **Experiencia profesional de la primera coautora**

En el año 2023, la primera coautora se integra al Hotel Ikonik Miraflores, el cual forma parte de la cadena Eurostars Hotel Company donde se desempeñó como Gerente de Operaciones hasta inicios de Noviembre del año 2024.

Su participación en el equipo gerencial de la empresa le permitió poner en práctica todos los conocimientos recibidos en su formación universitaria, logrando así aplicar procedimientos para la estandarización de servicios dentro de las diversas áreas del hotel, como procedimientos para una correcta realización de Check In y Check Out en el área de recepción. Adicionalmente, logró realizar una buena gestión de control de egresos en el área logística del hotel y, finalmente, en el área comercial se logró incrementar las ventas del hotel en un 30% a través de un eficiente control de los canales de ventas.

### **Experiencia profesional de la segunda coautora**

La experiencia laboral de la segunda coautora inicia en Julio del año 2023 en la empresa TebonClass Perú donde desempeñaba el cargo de Asistente Administrativo, lo

que le permitió participar en distintas áreas de la empresa dedicada al rubro de entretenimiento (Casinos & Tragamonedas). En esta empresa sus principales funciones era estar a cargo de la recepción y atención de los potenciales clientes, así como el apoyo de registro y archivo de documentación.

Adicionalmente, las funciones que se le asignaron en este puesto de trabajo le permitieron desarrollar habilidades aprendidas en su formación universitaria las cuales le permitieron realizar una correcta gestión en el manejo y resolución de conflictos para recibir quejas de clientes.

Asimismo, debido a su conocimiento profesional, logró reestructurar el flujo de cambios y devoluciones de mercadería elaborando un flujo correcto para la recepción y reparación de productos que se reportaban fallados por parte de los clientes.

### **Experiencia profesional actual**

Actualmente, las dos coautoras forman parte del equipo de trabajo de la empresa Cholotours S.A.C., desempeñándose la primera coautora como Jefe de Administración y la segunda coautora como Ejecutiva de Reservas.

En este contexto, ambas coautoras identificaron debilidades y ausencias de una correcta estructura organizacional en la empresa, por lo que están trabajando en la implementación de herramientas de gestión administrativa que van a mejorar el desarrollo de la empresa haciéndose destacar de la competencia.

### **Conocimientos y competencias actuales de las coautoras**

- Conocimientos
  - Sólidos conocimientos en gestión hotelera, con enfoque en calidad de servicio y atención al cliente.

- Experiencia en el diseño, desarrollo y mejora de procesos, orientados a la optimización.
- Competencias
  - Habilidad para la resolución efectiva de conflictos, especialmente en la atención de quejas y reclamos.
  - Pensamiento estratégico enfocado en la toma de decisiones orientadas a objetivos.
  - Alta adaptabilidad al cambio y capacidad para desenvolverse en entornos dinámicos.

## **Bases Teóricas**

Existen diversas herramientas de gestión administrativa que pueden implementarse para una buena estructura organizacional en una empresa. En ese sentido, detallamos las más importantes para llevar a cabo la reestructuración organizacional para Cholotours S.A.C.

## **Organización**

Una organización puede referirse como sinónimo de una institución, corporación o empresa. Para Andrade, S. (2005), "la organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". En este contexto, la organización como parte del proceso administrativo, se entiende como el acto de coordinar y estructurar el diseño organizacional usando un conjunto de elementos para lograr un objetivo común. Para Louffat, E. (2018) dichos elementos son: definición del modelo organizacional, diseño del organigrama y construcción de los manuales.

## **Herramientas de gestión administrativa**

Las herramientas de gestión administrativa representan un conjunto de técnicas, metodologías, sistemas y procedimientos que permiten a las organizaciones alcanzar una administración eficiente, ordenada y orientada a resultados. Según Aguilar Chuquimbalqui (2022), estas herramientas son elementos claves para fortalecer el desempeño organizacional, ya que contribuyen a la planificación estratégica, al control operativo y a la evaluación del cumplimiento de metas. Entre las herramientas más comunes se encuentran los manuales de funciones (MOF), los reglamentos internos (ROF), los cuadros de asignación de personal (CAP), los indicadores de desempeño, los sistemas de información, los flujogramas de procesos y los tableros de control.

Estas herramientas permiten una mayor estandarización de los procesos, facilitan la identificación de fallas, eliminan duplicidades funcionales y mejoran la comunicación entre unidades. En el caso del sector público peruano, Aguilar Chuquimbalqui (2022) demostró que la aplicación de herramientas de gestión en la Oficina de Adquisiciones de una entidad hospitalaria mejoró significativamente la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Además, la implementación de estas herramientas fomenta la transparencia, la trazabilidad de decisiones y la adecuada distribución de funciones entre el personal para lograr una gestión eficiente.

## **Administración del Potencial Humano**

La administración del potencial humano es el proceso de organizar, dirigir y controlar las técnicas o prácticas especializadas de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño y capacitaciones para desarrollar una correcta integración tanto de los trabajadores como de la organización en su conjunto.

Según Chiavenato (2002), la gestión del talento humano en las organizaciones se define “como la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.”

Es de suma importancia para el desarrollo de la organización de la empresa CHOLOTOURS S.A.C. que, junto a la implementación del Manual de Organización de Funciones (MOF) y Reglamento de Organización de Funciones (ROF), se tenga una mejor y adecuada administración del potencial humano, mediante la aplicación de estas herramientas se logra minimizar la posibilidad de incorporar personal no idóneo, disminuir los niveles de rotación y promover tanto el compromiso como la fidelización de los colaboradores hacia la organización, entre otros factores de impacto positivo e importantes.

### **Tipos de herramientas de gestión administrativa**

#### **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico-normativo que detalla la estructura interna de una institución a nivel de puestos, describiendo las funciones generales y específicas de cada cargo, así como los requisitos mínimos, responsabilidades, relaciones jerárquicas y ámbitos de acción. Según Febre y Vera (2019), el MOF es fundamental para establecer el marco operativo del talento humano dentro de una organización, pues garantiza que cada puesto esté debidamente estructurado y alineado con los objetivos institucionales.

Además, Febre y Vera (2019) afirman que el MOF facilita procesos de evaluación del desempeño, selección de personal, inducción y capacitación, ya que establece criterios claros sobre qué se espera de cada trabajador. Su correcta implementación minimiza la superposición de funciones, mejora la eficiencia institucional y promueve la rendición de cuentas. En el contexto peruano, es obligatorio en las instituciones públicas, como instrumento de planificación y gestión de recursos humanos.

Asimismo, el MOF permite reforzar la legalidad de las decisiones administrativas al dejar constancia documental de las responsabilidades asignadas a cada servidor. Esta herramienta es especialmente útil para organismos que requieren una alta coordinación interdepartamental y que tienen responsabilidades normadas por ley, como ministerios, municipalidades o empresas estatales.

### **Reglamento de Organización y Funciones (ROF)**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es un instrumento técnico-normativo que define y formaliza la estructura funcional de una institución, especificando sus órganos, unidades orgánicas y las funciones generales y específicas de cada uno. Este documento establece de manera clara el ámbito de competencia de cada dependencia, sus responsabilidades y los vínculos jerárquicos y funcionales con otras áreas de la organización.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), el ROF es un documento obligatorio en el sector público peruano, cuyo propósito es “garantizar el adecuado cumplimiento de las funciones de la entidad, en concordancia con su misión institucional y el marco legal vigente” (p. 3). Su aprobación se realiza mediante resolución ministerial, ordenanza u otra norma legal interna, y debe alinearse con los planes estratégicos institucionales y con las políticas públicas sectoriales.

Además, el ROF permite delimitar con precisión los ámbitos de actuación de cada unidad organizacional, evitando la superposición de funciones y promoviendo la eficiencia administrativa. También sirve de base para la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF), ya que este último detalla a nivel de cargo lo que el ROF define a nivel de unidad orgánica.

### **Estructura Orgánica**

La estructura orgánica es el conjunto ordenado y jerarquizado de órganos y unidades administrativas que conforman una institución, organizados de acuerdo con su misión, visión, objetivos y funciones institucionales. Según Chiavenato (2002, p.369) una estructura organizacional, o estructura orgánica, se refiere a la forma en que se

divide, agrupa y coordina el trabajo en una organización. Esta estructura define cómo se distribuyen las responsabilidades, cómo fluye la autoridad y cómo se coordinan las actividades internas. En otras palabras, es el esqueleto formal que sustenta el funcionamiento institucional.

En el caso del sector público peruano, la estructura orgánica de cada entidad está determinada por su ROF, y se expresa gráficamente en el organigrama institucional. Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2023), una estructura orgánica eficaz permite “una mejor articulación entre áreas, facilita la toma de decisiones, mejora la asignación de recursos y promueve el logro de los objetivos institucionales” (p. 6).

Por tanto, podemos concluir que, es importante diseñar una estructura dentro de la empresa, ya que esto permite definir las funciones de cada integrante de la organización, asignando posiciones jerárquicas en las que se establezcan responsabilidades y normas para el cumplimiento de las tareas encomendadas, con el propósito de alcanzar los objetivos previamente determinados por la alta dirección.

### **Mejoras de gestión de las operaciones**

Las mejoras en la gestión de operaciones comprenden un conjunto de acciones orientadas a optimizar los procesos internos que transforman insumos en bienes o servicios, buscando aumentar la eficiencia, reducir desperdicios, mejorar la calidad y satisfacer mejor las necesidades del cliente o usuario. En términos organizacionales, se asocian con metodologías como Lean Management, Six Sigma, reingeniería de procesos, BPM (Business Process Management), entre otros.

En el contexto peruano, estas metodologías se han empezado a aplicar en instituciones públicas y privadas con el objetivo de incrementar la productividad. Según Casafranca Loarte (2020), en su tesis sobre la mejora de procesos en el área de operaciones de una empresa de servicios, una adecuada gestión operativa implica mapear procesos, identificar cuellos de botella, establecer indicadores y aplicar herramientas de mejora continua como el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Las mejoras operativas no solo se traducen en una mejor eficiencia interna, sino también en una mayor satisfacción del cliente y un aprovechamiento más racional de los recursos. Cuando las operaciones están alineadas con la estrategia organizacional, se crea un entorno de trabajo más competitivo y resiliente.

## **Herramientas de mejoras de gestión de las operaciones**

### **Gestión de reservas**

La gestión de reservas es un proceso clave dentro del sector servicios, especialmente en hotelería, turismo y transporte, que consiste en la planificación, control y administración eficiente de la disponibilidad de productos o servicios con el fin de optimizar recursos, garantizar la satisfacción del cliente y maximizar ingresos. Este proceso incluye desde la toma de pedidos o solicitudes hasta la confirmación, registro, modificación o cancelación de una reserva, y requiere herramientas tecnológicas y procedimientos estandarizados.

En el contexto peruano, Córdova Huamán (2021), en su tesis sobre gestión administrativa en hoteles en Cusco, define la gestión de reservas como “el conjunto de procedimientos sistemáticos mediante los cuales una empresa coordina y controla la disponibilidad de sus servicios, con el objetivo de brindar al cliente una experiencia organizada, puntual y de calidad, especialmente en temporadas altas o frente a la demanda variable” (p. 45). La autora resalta la importancia de contar con sistemas de reservas digitales, protocolos de atención al cliente, y personal capacitado para garantizar eficiencia y evitar pérdidas por duplicidades o mal manejo de cupos.

Asimismo, una gestión eficaz de reservas permite planificar mejor la demanda, anticipar requerimientos logísticos y ofrecer una atención personalizada. En el sector turismo y hotelero peruano, esta función es vital, debido al alto flujo de visitantes tanto nacionales como extranjeros y a la estacionalidad de la demanda. Según Córdova Huamán (2021), “una mala gestión de reservas no solo genera pérdidas económicas, sino que deteriora la imagen del establecimiento y reduce la fidelización del cliente” (p. 47).

Por tanto, esta herramienta administrativa es estratégica, y debe apoyarse en software de gestión hotelera, canales digitales de atención (correo, WhatsApp, apps) y procedimientos que aseguren trazabilidad y control en cada etapa del proceso.

### **Control del personal**

El control del personal comprende el conjunto de mecanismos, políticas y procedimientos mediante los cuales una organización supervisa, evalúa y garantiza el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas al recurso humano. Según Cortez y Llanos (2022), el sistema de control interno en las áreas de recursos humanos debe enfocarse en la transparencia del manejo de personal, la evaluación del desempeño, la asistencia y permanencia, así como la correcta aplicación de sanciones y estímulos.

El control del personal no debe ser concebido únicamente como una práctica punitiva, sino como una estrategia integral para mejorar el desempeño, fomentar la ética laboral y alinear las acciones individuales con los objetivos institucionales. En instituciones públicas, este tipo de control se enmarca en los lineamientos de la Contraloría General de la República y forma parte del sistema de control gubernamental.

Además, Benancio Marcelo (2019) destaca que la eficacia del personal en centros de establecimientos de servicios mejora significativamente cuando existe un control interno formalizado, que incluye manuales de funciones, supervisión periódica, evaluación de resultados y auditorías internas. Este control permite identificar fallas en la gestión humana, mejorar la asignación de tareas y fomentar la responsabilidad en los servidores públicos.

### **Ventas**

El concepto de ventas hace referencia al proceso mediante el cual una empresa o persona transfiere un bien o servicio a un cliente a cambio de un valor económico. Más allá de la simple transacción comercial, la venta implica un conjunto de acciones estratégicas y comunicacionales orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor, generar valor para la empresa y establecer relaciones comerciales sostenibles. En el

ámbito empresarial, las ventas son consideradas una función crítica, ya que están directamente relacionadas con la generación de ingresos y la sostenibilidad del negocio. Según Benites Suárez (2020), “las ventas constituyen la acción comercial por excelencia, en la que convergen elementos de negociación, comunicación, conocimiento del producto y entendimiento del cliente, permitiendo así cerrar acuerdos favorables para ambas partes” (p. 29).

Según Chiavenato, la venta es una actividad que involucra la transferencia de un producto o servicio a cambio de una compensación, satisfaciendo las necesidades del comprador para beneficio mutuo.

Asimismo, Stanton (1995, p.580) nos dice que “la venta es la presentación de un producto que el representante de ventas de una compañía hace a un comprador potencial”

En este contexto, los autores coinciden que la venta es el principal factor que determinará la participación de la empresa ante las empresas competencias. Por ende y con el objetivo de lograr incremento de las ventas de la empresa Cholotours S.A.C. se considera como venta, toda la actividad que realiza el representante de ventas en función de la comercialización de los servicios de taxi remisse ante los posibles clientes potenciales.

### **Incremento de Ventas**

El incremento de ventas es un objetivo clave dentro de la gestión empresarial, que hace referencia al aumento sostenido del volumen de productos o servicios comercializados en un periodo determinado. Según Pérez Ccahuana (2021), “el crecimiento en ventas se logra mediante el fortalecimiento del vínculo con el cliente, una adecuada gestión de la atención y la implementación de estrategias promocionales coherentes con el perfil del mercado objetivo” (p. 61). Esto implica optimizar procesos internos, capacitar al personal en técnicas de ventas, innovar en productos o servicios y aprovechar herramientas tecnológicas para llegar a nuevos segmentos.

En el contexto empresarial peruano, el incremento de ventas se analiza no solo como un indicador financiero, sino también como un reflejo del grado de adaptación de la empresa a su entorno, la satisfacción del cliente y la eficiencia de sus procesos. Por esto, es que las empresas que logran un crecimiento sostenido en ventas tienden a consolidar su marca, mejorar su posición frente a competidores y generar mayores recursos para reinversión y expansión.

### **Objetivos de Ventas**

En el entorno empresarial actual, establecer objetivos de ventas claros y alcanzables es una práctica clave para mantener la competitividad y la sostenibilidad del negocio. Según Loayza Vásquez (2022), los objetivos de ventas deben ser definidos de manera estratégica, considerando el comportamiento del mercado, las capacidades internas de la organización y las tendencias del consumidor.

En este sentido, podemos afirmar que los objetivos de ventas son fundamentales porque permiten alinear la estrategia comercial con los propósitos generales de la empresa y proporcionan una base clara para medir el desempeño de la fuerza de ventas.

Chiavenato indica que los objetivos de ventas son metas específicas y medibles que una empresa se propone alcanzar en un período determinado, dentro de su área comercial. Estos objetivos sirven como guías para el equipo de ventas, ayudando a enfocar sus esfuerzos y medir su rendimiento. Además, contribuyen al logro de los objetivos generales del negocio, como el crecimiento y la rentabilidad.

Principales objetivos de venta según Chiavenato:

- Aumento de las ventas
- Rentabilidad
- Crecimiento en expansión de base de clientes
- Mejora de la cuota del mercado a través del posicionamiento y la mayor participación a comparación de la competencia
- Reducción de costos mediante la optimización de procesos de ventas

- Desarrollo de la fuerza de ventas mejorando habilidades y desempeño del equipo comercial
- Incremento de la productividad
- Cierre de ventas
- Gestión de relaciones con el cliente, logrando relaciones sólidas y duraderas

### **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es el equipo humano encargado de ejecutar las actividades comerciales que permiten a una empresa conectar con sus clientes actuales y potenciales. Este grupo no solo representa la imagen institucional frente al cliente, sino que también cumple funciones estratégicas en el proceso de prospección, atención, cierre de ventas y fidelización. Su desempeño se vincula directamente con los resultados comerciales y la sostenibilidad del negocio, por lo cual su gestión requiere una planificación adecuada, entrenamiento constante y herramientas que faciliten su labor.

En el contexto peruano, se ha comprobado que una correcta gestión del proceso comercial tiene un impacto significativo en la eficacia de la fuerza de ventas. Así lo evidencian Bautista Bravo y López Arenas (2021), quienes estudiaron el caso de una comercializadora textil en Lima. En su investigación, encontraron una relación positiva entre el ordenamiento de las etapas del proceso de ventas y el desempeño del equipo comercial, indicando que los equipos que operan bajo una planificación estructurada, con objetivos claros y acompañamiento en su ejecución, logran mayores niveles de eficiencia y productividad. Esto demuestra que la fuerza de ventas, cuando está adecuadamente organizada y motivada, no solo genera ingresos, sino que también fortalece el posicionamiento competitivo de la organización en el mercado.

Por tanto, en el entorno actual donde la atención al cliente y la diferenciación son factores clave, la fuerza de ventas se convierte en un pilar fundamental de la estrategia empresarial.

## **Dirección de Ventas**

La dirección de ventas es la base para coordinar y motivar a la fuerza de ventas, así como para establecer estrategias que permitan alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Douglas da Silva (2025), define la dirección de ventas como el proceso en el que una empresa unifica estrategias para conseguir un aumento en las ventas. Estas estrategias permiten que la empresa perdure en el tiempo y crezca en base a los ingresos que genera; además de integrar aspectos tan importantes como los valores y cultura de la empresa para aplicarlos a la venta.

## **Limitaciones**

Se define como limitaciones a los problemas con los que un investigador se encontrará en el transcurso del desarrollo de su investigación. Para Ávila (2001, 87), “una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido a alguna razón.” En este contexto, dentro de nuestra investigación una de la principal limitante es la poca disposición o la dificultad al cambio de gestión administrativa pasando de una empírica a una profesional.

Teniendo en cuenta que la empresa se estaba gestionando empíricamente desde sus inicios y debido al poco o nulo conocimiento profesional del dueño de la empresa Cholotours y del equipo de colaboradores, se tuvo que destinar más tiempo a las capacitaciones de implementación de herramientas de gestión administrativa.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

La experiencia de aplicación de conocimientos profesionales de la carrera de Administración y Servicios Turísticos se desarrolló en la empresa Cholotours S.A.C. De acuerdo con el diagnóstico realizado, las dos coautoras coincidimos en que se requería la implementación de herramientas de gestión administrativa con el objetivo de transformar la gestión empírica de la empresa a una gestión estructurada en base al ámbito profesional. Dichas herramientas de gestión son: una correcta Estructura Organizacional, implementando un Manual de Organización de Funciones (MOF) y un Reglamento de Organización de Funciones, una adecuada Gestión de Reservas y una mejora en la Administración del Potencial Humano para obtener un incremento de ventas y mejorar el control del personal.

La empresa Cholotours a inicios del año 2025, determina la necesidad de incorporar a un personal administrativo y un ejecutivo de reservas, ya que estaban próximos a iniciar operaciones con un nuevo cliente con alta demanda. Ambas coautoras de la presente experiencia profesional, al postular a dicha empresa y después de pasar los procesos de selección, asumimos las funciones de administradora en un caso y ejecutiva de reservas en el segundo caso. Los primeros puntos tratados con la Gerencia General fueron acerca de la carencia de una estructura organizacional y la necesidad de una adecuada gestión de las operaciones en la empresa.

Las funciones de la administradora son:

- Representar a la empresa en las negociaciones con los clientes
- Controlar los gastos de la empresa

- Realizar la facturación del mes en base a los requerimientos de los clientes
- Organizar el equipo de trabajo para lograr cumplir las exigencias del nuevo cliente hotelero

Las funciones de la Ejecutiva de Reservas son.

- Atender las solicitudes de reserva de los clientes y transmitir el requerimiento a los conductores
- Realizar la programación de servicios del día y asignar conductores según los horarios de trabajo
- Realizar las liquidaciones semanales de los clientes en base a los servicios solicitados
- Remitir a la Administración todos los comprobantes de pago para ser contemplados en el balance de gastos

De acuerdo con las funciones asignadas, inmediatamente se diseñó una planificación estructurada que permitiera llevar a cabo de manera ordenada y progresiva cada una de las etapas del proyecto consistente en implementar las herramientas de gestión administrativa para realizar una reestructuración de la empresa y atender la actual demanda de servicios de traslado de personas para un hotel de 5 estrellas.

En este caso, se plasmaron las actividades y acciones en un Diagrama de Gantt, donde se aprecia el involucramiento de todos los colaboradores de la empresa. El Diagrama de Gantt establece una planificación de cuatro meses para la implementación del proyecto, distribuyendo las actividades de forma progresiva y realista. En el Mes 1, se inicia con el diagnóstico organizacional y comercial, base fundamental para

identificar las necesidades y brechas existentes. En el Mes 2, se continúa con el levantamiento de información y el diseño de herramientas de gestión administrativa (MOF, ROF, estructura), lo que permite preparar la implementación. Durante el Mes 3, se realiza la puesta en marcha de las herramientas de gestión administrativa y la implementación de una plataforma de gestión de reservas, capacitando al personal para asegurarnos de su correcta aplicación. Finalmente, el Mes 4 se destina a las pruebas piloto, la evaluación de resultados y la retroalimentación, asegurando ajustes antes de una implementación total. Esta secuencia mensual permite una ejecución ordenada, con participación activa de todas las áreas clave según sus funciones, asegurando una adecuada gestión del cambio.

**Tabla 1.** Diagrama de Gantt de Cholotours S.A.C.

Área Funcional Involucrada	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Principales actividades
<b>Gerencia General</b>	X		X	X	1. Dirección estratégica del proyecto y toma de decisiones
<b>Área de Operaciones</b>	X	X	X	X	2. Diagnóstico de procesos y apoyo en implementación
<b>Área Administrativa</b>	X	X			3. Levantamiento de información operativa
<b>Área Administrativa</b>		X	X	X	4. Diseño e implementación MOF y ROF
<b>Área Administrativa</b>			X		5. Capacitación al personal
<b>Área de Marketing</b>		X	X		6. Desarrollo de material promocional
<b>Área de Ventas</b>			X	X	7. Implementación de procesos comerciales y reservas
<b>Área Contable</b>			X	X	8. Ajustes de control financiero relacionados a la gestión
<b>Gerencia General</b>				X	9. Evaluación final y retroalimentación del proyecto

*Fuente: Elaboración propia*

## Etapa 1: Diagnóstico

### Diagrama de Ishikawa

El análisis permite concluir que la baja en las ventas no es atribuible a una sola causa, sino a múltiples factores interrelacionados, principalmente a la falta de procesos administrativos eficientes, la escasa capacitación y motivación del personal, y la ausencia de herramientas tecnológicas que apoyen la gestión comercial. Este diagnóstico justifica la necesidad de implementar herramientas de gestión administrativa como el MOF, ROF, estructura orgánica y control del personal, para optimizar procesos, mejorar el desempeño del equipo y generar un impacto positivo en las ventas.

*Figura 2. Diagrama de Ishikawa de Cholotours S.A.C.*



Fuente: Elaboración Propia

## FODA

Este análisis nos evidencia que la empresa Cholotours cuenta con fortalezas importantes como su ubicación estratégica y experiencia en el sector turístico; sin embargo, estas no se aprovechan adecuadamente debido a las debilidades internas en su gestión administrativa y comercial. Al mismo tiempo, las oportunidades externas vinculadas a la digitalización y la reactivación del turismo pueden ser capitalizadas si se implementan herramientas modernas de gestión. En ese sentido, la propuesta de mejorar su estructura organizacional y los procesos de gestión de reservas y control del personal se presenta como una solución estratégica para convertir debilidades en fortalezas y mitigar las amenazas externas.

**Tabla 2.** FODA de Cholotours S.A.C.

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
Experiencia previa en el sector turístico local	Reactivación progresiva del turismo post pandemia	Procesos administrativos poco organizados o desactualizados	Competencia creciente en el rubro turístico en Lima
Ubicación estratégica en Miraflores, una zona altamente turística	Mayor interés por experiencias turísticas personalizadas y sostenibles	Ausencias de herramientas de control (MOF, ROF, estructura organizacional)	Cambios en la normativa turística o restricciones sanitarias eventuales
Personal con amplio conocimiento en atención al cliente	Posibilidad de digitalizar procesos administrativos y comerciales	Deficiente seguimiento de indicadores de ventas	Fluctuaciones económicas que afectan el poder adquisitivo del cliente
Variedad de servicios turísticos ofrecidos (transporte, tours, etc)	Acceso a programas de financiamiento y capacitación para MYPES	Falta de capacitación especializada de personal en técnicas de ventas y resolución y manejo de quejas	Dependencia de temporadas altas para generar ingresos significativos
Buen posicionamiento en plataformas de reseñas (TripAdvisor, Google)	Uso de redes sociales y herramientas digitales para captar nuevos clientes	Publicidad limitada o mal dirigida	Aparición de plataformas digitales de turismo con alta capacidad de alcance

*Fuente: Elaboración propia*

A partir de los resultados del problema con el uso del diagrama de Ishikawa y el análisis FODA herramientas se procedió con el diseño de la propuesta de mejora.

## **Etapa 2: Propuesta de mejora**

Esta etapa se basa en el diagnóstico realizado previamente, donde se identificaron deficiencias en la estructura organizacional, en la gestión del talento humano, y en la ausencia de herramientas formales de control, así como un deficiente seguimiento a las reservas y clientes. Para abordar estos problemas, se plantea una intervención estratégica estructurada bajo el enfoque administrativo clásico de Henry Fayol, centrado en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

### **Objetivo general**

Implementar herramientas de gestión administrativa para optimizar los procesos internos, elevar su desempeño comercial e incrementar las ventas en la empresa Cholotours S.A.C.

### **Objetivos específicos:**

- Diseñar e implementar una estructura organizacional formal para clarificar funciones y jerarquías.
- Elaborar e implementar un Manual de Organización de Funciones (MOF) y un Reglamento de Organización y Funciones (ROF).
- Fortalecer la gestión de reservas a través de procesos estandarizados y seguimiento sistemático.
- Desarrollar acciones de control y evaluación del desempeño del personal.
- Capacitar al personal en el uso y aplicación de las herramientas implementadas.

## Estrategia de Intervención

**Tabla 3.** Resumen de las Estrategias de Intervención de Cholutours S.A.C.

<b>Función</b>	<b>Aplicación en Cholutours SAC</b>
Planeación	Diagnostico organizacional y comercial
	Definición de objetivos y metas por área
	Diseño del cronograma (Diagrama de Gantt)
Organización	Rediseño de la estructura organizacional
	Elaboración del MOF y ROF
	Definición de funciones, jerarquías y proceso
Dirección	Capacitación del personal
	Comunicación interna efectiva
	Implementación de nuevas funciones operativas y comerciales
Control	Establecimientos de KPIs
	Supervisión del cumplimiento de funciones
	Evaluación de resultados y retroalimentación

*Fuente: Elaboración propia*

## Indicadores de Gestión (KPI's)

Como parte del sistema de control, se definieron Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) que permiten medir el impacto de las herramientas de gestión implementadas. Estos KPI's están alineados con los objetivos de mejora de la empresa y se monitorean mensualmente:

Estos indicadores permiten evaluar de forma objetiva los avances del proyecto, identificar cuellos de botella y tomar decisiones basadas en datos.

**Tabla 4.** *Indicadores de Cholotours S.A.C.*

Área	Indicadores (KPI)	Objetivo
Gestión de reservas	% de reservas correctamente asignadas y registradas	Alcanzar un 95% de eficiencia operativa
Ventas	Tasas de incremento de ventas mensual (%)	Incrementar al menos un 15% en 4 meses
Talento humano	Índice de cumplimiento de funciones según MOF (%)	Lograr un 90% de cumplimiento sostenido
Satisfacción de cliente	Nivel de satisfacción (encuestas post-servicios)	Obtener una calificación promedio mayor a 4.5
Tiempo de respuesta	Tiempo promedio en atender una reserva o solicitud	Reducir a menos de 30 minutos

*Fuente: Elaboración propia*

### **Etapa 3: Implementación del proyecto laboral**

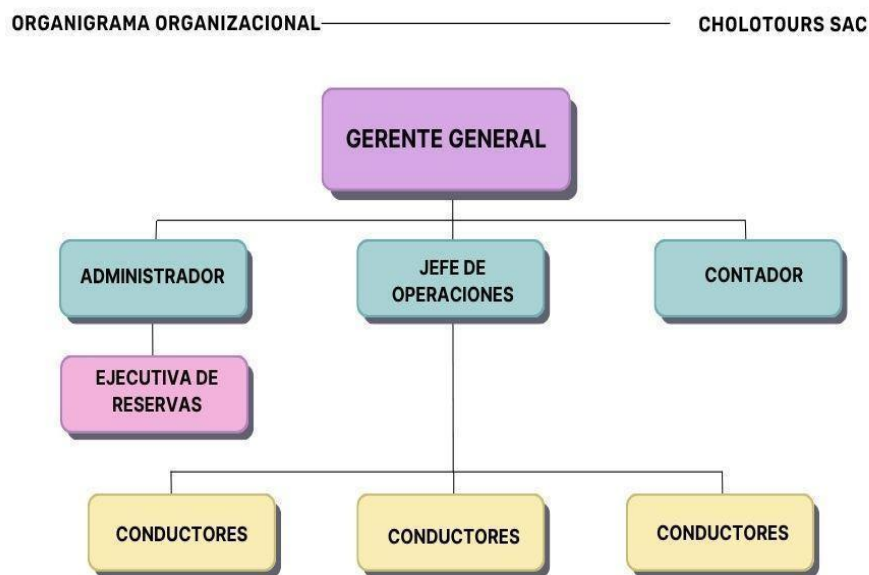
**Ejecución del objetivo 1:** Diseñar e implementar una estructura organizacional formal para clarificar funciones y jerarquías:

Se elaboró un organigrama que define cargos, funciones y relaciones jerárquicas dentro de la empresa Cholotours SAC. Para asignar cada puesto se consideró la experiencia empírica y profesional del personal:

- **Gerente General:** Representa a la empresa, desarrolla vínculos comerciales, capta y fideliza clientes.
- **Administradora:** Organiza y controla la empresa, supervisa costos, lidera reclutamiento, dirige reuniones de implementación de herramientas de gestión y apoya en negociaciones.

- **Jefe de Operaciones:** Coordina conductores, canaliza comunicación entre reservas y operaciones, capacita coordinadores de turno, pero no participa en decisiones administrativas.
- **Ejecutiva de Reservas:** Centraliza solicitudes en la plataforma, realiza cotizaciones, facturación, seguimiento a clientes y reporta incidencias.
- **Conductores:** Ejecutan los servicios, verifican vehículos, cumplen protocolos de atención y reportan al jefe de operaciones.

*Figura 3. Organigrama Organizacional de Cholotours S.A.C.*



*Fuente: Elaboración Propia*

**Ejecución del Objetivo 2:** Elaborar e implementar un Manual de Organización de Funciones (MOF) y un Reglamento de Organización y Funciones (ROF):

Con base en el organigrama, se definieron responsabilidades, procedimientos internos y protocolos de trabajo, por lo que se realizó la elaboración del ROF (Ver

Anexo 1) y también se elaboró el MOF (Ver Anexo 2) para cada puesto de trabajo. Esto asegura que cada miembro conozca sus funciones y jerarquía, minimizando errores y garantizando la estandarización de procesos. Asimismo, se realizó capacitaciones al personal respecto a la correcta aplicación del MOF y ROF, reforzando la disciplina operativa y fomentando un compromiso activo con la mejora continua.

**Ejecución del Objetivo 3:** Fortalecer la gestión de reservas a través de procesos estandarizados y seguimiento sistemático

Inicialmente, la empresa utilizaba una plantilla de Excel (Ver Anexo 3) para confirmar reservas, lo que ofrecía flexibilidad y personalización, pero generaba riesgos como errores humanos, falta de registros históricos, ineficiencia y pérdida de oportunidades de venta.

Tras evaluar las ventajas y desventajas, se decidió implementar la plataforma Task Go (Ver Anexo 4) este sistema permite centralizar las reservas y mejorar el control operativo; y, a su vez, aumentar la satisfacción del cliente.

**Beneficios de la plataforma:**

- Automatización y reducción de errores.
- Mayor alcance y disponibilidad para clientes.
- Ampliación de canales de venta a hoteles, agencias de viaje y empresas.
- Análisis de comportamiento del cliente para decisiones estratégicas.
- Reducción de costos y aumento de rentabilidad.
- Ventas cruzadas y ajustes de precios en tiempo real.

**Ejecución del Objetivo 4:** Desarrollar acciones de control y evaluación del desempeño del personal; y, realizar las capacitaciones correspondientes:

Se establecieron KPIs alineados a los objetivos de mejora, medidos mensualmente para evaluar:

- Cumplimiento de funciones por cargo.
- Tiempos de respuesta en reservas.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Ingresos generados por servicios turísticos.

Estos indicadores permiten medir avances, detectar cuellos de botella y tomar decisiones basados en datos.

#### **Etapa 4: Monitoreo y Control – Lista de Cotejo**

Después de 4 meses de la implementación del modelo de gestión administrativa basado en Henry Fayol en Cholotours S.A.C. se procedió a realizar un seguimiento y evaluación de los avances mediante una lista de cotejo. Este instrumento permitió verificar el cumplimiento de las actividades y compromisos establecidos, así como medir la efectividad del proyecto en relación con los objetivos propuestos.

**Tabla 5.** Lista de Cotejo de Cumplimiento de Actividades y Compromisos de Cholotours S.A.C.

N°	Criterio evaluado	Descripción	Cumplimiento	Observaciones
1	Planificación estratégica documentada	Existencia de un plan estratégico con objetivos claros, metas e indicadores	✓ Sí	Se cuenta con el documento de planificación y ha sido socializado con el equipo
2	Formalización de funciones y responsabilidades	Definición y comunicación del ROF y MOF a todo el personal	✓ Sí	Todo el personal conoce sus funciones y algunos roles han sido optimizados
3	Capacitación en procesos internos	Ejecución de capacitaciones periódicas sobre procesos de ventas y reservas	✓ Sí	Se realizaron 3 capacitaciones internas de participación obligatoria
4	Implementación de indicadores (KPI)	Uso de indicadores para medir ventas, satisfacción del cliente y eficiencia	✓ Sí	Se registran y analizan mensualmente las tendencias de ventas
5	Optimización de procesos administrativos	Reducción de tiempos de respuesta y mejora en la gestión de reservas y pagos	✓ Sí	El tiempo de confirmación de reservas disminuye en un 30%
6	Gestión de reclamos y quejas	Implementación de un protocolo de atención y seguimiento de reclamos	X No	El protocolo existe, pero aún no se aplica de forma sistemática
7	Coordinación interdepartamental	Reuniones periódicas para seguimiento de actividades y objetivos	✓ Sí	Se realizan reuniones quincenales con actas registrales
8	Control y seguimiento financiero	Registro y revisión mensual de ingresos y egresos de la empresa	✓ Sí	Se realizan cierres mensuales con reportes claros y auditables
9	Uso de herramientas tecnológicas	Implementación de software de gestión administrativa y reservas	✓ Sí	El sistema está en uso y el personal lo maneja con facilidad
10	Comunicación interna efectiva	Canales formales de comunicación establecidos entre áreas	X No	La comunicación interna aun presenta retrasos en la respuesta a solicitudes

Fuente: Elaboración propia

Algunas evidencias de las diferentes coordinaciones, actividades y acciones ejecutadas que se describen a continuación, se pueden observar en los siguientes anexos:

- ✓ Anexo 5: Formalización de funciones y responsabilidades a través de la optimización de roles y funciones con el MOF.
- ✓ Anexo 6: Capacitación de procesos internos mediante reuniones presenciales con todo el equipo de la empresa.
- ✓ Anexo 7: Coordinación interdepartamental mediante el uso de grupales de WhatsApp, el cual es el canal oficial de comunicación de la empresa.

### **Consideraciones Éticas**

Durante la experiencia se respetaron los siguientes principios:

- **Transparencia:** Los resultados se presentaron sin alteraciones, incluyendo los aspectos no cumplidos.
- **Respeto y confidencialidad:** La información interna de la empresa fue manejada con discreción y sin revelar datos sensibles.
- **Participación voluntaria:** El personal participó de manera voluntaria en capacitaciones y evaluaciones.
- **Información / comunicación**
- **Responsabilidad profesional:** Se cumplió con los plazos y compromisos asumidos para la implementación y evaluación del proyecto.
- **Uso del APA para el informe.**

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de diagnóstico a la empresa Cholotours S.A.C., los cuales permitieron analizar de manera objetiva su situación administrativa actual. El objetivo principal fue identificar el grado de cumplimiento de los procesos de gestión en relación con los principios del modelo administrativo de Henry Fayol, considerando las dimensiones de planeación, organización, dirección y control.

La exposición de los resultados no solo muestra los hallazgos cuantitativos derivados del cuadro de cotejo aplicado durante un periodo de cuatro meses, sino también un análisis cualitativo que permite interpretar los avances y limitaciones en la gestión. De esta manera, los resultados constituyen una base sólida para valorar la situación administrativa de la empresa, evidenciar las áreas críticas que requieren fortalecimiento y proyectar las mejoras que podrán alcanzarse mediante la formalización de sus procesos.

### **Resultados del diagnóstico administrativo**

De acuerdo con el cuadro de cotejo aplicado durante un periodo de cuatro meses, se evaluaron los procesos administrativos de la empresa en relación con los principios del modelo de Henry Fayol. La lista de cotejo consideró dimensiones como: planeación, organización, dirección y control.

Los resultados muestran que la gestión administrativa de la empresa se encuentra en un nivel predominantemente empírico, con falencias en la definición de funciones, carencia de documentos formales de planificación, y procesos de control limitados.

## Resultados del cuadro de cotejo

**Tabla 6.** Nivel de Cumplimiento por Dimensión de la Gestión Administrativa

Dimensión	Cumplimiento (%)
Planeación	45
Organización	65
Dirección	55
Control	50
Promedio	55

*Fuente: Elaboración propia*

*Nota.* Datos obtenidos del cuadro de cotejo aplicado a Cholotours S.A.C. durante un periodo de cuatro meses.

Los resultados evidencian que el área con mayor desarrollo fue la organización (65%), debido a la reciente implementación del organigrama y definición de cargos; mientras que el área más deficiente fue la planeación (45%), reflejando la ausencia de documentos formales de proyección a corto y mediano plazo.

A continuación, en la Tabla 7, se presenta un comparativo entre el estado inicial y los resultados alcanzados después de la implementación de herramientas de Gestión Administrativa, las mismas que se detallan en forma concreta:

**Tabla 7.** Comparación de la Gestión Administrativa antes y después de la Implementación

Proceso Adm.	Situación Inicial	Implementación	Situación Actual
Planeación	No existían planes estratégicos ni operativos formales. Las decisiones eran empíricas y reactivas.	Se diseñaron lineamientos básicos de planificación considerando objetivos y metas a corto plazo.	Se inicia la elaboración de documentos de planificación, aunque aún en proceso.
Organización	No había organigrama ni funciones definidas; duplicidad de tareas.	Se elaboró un organigrama y se asignaron responsabilidades específicas por área.	La estructura organizacional es más clara y mejora la coordinación interna.
Dirección	Comunicación principalmente verbal e informal; escasa coordinación.	Se establecieron lineamientos para mejorar la comunicación interna y liderazgo.	La comunicación es más ordenada, aunque todavía con aspectos por formalizar.
Control	No se aplicaban indicadores de desempeño; difícil evaluar resultados.	Se definieron indicadores básicos para el seguimiento de procesos.	Se cuenta con controles iniciales, aún en etapa de adaptación y fortalecimiento.

*Fuente: Elaboración Propia*

*Nota.* La situación actual corresponde al avance observado después de cuatro meses de implementación parcial del modelo de Fayol.

### **Análisis de resultados**

Del análisis de los resultados obtenidos en esta experiencia profesional, se reafirma que la gestión administrativa empírica limitaba el crecimiento de la empresa, afectando directamente la eficiencia de sus procesos y las ventas.

Asimismo, se demuestra que la aplicación del modelo de Fayol puede contribuir a mejorar significativamente la organización interna, la comunicación y el control, siempre que se acompañe de un proceso de formalización y seguimiento continuo.

### **Interpretación de los resultados**

Los resultados reflejan que:

- Hacer cumplir una planeación formal contribuyó al desarrollo de la empresa y fue fundamental para su reestructuración administrativa.
- La implementación del organigrama y la asignación de funciones representa un primer avance hacia la formalización administrativa.
- Con la aplicación de indicadores de control se logró tomar mejores decisiones basadas en datos, lo cual permitió el avance en la operatividad de la empresa.
- Adoptar prácticas profesionales y técnicas para la gestión administrativa de la empresa, reflejó una evolución en el desempeño de los trabajadores debido a las capacitaciones y asesoramiento brindado para la realización de sus funciones.

En síntesis, los resultados obtenidos permiten concluir que Cholotours S.A.C. logró fortalecer sus procesos de gestión administrativa bajo un enfoque formal, sistemático y basado en indicadores de desempeño, lo cual está impactando positivamente en la eficiencia de la organización y en la mejora de sus resultados comerciales.

De acuerdo con estos resultados, se logró demostrar que la implementación de una mejor estructura organizacional en la empresa, contando con una gestión administrativa consistente, formal y organizada, permite una mayor eficiencia operativa,

logrando un adecuado control de los procedimientos y la evolución del desempeño del personal. Esto permitirá a Cholotours S.A.C. una consolidación en el mercado turístico local, garantizando su competitividad y permanencia en el tiempo.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. La implementación de herramientas de gestión administrativa permitió transformar la gestión empírica de la empresa Cholotours S.A.C. en una gestión más formal, organizada y orientada a resultados, lo que contribuyó a mejorar la eficiencia operativa y el desempeño comercial.
2. El diseño de la estructura organizacional, junto con la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), clarificó responsabilidades y jerarquías, reduciendo la duplicidad de funciones y optimizando la organización y coordinaciones internas.
3. La incorporación de un sistema digital de gestión de reservas (Task Go) fortaleció la operatividad de la empresa, reduciendo errores, acelerando los tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción del cliente, lo cual impactó directamente en el incremento de ventas.
4. La aplicación de indicadores de gestión (KPI's) permitió establecer un sistema básico de control y seguimiento, generando información objetiva para la toma de decisiones y fomentando una cultura de mejora continua dentro de la organización.
5. Las competencias profesionales adquiridas en la carrera de Administración y Servicios Turísticos, tales como el pensamiento estratégico, la gestión del talento humano, la planificación y la resolución de conflictos, fueron aplicadas en la experiencia laboral. Estas competencias se reflejaron en la capacidad de elaborar diagnósticos organizacionales, diseñar planes de intervención, coordinar con el equipo de trabajo y liderar procesos de capacitación.
6. La experiencia permitió demostrar que la aplicación práctica de los conocimientos profesionales no solo contribuyó al fortalecimiento de la empresa en la que se interviene, sino que también nos permitió desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

## **Recomendaciones**

### **Para la empresa Cholotours S.A.C. y otras similares**

1. Consolidar la formalización administrativa mediante la actualización periódica del MOF y ROF, asegurando que reflejen los cambios y necesidades de la empresa.
2. Reforzar la dimensión de planeación estratégica, desarrollando documentos a corto, mediano y largo plazo, con metas claras y revisiones periódicas.
3. Implementar un sistema más robusto de comunicación interna que garantice la fluidez en el intercambio de información entre áreas, reduciendo los retrasos detectados.
4. Profundizar en la gestión del talento humano, promoviendo programas de capacitación continua, motivación y sentido de pertenencia del personal con la empresa.
5. Ampliar el uso de herramientas tecnológicas para procesos comerciales y de marketing digital, lo que permitirá mejorar la captación de clientes y la competitividad frente a nuevas plataformas del sector.

### **Para el mundo académico (otros bachilleres y futuros profesionales)**

1. Tomar esta experiencia como referencia para comprender la importancia de la aplicación práctica de los modelos administrativos clásicos, como el de Henry Fayol, en empresas que requieren formalización y crecimiento.
2. Reconocer que la formación académica en gestión administrativa adquiere valor cuando se traduce en propuestas de mejora concretas y aplicables en organizaciones reales.
3. Considerar la importancia de aplicar conocimientos y herramientas propias de la carrera de Administración como una oportunidad para desarrollar competencias

profesionales clave, tales como el liderazgo, la planificación estratégica y la capacidad de diagnóstico, que serán fundamentales en su inserción laboral.

4. Fomentar en futuros bachilleres la importancia de la ética profesional, la transparencia en la presentación de resultados y la disposición al cambio como elementos esenciales en la gestión empresarial y en los trabajos de suficiencia profesional.

Implementación de Herramientas de Gestión Administrativa  
Para optimizar la organización interna de la Empresa.

## REFERENCIAS

- Aguilar Chuquimbalqui, M. (2022). *Herramientas de gestión administrativa y desempeño laboral en la oficina de adquisiciones de una entidad pública hospitalaria. Año 2020* (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/101715>
- Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). (2022). *Reglamento que regula la prestación del Servicio Público de Transporte Especial* (Resolución N.º 029-2022/ATU-PE). <https://lpderecho.pe/reglamento-servicio-taxi-lima-callao-resolucion-029-2022-atu-pe>
- Ávila Acosta, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación*. Lima: Ediciones R.A.
- Bautista Bravo, E. C., & López Arenas, M. E. (2021). *Plan de gestión de proceso de venta y fuerza de ventas de una comercializadora textil*, Lima 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/75973>
- Benancio Marcelo, L. T. (2019). *El control interno y la eficiencia del personal del Centro de Salud Aparicio Pomares – Huánuco 2019* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. <https://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/2302>
- Benites Suárez, J. R. (2020). *Estrategias de ventas y su influencia en la rentabilidad de las microempresas en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55594>
- Casafranca Loarte, L. A. (2020). *Propuesta de mejora de procesos en el área de operaciones de una empresa de servicios logísticos* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/24684>

- Córdova Huamán, A. M. (2021). *Gestión administrativa y calidad de servicio en los hoteles de tres estrellas del distrito de Cusco – 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio UAC. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/4215>
- Cortez, M., & Llanos, J. (2022). *El sistema de control interno como herramienta de gestión de la unidad de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de La Encañada, Cajamarca, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/30944>
- Febre, L. F., & Vera, K. L. (2019). *Importancia del manual de organización y funciones: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años* [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23280>
- Fernández Arce, S. M. (2022). *Gestión administrativa y desarrollo sostenible en organizaciones del sector turístico* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. <https://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/3146>
- Loayza Vásquez, D. H. (2022). *Objetivos de ventas y rentabilidad en una empresa de productos de consumo masivo en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/91547>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Reglamento de Organización y Funciones del MEF – Actualización 2023* [Resolución Ministerial N° 331-2023-EF/41]. <https://www.mef.gob.pe/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2023). *Reglamento Nacional de Administración de Transporte (DS N.º 017-2009-MTC)*. <https://www.gob.pe/mtc>
- Ortega Gamarra, L. A., & Ramírez Villegas, C. A. (2024). *Estudio de factores que inciden en la calidad percibida en servicios operativos urbanos* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/670281>

Pérez Ccahuana, J. A. (2021). Gestión de atención al cliente y su influencia en el incremento de ventas de una empresa comercial del distrito de San Juan de Lurigancho [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67110>

Sánchez Morales, M. A., & Jacobo Rojas, Y. V. (2023). *Relación entre calidad de atención y percepción del usuario en servicios contratados por empresas* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/9657>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2023). *Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT* [Decreto Supremo N.º 040-2023-EF]. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2023/000092-2023.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de Cholotours S.A.C



"Vaya a dónde vaya su **seguridad & confort** es lo primero  
Wherever you go safety and comfort comes first

#### Reglamento de Organización y Funciones (ROF)

##### 1. Introducción




El presente Reglamento de Organización y Funciones (ROF) tiene como propósito establecer la estructura organizacional de Cholotours SAC, definiendo las funciones generales y específicas de cada área, así como las relaciones jerárquicas y de coordinación entre ellas. Este documento busca contribuir a una gestión administrativa eficiente, clara y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente en el marco de su proceso de mejora organizacional.

##### 2. Objetivo del ROF

Establecer las funciones y responsabilidades de las unidades orgánicas de la empresa, con la finalidad de optimizar la organización interna, mejorar la eficiencia operativa y facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales, con énfasis en la calidad del servicio turístico ofrecido.

##### 8. Disposiciones Finales

- El presente ROF podrá ser actualizado por Gerencia según las necesidades organizacionales.
- Su cumplimiento es obligatorio para todo el personal de Cholotours SAC.
- Cualquier situación no contemplada será resuelta por la Gerencia General conforme a los principios y objetivos de la empresa.


 [www.cholotour.com](http://www.cholotour.com)  [reservas@cholotour.com](mailto:reservas@cholotour.com)  [ventas@cholotour.com](mailto:ventas@cholotour.com)

 (01) 244 5550  940 297 216 (24 horas)  934 785 308

 Calle Piura 715 - Miraflores - Lima

ANEXO N° 2: Manual de Organización y Funciones (MOF) de Cholotours S.A.C.

**Cargo:** Ejecutiva de Reservas



**Manual de Organización y Funciones (MOF)**

<b>Identificación del cargo</b>	
<i>Nombre del Cargo</i>	Ejecutiva de Reservas
<i>Dependencia</i>	Administradora
<i>Número de cargos</i>	1
<i>Cargo del jefe inmediato</i>	Administradora
<i>Solicita reportes y reporta a:</i>	Solicita reportes al área de operaciones y reporta a Administración y Gerencia General
<i>Requisitos de Educación</i>	Educación Superior Completa, de preferencia en Administración, Turismo y Hotelería, Aviación Comercial, o a fines
<i>Requisitos de Experiencia</i>	Mínimo 6 meses en atención al cliente y que cuente con nivel de ingles básico/intermedio
<i>Otros requisitos</i>	Excelentes habilidades de comunicación, organización, proactividad y adaptación al trabajo en equipo
<b>Especificaciones</b>	
Ejecutiva de reservas es el responsable de atender las solicitudes de los clientes, realizar cotizaciones, incentivar la venta de nuestros servicios a través de los canales digitales, mantener asegurada la base de datos y asegurar la satisfacción del cliente.	
<b>Funciones</b>	
Responder la solicitud de clientes por los canales digitales (correo electrónico, redes sociales, whatsapp, llamadas, etc)	

*Fuente: Elaboración Propia*

ANEXO N° 3: Ejemplo de plantillas manuales de reservas de Cholutours antes de la implementación del proyecto

<b>CONFIRMACION DE RECOJO / CHOLOTOURS</b>	
<b>Fecha de Servicio:</b>	30/06/2025
<b>PAX:</b>	XXXXXXX
<b>VUELO:</b>	LA 4910 - LATAM
<b>DESDE:</b>	AEROPUERTO
<b>HACIA:</b>	HOTEL NHOW
<b>HORA</b>	21:45 HRS
<b>PAGO:</b>	CARGADO AL HOTEL
<b>SERVICIO:</b>	1 PAX / AUTO
<b>RESERVADO</b>	RECEPCION NHOW

*Fuente: La empresa*


ANEXO N° 4: Plataforma de reservas Task Go implementada como parte del proyecto de mejora:

The screenshot displays the 'Solicitudes' (Requests) section of the Task Go platform. The interface includes a top navigation bar with a 'CREAR TAREA +' button, a notification bell with '135', and a user profile for 'Mayte Torres CHOLOTOURS SAC'. A left sidebar contains various icons for navigation. The main content area features a table with the following columns: 'No. Solicitud / Contacto', 'Fecha de ejecución / Fecha de creación', 'Usuario de solicitud', and 'Estado'. Three requests are listed, all with a 'Confirmada' status. A 'Filtrar por' (Filter by) panel is open on the right, showing search and filter options for 'Estado', 'Fecha de ejecución', and 'Fecha de creación'. A red smiley face icon is visible in the bottom right corner of the interface.

No. Solicitud / Contacto	Fecha de ejecución / Fecha de creación	Usuario de solicitud	Estado
N. 428909 RECEPCION NHOW Nombres del pasajero: Cesar Teperino Ultimo cambio por: Mayte Torres - 2025/Jul/25 03:09 pm	2025/Jul/31 08:00 pm 2025/Jul/25 02:52 pm	OPERADOR TELEFONICO NHOW cmn.lima@nhow-hotels.com	Confirmada Ver Detalle
N. 428295 RECEPCION NHOW Nombres del pasajero: NOELIA ALTMAN Ultimo cambio por: Mayte Torres - 2025/Jul/24 09:25 am	2025/Jul/24 09:30 am 2025/Jul/24 09:24 am	solicitudesnhcholotours@yopmail.com	Confirmada Ver Detalle
N. 428263 RECEPCION NHOW Nombres del pasajero: ANDREA NARVANTE Ultimo cambio por: Mayte Torres - 2025/Jul/24 09:23 am	2025/Jul/24 09:30 am 2025/Jul/24 09:18 am	solicitudesnhcholotours@yopmail.com	Confirmada Ver Detalle

Fuente: Task Go Colombia

ANEXO N° 5: Evidencia del MOF para la formalización de Funciones y  
Responsabilidades de los colaboradores:



*"Vaya a dónde vaya su seguridad & confort es lo primero"*  
*Wherever you go safety and comfort comes first*

---

**Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Identificación del cargo	
<i>Nombre del Cargo</i>	Conductor Remisse
<i>Dependencia</i>	Coordinador de Operaciones / Ejecutiva de Reservas
<i>Número de cargos</i>	4
<i>Cargo del jefe inmediato</i>	Jefe de Operaciones
<i>Solicita reportes y reporta a:</i>	Reporta al jefe de operaciones y la ejecutiva de reservas No tiene jerarquía solicitar reportes
<i>Requisitos de Educación</i>	Educación Secundaria Completa
<i>Requisitos de Experiencia</i>	No requiere experiencia; sin embargo, se valorará experiencia en atención al cliente
<i>Otros requisitos</i>	Indispensable contar con licencia de conducir vigente AIIA, orientación al cliente y sentido de responsabilidad y puntualidad

Funciones
Conducción y seguridad: El conductor debe estar en la capacidad de transportar pasajeros de manera segura y eficiente, cumpliendo con las leyes de tránsito y normas de la empresa
Atención al Cliente: Brindar un servicio amable y profesional, atendiendo las necesidades de los pasajeros y resolviendo sus inquietudes
Mantenimiento del vehículo: Realizar inspecciones diarias del vehículo, reportar cualquier falla y mantenerlo limpio y en buenas condiciones asegurando el cumplimiento de nuestros estándares de calidad
Gestión de cobros: Cobrar las tarifas correspondientes e informar al pasajero respecto a cargos extras de impuestos en caso aplique
Mantener una comunicación clara y efectiva con la central de reservas, reportando novedades, incidentes o cualquier situación que requiera atención
Deberá seguir las rutas asignadas para los servicios desde y hacia el Aeropuerto
Mantener la confidencialidad de las conversaciones y situaciones que se presente durante el servicio
Mantener en regla la documentación del vehículo y del conductor

[www.cholotour.com](http://www.cholotour.com)
[reservas@cholotour.com](mailto:reservas@cholotour.com)
[ventas@cholotour.com](mailto:ventas@cholotour.com)

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N° 6: Evidencia de coordinación de la Capacitación dirigida a los conductores:

**ACTA REUNIÓN**

Fecha: Sábado 07 Junio 2025

Participantes:


- Carlos Arquero
- Milton Fierro
- Mayte Torres
- Naomi Yonezawa
- Elmer Zapata
- Andrés Villanueva

DETALLES:

Se deja constancia que se amplió la información los siguientes puntos en la reunión:

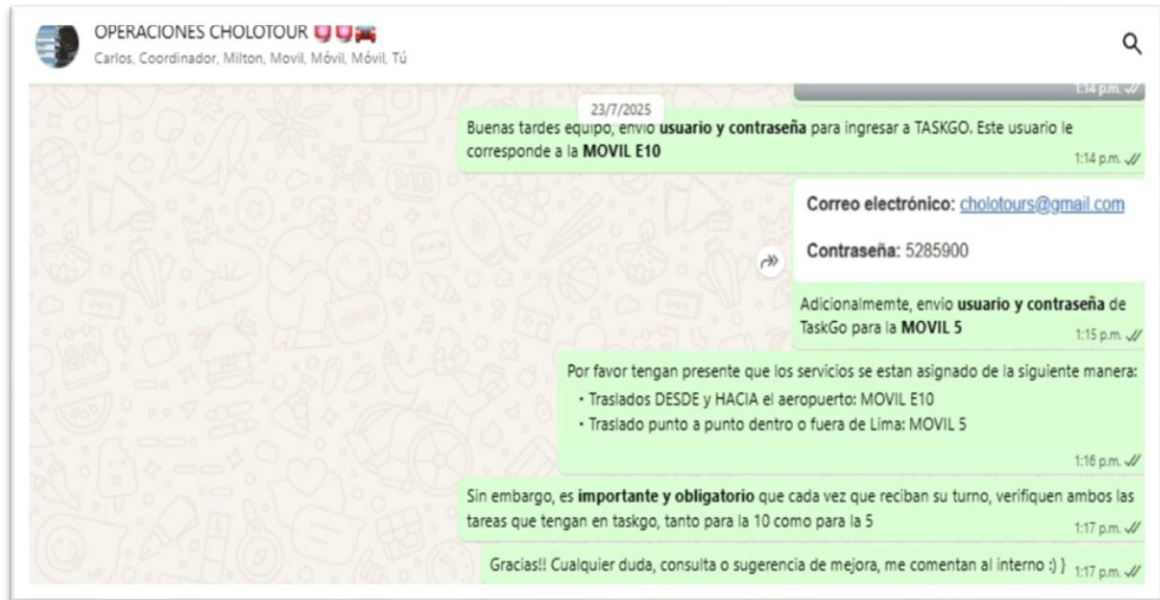
- Todos los conductores enviarán una plantilla estandarizada la cual tendrán a disposición en el grupal de whatsapp "OPERACIONES CHOLOTOUR".
- Es obligatorio que, para los RECOJOS del Aeropuerto, a los pasajeros del NHOW se haga el primer contacto vía whastapp con la plantilla indicada.
- Es obligatorio el uso del aplicativo TASKGO para todos los servicios programados del hotel NHOW.

- Los conductores deben seguir las rutas acordadas en la reunion para los traslados NHOW-AEROPUERTO por seguridad del pax.

  
**RECIBIDO**  
Fecha: 07/06/2025


Fuente: La empresa

ANEXO N° 7: Evidencia de la comunicación a todos los empleados de la empresa



Fuente: La empresa

ANEXO N° 8: Evidencia de la comunicación y coordinaciones con el cliente



**Cholo Tour** S.A.C  
Transporte Turístico & Taxi Remisse Ejecutivo

"Vaya a dónde vaya su **seguridad & confort** es lo primero"  
Wherever you go safety and comfort comes first

ACTA REUNION

Fecha: 20/07/2025

Instalaciones Hotel Nhow

Participantes:


- Mayte Torres (Administración)
- Milton Fierro (Operaciones)
- Jaime Collins (Jefe Recepción – Hotel Nhow)

Puntos tocados y acordados en la reunión:




- Se solicito que recepción nos avise a través del grupal cuando creen una tarea de taskgo y también que por favor nos hagan saber cuando tienen eventos para estar al tanto en el frontis
- Jaime solicita que los autos no estén parados en la bahía del hotel. Deben estar parqueados en el frontis
- Todas las tareas serán creadas por taskgo, por uno de los usuarios que tienen ellos actualmente (recepción y operador telefónico). Queda pendiente que Jaime nos confirme si desea otro usuario para Juan Tello

unidades vehiculares. Detalle de tipo de vehículo y cuantos pax entran.

- Se obtuvo aprobación de Jaime para entregar volantes de nuestros free walking tour. También quedamos en que él hablaría con Juan para promocionar este servicio y va a pedir a sus recepcionistas que también hagan saber a los huéspedes sobre el walking tour
- Se hizo la consulta sobre que nos envíen también un correo con las reservas, pero nos menciona que para evitar repetir procesos, nos mantengamos solo con taskgo y grupal de wsp.
- Queda pendiente hacer los acrílicos para el counter, se sugiere poder mandar a hacer el diseño con un diseñador profesional para que esto vaya acorde a la temática del hotel
- Sobre los anuncios en sus redes sociales (instagram) nos comenta que eso lo maneja un equipo de redes desde su central, ellos no hacen las publicaciones por lo que es complicado que puedan hacer una publicación en colaboración



**RECIBIDO**  
Fecha: 20/07/2025  
Cholos Alvarez

 [www.cholotour.com](http://www.cholotour.com)  [reservas@cholotour.com](mailto:reservas@cholotour.com)  [ventas@cholotour.com](mailto:ventas@cholotour.com)

Fuente: La empresa