



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA



ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD CENTRADA EN LA
NORMA ISO 9001 – 2015, PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL
CLIENTE EN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI – CUSCO 2019**

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTION EMPRESARIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

Tesis presentado por:

Bach. André Álvaro Astete Unda

Bach. Christian Ortega Farfán

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial.

Asesor:

Ing. Juan Carlos Manrique Palomino

CUSCO – PERÚ

2020



AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a la Universidad Andina del Cusco, por comprometerse con la educación superior de los estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial; por su continua actualización curricular en función de las exigencias del mercado, a fin de forjar profesionales preparados para el desempeño idóneo de su profesión, en la variada gama de actividades laborales actuales y proyectadas al futuro.

Igualmente, nuestro agradecimiento al Ing. Juan Carlos Manrique, asesor de la presente investigación, por su continuo respaldo en la orientación y prosecución del presente trabajo y su apoyo a los proyectos industriales que tienen por objeto el desarrollo de la región.



DEDICATORIAS

A mis padres, abuelos y hermanos
por su amor e incondicional apoyo.

Con cariño Christian

A mis padres
por su continuo apoyo.

Con cariño

André



ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2 Problemas Específicos	5
1.3 Justificación.....	5
1.3.1 Conveniencia.....	5
1.3.2 Relevancia Social	5
1.3.3 Implicancias Practicas	6
1.3.4 Valor Teórico	6
1.3.5 Utilidad Metodológica.....	6
1.4 Objetivos de la Investigación	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Delimitación del Estudio	7
1.5.1 Delimitación Espacial	7
1.5.2 Delimitación Temporal.....	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes	9
2.1.1 Antecedentes Nacionales.....	9
2.1.2 Antecedentes Internacionales.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	13
2.2.1 Sistema de Gestión de Calidad	13
2.2.2. Calidad del servicio al cliente	39
2.2.3. Análisis FODA	52
2.2.4. Análisis del entorno.....	53
2.2.5. Análisis del interno.....	58



2.3. Hipótesis de investigación.....	61
2.3.1. Hipótesis general.....	61
2.3.2. Hipótesis específicas	61
2.4. Identificación y definición de Variables.....	61
2.5. Operacionalización de variables.....	63
2.6. Marco conceptual	67
CAPÍTULO III	72
METODOLOGÍA.....	72
3.1. Tipo de investigación	72
3.2. Nivel de investigación	72
3.3. Enfoque de investigación	73
3.4. Diseño metodológico	73
3.5. Población y muestra de la investigación	73
3.5.1. Unidad de análisis	73
3.5.2. Población	73
3.5.3. Muestra.....	74
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	74
3.6.1. Observación directa	74
3.6.2. Revisión documental.....	75
3.6.3. Encuestas	75
CAPÍTULO IV	76
MARCO CONTEXTUAL ORGANIZACIONAL DEL HOSPEDAJE INTI RAYMI	76
4.1. Naturaleza y ubicación de la Empresa.....	76
4.2. Infraestructura	76
4.3. Objetivos y Funciones generales de la empresa.....	79
4.3.1. Objetivos generales.....	79
4.3.2. Funciones generales.....	79
4.4. Aspectos organizacionales de la empresa.....	80
4.4.1. Estructura orgánica	80
4.4.2. Estructura de cargos	81
4.4.3. Funciones específicas.....	81
4.5. Análisis del entorno empresarial.....	83



4.5.1. Análisis del entorno general.....	83
4.5.2. Análisis del entorno específico.....	84
4.6. Análisis interno de la empresa	90
4.6.1. Dirección estratégica.....	90
4.6.2. Cultura Organizacional	90
CAPÍTULO V	92
DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI	92
5.1. Objeto del Diagnostico.....	92
5.2. Alcance del Diagnóstico	92
5.3. Justificación del Diagnóstico	92
5.4. Modelo de Diagnóstico	93
5.5. Aplicación del Diagnóstico	93
5.5.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)	93
5.5.2. Calidad de servicios al cliente.....	109
CAPITULO VI	118
PROPUESTAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI	118
6.1. Propuestas para mejorar el sistema de Gestión de Calidad (SGC)	118
6.1.1. Criterios de priorización de propuestas de solución	118
6.1.2. Dimensiones del Sistema de Gestión de Calidad.....	118
6.1.3. Contexto de la organización.....	119
6.1.4. Liderazgo.....	137
6.1.5. Planificación	143
6.1.6. Apoyo.....	151
6.1.7. Operación.....	158
6.1.8. Evaluación del desempeño.....	160
6.2. Propuestas para la medición de la calidad del servicio al cliente	163
6.2.1. Criterios para la medición	163
6.2.2. Formato de encuesta	164
CAPÍTULO VII	166
EVALUACIÓN Y DISCUSIÓN DE LAS SOLUCIONES Y BENEFICIOS OBTENIDOS	166
7.1. Introducción.....	166



7.2. Resultados obtenidos en la aplicación de las propuestas de solución en el SGC	167
7.3. Impactos en la calidad del servicio al cliente.	180
CONCLUSIONES.....	184
RECOMENDACIONES	186
BIBLIOGRAFÍA.....	188
ANEXOS.....	192
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	193
ANEXO 2: GUIA DE OBSERVACIÓN MARCO CONTEXTUAL ORGANIZACIONAL DEL HOSPEDAJE INTI RAYMI	194
ANEXO 3: FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL	195
ANEXO 4: FICHAS DE ENCUESTAS	196
ANEXO 5: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	198
ANEXO 6: MANUAL DE BUENAS PRACTICAS (SABP)	224
ANEXO 7: CADENA DE VALOR PARA EL HOSPEDAJE INTI RAYMI	243
ANEXO 8: PLAN DE SEGURIDAD Y CONTINGENCIAS PARA EL HOSPEDAJE INTI RAYMI.....	244
ANEXO 9: MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPEDAJE INTI RAYMI	271

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ítem 4.- Contexto de la organización	21
Tabla 2: Ítem 5.- liderazgo	22
Tabla 3: Ítem 6.- Planificación	24
Tabla 4: Ítem 7.- Apoyo	25
Tabla 5: Ítem 8.-Operación.....	29
Tabla 6: Ítem 9.-Evaluación del desempeño.....	36
Tabla 7: Ítem 10.- Mejora.....	38
Tabla 8: Identificación y definición de variables.....	62
Tabla 9: Identificación y definición de variables.....	63
Tabla 10: Infraestructura.....	76
Tabla 11: Estructura de cargos	81



Tabla 12: Número de habitaciones, clientes y noches atendidas 2019	84
Tabla 13: Distribución de huéspedes según procedencia 2019 (titulares de reserva)	86
Tabla 14: Proveedores de bienes.....	87
Tabla 15: Proveedores de servicios	88
Tabla 16: Competidores del Hospedaje Inti Raymi.....	89
Tabla 17: Parámetros de verificación del SGC	93
Tabla 18: Formato de verificación del SGC	95
Tabla 19: Cumplimiento de requisitos según dimensiones del SGC.....	98
Tabla 20: Cumplimiento de requisitos según escala y dimensiones de SGC.....	101
Tabla 21: Cumplimiento de requisitos SGC, contexto de la organización	102
Tabla 22: Cumplimiento de requisitos de SGC en liderazgo	103
Tabla 23: Cumplimiento de requisitos de SGC en Planificación	104
Tabla 24: Cumplimiento de requisitos de SGC en Apoyo	105
Tabla 25: Cumplimiento de requisitos del SGC en Operación	106
Tabla 26: Cumplimiento de requisitos del SGC - Evaluación de desempeño.....	107
Tabla 27: Cumplimiento de requisitos del SGC en Mejora.....	108
Tabla 28: Reclamos de los clientes.....	110
Tabla 29: Medición de la calidad de servicios al cliente 2018.....	113
Tabla 30: Medición de la calidad de servicios al cliente 2019.....	115
Tabla 31: Partes interesadas y sus requisitos	125
Tabla 32: Cuadro para asignación de personal por códigos: Hospedaje Inti Raymi (HIR)	137
Tabla 33: Programa de capacitación para los trabajadores sobre el SGC	141
Tabla 34: Objetivos estratégicos para implementar el SGC del Hospedaje Inti Raymi	144
Tabla 35: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC PARA EL HOSPEDAJE INTI RAYMI	148
Tabla 36: Presupuesto para la implementación del SGC.....	150
Tabla 37: Cuadro para asignación de personal	151
Tabla 38: Formato de encuesta a trabajadores	152
Tabla 39: Plan de control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del SGC .	158
Tabla 40: Retroalimentación de los clientes	159
Tabla 41: Número de requisitos del SGC.....	161
Tabla 42: Parámetros de verificación del SGC	161
Tabla 43: Formato de verificación del SGC	162
Tabla 44: Dimensiones e indicadores de calidad de servicio al cliente	163



Tabla 45: Nuevo Formato para la medición de la calidad del servicio al cliente.....	165
Tabla 46: Contexto de la organización.....	167
Tabla 47: Liderazgo	169
Tabla 48: Planificación.....	171
Tabla 49: Apoyo.....	174
Tabla 50: Operación	176
Tabla 51: Evaluación	178
Tabla 52: Medición de la calidad del servicio al cliente 2019	181

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación esquemática de los elementos de un proceso.....	16
Figura 2: Representación de la estructura de la ISO 9001-2015 en el ciclo PHVA.....	18
Figura 3: Modelo de Calidad de Grönroos (1988)	45
Figura 4: Modelo Booking para la medición de la calidad de servicio en Hotelería.....	49
Figura 5: Distribución esquemática de la primera planta del Hospedaje Inti Raymi.....	77
Figura 6: Distribución esquemática de la segunda planta del Hospedaje Inti Raymi	78
Figura 7: Estructura Orgánica del Hospedaje Inti Raymi (antigua)	80
Figura 8: Habitaciones, personas y noches atendidas en el 2019	85
Figura 9: Cumplimiento general de requisitos del SGC según dimensiones	99
Figura 10: Porcentaje de cumplimiento del SGC según escala de valoración y dimensiones, al 30.45%.....	101
Figura 11: Cumplimiento de requisitos del SGC en el contexto de la organización	102
Figura 12: Cumplimiento de requisitos del SGC en Liderazgo.....	103
Figura 13: Cumplimiento de requisitos del SGC en Planificación	104
Figura 14 : Cumplimiento de requisitos del SGC en Apoyo	105
Figura 15: Cumplimiento de requisitos de SGC en Operación.....	106
Figura 16: Cumplimiento de requisitos del SGC en Evaluación del desempeño.....	107
Figura 17: Cumplimiento de requisitos de SGC en Mejora	108
Figura 18: Identificación de los servicios y procesos del hospedaje Inti Raymi.....	127
Figura 19: Organigrama estructural del Hospedaje Inti Raymi.....	130
Figura 20: Formulación del análisis FODA, Fuente: elaboración propia.....	143
Figura 21: Resultados de la encuesta a los trabajadores del hospedaje.....	153



RESUMEN

El objeto de la presente investigación es diseñar un Sistema de Gestión de Calidad centrado en la Norma ISO 9001-2015 para mejorar la calidad del servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi, Cusco 2019. Para lograr dicho objetivo se ha diseñado una investigación aplicada de alcance descriptivo y pre-experimental, enfoque mixto y de carácter transversal, utilizando como población de estudio a los huéspedes del hotel y como técnicas de acopio de información: la observación directa, la revisión documental y la encuesta. Los resultados de la investigación indican que el Hospedaje Inti Raymi aplica solamente un 30.45% de los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2015 para el Sistema de Gestión de Calidad, lo que significa una puntuación promedio de 496 sobre un máximo de 1540 puntos, presentando un conjunto de carencias e incumplimientos de requisitos de calidad respecto a los establecidos por la norma ISO 9001:2015. Para resolver, al menos en parte este problema, se diseñaron e implementaron algunas propuestas en el Sistema de Gestión de Calidad, dando como resultado, una mejora en la calidad de sus servicios y un incremento en el nivel de satisfacción de sus clientes durante el año 2019, quedando, sin embargo, una gran cantidad de requisitos de gestión de calidad que se debe mejorar y cumplir en sucesivos planes de implementación.

Palabras Clave

Sistema de gestión de calidad, servicio al cliente, ISO 9001:2015, servicios de hospedaje, contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño, mejora, calidad de servicio al cliente.



ABSTRACT

The purpose of this research is to design a Quality Management System focused on the ISO 9001-2015 Standard to improve the quality of customer service at the Hospedaje Inti Raymi, Cusco 2019. To achieve this objective, an applied research of descriptive and pre-experimental scope, mixed and cross-sectional approach, using hotel guests as the study population and information gathering techniques: direct observation, documentary review and survey. The results of the investigation indicate that Hospedaje Inti Raymi applies only 30.45% of the requirements established by the ISO 9001: 2015 Standard for the Quality Management System, which means an average score of 496 out of a maximum of 1540 points, presenting a set of deficiencies and non-compliance with quality requirements with respect to those established by the ISO 9001: 2015 standard. To solve, at least in part, this problem, some proposals were designed and implemented in the Quality Management System, resulting in an improvement in the quality of its services and an increase in the level of satisfaction of its customers during the year. 2019, leaving, however, a large number of quality management requirements that must be improved and met in successive implementation plans.

Keywords

Quality management system, customer service, ISO 9001: 2015, hosting services, organizational context, leadership, planning, support, operation, performance evaluation, improvement, quality of customer service.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. Planteamiento del Problema

El contexto internacional actual demanda de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios, especialmente de los servicios turísticos, una mayor calidad que satisfaga no solamente las expectativas de los clientes sino también las exigencias y requisitos de calidad que las normas internacionales empezaron a establecer para proteger los negocios y el desarrollo del turismo nacional e internacional.

En ese contexto, la actividad turística y particularmente la actividad hotelera en la Región del Cusco constituye un sector clave para promover la mejora de los servicios de hospedaje a nivel internacional, dada la alta frecuencia de visitas turísticas al país y consecuentemente a la región del Cusco¹.

En ese contexto, el Hospedaje Inti Raymi, ubicado en la zona céntrica de la ciudad del Cusco, presenta algunas deficiencias de calidad que demandan ser analizadas, comprendidas y modificadas en el marco de los parámetros y requisitos de calidad que existe el ámbito internacional. Una rápida observación del establecimiento da cuenta de que omite gran parte de los indicadores que miden los estándares de calidad para la satisfacción del cliente en este tipo de servicio. Siendo el problema central, el desconocimiento del nivel de calidad y por ende la ausencia de planes de mejora del servicio.

No poseer un análisis situacional, ni una caracterización de las dificultades que presentan los procesos de prestación de los servicios de hospedaje, implica que el establecimiento no es consciente del grado de cumplimiento de las expectativas de calidad que tienen los huéspedes y tampoco del grado de cumplimiento de los requisitos normativos establecidos por las entidades estatales del sector y por las normas internacionales de calidad.

¹ De acuerdo al presidente de la Cámara Nacional de Turismo, el Perú recibió más de 4,4 millones de turistas internacionales durante el año 2019.



Si no se identifica cuáles son las particularidades de la calidad del servicio de hospedaje, tampoco se puede contar con la información necesaria para emprender procesos de mejoramiento que tengan como finalidad fortalecer su presencia en el mercado hotelero, habida cuenta que dicho sector posee una alta competitividad en todos sus niveles y categorías, lo que a corto o mediano plazo, redundaría negativamente en el nivel de rentabilidad de la empresa, y por ende, en su permanencia y estabilidad en el mercado (Joubert, 2014).

Las grandes y medianas empresas de hospedaje, efectúan periódicamente, investigaciones orientadas a determinar su posición en el mercado, el grado de satisfacción de sus clientes, el grado de cumplimiento de las exigencias normativas y el impacto de sus ventajas competitivas en la demanda de los servicios de hospedaje; para ello, efectúan estudios, encuestas de medición y análisis de datos estadísticos, de acuerdo a parámetros internacionales y nacionales. Estos análisis son, en cierto modo, ajenos a la micro empresa hotelera, quienes por lo general no efectúan mediciones de calidad de sus servicios para evaluar continuamente sus entradas, procesos y salidas para implementar acciones de mejora y retroalimentación.

El estudio de la calidad del servicio al cliente, se puede realizar a través de métodos cuantitativos y cualitativos, que permiten expresar en términos estadísticos, el comportamiento de las variables, dimensiones e indicadores que determinan el grado de calidad del servicio brindado. Una parte de las grandes empresas de hospedaje utilizan el modelo SERVQUAL, instrumento de carácter cualitativo desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, que permite medir la calidad del servicio, mediante las expectativas y percepciones de los clientes con base en cinco dimensiones: fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles; y también, detectar los aspectos positivos del servicio que generaron mayor satisfacción desde la perspectiva de los clientes, así como los que causaron niveles de insatisfacción (Matsumoto, 2014).

La información obtenida a través de estos instrumentos permite a la gerencia implementar estrategias para eliminar los niveles de insatisfacción en el servicio brindado, optimizando sus procesos. No obstante, este método es genérico y no está orientado a medir específicamente la calidad del servicio en servicios de hospedaje.



Por otro lado, los procesos de gestión e implementación de los sistemas de calidad en las empresas de servicios de hotelería, hospedaje y apartamentos hotel, no se han desarrollado suficientemente, en cambio, en las empresas productivas se han implementado muchos sistemas de gestión de la calidad, como los sistemas ISO 9001:2015 y el modelo europeo de excelencia de calidad como la Europea Foundation For Quality Management (EFQM) (Berzosa, Cámara, & Correa, 1994).

No obstante, la norma internacional ISO 9001:2015 puede aplicarse al sector de servicios turísticos, particularmente a las empresas prestadoras de servicios de hospedaje, debido a que los términos y alcances de esta norma están dirigidos a todo tipo de organizaciones, tal como señala su numeral 1°, denominado: “objeto y campo de aplicación”, el cual señala que: “Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados”. Además, se trata de una norma que tiene como principios: el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso con las personas, el enfoque a procesos, la mejora, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de relaciones”; empleando tres enfoques fundamentales: “el enfoque a procesos, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos”, categorías que no son ajenas a las empresas de servicios de hospedaje.

Si bien la Ley General de Turismo N° 29408, establece la calidad como principio de la actividad turística (art. 3°), y señala como obligación de los prestadores de servicios turísticos el “cuidar el buen funcionamiento y mantenimiento de todas las instalaciones, así como la idoneidad profesional y técnica del personal asegurando la calidad en la prestación del servicio” (Art. 28°); encargando al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo así como a los gobiernos regionales y locales, impulsar las buenas prácticas, la estandarización y normalización en la prestación de servicios (Art. 38°); sin embargo, no propone el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad en los establecimientos dedicados a prestar servicios turísticos o de hospedaje.

Por su parte, el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje aprobado por D.S. 001-2015 MINCETUR, tampoco establece conceptos, criterios o sistemas de gestión de la calidad para este tipo de organizaciones y se limita a remitir al Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR). Este último documento formulado para los años 2017-2025 y aprobado



el 20 de noviembre del año 2017, mediante Resolución Ministerial N° 465-2017-MINCETUR, establece en su numeral 1.1. la conceptualización de la calidad turística basándose en la Organización Mundial del Turismo (OMT) la que señala que la calidad en turismo “es el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural” (MINCETUR, 2017).

Uno de los ámbitos del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú está dirigido especialmente para los prestadores de servicios turísticos, dentro del cual se encuentran los establecimientos de hospedaje. Al respecto, dicho plan establece 3 componentes de calidad: 1) el desarrollo de una cultura de calidad entre los actores involucrados, 2) La formación para la competitividad de los prestadores de servicios turísticos; 3) El posicionamiento de las empresas comprometidas con la calidad.

En ese contexto, y considerando que, la norma ISO 9001-2015, propone un conjunto de requisitos para el sistema de gestión de calidad, y, respondiendo a las necesidades de mejoramiento que tiene el hospedaje, se plantea en la presente investigación, efectuar un proceso de contextualización, diagnóstico del sistema de gestión de calidad, medición de la calidad del servicio al cliente e implementación de requisitos de calidad para lograr una mejora de la calidad de servicio a sus clientes.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo mejorar la calidad del servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi Cusco 2019, mediante la implementación de un diseño de gestión de calidad, centrado en la norma ISO 9001:2015?



1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿Cuáles son las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi en relación con la norma ISO 9001:2015?
- b. ¿Cuál es la situación actual del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015?
- c. ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes?
- d. ¿Qué requisitos del sistema de gestión de calidad se pueden implementar en el Hospedaje Inti Raymi para mejorar la calidad del servicio al cliente?

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia

La investigación es conveniente porque utiliza una herramienta industrial como es la norma internacional ISO 9001-2015, diseñada especialmente para mejorar el sistema de gestión de calidad de las empresas en general, y determinar si dicha norma puede ser aplicable a las necesidades de mejoramiento de la calidad de los servicios en pequeñas y micro empresas. Como es sabido, los costos de implementación de un proceso de mejoramiento de la calidad son generalmente altos, las grandes empresas pueden asumir más fácilmente dichos costos debido a los beneficios que reportan los sistemas de gestión de calidad. No obstante, el entorno competitivo ha cambiado sustancialmente y es imperativo que las pequeñas y micro empresas de hospedaje también adecúen sus servicios a los estándares de calidad de los establecimientos de hospedaje, hotelería y alojamiento.

1.3.2 Relevancia Social

La investigación es socialmente relevante porque además de aportar información respecto al estado actual del sistema de gestión de calidad de los servicios de



hospedaje, con base en los parámetros y requisitos de la Norma ISO 9001: 2015, puede contribuir a la mejora de las condiciones sociales y laborales de los trabajadores del sector, al incremento de los ingresos y niveles de rentabilidad de los pequeños empresarios, y especialmente, al mejoramiento de la satisfacción de los huéspedes nacionales o extranjeros que utilizan los servicios de hospedaje de la ciudad del Cusco y por consiguientemente al incremento de la demanda de servicios de hospedaje en nuestro medio.

1.3.3 Implicancias Practicas

La investigación permite observar de manera sistemática el estado actual de la calidad de los servicios de hospedaje y su posible mejoramiento a través del diseño de un conjunto de propuestas en el marco del sistema de gestión de la calidad basado en la norma internacional ISO 9001-2015. Dicho proceso, parte de una contextualización y descripción de la empresa; seguido de un diagnóstico del sistema de gestión de calidad de los servicios de hospedaje; una propuesta y aplicación de mejoras de la calidad de los servicios, y finalmente, una evaluación de los resultados en términos de calidad de servicios, expresados básicamente en el cumplimiento de algunos requisitos de calidad en sus servicios para elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

1.3.4 Valor Teórico

El valor teórico de la investigación reside fundamentalmente en la validación de la norma internacional (ISO-9001-2015) en un contexto micro empresarial dedicado a los servicios de hospedaje. La utilización de los conceptos, criterios y procesos recomendados por la norma ISO 9001-2015 son materia de estudio, análisis y adaptación para diagnóstico y diseño de un sistema de gestión de calidad aplicado a una micro empresa hotelera.

1.3.5 Utilidad Metodológica

La utilidad metodológica de la presente investigación debe ser valorado en términos de su potencial aplicación o réplica en micro empresas de hospedaje. Es



decir, tanto los procesos de descripción, diagnóstico, diseño, aplicación y evaluación utilizados en la presente investigación podrían ser replicados en investigaciones similares, especialmente en aquellas dirigidas al mejoramiento de la gestión de calidad en los servicios de hospedaje, basados en la norma internacional ISO 9001-2015.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Mejorar la calidad del servicio al cliente en el hospedaje Inti Raymi Cusco 2019, mediante la implementación de un diseño de gestión de calidad, centrado en la norma ISO 9001:2015.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a. Describir las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi en relación con la norma ISO 9001:2015.
- b. Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de calidad del Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015.
- c. Determinar el nivel de calidad del servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes.
- d. Proponer e implementar requisitos del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi para mejorar la calidad del servicio al cliente.

1.5 Delimitación del Estudio

1.5.1 Delimitación Espacial

La investigación fue realizada en el Hospedaje Inti Raymi, ubicado en el inmueble N° 349 de la Calle Queshua, en el barrio histórico de San Pedro del Distrito del Cusco, el mismo que es parte del Centro Histórico de la ciudad, considerado como área



intangible por el Ministerio de Cultura, y declarada por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad a partir del 9 de diciembre de 1983, y como Patrimonio Cultural de la Nación, a partir de la aprobación de la Ley N° 23765 del 30 de diciembre de 1983. Esta misma Ley, en su artículo 3°, denomina a la Ciudad del Cusco como Capital Turística del Perú.

1.5.2 Delimitación Temporal

La investigación fue realizada en todas sus fases (contextualización, diagnóstico, diseño de propuestas, aplicación y evaluación) en el año 2019. Las fases de contextualización, diagnóstico y diseño de propuestas se realizaron en los meses de febrero a abril; la fase de aplicación o intervención se realizó en los meses de mayo a agosto y la fase de evaluación de resultados se realizó en el mes de setiembre y octubre del mismo año.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Zoraya Latorre y Valdivia Fernández (2016), “Mejora de la Calidad del Servicio al Cliente en el Hotel Sonesta Cusco, mediante la herramienta SERVQUAL, 2016”, tesis presentada en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Andina de Cusco, con el objetivo de mejorar la situación actual de la calidad del servicio que brinda el Hotel Sonesta Cusco, aplicando la herramienta SERVQUAL y posteriormente, según los resultados, desarrollar un plan estratégico de mejora de servicios de calidad. Se diseñó una investigación aplicada, descriptiva y propositiva, arribando a las siguientes conclusiones:

1. Se aplicó la herramienta SERVQUAL adaptándola a los aspectos de calidad que brinda la empresa, así también se aplicó una encuesta midiendo las percepciones, expectativas e importancia que tienen los clientes para cada dimensión.
2. Se realizó el análisis de resultados logrando definir las dimensiones más importantes, se pudo observar los puntos más críticos y con deficiencias que presenta el hotel en la dimensión de elementos tangibles.
3. También en las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta se halla una sola pregunta por dimensión con índice negativo, además en la dimensión de empatía se halla una valoración negativa; dando lugar a la formulación de mejoras.

Cruz Palomino y Oróz Cárdenas (2016), Implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de operaciones bajo requisitos de la norma ISO 9001-2015 en el operador logístico “RANSA Comercial SAC”, tesis presentada en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Andina del Cusco, con el objetivo de implementar un Sistema General de Calidad basado en la Norma ISO 9001 – 2015 para la mejora en el proceso de Operaciones del Operador Logístico Ransa Cusco,



para cuyo efecto se diseñó un estudio descriptivo y no experimental, habiendo arribado a las siguientes conclusiones:

1. La implementación del Sistema General de Calidad (SGC) basado en la norma ISO9001 - 2015, represento un avance de mejora significativa de un 32% en el proceso de operaciones de RANSA COMERCIAL SAC Cusco, respecto a los requisitos cumplidos. La metodología aplicada, ha demostrado ser efectiva para la complementación, reflejado en el seguimiento de la SGC obteniendo un 60% calificado como bueno.
2. La implementación de una SGC mejoró la calidad del servicio de Ransa Cusco, así mismo, la satisfacción de sus clientes reflejada en sus encuestas, incrementándose en un 29%.
3. La implementación de una SGC mejoró los procesos de Ransa Cusco y también se logró la estandarización de los mismos asegurando así su eficiencia y cumplimiento de los objetivos establecidos.
4. La implementación de una SGC redujo la cantidad de reclamos establecidos en el operador turístico de Ransa Cusco, a un 5%, 2% y 0% respectivamente. Finalmente, obtuvo un mayor compromiso de la Alta Dirección respecto a la toma de decisiones, mediante el seguimiento de las no conformidades y el control de acciones correctivas.

Natividad Tinero, Ider Adrián (2017), Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2015 en la empresa ELECIN S.A. Lima, 2017. Tesis presentada en la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad César Vallejo, con el objetivo de determinar el nivel del Sistema de Gestión de Calidad de migración a la norma ISO 9001-2015 de los procesos en la empresa ELECIN S.A, para cuyo efecto se diseñó una investigación de tipo aplicado, con alcance descriptivo y de carácter no experimental, habiendo arribado a las siguientes conclusiones:

1. Existe un mayor porcentaje de percepción de los trabajadores en el rango regular del nivel de sistema de gestión de calidad de migración a la norma ISO 9001 - 2015 del proceso mejora continua de la calidad del producto y servicios en la empresa Elecin S.A.



2. Existe un mayor porcentaje de percepción de los trabajadores en el rango regular del nivel de sistema de gestión de calidad de migración a la norma ISO 9001 - 2015 del proceso control de riesgo en la empresa Elecin S.A.
3. Existe un mayor porcentaje de percepción de los trabajadores en el rango regular del nivel de sistema de gestión de calidad de migración a la norma ISO 9001 - 2015 del proceso productividad y eficacia en la empresa Elecin S.A.
4. Existe un mayor porcentaje de percepción de los trabajadores en el rango regular del nivel de sistema de gestión de calidad de migración a la norma ISO 9001 - 2015 del proceso atención de necesidades y expectativas de las partes interesadas en la empresa Elecin S.A.
5. Existe un mayor porcentaje de percepción de los trabajadores en el rango regular del nivel de sistema de gestión de calidad de migración a la norma ISO 9001 - 2015 del proceso mejor aseguramiento en el cumplimiento de los objetivos en la empresa Elecin S.A.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

Sánchez-Tembleque Montero (2016). “Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L”. Tesis presentada en la Facultad de Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, con el objetivo de implantar una auditoría interna a un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001-2015 para la empresa Pinatar Arena Football Center S.L., para lo cual se diseñó una investigación de tipo descriptivo, habiendo arribado a las siguientes conclusiones:

1. Para elaborar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad y atendiendo al plan de trabajo, se ha seguido lo expuesto en la normativa UNEEN ISO 9001 - 2015, profundizando de este modo en el conocimiento de esta normativa.
2. El conocimiento adquirido de la norma UNE-EN ISO 9001 - 2015 tras la consecución del objetivo anterior dan la seguridad necesaria para aplicar dicha normativa a una empresa. En este caso se han estudiado las características de la empresa Pinatar Arena Football Center S.L.



3. Con esta aplicación de la normativa UNE-EN ISO 9001 - 2015 en un Centro Deportivo, se ha obtenido una pequeña experiencia para futuras implantaciones de un sistema de calidad que puedan surgir a lo largo de la vida de la empresa escogida, así como en mi propia vida laboral, ya que se han elaborado los principales documentos que han de sustentar un Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Como ya se ha comentado anteriormente se ha elaborado una Política de Calidad, y unos Manuales de Procedimientos, Gestión de Auditorías Internas y Elaboración de la documentación basados en la normativa UNE-EN ISO 9001 - 2015, para el Sistema de Gestión de la Calidad de un Centro Deportivo.
5. Durante el desarrollo del Marco Teórico de este Trabajo Fin de Grado se explica la relación existente entre una mejora de los sistemas de gestión de la calidad y el incremento de la eficacia y productividad de una empresa. Esto resulta evidente ya que un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma UNEEN ISO 9001 - 2015 se retroalimenta a sí mismo de forma que tiende a reducir las no Conformidades de sus servicios, incurriendo en menores gastos que antes se destinaban a solventar dichas n conformidades.

Narváez Ruiz (2016), “Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001-2015, para el Área de Tecnología de la Información de la Universidad Politécnica Salesiana”, tesis presentada en la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, con el objetivo de desarrollar una propuesta de Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001-2015, a través de un análisis de brechas y desarrollo de procedimientos con el fin de preparar a la empresa “Sociedad Inmobiliaria Hurtado Limitada”, para facilitar la futura implementación del Sistema. Las conclusiones de esta investigación son las siguientes:

1. La definición de procesos, procedimientos e instructivos de trabajo facilitan al Área de Tecnologías de la Información disminuir la incertidumbre en cuanto a las actividades e inversiones en materias de servicios informáticos en la Universidad.
2. La adopción de una Norma Internacional en relación a Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), ha permitido evidenciar errores y dificultades que en el transcurso



de esta construcción de SGC de Tecnologías de Información (TI), ha propiciado buscar y establecer otras alternativas de solución que aporten con creatividad a un mejor tiempo de respuesta en los requerimientos y necesidades que presentan los usuarios o partes interesadas.

3. Antes de incursionar en el SGC de TI, las incidencias y problemas técnicos estimulaban divergencias complejas entre los miembros del Área de TI.
4. Todos los equipos de trabajo del SGC han aportado a la elaboración de la documentación desde criterios técnicos, estándares y guías de mejores prácticas de TI, que han dado como resultado el establecimiento de la Norma ISO para incursionar con mejores argumentos e información hacia el cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 20000 que se refiere a Sistemas de Gestión de Servicios de TI.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Sistema de Gestión de Calidad

2.2.1.1. Definición.

Por sistema de gestión de calidad se debe entender “aquellas actividades mediante las cuales, la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”, pero, además, se debe entender que un sistema de gestión de calidad no solo identifica o determina los procesos sino que gestiona la interacción de los procesos y los recursos para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes” (ISO 9000, 2015). Por su parte, la Norma Internacional ISO 9001 (2015), señala que “la adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica para una organización, porque le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible” (p. VII).



2.2.1.2. Beneficios de su implementación

De acuerdo a la ISO 9001 (2015), los beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad en una organización son principalmente los siguientes:

- a) Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos tanto del cliente como de las normas legales.
- b) Facilitar la oportunidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades que le plantea su contexto.
- d) Capacidad de demostrar la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

2.2.1.3. Principios del Sistema de Gestión de Calidad

Los principios del Sistema de Gestión de Calidad están descritos de manera amplia en el numeral 2.3 de la Norma Internacional ISO 9000-2015, de los cuales, de manera sintética, destacamos solamente la declaración de principios de cada uno de ellos:

a) Enfoque al cliente

El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente

b) Liderazgo

Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

c) Compromiso de las personas

Las personas deben ser competentes, empoderadas y comprometidas con la organización por ser esenciales para incrementar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.



d) Enfoque a procesos

Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

La gestión del sistema requiere procesos de apoyo en gestión de los recursos humanos, gestión de las infraestructuras o el tratamiento de los productos no conformes, entre otros.

e) Mejora

Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.

f) Toma de decisiones basada en la evidencia

Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.

g) Gestión de las relaciones

Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

2.2.1.4. Características del Sistema de Gestión de calidad

Además de los principios, la norma internacional ISO 9001-2015, señala tres características fundamentales del sistema de gestión de calidad: el enfoque a procesos, el ciclo planificar-hacer-verificar y actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

a) Enfoque a procesos

De acuerdo a la norma ISO-9001-2015, el enfoque a procesos “permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. Asimismo, implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados



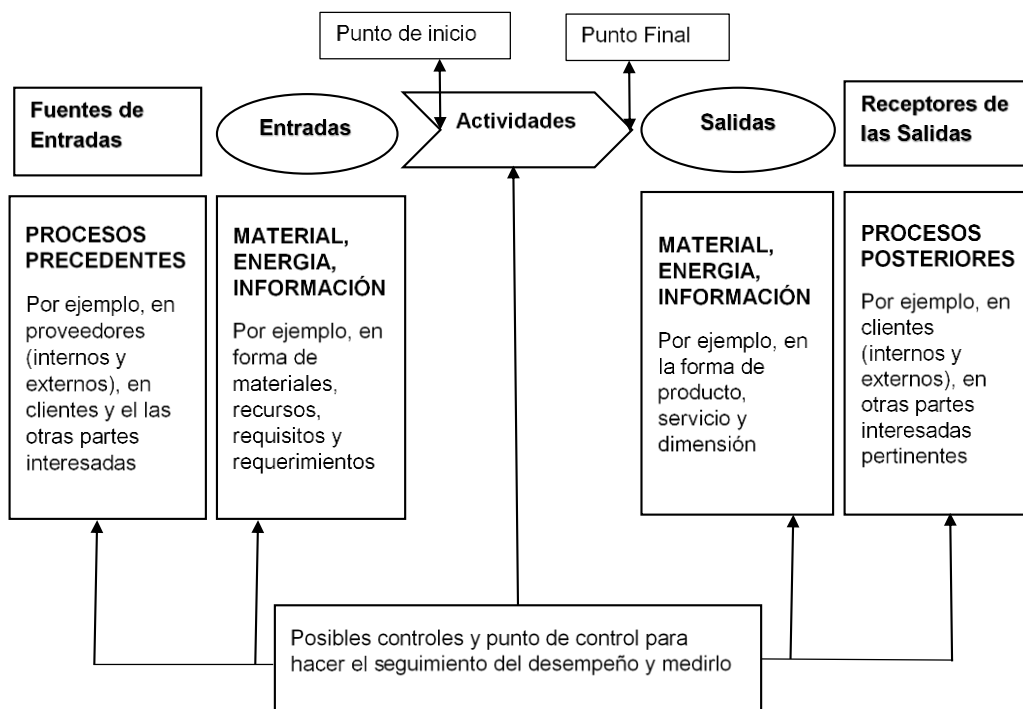
previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (pág. VIII).

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- b) La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- c) El logro del desempeño eficaz del proceso.
- d) La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La siguiente figura presenta una esquematización de un proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

Figura 1: Representación esquemática de los elementos de un proceso.



Fuente: ISO 9001-2015 (p. IX).

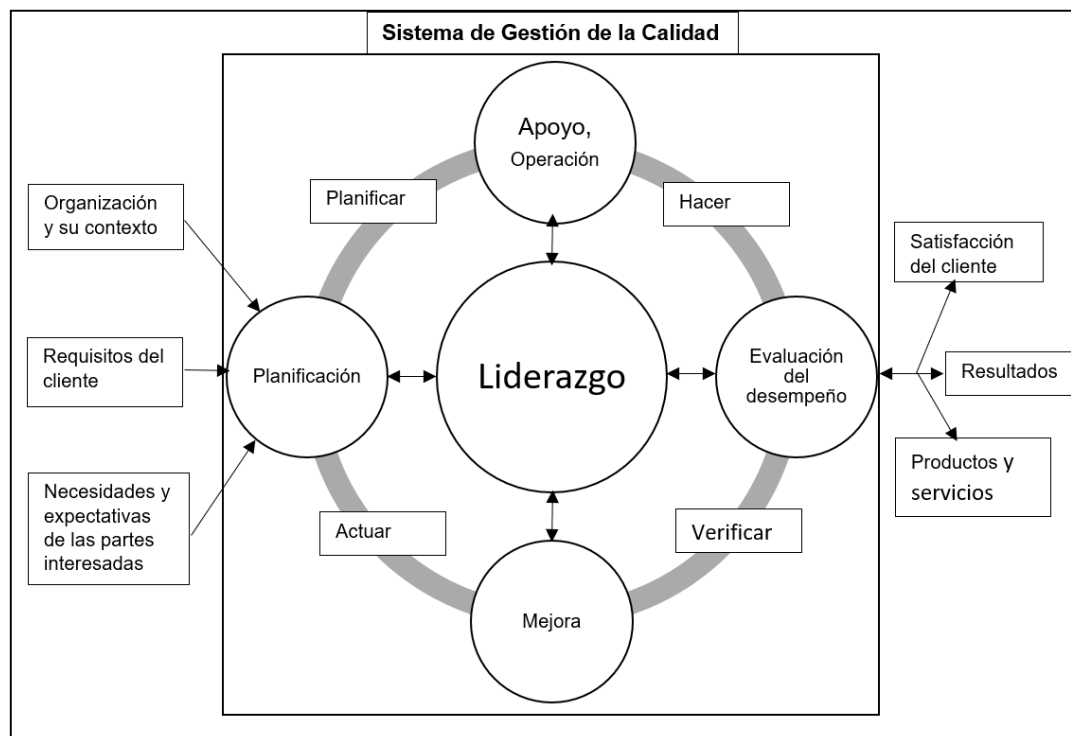


El esquema anterior ilustra un enfoque sistemático de un proceso, se puede observar, no solo las entradas, las actividades de transformación o servicio, las salidas y los procesos de retroalimentación, sino también, las fuentes de las entradas, en las que figuran los proveedores y demás partes interesadas, incluyendo los clientes potenciales, así como los receptores de salidas, entre los que figuran los clientes internos y externos, así como las partes interesadas **directamente** relacionadas. Es necesario subrayar, que un enfoque de procesos en el marco de un sistema general de calidad, incluye los procesos que realizan los proveedores y los procesos de información y satisfacción de los clientes y partes interesadas. Por tanto, el proceso de retroalimentación es mucho más amplio y dinámico.

b) Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. Pero, también la implementación del Sistema General de Calidad en una organización (capítulos 4 al 10 de la ISO 9001-2015) se encuentra inmerso en el siguiente esquema.

Figura 2: Representación de la estructura de la ISO 9001-2015 en el ciclo PHVA.



Fuente: ISO (ISO 9001, 2015, pág. IX)

Lo anterior implica que con base en 4) las características de la organización y la comprensión de su contexto, la identificación de los requisitos del cliente y la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, se establece 5) un liderazgo suficientemente fuerte como para establecer una política de calidad en la organización, que esté en condiciones de formular una 6) planificación de un sistema general de calidad, que integre todos los 7) recursos necesarios para ser 8) operados o implementados en la organización y ser cuyos resultados deben ser 9) evaluados para introducir correcciones y 10) mejoras continuas, todo con el fin de elevar la satisfacción del cliente y cumplir con los requisitos y exigencias normativas de calidad.

La propia ISO 9001 señala que el ciclo PHVA debe entenderse de acuerdo a las siguientes pautas:



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

a) Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de calidad eficaz. De acuerdo a la ISO 9001-2015, el pensamiento basado en riesgos se expresa principalmente en “llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para prevenir su recurrencia”. Por otro lado, también señala que “abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos”. Finalmente, la norma internacional señala también que “las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultados oportunidades” (ISO 9001, 2015, pág. X)

2.2.1.5. Estructura de la Norma Internacional ISO 9001-2015

La Norma ISO 9001-2015, establece una estructura para el diseño, aplicación y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad en cualquier organización productiva o de servicios. Consta básicamente de 7 fases o dimensiones:

- Contexto de la organización
- Planificación



- Liderazgo
- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

A continuación, se efectúa un resumen esquemático de las 7 fases o dimensiones del Sistema de Gestión de Calidad, estableciendo los componentes y acciones en cada una de sus dimensiones:



2.2.1.5.1 Contenido de la organización

Tabla 1: Ítem 4.- Contexto de la organización

Dimensión	Componentes	Requisitos
Contexto de la organización	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto.	Determinación de las cuestiones internas (factores positivos y negativos).
		Determinación de las cuestiones externas (factores legales, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc.)
	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Determinación de las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión de calidad.
		Requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de calidad
		Seguimiento y revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes
	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad.	Determinación de límites y aplicabilidad del sistema de gestión de calidad, considerando las cuestiones internas y externas, los requisitos de las partes interesadas y los productos y servicios de la organización.
		El alcance del sistema de gestión de calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.
	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	Establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones.
		Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos
		Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
		Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
		Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad
		Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
		Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos.
		Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos.
Mejorar los procesos y el sistema de gestión de calidad.		
Mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos y conservar dicha información para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.		

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015



2.2.1.5.2 Liderazgo

Tabla 2: Ítem 5.- liderazgo

Dimensión	Componentes	Sub Componentes	Requisitos
Liderazgo	5.1. Liderazgo y compromiso	5.1.1. Generalidades: la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:	Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
			Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
			Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;
			Promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
			Asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.
	5.2. Política	5.2.1. Establecimiento de la política de calidad: La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:	Comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
			Asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
			Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
			Promoviendo la mejora;
			Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.
5.2. Política	5.2.2. Comunicación de la política de calidad: la política de la calidad debe:	Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables	
		Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente	
		Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.	
		Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;	
		Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;	
5.2. Política	5.2.2. Comunicación de la política de calidad: la política de la calidad debe:	Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;	
		Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	
		Estar disponible y mantenerse como información documentada Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización. Estar disponible para las partes interesadas, según corresponda.	



Dimensión	Componentes	Sub Componentes	Requisitos
Liderazgo	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	<i>5.2.3 La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización, asignando la responsabilidad y autoridad para:</i>	Asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
			Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;
			Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);
			Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
			Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015



2.2.1.5.3 Planificación

Tabla 3: Ítem 6.- Planificación

Dimensión	Componentes	Sub - componentes	Requisitos
Planificación	6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades.	6.1.1. la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 6.1 y 6.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:	Asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
			Aumentar los efectos deseables.
			Prevenir o reducir efectos no deseados;
			Lograr la mejora.
	6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	6.1.2. La organización debe planificar.	Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades
			La manera de 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4.); y 2) evaluar la eficacia de estas acciones.
			Ser coherentes con la política de la calidad;
			Ser medibles;
			Tener en cuenta los requisitos aplicables
			Ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
			Ser objeto de seguimiento;
			Comunicarse;
			Actualizarse, según corresponda.
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.			
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:	Qué se va a hacer;		
	Qué recursos se requerirán		
	Quién será responsable;		
	Cuando se finalizará;		
	Cómo se evaluarán los resultados		
6.3 Planificación de los cambios	6.2.3. Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización debe considerar:	El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;	
		La integridad del sistema de gestión de la calidad;	
		La disponibilidad de recursos;	
		La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades	



2.2.1.5.4 Apoyo

Tabla 4: Ítem 7.- Apoyo

Dimensión	Componentes	Sub-componentes	Requisitos
Apoyo	7.1. Recursos	7.1.1. Generalidades. La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	La organización debe considerar las capacidades y limitaciones Igualmente, debe considerar qué se necesita obtener de los proveedores externos.
		7.1.2. Personas La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	
		7.1.3. Infraestructura: La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. La infraestructura puede incluir:	Edificios y servicios asociados
			Equipos, incluyendo Hardware y Software
			Recursos de transporte
			Tecnología de la información y comunicación.
		7.1.4. Ambiente para la operación y los procesos. La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	Factores sociales (no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos)
			Factores psicológicos (reducción del stress, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones).
			Factores físicos (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación de aire, higiene, ruido).



Dimensión	Componente	Sub-componente	Requisitos
Apoyo	7.1. Recursos	7.1.5. Recursos de seguimiento y medición: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	Generalidades: La organización debe asegurarse que los recursos proporcionados son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas.
			Que tales recursos se mantengan para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.
			La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.
			Trazabilidad de las mediciones Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:
			Calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;
			Identificarse para determinar su estado;
		Protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.	
		7.1.6. Conocimientos de la organización.	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.
			Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario.
			Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.
Los conocimientos de la organización pueden basarse en: a) fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios); b) fuentes externas (por ejemplo, normas; academia; conferencias; recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).			



Dimensión	Componentes	Sub – componentes	Requisitos
Apoyo	7.2. Competencia	La organización debe:	Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
			Asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
			Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
			Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.
	7.3. Toma de conciencia	La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:	La política de la calidad;
			Los objetivos de la calidad pertinentes
			Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
	7.4. Comunicación	Comunicación: La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:	Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
			Qué comunicar;
			Cuando comunicar;
			A quién comunicar;
	7.5. Información documentada	7.5.1. Generalidades El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: 7.5.2. Creación y actualización Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:	Cómo comunicar;
			Quién comunica.
la información documentada requerida por esta Norma Internacional			
la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.			
La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);			
El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)			
La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación			



<i>Dimensión</i>	<i>Componentes</i>	<i>Sub – componentes</i>	Requisitos
		7.5.3. Control de la información documentada	<p>La información documentada requerida por el SGC y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;b) Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad). <hr/> <p>Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Distribución, acceso, recuperación y uso;b) Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;c) Control de cambios (por ejemplo, control de versión);d) Conservación y disposición

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015



2.2.1.5.5 Operación

Tabla 5: Ítem 8.-Operación

Dimensión	Componentes	Sub - componentes	Requisitos
Operación	8.1. Planificación y control operacional	<i>La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:</i>	La determinación de los requisitos para los productos y servicios;
			El establecimiento de criterios para los procesos y la aceptación de los productos y servicios.
			La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;
			La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
			La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: tener la confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado y demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.
	8.2. Requisitos para los productos y servicios	<i>8.2.1. Comunicación con el cliente. La comunicación con el cliente debe incluir:</i>	Proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
			Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
			Obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;
			Manipular o controlar la propiedad del cliente;
			Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.
	<i>8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios. Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:</i>	Los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y aquellos considerados necesarios por la organización;	
		La organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.	



Dimensión	Componentes	Sub - componentes	Requisitos	
Operación		8.2.3. <i>Revisión de los requisitos para los productos y servicios</i>	<p>La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. Llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma; b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido; c) los requisitos especificados por la organización; d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios; e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente. 	
			<p>La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sobre los resultados de la revisión; b) Sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios. 	
		8.2.4. <i>Cambios en los requisitos para los productos y servicios</i>	<p>Generalidades</p> <p>La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.</p>	
		8.3.1. <i>Generalidades</i>	<p>La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.</p>	
	8.3. Diseño y Desarrollo de los productos y servicios.	8.3.2. <i>Planificación del diseño y desarrollo</i> <i>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:</i>		La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
				Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicable.
				Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;
				Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
				Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
				La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
	La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;			
	Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;			
	El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;			
	La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.			



Dimensión	Componente	Sub – componente	Requisitos
Operación		8.3.3. Entradas para el diseño y desarrollo. La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:	Los requisitos funcionales y de desempeño;
			La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
			Los requisitos legales y reglamentarios;
			normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;
			Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.
			Se definen los resultados a lograr;
			Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;
		8.3.4. Controles del diseño y desarrollo La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:	Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;
			Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
			Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
			Se conserva la información documentada de estas actividades.
			Cumplen los requisitos de las entradas;
		8.3.5. Salidas del diseño y desarrollo	Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;
			Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;
			Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.
8.3.6. Cambios del diseño y desarrollo	Los cambios del diseño y desarrollo;		
	Los resultados de las revisiones;		
	La autorización de los cambios;		
	Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.		



Dimensión	Componente	Sub-componente	Requisitos
Operación	8.4. Control de los procesos productos y servicios suministrados externamente.	8.4.1. Generalidades La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos, y en consecuencia, determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:	Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
			Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
			Un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.
			La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.
			La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.
		8.4.2. Tipo y alcance del control La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:	Asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;
			Definir los controles que pretenden aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes;
			Tener en consideración: a) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; b) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;
			Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.
		8.4.3. Información para proveedores externos La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.	Los procesos, productos y servicios a proporcionar;
			La aprobación de a) productos y servicios; métodos, b) procesos y equipos; c) la liberación de productos y servicios.
			La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
	Las interacciones del proveedor externo con la organización;		
	El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;		
	Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.		



Dimensión	Componente	Sub – componente	Requisitos
Operación	8.5. Producción y provisión del servicio	8.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:	La disponibilidad de información documentada que defina: a) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; b) los resultados a alcanzar.
			La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;
			La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;
			El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
			La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
			La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
			La implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
		La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	
		8.5.2. Identificación y trazabilidad	La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurarla conformidad de los productos y servicios.
			La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.
			La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.
		8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.
La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.			
Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.			



Dimensión	Componente	Sub-componente	Requisitos
		<i>8.5.4. Preservación</i>	La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos. La preservación puede incluir la identificación, la manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de la información o el transporte, y la protección.
		<i>8.5.5. Actividades posteriores a la entrega La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.</i>	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar: a. Los requisitos legales y reglamentarios. b. Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios. c. La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios. d. Los requisitos del cliente. e. La retroalimentación del cliente.
		<i>8.5.6. Control de cambios</i>	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.
	8.6. Liberación de los productos y servicios	<i>La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.</i>	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.
			La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir: a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.



Dimensión	Componente	Sub – componente	Requisitos
	8.7. Control de las salidas no conformes	<i>8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y se controlen para prevenir su uso o entrega no intencionada.</i>	<p>La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.</p> <p>La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Corrección;b. separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;c. información al cliente;d. obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.e. Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes
		<i>8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que:</i>	<ul style="list-style-type: none">a. Describa la no conformidad;b. Describa las acciones tomadas;c. Describa todas las concesiones obtenidas;d. Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

Fuente: Elaboración Propia



2.2.1.5.6 Evaluación de desempeño

Tabla 6: Ítem 9.-Evaluación del desempeño

Dimensión	Componentes	Sub –componentes	Requisitos
Evaluación del desempeño	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	9.1.1. Generalidades	<p>La organización debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Qué necesita seguimiento y medición; b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos; c) Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición; d) Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
			La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
			La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.
		9.1.2. Satisfacción del cliente	<p>La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.</p> <p>La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información (pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales).</p>
		9.1.3. Análisis y evaluación La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.	<p>Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La conformidad de los productos y servicios; b) El grado de satisfacción del cliente; c) El desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; d) Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; f) El desempeño de los proveedores externos; g) La necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.
9.2. Auditoría Interna	9.2.1. La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:	<p>Es conforme con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad; b) Los requisitos de esta Norma Internacional; c) Se implementa y mantiene eficazmente. 	



Dimensión	Componente	Sub – componente	Requisitos
Evaluación del desempeño		9.2.2 <i>La organización debe:</i>	<p>a) Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;</p> <p>b) Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;</p> <p>c) Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p> <p>d) Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;</p> <p>e) Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;</p> <p>f) Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.</p>
	9.3. Revisión por la dirección	9.3.1. <i>Generalidades</i>	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.
		9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección	<p>La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:</p> <p>a. el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;</p> <p>b. los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;</p> <p>c. la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes, b) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad; c) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios; d) las no conformidades y acciones correctivas; e) los resultados de seguimiento y medición; f) los resultados de las auditorías; g) el desempeño de los proveedores externos.</p> <p>d. La adecuación de los recursos;</p> <p>e. la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1); f) las oportunidades de mejora.</p>
		9.3.3. Salidas de la dirección por la revisión	<p>Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <p>a) Las oportunidades de mejora;</p> <p>b) Cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad</p> <p>c) Las necesidades de recursos.</p> <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</p>

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015



2.2.5.1.7 Mejora

Tabla 7: Ítem 10.- Mejora

Dimensión	Componentes	Sub-componentes	Requisitos
Mejora	10.1. Generalidades	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.	Éstas deben incluir: a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras; b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
	10.2. No conformidad y acción correctiva	10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: a) Tomar acciones para controlarla y corregirla; b) Hacer frente a las consecuencias;
			Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante: a) la revisión y el análisis de la no conformidad; b) La determinación de las causas de la no conformidad; c) La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
			Implementar cualquier acción necesaria;
	10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de:	Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;	
		Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.	
		a) La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente; b) Los resultados de cualquier acción correctiva.	
	10.3. Mejora continua	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.	

Fuente: Norma Internacional ISO 9001:2015



2.2.2. Calidad del servicio al cliente

2.2.2.1. Definición

Reeves & Bednar (1994), citados por Contreras y Enrique (2011) menciona diferentes concepciones de calidad y señala que:

La calidad ha sido definida de varias maneras, como el valor (Abbott, 1995; Feigenbaum, 1951), conformidad con las especificaciones (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), la conformidad con los requisitos exigidos (Crosby, 1979), la aptitud para el uso del producto (Juran, 1974, 1988), la búsqueda de no pérdida por parte del cliente (Taguchi, citado en Ross 1989), y el conocimiento y/o superación de expectativas de los clientes (Cronroos, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). (p.149)

Contreras y Enrique (2011), consideran que cada una de estas aproximaciones tiene sus fortalezas y debilidades, dado que hay aspectos que son más fáciles de medir, pero lo que queda claro en la mayor parte de los casos, es que la organización busca optimizar el uso de sus recursos, adaptándolos a los requerimientos de los clientes, máxime, si por medio, existen exigencias normativas o requisitos mínimos que los servicios deben reunir desde una perspectiva estandarizada, tal como lo define la ISO 9000-2015, al considerar que “la calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (numeral 2.2.1 de la Norma).

En consecuencia, se puede señalar que la calidad del servicio, abarca no solamente el producto o el servicio en sí mismo, sino la voluntad de los miembros de una organización para mejorar las actividades y procesos que implican la producción de tales servicios, a fin de que no solamente reúna los requisitos del servicio, sino que logren satisfacer plenamente a los clientes.

Si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realiza, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser



un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización. (Contreras & Enrique, 2011, pág. 150)

Por otra parte, el Instituto Tecnológico de Sonora (2013), a través de su Revista especializada denominada “El Buzón de Pacioli” considera que la calidad en el servicio al cliente:

Es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. Más, sin embargo, en muchas ocasiones puede llegar a ser empleado por las organizaciones incorrectamente, afectando tanto al desarrollo y crecimiento de las mismas, por lo cual, principalmente se debe definir la importancia de dicho servicio al cliente, para poder estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevarlo a cabo. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

2.2.2.2. Importancia

De acuerdo con Zeithmal & Bitner (2002) citado por Sánchez y Sánchez (2016) la calidad en el servicio es la parte esencial de las percepciones del cliente. Cuando se habla de los servicios, la calidad es la pieza que predomina cuando el cliente realiza su evaluación. La clave para aseverar la calidad en el servicio es satisfacer o en el mejor de los casos sobrepasar las expectativas de los clientes en relación a lo ofrecido por la organización o el personal que labora en ella. Para las organizaciones el contar con clientes satisfechos es sinónimo de un incremento en el porcentaje de las ventas, la generación de confianza y seguridad en su personal y los clientes. Por el contrario, las organizaciones que no optan por brindar un servicio de calidad difícilmente lograrán el éxito en el mercado.



Para el Instituto Tecnológico de Sonora (2013), la importancia del servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir en donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir. La importancia se puede guiar por los siguientes aspectos:

- La competencia es cada vez mayor, por ende, los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un valor agregado.
- Los competidores se van equiparando en calidad y precio, por lo que se hace necesario buscar una diferenciación.
- Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido. Si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de uno y cuente de su mala experiencia a otros consumidores. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestros productos o que vuelvan a visitarnos. Si un cliente recibe un buen servicio o atención, es muy probable que nos recomiende con otros consumidores.

Es primordial tomar en cuenta dichos aspectos, ya que, si se logran entender adecuadamente cada uno de ellos y, aplicarlos de la manera correcta se logrará tener una ventaja competitiva. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

2.2.2.3. Características de los servicios

Para Sánchez y Sánchez (2016), las principales características de los servicios son los siguientes:

Intangibilidad

Los servicios son básicamente intangibles, debido a que carecen de elementos tangibles, es decir, no es posible ser percibida por los sentidos.



Esta característica hace que las empresas presenten dificultades para entender la forma en que sus clientes perciben la calidad.

Heterogeneidad

Los servicios regularmente son realizados por seres humanos, esto hace que existan diferencias entre uno y otro; es por ello que se dificulta mantener una calidad uniforme.

Inseparabilidad

En la gran mayoría de los servicios su producción está inmersa en la etapa de consumo. En ciertos servicios el personal, está en directa interacción con el cliente, lo cual es un factor considerable en la calidad y su evaluación.

Percederos

Los servicios no pueden ser almacenados, por consiguiente, no pueden ser devueltos.

2.2.2.4. El coste de no dar calidad al cliente

El coste de mantener a un cliente suele ser menor que el coste de conseguir un cliente nuevo. De acuerdo con este hecho las empresas realizan un esfuerzo en sus inversiones para garantizar la calidad que ofrecen a sus clientes. Además, un cliente satisfecho se convierte en la estrategia de promoción más efectiva para una empresa ya que los comentarios de un cliente fidelizado a sus amigos, conocidos y familiares atraen a potenciales clientes que cuentan con referencias de excelencia en el servicio. Sin embargo, aquellas empresas que no poseen una política efectiva de calidad en la atención al cliente puede encontrarse con costes efectos que incluyen aquellos gastos que debe afrontar la empresa por no satisfacer los márgenes de calidad adecuado. Otros son los costes de oportunidad, que hacen referencia a aquellos ingresos que la empresa no recibe por haber incumplido los niveles de calidad adecuados. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)



2.2.2.5. Ventajas de dar calidad al cliente

En el 2008 Vartuli, citado por el Instituto Tecnológico de Sonora en su Revista el Buzón de Pacioli (2013), nos muestra 15 beneficios que las empresas pueden llegar a conseguir mediante una buena atención al cliente:

1. Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
2. Incremento de las ventas y la rentabilidad.
3. Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes, usuarios o consumidores.
4. Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
5. Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
6. Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca-a-boca y, las referencias de los clientes satisfechos.
7. Menores gastos en actividades de marketing: las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
8. Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
9. Mejor imagen y reputación de la empresa.
10. Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
11. Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
12. Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
13. Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende, una productividad más alta.
14. Menor rotación del personal.
15. Una mayor participación de mercado. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)



2.2.2.7. Medición de la calidad del servicio

Realizar la cuantificación de la calidad que el cliente percibe de un servicio, no es sencillo; es necesario el uso de un instrumento que apoye a las organizaciones a entender el significado de valor para el cliente, y diagnosticar si las actividades realizadas están alineadas con el cumplimiento de las necesidades de ellos. Ante tal necesidad surgen diversas técnicas y metodologías para medir la satisfacción de los clientes (Sanchez & Sánchez, 2016).

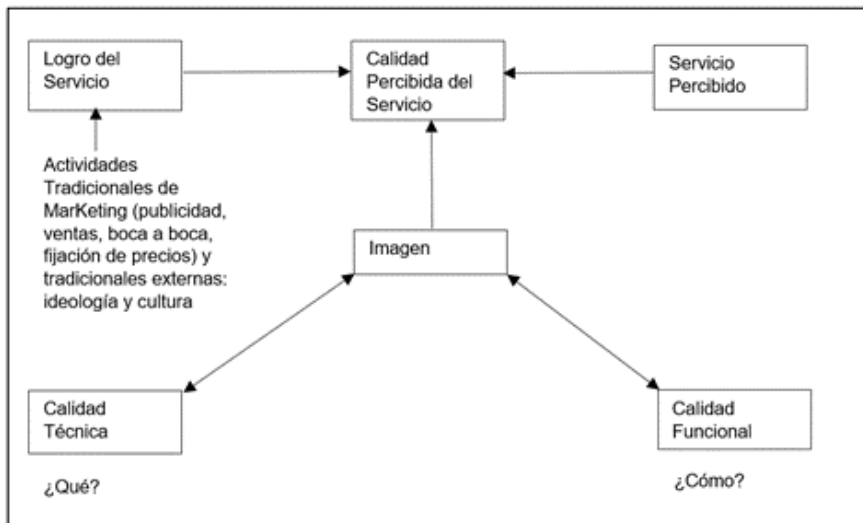
a) Modelo de la calidad percibida del servicio de Gronross

Este modelo de calidad, muestra la existencia de una brecha en la calidad percibida del servicio, que viene dada por las expectativas generadas por aspectos propios del consumidor (nivel de conocimiento en torno al tipo de producto o servicio y las necesidades propias del consumidor) y elementos externos a él (comunicaciones de Marketing, boca a boca e imagen), con relación a la experiencia del servicio. Este modelo es conocido también como el Modelo de la Imagen, porque la evaluación del servicio en este modelo se fundamenta en la brecha existente entre la imagen que el consumidor se crea antes de experimentar el servicio como tal, y la imagen que se genera con su experiencia con el servicio (Contreras & Enrique, 2011, pág. 153).

Desde el punto de vista de Colmenares y Saavedra (2007), el modelo de imagen de Grönroos (1983,1984), plantea que la calidad de servicio es el resultado de integrar la calidad total en tres tipos de dimensiones: calidad técnica (qué se da), calidad funcional (cómo se da) e imagen corporativa; en las que quedarán incluidos los atributos que pueden influir o condicionar la percepción que un sujeto tiene de un objeto, sea producto o servicio, siendo la imagen un elemento básico para medir la calidad percibida. Es decir, que relaciona la calidad con la imagen corporativa, de allí que la imagen sea un elemento básico para medir la calidad percibida. El modelo propuesto por Grönroos (1988) define y explica la calidad de servicio a la vez que asocia

su gestión con las actividades propias del marketing y la relación de intercambio con un mercado de consumidores.

Figura 3: Modelo de Calidad de Grönroos (1988)



Las expectativas o calidad esperada, según Grönroos, son función de factores como la comunicación de marketing, recomendaciones (comunicación boca-oído), imagen corporativa/local y las necesidades del cliente (Colmenares & Saavedra, 2007).

Según Grönroos (1994, p. 38), citado por (Colmenares & Saavedra, 2007), la experiencia de calidad es influida por la imagen corporativa/local y a su vez por otros dos componentes distintos: la calidad técnica y la calidad funcional. La calidad técnica se enfoca en un servicio técnicamente correcto y que conduzca a un resultado aceptable (soporte físico, los medios materiales, la organización interna, etc.). Es lo que Grönroos denomina la dimensión del “qué”. Lo que el consumidor recibe. La calidad funcional se encarga de la manera en que el consumidor es tratado en el desarrollo del proceso de producción del servicio. En palabras de Grönroos, es la dimensión del “cómo”. Cómo el consumidor recibe el servicio.

La forma en que los consumidores perciben la empresa es la imagen corporativa de la empresa. Es la percepción de la calidad técnica y funcional de los servicios que presta una organización y, por ende, tiene efecto sobre



la percepción global del servicio. Grönroos afirma que el nivel de calidad total percibida no está determinado realmente por el nivel objetivo de las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que está dado por las diferencias que existen entre la calidad esperada y la experimentada (Colmenares & Saavedra, 2007).

b) Modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry

Uno de los modelos de mayor aplicación actualmente en las organizaciones americanas es la metodología SERVQUAL, la cual fue desarrollada por sus autores Zeithaml, Parasuraman y Berry entre los años de 1985 y 1988; este modelo fue desarrollado a partir de datos de entrevistas a diversos sectores en los Estados Unidos como: tarjetas de crédito, bancario, seguridad, reparación de productos y mantenimiento.

A partir de las entrevistas se generó información diversa sobre la percepción de la calidad en el servicio en función del cumplimiento de las expectativas y se estableció que hay factores que alteran a las expectativas tales como la comunicación de boca en boca. Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) tomaron como base el concepto de calidad en el servicio percibido, para así desarrollar un modelo que midiera la calidad de éste. En dicho modelo se evaluó de manera independiente las expectativas y percepciones del cliente obtenidas de las investigaciones previas en los diversos sectores. Al analizar los comentarios se establecieron diez dimensiones de percepción:

- a) Elementos tangibles. Aspecto físico de las instalaciones, maquinaria, herramientas y personal.
- b) Fiabilidad. Capacidad para realizar el servicio de forma segura y cuidadosa.
- c) Capacidad de respuesta. Disposición de la organización para ayudar a los clientes de forma rápida y correcta.
- d) Profesionalidad. Contar con las habilidades necesarias y conocimiento para el desarrollo del servicio.



- e) Cortesía. Amabilidad y atención del personal que está en contacto directo con el cliente.
- f) Credibilidad. Honestidad y veracidad en el servicio ofrecido.
- g) Accesibilidad. Facilidad para contactar a la empresa.
- h) Comunicación. Informar a los clientes de manera sencilla, así como una correcta retroalimentación.
- i) Comprensión del cliente. Disposición para conocer las necesidades del cliente.

Sin embargo, después de realizar una revisión de las diez dimensiones, encontraron dependencia entre algunas de ellas y realizaron estudios estadísticos, encontrando correlaciones entre las dimensiones, para reducirlas a cinco dimensiones:

Confianza o empatía

Mostrar interés y atención personalizada de la organización hacia el cliente, en esta dimensión queda agrupada (accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Fiabilidad

Capacidad para realizar el servicio en forma fiable y correcta.

Responsabilidad

Conocimiento, atención y seguridad por parte de los empleados, generando credibilidad y confianza a los clientes.

Capacidad de respuesta

Solucionar de manera precisa y veraz las necesidades de los clientes.

Tangibilidad

Aspecto físico de las instalaciones, equipo y empleados (Duque & Diosa, 2014).

El modelo SERVQUAL debido a su flexibilidad de adaptación puede ser aplicado en una gran variedad de empresas. Esta adaptación se da al ajustar el cuestionario en relación a las características de cada servicio en medición. La encuesta se compone de 22 preguntas representativas de las cinco



dimensiones y éstas se distribuyen de acuerdo a la importancia que tenga cada dimensión para la empresa. La discrepancia resultante de las expectativas y las percepciones es el instrumento para evaluar la calidad percibida por el cliente (Sanchez & Sánchez, 2016)

Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que las organizaciones pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia. El foco central del modelo es lo que se conoce como la brecha del cliente, esto es, la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. La idea consiste en que las organizaciones, con objeto de satisfacer a sus clientes deben cerrar la brecha entre lo que espera y lo que recibe (Contreras & Enrique, 2011, pág. 154).

c) Modelo Booking para la medición de la calidad de los servicios de hospedaje

La empresa Booking, es una plataforma de reservas y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento, fue fundado en 1996 y tiene actualmente su sede en Ámsterdam, Holanda. Forma parte del Consorcio Booking Holdings Inc., y cuenta con más de 17,000 trabajadores en 198 oficinas de 70 países de todo el mundo. El sitio web tiene más de 28'889,846 listados en 137,971 destinos en 229 países y territorios en todo el mundo. Cada día más de 1'550,000 habitaciones están reservadas en el sitio web de booking.com que está disponible en 43 lenguas.

C.1. Valoración de la calidad del servicio

Booking se preocupa de recoger una valoración de la calidad del servicio que ofrecen los hoteles a nivel mundial. El proceso de valoración se efectúa después del check-out de los huéspedes que hicieron uso de esta plataforma de reservas, Booking les envía un e-mail pidiéndoles que valoren su estancia en el alojamiento que visitaron, dándoles 90 días para hacerlo. Los clientes seleccionan una puntuación global en una escala del 1 al 10 para valorar su experiencia en el alojamiento. Cuando el alojamiento cuenta con al menos tres comentarios, Booking muestra y envía al hotel la



puntuación que resulta de calcular la media de estas puntuaciones globales, además de registrar y remitir los comentarios que el cliente realiza, independientemente de la valoración efectuada (Booking.com, 2020).

¿La pregunta general que Booking realiza es “How was your stay?” ¿cómo fue tu estadía?, los clientes contestan antes de efectuar su comentario. Además, Booking solicita que valoren seis aspectos concretos del alojamiento con puntuaciones que van igualmente del 1 al 10. Estos aspectos son:

- a) Personal
- b) Instalaciones
- c) Limpieza
- d) Confort
- e) Ubicación
- f) Relación precio-calidad

Figura 4: **Modelo Booking para la medición de la calidad de servicio en Hotelería**

2. Rate this property:

How was your stay?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Bad Exceptional

Staff

Facilities

Cleanliness

Comfort

Value for money

Location

Category	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Overall Stay								8 (Very good)		
Staff										
Facilities										
Cleanliness										
Comfort										
Value for money										
Location										

Fuente: Booking.com



C2. Comentarios de los clientes

Las valoraciones en la página web del operador de servicio de difusión de la rama de hospedaje, son opcionales, por lo que no se tienen en cuenta para calcular la puntuación de los comentarios. Los clientes pueden hacer más valoraciones si quieren, pero los temas varían según el cliente. Se anima a los clientes a escribir un comentario en un cuadro de texto, pero esto también es opcional. Todas estas respuestas pueden proporcionar información útil sobre el rendimiento de los alojamientos. También pueden ayudar a otros clientes que se están planteando hacer una reserva en los mismos alojamientos. No es posible efectuar comentarios sin antes haber efectuado una valoración global del alojamiento. Booking no desempeña ningún papel en el cálculo de las puntuaciones, solo facilita el proceso de recogida de comentarios de los clientes. Las puntuaciones individuales reflejan las experiencias reales de los clientes. Los comentarios de los clientes son una pieza clave de la información que se proporciona tanto a los establecimientos como a los clientes que usan Booking.com. Este sistema de comentarios supone una fuente de información fiable que ayuda a la gente a tomar decisiones cuando reserva. La opinión de los clientes y los colaboradores sirven para desarrollar un sistema de comentarios y para mejorar continuamente. Este sistema se ha diseñado para recopilar comentarios constructivos de forma transparente y justa para todos los alojamientos. Los hoteles y alojamientos pueden ver los comentarios de sus clientes en el apartado “Analytics” de la extranet de Booking y ver cómo evoluciona su puntuación a lo largo del tiempo, de igual manera los clientes podrán contar con dicha información para establecer una comparación con los alojamientos que han elegido (Booking.com, 2020).

2.2.2.5. Servicios de Hospedaje

El servicio de hospedaje es uno de los servicios más importantes dentro de la actividad turística, porque tiene que ver directamente con instalación de los huéspedes en un lugar confortable que sustituye temporalmente sus hogares, lo que implica que los servicios de hospedaje deben ser percibidos como lugares confiables, confortables, cómodos, seguros y familiares.



De acuerdo al Programa Profesional de Turismo y Hotelería (2009) de la Universidad Católica de Santa María del Perú, los servicios de hospedaje o servicios de hotelería se caracterizan por:

- Constituir un servicio en gran parte intangible, ya que su producto principal es el alquiler de habitaciones.
- Pertenecer al sector servicios, cualquiera fuese la categoría del establecimiento de hospedaje.
- Propiciar un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor; la persona que representa al establecimiento: botones, camarera, portero, recepcionista; tiene una relación directa con la persona que adquiere el servicio.
- Requerir innovaciones permanentes en relación a las necesidades y beneficios que los clientes puedan requerir; es decir tiene que cambiar constantemente de técnicas e indumentaria.
- Alta sensibilidad al entorno, debido a que todo el ámbito social, político y económico ejerce una fuerte influencia sobre estas.
- La calidad de sus servicios es evaluada por los clientes o huéspedes, son los únicos que pueden certificar verdaderamente el control de calidad del hotel, pues una persona no sabe cómo es el producto, hasta que hace uso de este.
- Generar la venta indirecta de servicios complementarios como: lavandería, restaurante, peluquería, entre otros.
- Requerir una fuerte inversión de capital para acometer la creación de un hotel, remodelarla o modernizarla. El edificio en el que se encuentre el hotel, debe cumplir con todos los requisitos exigidos por el Reglamento de Hospedaje, además de que el mobiliario y las instalaciones tienen que ser los adecuados.
- Requerir una buena ubicación, estar cerca a otros establecimientos comerciales, además de contar con facilidades para el acceso y libre desplazamiento del turista o huésped y sobre todo estar ubicado en una zona segura y de buena reputación.



2.2.3. Análisis FODA

Según Ballesteros et al (2010), el análisis FODA o matriz FODA es “una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización” (p.10).

Asimismo, Ballesteros et al (2010) afirma que existen cuatro dimensiones o variables del análisis FODA: las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas.

2.2.3.1. Fortalezas

Se definen como las capacidades especiales de cada Cátedra, relacionadas a la investigación, lo que le otorga una posición privilegiada hacia la Universidad y el medio. Se incluyen en ellas los recursos disponibles, las capacidades y Habilidades y las actividades positivas.

2.2.3.2. Oportunidades

Se definen como aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio (Universidad de la República (UdelaR), Ministerio de Salud Pública (MSP), Organización Panamericana de la Salud (OPS), otros) y que permiten obtener ventajas competitivas.

2.2.3.3. Debilidades

Se definen como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, que entorpecen el alcance de los objetivos o que enlentecen los procesos, como recursos insuficientes, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.



2.2.3.4. Amenazas

Se definen como aquellas situaciones que provienen del entorno, que se vislumbran como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra el prestigio institucional.

2.2.4. Análisis del entorno

Licha (2002), considera que el análisis del entorno es una herramienta clave de la gerencia porque permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos empresariales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución con éxito de los mismos. También es un instrumento para evaluar la incertidumbre del contexto, que es generada por la impredecibilidad del comportamiento de las variables. Ello obliga a la conceptualización de nuevas estrategias de gestión, que requieren de un importante cúmulo de conocimientos sobre las fuerzas del entorno. Este instrumento analítico es valioso en sí mismo, como una herramienta que apoya la comprensión del contexto socio-económico, político, social, cultural y científico-técnico en que se desarrollará una determinada acción. El análisis del entorno forma parte de la planificación estratégica y de la construcción de escenarios. Su propósito es doble. Por una parte, permite caracterizar el entorno donde se desarrollará el proyecto y definir el tipo de estrategia y comportamiento innovador de quienes lo ejecutarán. Por la otra, apoya la construcción de imágenes de futuro que orientan el desempeño organizacional en el largo plazo.

De acuerdo a Paturel (2006), el análisis del entorno implica dos fases o etapas, el análisis del entorno global y el análisis del entorno específico.

2.2.4.1. El entorno global

Constituido por factores sobre los cuales una empresa no tiene ninguna influencia directa. El entorno global está compuesto por diferentes entornos de distinta naturaleza, cuya pertinencia depende de la actividad analizada. Generalmente, dentro del entorno global se



pueden distinguir diferentes tipos de entorno, más o menos relacionados entre sí.

De acuerdo a Paturel (2006) las características de cada uno de los elementos o componentes del entorno global son las siguientes:

a) El entorno político

En este contexto, la empresa puede ejercer muy pocas presiones; sin embargo, un cambio de régimen puede generar sensibles cambios en el sector estudiado e incluso en el mundo de los negocios (por ejemplo, perspectivas de nacionalización o reducción de algún gasto en el presupuesto, creación de zonas económicas particulares, aplicación de políticas de infraestructura).

b) El entorno económico

Las decisiones tomadas en este campo afectan a la casi totalidad de los sectores; es conveniente entonces observar con cuidado sus perspectivas. Así mismo, es indispensable enterarse de los objetivos de inflación, de estabilidad monetaria, de evolución del poder de compra de las familias etc., para conocer la situación de un país.

c) El entorno jurídico

El entorno jurídico que debe adoptar una empresa del rubro de hospedaje y hotelería, se halla previsto en una de las formas jurídicas previstas legalmente. Cada una de las opciones implica una serie de ventajas y limitaciones, por ello es una decisión de infinita trascendencia la elección de la forma jurídica adecuada, ya que no sólo condicionará el desarrollo futuro de la empresa, sino también de sus socios.

Esta adopción, impone a las empresas condiciones adicionales en términos de normas, de obligatoriedad de etiquetaje, empleo de ciertos ingredientes en el campo los campos con los que se relaciona.



d) El entorno psicosociológico

Históricamente, el turismo se ha vinculado a la recreación. También se ha vinculado el ocio a la recreación. Según la definición adoptada por Macintosh, recreación “son las acciones y actividades que las personas realizan para usar su tiempo de ocio de una forma constructiva y personalmente placentera. La recreación puede incluir participación activa o pasiva, individual o por grupos en deportes, funciones culturales, apreciación de la historia humana y natural, educación no formalizada, viajes de placer, paseos y entretenimientos; siendo los tres últimos, los que generen el uso de los servicios de hospedaje y hotelería.”

e) El entorno tecnológico

No se trata de la tecnología que se emplea en cierta actividad (ésta pertenece al entorno específico), sino a tecnologías provenientes de otras actividades capaces de perturbar el sector estudiado (un ejemplo es la tecnología del sector aeronáutico y militar, la cual en diferentes momentos del tiempo repercute en otros sectores. Por tanto, es conveniente mantenerse enterado para evitar ser superado por la competencia).

f) El entorno internacional

Debe ser de obligatorio conocimiento para las empresas internacionales o para las que buscan internacionalizarse. El estudio de las perspectivas y los peligros que ofrecen ciertos países en materia de inestabilidad política, xenofobia, nivel de desarrollo, etc., es indispensable en el momento de tomar la decisión de exportar o implantarse fuera de las fronteras nacionales.

g) El entorno climático

También debe ser objeto de un profundo análisis en actividades relacionadas con el turismo o la agricultura. Sabemos que, en algunos países, una larga serie de observaciones meteorológicas han permitido establecer tendencias y ciclos que facilitan la actividad en ciertos sectores



(ejemplo: en las estaciones de deportes de invierno, especialmente en las de mediana altitud, por precaución es recomendable organizar actividades alternas, en caso de que no nieve, o invertir en cañones de nieve para paliar esta necesidad, en ciertos periodos del año).

2.2.4.2 El entorno específico

Para Paturel (2006) el entorno específico tiene que ver con el o los sectores en los que la empresa tiene intereses o desea invertir. El modelo de base del análisis del entorno específico se fundamenta en las fuerzas competitivas de Michael Porter, que conviene definir para precisar su alcance. Las cinco fuerzas competitivas que actúan dentro del sector de actividad de la empresa se resumen por la rivalidad que existe entre los competidores, el poder de negociación de los clientes y proveedores, los nuevos competidores potenciales y los sustitutos. Aunque las tres primeras indudablemente tienen que ver con la parte de producción de la firma, las dos siguientes pueden perturbar el desarrollo de la actividad. Los competidores presentes centran su atención sobre la fuerza actuante, que a primera vista suelen parecer fundamental para los especialistas. Los clientes y proveedores también fueron incorporados rápidamente al estudio por la presión que pueden ejercer en el medio. Además de la originalidad en la formalización de estas fuerzas.

A continuación, desarrollamos los conceptos vertidos por Paturel (2006) en cada uno de los componentes de este entorno.

a) El sector

objeto de estudio del entorno específico, definido en un sentido más o menos estrecho, tiene que ver con todas aquellas organizaciones que producen bienes o servicios escasamente sustituibles. Aunque recurrir a la elasticidad cruzada es un recurso poco confiable por la escasa disponibilidad de datos, aun en las economías desarrolladas, los miembros de un sector conocen perfectamente quiénes son su competencia, así estos últimos utilicen tecnologías distintas. Por ejemplo,



el fabricante de empaques plásticos destinados al sector alimenticio es consciente de que además de los productores de empaques en ese mismo material, también existen los fabricantes del producto en cartón, aluminio, etc. La experiencia y recurrir a expertos permite resolver el problema de los contornos de una actividad determinada (lo que refuerza el nuevo enfoque del diagnóstico estratégico externo aquí defendido, basado en la opinión de expertos). En otras palabras, entre los competidores se encuentran no sólo aquellos que emplean la misma tecnología para una cierta actividad, sino también los que recurren a tecnologías diferentes, de donde provienen bienes y servicios escasamente sustituibles por otros productos (outputs) de la actividad estudiada.

b) Los proveedores

Son los agentes económicos encargados de entregar los insumos necesarios para la fabricación de bienes o servicios. También aportan especialmente inmuebles, materias primas e intermedias, fuerza de trabajo, tecnología, recursos financieros y servicios.

c) Los clientes

Son los destinatarios de los productos o servicios de las empresas del sector. No siempre se trata de clientes finales; pueden ser clientes a los cuales el sector les factura bienes o servicios (clientes directos). Naturalmente, por medio de una acción publicitaria destinada a los clientes finales, el productor puede influir indirectamente sobre los clientes directos, ya que los clientes finales, sensibles a la publicidad, aumentarán su demanda por productos del sector. Sin embargo, en el análisis del entorno específico, son los clientes del sector la fuerza potencial que avala la competencia.

d) Los competidores potenciales

Son las estructuras existentes o por crear, con la capacidad de invertir en la actividad. En efecto, para insertarse en un mercado (penetración), un empresario o una firma perteneciente a otro sector puede crear ex



nihilo una nueva sociedad. Una sociedad de otro sector puede apoderarse del mercado con el fin de diversificar su actividad (crecimiento externo); de igual modo, una persona natural puede adquirir un negocio, sea cual sea el motivo. La entrada en el sector puede igualmente tener lugar con la aplicación de algunos factores de cualquiera de las estrategias anteriormente mencionadas, con la colaboración de socios pertenecientes o no al sector. Es evidente que a medida que el sector es más atractivo y de fácil acceso (ausencia de barreras a la entrada), los competidores optarán por seguir creando nuevas estructuras. Por el contrario, si los obstáculos para la entrada de nuevos competidores son infranqueables, la penetración al sector se hará por medio del crecimiento externo, crecimiento conjunto o adquisición de empresas.

e) Los sustitutos

Por definición son sólo aquellos que pueden competir con los productos actuales, en un futuro más o menos próximo. A menudo en el momento del análisis éstos se encuentran en el estadio de la investigación, en etapas de la realización más o menos avanzadas. La supervisión de esta fuerza es indispensable en sectores que se caracterizan por estar dentro de un ambiente turbulento en el aspecto tecnológico.

2.2.5. Análisis del interno

Para Daniel Nadales (2018), de la Universidad de Málaga, un alto porcentaje de empresas (97%) tienen dificultades en sus negocios por una mala gestión interna; ello implica que hay necesidad de observar con mayor detenimiento las capacidades de la empresa y sobre todo la gestión de dichas capacidades por los directivos o gestores. Para dicho efecto, considera que se debe analizar los aspectos de identidad, análisis funcional y perfil estratégico del negocio y la cadena de valor. Destacaremos solamente los dos primeros aspectos: los aspectos de identidad y el análisis funcional.



2.2.5.1. Identidad o marco genérico de la organización

En esta parte del análisis, Nadales (2018) plantea que se debe examinar algunos aspectos constitutivos de la empresa, a fin de ratificarlos, reajustarlos o fortalecerlos.

- a) La edad o ciclo de vida del negocio: que puede ser emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta, anémica o vieja.
- b) El campo de actividad: el producto-mercado al que se dedica la empresa, funciones o necesidades que cubre, clientes, tecnologías.
- c) Tipo de propiedad: Propiedad privada o pública, estructura de propiedad: familiar, concentrada o dispersa.
- d) Estructura jurídica: la forma jurídica, si es unipersonal o societaria.
- e) Tamaño: si se trata de una micro, pequeña, mediana o gran empresa.
- f) Ámbito geográfico: si el ámbito geográfico de actividades es local, regional, nacional o multinacional; si la localización de la empresa es mono planta o multi planta y finalmente si la dispersión espacial es concentrada o dispersa.

2.2.5.2. Análisis funcional}

Está constituido por las características más relevantes de la empresa de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la organización para hacer frente a sus retos. Entre estas características se encuentran:

- a) **Área comercial:**
 - Cuota de mercado y posicionamiento
 - Línea y gama de productos
 - Imagen de marca
 - Equipo de ventas.
 - Red de distribución.



- Publicidad y promoción, etc.

b) Área de producción

- Estructura de costos
- Control de calidad
- Características del proceso de producción
- Nivel de productividad
- Situación de los bienes de equipo, etc.

c) Área financiera

- Estructura financiera
- Coste de capital
- Rentabilidad de las inversiones
- Solvencia financiera
- Fondo de maniobra

d) Área tecnológica

- Tecnología disponible
- Esfuerzo en Investigación y Desarrollo
- Asimilación de tecnología adquirida, etc.

e) Área de recursos humanos

- Clima social (conflictividad, absentismo, etc.)
- Nivel de formación
- Nivel de participación, etc.

f) Área de dirección y organización

- Estilo de dirección
- Estructura organizativa
- Sistemas de planificación y control



- Sistemas de información y decisión
- Cultura empresarial, etc.

2.3. Hipótesis de investigación

2.3.1. Hipótesis general

La implementación de un diseño de gestión de calidad mediante la norma ISO 2001:2015, mejorará la calidad del servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi, Cusco 2019.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi tienen alguna relación la norma ISO 9001:2015.
- La situación actual del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015, es insuficiente.
- El nivel de calidad de servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes, es medianamente satisfactorio.
- La implementación de algunos requisitos del sistema de gestión de calidad de la Norma ISO 9001:2015 en el Hospedaje Inti Raymi, mejora la calidad del servicio al cliente.

2.4. Identificación y definición de Variables

El presente trabajo se ejecuta haciendo uso de hipótesis causales multivariadas, que plantean una relación entre diversas variables independientes, o una independiente y varias dependientes, o diversas variables independientes y varias dependientes (Hernández Sampieri, Roberto et al., 2006).



Tabla 8: Identificación y definición de variables

Hipótesis específicas	Variables	Definición operativa
1. Las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi tienen alguna relación la norma ISO 9001:2015.	Características del marco contextual organizacional del Hospedaje Inti Raymi.	Características generales de organización que presenta actualmente el hospedaje como: tipo de empresa, ubicación, infraestructura, objetivos, estructura organizacional, entorno global, entorno específico e interno.
2. La situación actual del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015, es insuficiente.	Situación actual del sistema de gestión de calidad	Estado actual de aplicación de las dimensiones del sistema de gestión de calidad (contexto, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora) en el hospedaje, desde la perspectiva de la Norma ISO 2001:2015
3. El nivel de calidad de servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes, es medianamente satisfactorio.	Actual nivel de calidad del servicio al cliente	Grado de satisfacción de los clientes con el conjunto de características de (personal, limpieza, ubicación, instalaciones, confort y relación calidad-precio) que presenta actualmente el servicio de hospedaje.
4. La implementación de algunos requisitos del sistema de gestión de calidad de la Norma ISO 9001:2015 en el Hospedaje Inti Raymi, mejora la calidad del servicio al cliente.	Implementación de algunos requisitos del Sistema de Gestión de Calidad conforme la Norma ISO 9001:2015.	Proceso de intervención mediante la aplicación de algunos requisitos en las distintas dimensiones del Sistema de Gestión de Calidad en el hospedaje Inti Raymi.
	Mejoramiento de la calidad de servicio al cliente conforme Norma ISO 9001:2015.	Variación en el grado de satisfacción de los clientes respecto al conjunto de características de (personal, limpieza, ubicación, instalaciones, confort y relación calidad-precio) que presenta el servicio de hospedaje después del proceso de intervención.



2.5. Operacionalización de variables

Por presentar hipótesis variadas multivariadas, la operacionalización de las variables se efectuó de acuerdo a las siguientes dimensiones e indicadores:

Tabla 9: Identificación y definición de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Características del marco contextual organizacional del Hospedaje Inti Raymi	· Naturaleza y ubicación	· Tipo de empresa · Ubicación · Objetivos del servicio	Marco Legal Localización geográfica Conforme Norma
	· Infraestructura	· Número de habitaciones · Número de camas · Distribución física de ambientes	Cantidad Cantidad Niveles / pisos
	· Objetivos y funciones generales	· Objetivos generales · Cantidad de Funciones generales	Análisis FODA Delimitación de Funciones
	· Aspectos organizacionales	· Estructura orgánica · Estructura de cargos · Cantidad de Funciones específicas	Organigrama estructural Organigrama estructural Organigrama estructural
	· Análisis del entorno empresarial	· Factores económicos, político, socio-cultural, legal, demográfico, tecnológico y ambiental.	Diagnostico situacional
	· Análisis del entorno específico	· Clientes · Proveedores · Competidores	Estrategias oferta - calidad Estructura de Costes
	· Análisis interno de la empresa	· Dirección estratégica · Cultura organizacional	Gestión por competencias Estrategias corporativas
Situación actual del sistema de gestión de calidad	· Contexto de la organización	· Comprensión de la organización y de su contexto · Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. · Determinación del alcance del SGC.	Diagnostico organizacional Identificación de las necesidades y expectativas Delimitación del alcance



	<ul style="list-style-type: none"> · Sistema de gestión de la calidad y sus procesos 	Procesos según la Norma ISO 9001: 2015
· Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> · Liderazgo y compromiso · Política · Roles, responsabilidades y autoridades en la organización 	Organigrama estructural Delimitación de las Políticas Empresariales Delimitación de Funciones
· Planificación	<ul style="list-style-type: none"> · Acciones para abordar riesgos y oportunidades. · Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos · Planificación de los cambios 	Planeación basada en el enfoque FODA Planeación Estratégica Plan de Contingencia
· Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> · Recursos disponibles · Competencia · Toma de consciencia · Nivel de Comunicación · Información documentada 	Control de existencias Descripción de Funciones Capacitaciones al personal Capacitaciones al personal Documentos Elaborados
· Operación	<ul style="list-style-type: none"> · Planificación y control operacional · Requisitos para los productos y servicios · Diseño y desarrollo de los productos y servicios · Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente · Producción y provisión del servicio · Liberación de los productos y servicios · Control de las salidas no conformes 	Documentación y Planes Requisitos del Servicio Diseño del Servicio Inspecciones Procesos productivos Procesos productivos Controles
· Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento, medición, análisis y evaluación. · Auditoria interna · Revisión por la dirección 	Evaluaciones Cumplimiento según el SAB Perú Revisiones
· Mejora	<ul style="list-style-type: none"> · Generalidades 	Aspectos Generales



		<ul style="list-style-type: none"> · No conformidad y acción correctiva · Mejora continua 	<p>No conformidades</p> <p>Implementación del Kaizen</p>
Actual nivel de calidad del servicio al cliente	· Personal	<ul style="list-style-type: none"> · Nivel de Empatía · Nivel de Amabilidad · Nivel de Información 	<p>Evaluación del Personal</p> <p>Evaluación del Personal</p> <p>Evaluación del Personal</p>
	· Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> · Puntaje de Orden · Puntaje de Higiene · Puntaje de Pulcritud 	<p>Evaluación del Personal</p> <p>Evaluación del Personal</p> <p>Evaluación del Personal</p>
	· Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> · Nivel de Accesibilidad · Nivel de Seguridad · Nivel de Integración a otros servicios 	<p>Medición del nivel de accesibilidad</p> <p>Medición del nivel de seguridad</p> <p>Medición del nivel de integración</p>
	· Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> · Puntaje de Infraestructura y espacios · Puntaje de Equipamiento de habitaciones · Puntaje de Comunicación 	<p>Diagnóstico de la infraestructura</p> <p>Diagnóstico de las habitaciones</p> <p>Diagnóstico de comunicación</p>
	· Confort	<ul style="list-style-type: none"> · Nivel de Confort término · Nivel de Confort acústico · Nivel de Confort lumínico 	<p>Medición del nivel térmico</p> <p>Medición del nivel acústico</p> <p>Medición del nivel lumínico</p>
	· Relación precio calidad	<ul style="list-style-type: none"> · Coeficiente relación calidad-precio 	<p>Encuesta con los Clientes</p>
Implementación de algunos requisitos del Sistema de Gestión de Calidad	· Contexto de la organización	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis de los factores del entorno general · Análisis del entorno específico · Número de servicios y procesos identificados del Hospedaje Inti Raymi. 	<p>Análisis del entorno general</p> <p>Análisis del entorno específico</p> <p>identificación de procesos</p>



conforme Norma ISO 9001:2015.		<ul style="list-style-type: none"> · Nuevo Manual de Organización y Funciones · Cuadro para Asignación de Personal 	<p>Creación de un nuevo MOF</p> <p>Asignación del personal</p>
	· Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> · Diseño de políticas y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad del Hospedaje Inti Raymi. · Programa de Capacitación para los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de Calidad. 	<p>Diseño de políticas empresariales</p> <p>Programa de capacitación</p>
	· Planificación	<ul style="list-style-type: none"> · Formulación del análisis FODA del Hospedaje Inti Raymi. · Objetivos y estrategias para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el Hospedaje Inti Raymi. · Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. · Presupuesto para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. 	<p>Análisis FODA</p> <p>Planeación de objetivos y estrategias</p> <p>Formulación de un Plan de implementación</p> <p>Formulación de un presupuesto</p>
	· Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> · Cuadro para Asignación de Personal · Puntaje obtenido en encuesta a los trabajadores para determinar sus implicancias en el Sistema de Gestión de Calidad. 	<p>Asignación del personal</p> <p>Encuesta de los trabajadores</p>
	· Operación	<ul style="list-style-type: none"> · Plan de Control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Calidad · Implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios de los clientes respecto a los servicios prestados 	<p>Cumplimiento de requisitos</p> <p>Control de procesos</p>
	· Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos. · Formulación de un plan de buenas prácticas para el Hospedaje Inti Raymi. 	<p>Seguimiento de procesos</p> <p>Formulación e implementación de un plan</p>
Mejoramiento de la calidad de servicio al	· Personal	<ul style="list-style-type: none"> · Empatía · Amabilidad 	<p>Evaluación del Personal</p> <p>Evaluación del Personal</p>



cliente conforme Norma ISO 9001:2015		· Información	Evaluación del Personal
	· Limpieza	· Puntaje de Orden	Evaluación del Personal
		· Puntaje de Higiene	Evaluación del Personal
		· Puntaje de Pulcritud	Evaluación del Personal
	· Ubicación	· Nivel de Accesibilidad	Medición del nivel de accesibilidad
		· Nivel de Seguridad	Medición del nivel de seguridad
· Nivel de Integración a otros servicios		Medición del nivel de integración	
· Instalaciones	· Puntaje de Infraestructura y espacios	Diagnóstico de la infraestructura	
	· Puntaje de Equipamiento de habitaciones	Diagnóstico de las habitaciones	
	· Puntaje de Comunicación	Diagnóstico de comunicación	
· Confort	· Confort término	Medición del nivel térmico	
	· Confort acústico	Medición del nivel acústico	
	· Confort lumínico	Medición del nivel lumínico	
· Relación precio-calidad	· Coeficiente relación calidad-precio	Encuesta con los Clientes	

Fuente: elaboración propia

2.6. Marco conceptual

Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (ISO 9000, 2015). Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013).



Calidad en el servicio:

Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013).

Calidad turística

Resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad con las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad, tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural. (MINCETUR, 2017).

Cliente

Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. (ISO 9000, 2015). Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2013)

Competitividad

Capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. (MINCETUR, 2017)

Control de calidad

Parte de la gestión de calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad (ISO 9000, 2015).



Establecimiento de hospedaje

Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento. Los establecimientos de hospedaje que optan por no clasificarse y/o categorizarse, deberán cumplir con los requisitos señalados en el presente reglamento. (D.S. 0001-2015 MINCETUR)

Gestión

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Se denomina gestión de calidad cuando tales actividades están orientadas a la calidad. (ISO 9000, 2015).

Huésped

Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de alojamiento. (D.S. 0001-2015 MINCETUR).

Mejora continua

Proceso sistemático y planificado que pretende la mejora de los servicios, productos, procesos y resultados de una organización. (MINCETUR, 2017).

Mejora de la calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplimiento de los requisitos de la calidad. (MINCETUR, 2017).

Objetivo de calidad

Los objetivos de calidad generalmente se basan en la política de calidad de la organización y son especificados para las funciones, niveles y procesos pertinentes de la organización (ISO 9000, 2015).

Parte interesada

Persona u organización que se puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. (ISO 9000, 2015).



Planificación de la calidad

Parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad, y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de calidad (ISO 9000, 2015).

Proveedor

Organización que proporciona un producto o un servicio. Se denomina proveedor externo a aquél que no es parte de la organización. (ISO 9000, 2015)

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO 9000, 2015).

Política

Intenciones y dirección de una organización como las expresa formalmente su alta dirección (ISO 9000, 2015).

Requisitos

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Implícita significa que es habitual o práctica común para la organización y partes interesadas. Un requisito especificado es aquel que está establecido. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas o por la propia organización (ISO 9000, 2015)

Servicio

Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles. Los servicios con frecuencia involucran actividades en la interfaz con el cliente para establecer requisitos del cliente (ISO 9000, 2015)

Sistema

Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan (ISO 9000, 2015).

Sistema de gestión

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



Turismo

Actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerativa en el lugar visitado (MINCETUR, 2017).

Verificación

Confirmación, mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados (ISO 9000, 2015).



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, porque utiliza conocimientos teóricos y normativos ya establecidos y sobre los cuales se efectúan algunos análisis, diseños y aplicaciones para mejorar la calidad del servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi. La investigación aplicada es un “tipo de investigación pragmática o utilitaria que aprovecha los conocimientos logrados por la investigación básica o teórica para el conocimiento y solución de problemas inmediatos” (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018).

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es de tipo descriptivo y explicativo, debido a que, en un primer momento, caracteriza la empresa de hospedaje Inti Raymi, diagnosticando su situación actual en materia aplicación del sistema de gestión de calidad a la luz de los criterios establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015; y en un segundo momento, formula e implementa algunas modificaciones en su sistema de gestión con base en los requisitos establecidos por el sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015, a fin de lograr una mejora de la calidad del servicio al cliente. Un estudio descriptivo “implica realizar caracterizaciones globales y descripciones del contexto, de las propiedades, de las partes o del desarrollo de un fenómeno o acontecimiento. Puede llevar a un diagnóstico descriptivo. El análisis puede ser cuantitativo y/o cualitativo [...] Se orienta a describir el fenómeno e identificar las características de su estado actual. Lleva a las caracterizaciones y diagnóstico descriptivos”. (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018, págs. 17, 80). Por otro lado, un estudio explicativo “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales”. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 95)



3.3. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es de carácter mixto, debido a que, tanto en la recopilación de información como en el análisis de los datos, se utilizan instrumentos y métodos tanto cuantitativos y cualitativos. “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 534).

3.4. Diseño metodológico

El diseño metodológico empleado en la presente investigación es en parte no experimental y transversal y en parte pre-experimental, en la medida en que, por un lado, describe la realidad tal cual se presenta, y por otro, efectúa la implementación de algunos requisitos del sistema de gestión de calidad propuesta por la Norma Internacional ISO 9001:2015 para observar su impacto en la mejora de la calidad del servicio al cliente. De acuerdo a Sánchez, Reyes y Mejía (2018), los estudios pre-experimentales consisten en observar los efectos de una variable independiente en la dependiente, a partir de los resultados pre y postes en un solo grupo de sujetos.

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Unidad de análisis

Desde el punto de vista del diagnóstico o medición del sistema de gestión de calidad, la unidad de análisis es el Hospedaje Inti Raymi, y desde el punto de vista de la medición de la calidad del servicio es el cliente que ha sido atendido en el hospedaje y que ha tenido a bien llenar una encuesta de implementada por el agente booking.com para medir su grado de satisfacción con los servicios prestados.

3.5.2. Población

La población de la presente investigación está conformada por un total de 288 titulares de reserva de habitaciones entre simples, dobles, y familiares en el Hospedaje Inti Raymi. De acuerdo a (Sánchez, Reyes, & Mejía, 2018), la población es el “conjunto formado por todos los elementos que poseen una serie de



características comunes. Es el total de un conjunto de elementos o casos, sean estos individuos, objetos o acontecimientos, que comparten determinadas características o un criterio; y que se pueden identificar en un área de interés para ser estudiados” (p.102); y, en el caso de la investigación, son la reserva del servicio por la web por los titulares de reserva de habitaciones y su ejecución del mismo al alojarse en el establecimiento.

3.5.3. Muestra

La muestra de estudio que se ha tomado en cuenta en la presente investigación es de 48, siendo de carácter censal, es decir, debido a la naturaleza estacional y dinámica del servicio de hospedaje, se ha tomado en cuenta del total de huéspedes que hicieron su reserva, a los titulares de dicha reserva que llenaron las encuestas de satisfacción en dos momentos determinados, antes de comenzar la intervención (diciembre 2018) y después de ella (diciembre 2019). De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra “es un subgrupo de la población o universo, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y de análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultados” (p.171). Estos mismos autores señalan que no siempre una investigación necesita de una muestra, en ciertos casos se puede efectuar el estudio en todos los sujetos de investigación, de allí su denominación de estudios censales (p.172). En consecuencia, el número de clientes estudiados en ambos momentos (diciembre 2018 y diciembre 2019) fue de 96, distribuidos en 48 clientes por año.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Observación directa

Esta técnica fue aplicada utilizando una guía de observación (Anexo 2), a fin de verificar el estado actual de la empresa, especialmente en los aspectos contextuales u organizacionales. Para Sánchez, Reyes y Mejía (2018), se trata de un “procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a las personas en el contexto real en donde desarrollan normalmente sus actividades. En investigación cualitativa, es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se



desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma” (p. 98).

3.6.2. Revisión documental

Esta técnica se aplicó, utilizando una ficha de revisión documental (Anexo 3), la misma que permitió recoger información respecto a las características actuales del Sistema de Gestión de Calidad, tomando como parámetro de comparación la Norma Internacional ISO 9001:2015 y como fuente de información los registros de datos del Hospedaje Inti Raymi. Para Sánchez, Reyes y Mejía (2018), la investigación documental “recoge información de fuentes documentales secundarias. Hace uso de libros, revistas de investigación, enciclopedias temáticas, documentos escritos, grabados o digitalizados, etc.

3.6.3. Encuestas

Esta técnica fue aplicada, utilizando cuestionarios (Anexo 4), diseñados especialmente para medir la satisfacción de los clientes con los servicios del hospedaje. Fue aplicado en dos momentos, antes de iniciar la investigación (2018) y después de aplicar y evaluar los impactos de las medidas implementadas (2019). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y se utilizan en encuestas de todo tipo, ya sea para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas o evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad (p. 217).



CAPÍTULO IV

MARCO CONTEXTUAL ORGANIZACIONAL DEL HOSPEDAJE INTI RAYMI

4.1. Naturaleza y ubicación de la Empresa

La empresa Inti Raymi, es una micro empresa creada en mayo del 2017, como un emprendimiento familiar, que asignó cierto capital para el funcionamiento de una micro empresa dedicada a brindar servicios de hospedaje; está ubicada en el centro histórico de la ciudad del Cusco, en pleno Barrio de San Pedro, zona en donde se encuentran un conjunto de hoteles, hospedajes y otros servicios turísticos. Dicha empresa, se creó con la misión de ofrecer un servicio de hospedaje de calidad, cumpliendo las exigencias normativas y los requerimientos de los clientes o huéspedes.

4.2. Infraestructura

La infraestructura del hospedaje Inti Raymi está dentro de un área de 303 m², con un área construida total de 606 m², debido a los dos pisos que posee. Cuenta con 8 habitaciones, de los cuales 2 habitaciones son simples, 3 habitaciones son dobles y 3 habitaciones son familiares, teniendo la capacidad de albergar a un total de 20 camas y 26 huéspedes. La distribución de habitaciones y camas se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 10: Infraestructura

Tipo de habitaciones	N° hab.	Camas de Plaza y media/hab.	Camas de Doble plaza/hab.	Total de Camas
Habitaciones simples	2	0	1	2
Habitaciones dobles	3	0	2	6
Habitaciones familiares	3	3	1	12
Total	8	3	4	20



Fuente: Hospedaje Inti Raymi

Figura 5: Distribución esquemática de la primera planta del Hospedaje Inti Raymi





Figura 6: Distribución esquemática de la segunda planta del Hospedaje Inti Raymi





1. Además de las habitaciones, el hospedaje posee un conjunto de espacios de uso común, de acuerdo a la siguiente distribución:
2. Una sala de recepción, cheking y cobros, con espacio para un guarda maletas.
3. Un Hall con chimenea y mobiliario de descanso.
4. Una cochera con capacidad para 5 vehículos.
5. Un comedor - Cocina.
6. Dos pasillos internos, tanto en la primera como en la segunda planta.
7. Un patio con maceteros de plantas hornamentales

4.3. Objetivos y Funciones generales de la empresa

Actualmente, la empresa carece formalmente de un Manual de Organización y Funciones (MOF) que determine sus objetivos, funciones generales, estructura orgánica, estructura de cargos y funciones específicas, con sus respectivas líneas de relación, coordinación y dependencia. Todas las actividades se desarrollan de manera fáctica o empírica, se persiguen determinados objetivos, se cumplen determinadas funciones y se cuenta con una estructura funcional y de cargos implícita.

4.3.1. Objetivos generales

Los objetivos generales e implícitos del hospedaje son los siguientes:

- Brindar servicios de hospedaje de buena calidad a sus huéspedes.
- Generar rentabilidad en la venta de servicios de hospedaje.
- Competir de manera diferenciada en el mercado de las micro y pequeñas empresas dedicadas al servicio de hospedaje.

4.3.2. Funciones generales

Las funciones generales e implícitas del Hospedaje son las siguientes:

- Ofrecer servicios de hospedaje a los turistas nacionales o extranjeros.
- Cubrir parte de la demanda de servicios de hospedaje en el centro de la ciudad.
- Atender los requerimientos de los huéspedes durante el tiempo de permanencia en las instalaciones del hospedaje.



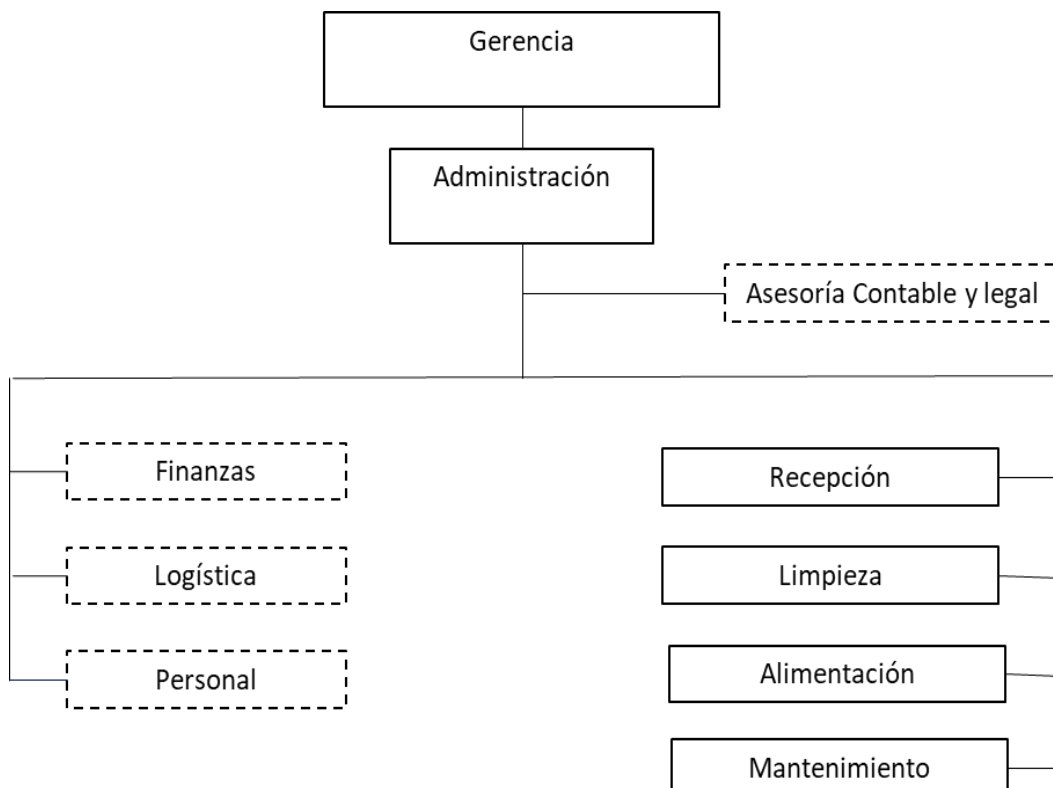
- Brindar servicios de seguridad física y material a los huéspedes que utilizan los servicios del hospedaje.
- Cumplir con los estándares mínimos de calidad en servicios de hospedaje según su categoría.
- Cumplir con las exigencias normativas y estándares mínimos de calidad de servicios de hospedaje establecidos por la Dirección Regional Comercio y Turismo.
- Brindar oportunidades laborales a trabajadores calificados y no calificados del sector turismo.
- Obtener un margen de rentabilidad que justifique la inversión en el negocio de hospedaje.

4.4. Aspectos organizacionales de la empresa

4.4.1. Estructura orgánica

La estructura orgánica que la empresa presenta es la siguiente:

Figura 7: Estructura Orgánica del Hospedaje Inti Raymi (antigua)





4.4.2. Estructura de cargos

La estructura de cargos que posee actualmente el hospedaje Inti Raymi es la siguiente:

Tabla 11: Estructura de cargos

N°	Cargo
1	Gerente
2	Administrador
3	Encargada de limpieza
4	Encargada de alimentación
5	Técnico en mantenimiento
6	Personal de apoyo

Fuente: Elaboración propia con base en la información del hospedaje

4.4.3. Funciones específicas

Como se ha indicado anteriormente, el hospedaje, no posee un manual de organización y funciones y por ende tampoco de una estructura organizacional y de cargos formalmente establecidos. La estructura es implícita y las funciones de cada cargo se efectúan de acuerdo al sentido común y a la necesidad de atención de los servicios con base en la experiencia hotelera existente. En consecuencia, las funciones específicas que se presentan a continuación, corresponden a los cargos cubiertos actualmente, algunos de los cuales realizan múltiples funciones, incluso absorbiendo las funciones de dos o más cargos, probablemente debido a la actividad estacional del turismo y a la poca cantidad de habitaciones y camas existentes en el hospedaje.

a) Administrador



- Dirigir las actividades del hospedaje en todas sus áreas y niveles, de acuerdo a las políticas de la gerencia.
- Atender las actividades de recepción y registro de huéspedes.
- Efectuar la liquidación y cobro de cuentas por los servicios prestados a los huéspedes.
- Efectuar las compras y dotación de materiales, insumos, alimentos y demás bienes para el hospedaje.
- Efectuar las contrataciones de personal para cubrir las necesidades funcionales del hospedaje.
- Realizar actividades de depósitos y pagos bancarios, así como pagos de servicios a terceros.

b) Encargado del Mantenimiento

- Efectuar actividades de supervisión de todas las instalaciones del hospedaje a fin de detectar deficiencias en las instalaciones del hospedaje, así como en el funcionamiento de equipos y mobiliario.
- Efectuar actividades de reparación y mantenimiento de las instalaciones, equipos y mobiliario.
- Apoyar en las acciones de instalación y traslado de equipos y mobiliario.
- Apoyar en las actividades de logística y limpieza de acuerdo a las indicaciones e instrucciones de la Administración.

c) Encargada de limpieza y preparación de alimentos

- Realizar la limpieza de las habitaciones del hospedaje al término de la presencia de los huéspedes.
- Efectuar el tendido de las camas y el arreglo de las habitaciones de acuerdo a indicaciones.
- Efectuar una reposición de insumos de limpieza y aseo personal en cada habitación.
- Realizar la preparación de los desayunos para los huéspedes de acuerdo a las prescripciones e indicaciones señaladas.



- Efectuar la limpieza de la vajilla, utensilios, cubiertos y demás materiales, equipos y elementos utilizados en la preparación de los alimentos, incluido el ambiente utilizado para tal efecto.

d) Personal de apoyo

- Apoyar a la encargada de limpieza y alimentación en las actividades de limpieza y arreglo de habitaciones.
- Apoyar al administrador en las actividades logísticas y de compras cuando sea necesario.

4.5. Análisis del entorno empresarial

4.5.1. Análisis del entorno general

El hospedaje Inti Raymi, se encuentra inmerso dentro de un conjunto de factores de carácter económico, político, socio-cultural, legal, demográfico, tecnológico y ambiental, que condiciona su actividad. Sin embargo, de manera formal el hospedaje carece de estudios o análisis documentados que identifiquen, describan o analicen el entorno general en el que se desenvuelve. Esta situación es desventajosa para el hospedaje porque no es consciente de las oportunidades y amenazas que desprenden de ese conjunto de factores y que condicionan su comportamiento. Más que prever la tendencia de los factores económicos, políticos, socioculturales, legales, demográficos, tecnológicos y ambientales, para extraer de ellos algunos datos con los cuales orientar sus proyectos de crecimiento y desarrollo, los asume tal como se presentan, tratando de hacer frente a los mismos con determinadas decisiones reactivas a fin de minimizar sus efectos negativos y aprovechar sus efectos positivos.



4.5.2. Análisis del entorno específico

4.5.2.1. Clientes

Los clientes o huéspedes del hospedaje Inti Raymi durante el año 2019 ascendieron a un total de 288 personas, con un promedio mensual de 24 personas, siendo los meses de abril a octubre los de mayor afluencia, particularmente los meses de Julio a setiembre, y los meses de noviembre, diciembre y febrero los de menor afluencia. La tabla siguiente muestra la evolución mensual de las habitaciones utilizadas, el número de huéspedes y el total de noches de alojamiento que fueron atendidos por el hospedaje.

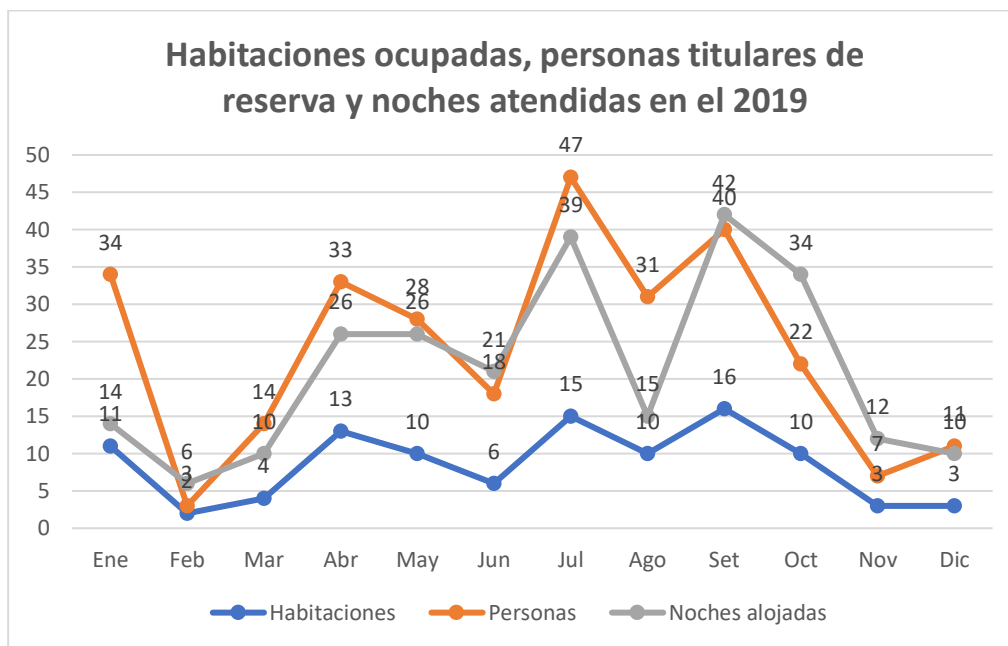
Tabla 12: Número de habitaciones, clientes y noches atendidas 2019

Mes	Habitaciones ocupadas	Personas titulares de reserva	Noches alojadas
Enero	11	34	14
Febrero	2	3	6
Marzo	4	14	10
Abril	13	33	26
Mayo	10	28	26
Junio	6	18	21
Julio	15	47	39
Agosto	10	31	15
Setiembre	16	40	42
Octubre	10	22	34
Noviembre	3	7	12
Diciembre	3	11	10
Total	103	288	255

Fuente: Elaboración propia



Figura 8: Habitaciones, personas y noches atendidas en el 2019



Procedencia de los clientes

Los clientes del hospedaje Inti Raymi proceden generalmente del extranjero, especialmente europeos y latinoamericanos (según acreditación en página web). Los peruanos constituyen el 20.83% del total de clientes, seguido de los colombianos (10.42%), alemanes (9.38%), franceses (8.33%), chilenos (6.25%), brasileños (6.25%), argentinos (5.25%), etc. Es decir, la quinta parte de los clientes (20.83%) son nacionales y el resto (79.17%) son extranjeros. De hecho, gran parte de sus reservas son canalizadas a través de un agente internacional que actúa a través de las redes de internet como es Booking, que es un servidor intermediario digital. La siguiente tabla muestra la distribución porcentual de los huéspedes atendidos por el Hospedaje durante el año 2019.



Tabla 13: Distribución de huéspedes según procedencia 2019 (titulares de reserva)

Procedencia	N°	%
Peruanos	60	20.83
Colombianos	30	10.42
Alemanes	27	9.38
Franceses	24	8.33
Chilenos	18	6.25
Brasileños	18	6.25
Argentinos	15	5.21
Españoles	9	3.13
Estadounidenses	9	3.13
Australianos	9	3.13
Suizos	9	3.13
Polacos	9	3.13
Mexicanos	6	2.08
Otros países	45	15.63
Total	288	100.00

Fuente: Hospedaje Inti Raymi

4.5.2.2. Proveedores

El Hospedaje Inti Raymi cuenta con diversos proveedores, en su generalidad pequeños y microempresarios en virtud de la cantidad relativamente pequeña de su demanda de bienes. La cantidad de habitaciones (8) y de camas (20), plantea una logística relativamente sencilla y rápida, que es abastecida por proveedores locales e incluso por proveedores de la propia zona céntrica de la ciudad en donde se encuentra ubicado el hospedaje. Las siguientes tablas señalan los principales bienes y servicios que demanda el hospedaje y el tipo de proveedores que tiene en cada caso.



Tabla 14: Proveedores de bienes

Tipo de bienes	Detalle	Proveedores
Alimentos	Pan, huevos, leche, mantequilla café, verduras, frutas y comestibles en general	Abarrotes y supermercados más cercanos, Mercado central de San Pedro.
Elementos de aseo personal	Papel higiénico, champús, jabones de tocador y otros.	Abarrotes y supermercados más cercanos
Elementos de aseo y limpieza de habitaciones.	Leguía, detergentes, desinfectantes, escobillas, escobas, limpiavidrios, ceras y otros.	Abarrotes y supermercados más cercanos.
Elementos y juegos de dormitorio	Toallas, Sábanas, mantas, cortinas y otros	Comerciantes y/o confeccionistas de prendas de dormitorio
Bienes de ferretería y otros	Repuestos para grifos, tanques de agua, dispositivos de iluminación y otros.	Ferreterías más cercanas.

Fuente: elaboración propia



Tabla 15: Proveedores de servicios

Tipos de servicios	Detalle	Proveedores
Agua	Servicio de agua potable Agua embotellada	SEDA Cusco Supermercados más cercanos
Energía eléctrica	Servicio de energía eléctrica y alumbrado público	Electro Sur Este - Cusco.
Telefonía y comunicación	Servicios de telefonía, internet y cable.	Movistar
Gas	Servicios de distribución domiciliar de gas propano	Lima Gas
Transporte	Servicios de taxi, Aeropuerto-hospedaje- Aeropuerto y otras zonas de la ciudad	Taxistas conocidos de la zona.
Marketing Digital	Promoción de servicios de hospedaje en las redes de internet. Encuestas de calidad de servicios.	Booking.com ²

Fuente: elaboración propia

4.5.2.3. Competidores

Los competidores más cercanos del hospedaje fueron identificados por los servicios de marketing digital ofrecido por Booking.com en un área menor a un kilómetro de distancia. Se han detectado un total de 20 competidores más cercanos, los mismos que cuentan con una oferta de servicios que fluctúa entre 1 a 18 habitaciones y se distribuyen a una

² Booking.com es un agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento. Booking.com forma parte de Booking Holdings Inc., y cuenta con más de 17.000 trabajadores en 198 oficinas de 70 países de todo el mundo. Booking.com tiene su sede en Ámsterdam. (Wikipedia.com)



distancia menor a un cuarto de kilómetro o 250 metros lineales a la redonda con respecto al hospedaje Inti Raymi. La siguiente tabla presenta una lista de los 20 competidores más cercanos, el número de habitaciones, la distancia promedio y el puntaje de aceptación o evaluación de calidad promedio establecido por los huéspedes.

Tabla 16: Competidores del Hospedaje Inti Raymi

	Nombre comercial	N° Hab.	Distancia en km.	Puntaje promedio Booking
1	Hospedaje Nueva Alta	6	0.19	7.1
2	Hostal Quipu	9	0.26	8.3
3	Diego's House	1	0.18	8.0
4	Hospedaje Zachu Cuzco	3	0.20	7.9
5	Sami House	11	0.20	8.1
6	Ukukus Hostel	12	0.24	8.5
7	Casa De Mi Abuelo Hostal	11	0.06	8.8
8	Barrio Inka BnB	5	0.23	8.7
9	OkiDoki Cusco Hostal	10	0.15	8.2
10	Hotel Elmer-Z	18	0.05	7.8
11	Pachamama Hostel	6	0.21	8.3
12	Trinidad wasi	1	0.00	9.4
13	Puñuna wasi	14	0.20	8.7
14	Klix Hostel Cusco	9	0.05	8.9
15	Chelitos Backpacker	11	0.09	8.7
16	Casa Salkantay	4	0.19	9.0
17	Yanuy Culinary Guest House	6	0.02	9.5
18	Inka Hallpa	5	0.05	8.8
19	Chusay Rooftop Homestay	8	0.15	9.0
20	MunayTuta	8	0.10	7.5

Fuente: Booking.com y Hospedaje Inti Raymi



4.6. Análisis interno de la empresa

4.6.1. Dirección estratégica

La condición microempresarial del hospedaje Inti Raymi implica una gestión directa, plana y ligera, el número pequeño de habitaciones y la ausencia de áreas y niveles complejos en su estructura organizacional hace que las decisiones sean tomadas de manera inmediata. No obstante, también carece de una visión a mediano y largo plazo, de objetivos estratégicos, de instrumentos normativos, de sistematización en el registro y tratamiento de su información, de falta de metodología en el estudio y análisis de su funcionamiento en general, primando el sentido empírico en su gestión y toma de decisiones.

En consecuencia, lejos de analizar la dirección estratégica actual, porque no existe, se hace necesario formular y aplicar una dirección estratégica, partiendo del conocimiento pleno de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el mismo que será efectuado en el capítulo siguiente.

4.6.2. Cultura Organizacional

Para examinar la cultura organizacional de una empresa, es necesario tener en cuenta las normas, el entorno físico y social, los valores y los supuestos básicos.

a) Normas de trabajo

El hospedaje atiende un solo turno de 8 horas (6 a 14 horas), tiempo en que está presente todo el personal. A partir de las 14 horas, el hospedaje está a cargo del administrador y los propietarios del mismo, quienes se encargan de atender a los huéspedes, habida cuenta que una parte de la infraestructura que alberga el hospedaje es al mismo tiempo vivienda para sus propietarios.



b) Entorno físico y social

El hospedaje Inti Raymi, muestra un entorno familiar debido a que sus instalaciones fueron adaptadas en el espacio que ofrecía una casa familiar tradicional, con estructura predominante de adobe, aunque con algunos sectores de material noble. Posee una disposición física de una casa tipo chalet de dos plantas, con ocho habitaciones. El personal, así como los clientes se despliegan en un ambiente de interacciones sociales familiares e inmediatas debido al espacio relativamente pequeño.

c) Valores

Los valores son fundamentalmente de servicio, atención personalizada, comunicación franca y abierta, eficacia, honradez y confianza; aspectos que están incorporados en la práctica de atención de los servicios de hospedaje. Por su parte, los clientes se sienten mayoritariamente satisfechos con los servicios del hospedaje, porque son atendidos con prontitud y porque los problemas que se presentan resueltos con eficacia en el tiempo más inmediato posible.

d) Supuestos básicos

Existe un consenso entre los trabajadores respecto a la política de eficacia y eficiencia en los servicios establecidos por la Gerencia y la Administración. De igual modo, se aceptan las líneas de autoridad y responsabilidad con suma naturalidad. Sin embargo, se observa un clima laboral medianamente insatisfactorio o preocupación entre los trabajadores debido a la incertidumbre respecto a su permanencia laboral, a la alta rotación de personal existente y a la falta de formalización de las funciones y responsabilidades. Si bien no existe una discriminación por sexo, raza o religión, se carece de una política adecuada de recompensas por los esfuerzos realizados.



CAPÍTULO V

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI

5.1. Objeto del Diagnostico

El diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), se realiza con la finalidad de conocer la aplicación de los requisitos de calidad que cumple el Hospedaje Inti Raymi, utilizando como parámetros los criterios establecidos por la Norma Internacional ISO 9001-2015. Por su parte, el diagnóstico de la calidad del servicio del Hospedaje Inti Raymi se realiza con el objeto de conocer las percepciones y grado de satisfacción de los clientes con los servicios prestados por el Hospedaje.

5.2. Alcance del Diagnóstico

La condición de micro empresa del Hospedaje Inti Raymi, su infraestructura relativamente simple, el número pequeño de sus trabajadores y el nivel de ventas que se encuentra por debajo de los límites máximos de venta establecidos para las microempresas, hace que el diagnostico se efectúe en toda la empresa y no solamente en una parte de ella. Por otro lado, por el carácter transversal del estudio, el lapso para efectuar el diagnóstico del sistema de gestión de calidad fue el mes de mayo de 2019.

5.3. Justificación del Diagnóstico

La realización del diagnóstico se justifica en la medida en que es indispensable conocer la situación actual de la empresa, para estar en condiciones de diseñar un conjunto de reajustes o mejoras que le permitan ofrecer mejores servicios a sus clientes. El diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se efectúa de acuerdo a los criterios establecidos por la norma internacional ISO 9001:2015, el mismo que establece un conjunto de requisitos y dimensiones de calidad aplicables tanto a empresas productivas como de servicio. El diagnóstico de la calidad del servicio al cliente se realiza de acuerdo a los criterios establecidos por la plataforma de reservas o metabuscador de viajes Booking.com, el mismo mide el grado de aceptación, satisfacción o percepción de los clientes respecto a los



servicios que ofrece el hospedaje, a partir de cuyo conocimiento se podrá establecer mejoras continuas para elevar el nivel de calidad de los servicios.

5.4. Modelo de Diagnóstico

Para efectuar el diagnóstico del SGC se ha tomado el Modelo de Verificación del Sistema de Gestión de Calidad diseñada por Cruz y Mendoza (2018), que adaptaron la norma internacional ISO 9001:2015 a un formato de verificación de gestión de calidad sumamente práctico y aplicable a cualquier empresa productiva o de servicios. Por otra parte, para efectuar el diagnóstico de la calidad del servicio al cliente se ha tomado en cuenta el Modelo de medición de la satisfacción con los servicios de hospedaje utilizado por Booking.com, el mismo que utiliza un total de 6 dimensiones de medición y una puntuación del 1 al 10, aplicado al término de la permanencia de los clientes en el hospedaje (Anexo 4).

5.5. Aplicación del Diagnóstico

5.5.1. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

5.5.1.1. Parámetros de verificación del SGC

Los parámetros utilizados para la verificación del cumplimiento de los requisitos de la gestión de calidad ISO 9001-2015 fueron los siguientes:

Tabla 17: Parámetros de verificación del SGC

Cumplimiento	Descripción	Escala
No cumple	Requisito no diseñado	1
Idea	Requisito pensado, pero no diseñado	2
Borrador	Requisito con algún diseño en borrador	3
Documentado	Requisito diseñado y documentado.	4
Implementado	Requisito diseñado, documentado e implementado	5

Fuente: (Cruz & Mendoza, 2017)



5.5.1.2. Formato de verificación del SGC

Tanto el formato como los parámetros para la verificación del cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad fueron tomados de Cruz y Mendoza (2017), por tratarse de un procedimiento bastante ajustado a los criterios de la ISO 9001:2015. El formato presenta una columna de numeración de requisitos, otra para la descripción de los requisitos, cinco columnas para la escala de valoración de acuerdo a los parámetros de verificación y finalmente una columna de observaciones para efectuar alguna aclaración o especificación. A continuación, se presenta el formato con el uso de la numeración y la descripción de requisitos del contexto de la organización como ejemplo:



Tabla 18: Formato de verificación del SGC

N°	Requisitos/Descripción	Escala de valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
	4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.						
1	Determina cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica		2				
2	Realiza un seguimiento y revisa esta información sobre las cuestiones externas e internas.	1					
	4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.						
3	Determina partes interesadas que son pertinentes al SGC.	1					
4	Determina los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC.	1					
5	Realiza un seguimiento y revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	1					
	Sumatorio total de los valores	21	6	0	0	0	
	Puntaje total obtenido						
	Porcentaje promedio de cumplimiento						

Fuente: (Cruz & Mendoza, 2017)



Descripción del Formato:

a) Número

Señala el número de orden de los requisitos materia de verificación.

b) Requisitos/descripción

Contiene la descripción de las dimensiones y requisitos del Sistema de Gestión de calidad establecidos por la Norma ISO 9001-2015.

c) Escala de valoración

Se considera cinco niveles, que va del 1 al 5, el 1 implica que no cumple con el requisito, el 2 que cuenta con una idea del requisito, el 3 que posee un borrador, el 4 que presenta requisitos documentados, y el 5 que cumple con los requisitos documentados e implementados.

d) Observaciones

Especificación detallada del estado de cumplimiento de cada ítem o requisito del Sistema General de Calidad.

e) Sumatorio total de los valores

Una vez culminada la verificación de cada dimensión del SGC, se procede a efectuar una sumatoria de cada uno de los valores.

f) Puntaje total obtenido

Se efectúa una suma de los puntajes obtenidos en todas las escalas de la dimensión.

g) Porcentaje promedio de cumplimiento

La sumatoria de los puntajes en todas las escalas de la dimensión, se divide entre el puntaje total potencial de todos los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.



5.5.1.3. Porcentaje general de cumplimiento del SGC.

Para determinar el porcentaje general de cumplimiento del Sistema General de Calidad se utilizó la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de cumplimiento de requisitos del SGC} = \frac{\text{Suma total de valoraciones de las dimensiones}}{\text{Numero de requisitos del SGC} \times \text{valoración máxima}} \times 100$$

Fuente: (Cruz & Mendoza, 2017).

Aplicando la fórmula a los resultados del diagnóstico del Hospedaje Inti Raymi, tenemos:

$$\% \text{ de cumplimiento de requisitos del SGC} = \frac{469}{(308 \times 5) = 1540} \times 100$$

$$\% \text{ de cumplimiento de requisitos del SGC} = 30.45\%$$

Este resultado significa que de un total de 1540 (308 x 5) puntos que se debería alcanzar si se aplicara óptimamente todos los requisitos del SGC, el Hospedaje Inti Raymi alcanzó solamente un puntaje de 469, es decir, el 30.45% del total del puntaje óptimo que debería lograr si es que aplicara en su totalidad los requisitos de calidad exigidos por la Norma ISO 9001:2015.

5.5.1.4. Resultados del diagnóstico del SGC

a) Cumplimiento de requisitos según dimensiones del SGC

Los resultados del diagnóstico general del Sistema General de Calidad realizado al Hospedaje Inti Raymi, arrojaron los siguientes resultados generales.



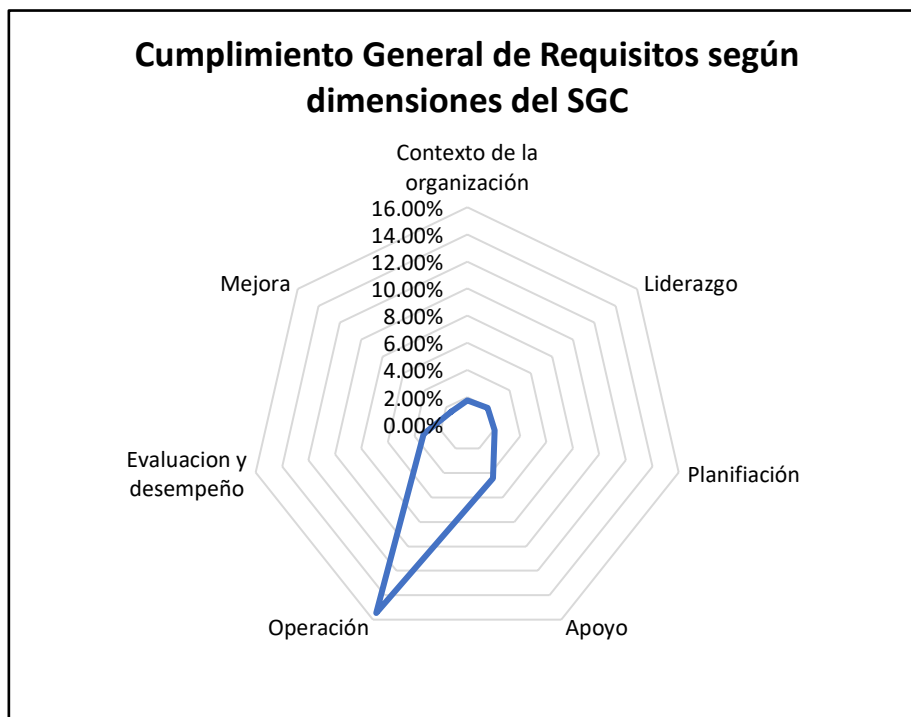
Tabla 19: Cumplimiento de requisitos según dimensiones del SGC

Requisitos de la norma ISO 9001-2015	N° de requisitos	Puntaje esperado	Puntaje alcanzado	% de cumplimiento
Contexto de la organización	24	120	27	1.75%
Liderazgo	26	130	30	1.95%
Planificación	27	135	32	2.08%
Apoyo	50	250	68	4.42%
Operación	121	605	238	15.45%
Evaluación y desempeño	42	210	51	3.31%
Mejora	18	90	23	1.49%
TOTAL	308	1540	469	30.45%

Fuente: elaboración propia

La tabla que antecede evidencia en primer lugar que el porcentaje general de cumplimiento de los requisitos del Sistema General de Calidad (SGC) por parte del Hospedaje Inti Raymi es de 30.45%, lo que equivale a menos de la tercera parte de los requisitos exigidos por la norma ISO 9001-2015. No obstante, algunas dimensiones del SGC se desenvuelven mejor que otros, es así, por ejemplo: es la dimensión operación la que tienen un porcentaje de cumplimiento más alto con un 15.45%, seguido de la dimensión Apoyo (4.42%), evaluación del desempeño (3.31%) planificación (2.08%), liderazgo (1.95%), contexto de la organización (1.75% y Mejora (1.49%), lo que significa que los requisitos exigidos por el SGC dispuesta por la Norma ISO 9001-2015 no son aplicados en la mayor de las dimensiones del SGC.

Figura 9: Cumplimiento general de requisitos del SGC según dimensiones



La figura que antecede ilustra de manera esquemática lo expresado líneas arriba, es decir, que la dimensión Operación del SGC es relativamente la mejor atendida por el Hospedaje, ello implica que existen algunas actividades de carácter operativos que el hospedaje las realiza de manera adecuada, especialmente: la producción y provisión del servicio, la identidad y trazabilidad de los servicios, el cuidado de los bienes de los clientes y proveedores externos y el control de las salidas no conformes, tal como señala el diagnóstico realizado. Sin embargo, en general, se puede señalar que casi todas las demás dimensiones de gestión de calidad presentan deficiencias o están siendo en gran parte desatendidas.

b) Cumplimiento general de requisitos según escala de medición

Otra forma de analizar los resultados del diagnóstico del cumplimiento del Sistema General de Calidad por el Hospedaje Inti Raymi, es observando el número de requisitos alcanzados en cada nivel o escala de medición



planteado por Cruz y Mendoza (2017) y distribuidos de acuerdo a las dimensiones del SGC establecido por la Norma ISO 9001 – 2015. Desde este punto de vista, podemos evidenciar que el 38.59% de las observaciones realizadas respecto al cumplimiento del SGC de la ISO 9001-2015 corresponden a la escala más baja (No), es decir, que no existe absolutamente nada respecto al SGC en el hospedaje Inti Raymi; el 41.79% de las observaciones corresponden a la escala “Idea”, es decir, que existen algunos procesos y prácticas que obedecen a alguna idea respecto a lo que es un Sistema General de Calidad, especialmente en la dimensión Operación y apoyo; el 15.35% de las observaciones corresponden a la escala “Borrador”, es decir, que el hospedaje realiza algunos procesos y prácticas de acuerdo a un propósito ligeramente esbozado pero sin una documentación adecuada, especialmente en la dimensión operación; el 4.26% de las observaciones corresponden a la escala “Documentado”, es decir, que son muy pocos los procesos y prácticas que cuentan con un diseño ex profesamente diseñado y documentado para implementar un sistema general de calidad en el hospedaje. Finalmente, no existe ningún proceso ni práctica del hospedaje que esté debidamente diseñado e implementado desde la perspectiva del SGC.

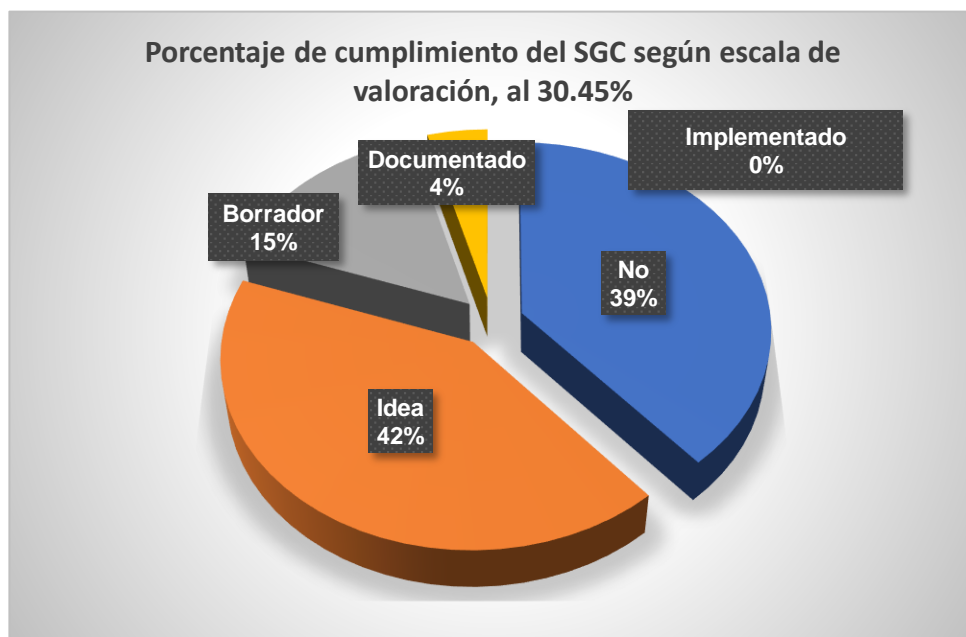


Tabla 20: Cumplimiento de requisitos según escala y dimensiones de SGC

Dimensiones del SGC	ESCALA DE MEDICIÓN				
	No	Idea	Borrador	Documentado	Implementado
Contexto	21	6	0	0	0
Liderazgo	22	8	0	0	0
Planificación	22	10	0	0	0
Apoyo	32	36	0	0	0
Operación	38	108	72	20	0
Evaluación	33	18	0	0	0
Mejora	13	10	0	0	0
Puntaje alcanzado	181	196	72	20	469
%	38.59	41.79	15.35	4.26	100

Fuente: elaboración propia

Figura 10: Porcentaje de cumplimiento del SGC según escala de valoración y dimensiones, al 30.45%





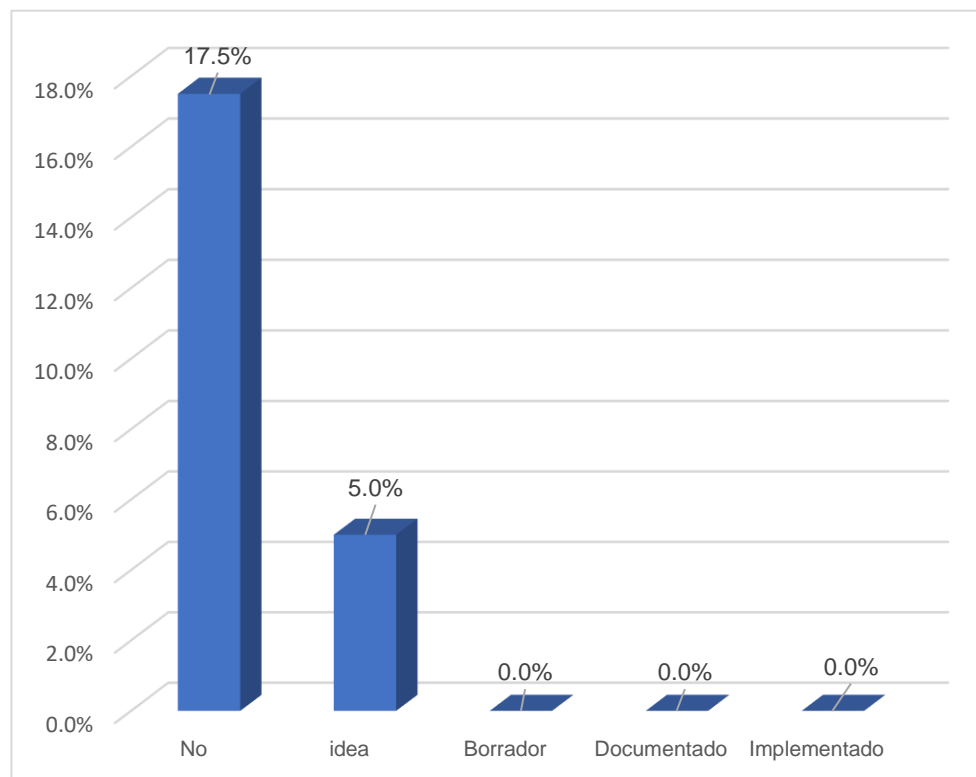
d) Cumplimiento de requisitos del SGC en el contexto de la organización

Tabla 21: Cumplimiento de requisitos SGC, contexto de la organización

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	21	17.5%
Idea	6	5.0%
Borrador	0	0.0%
Documentado	0	0.0%
Implementado	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Cumplimiento de requisitos del SGC en el contexto de la organización





La tabla y la figura que anteceden evidencian que en la dimensión “Contexto de la organización” del SGC, el cumplimiento de requisitos en el Hospedaje Inti Raymi es mínimo o casi inexistente, la mayor parte de los requisitos no se cumplen y solamente un 5% de los procesos o prácticas se efectúan de acuerdo a una idea más o menos básica de lo que es un Sistema General de Calidad. No existen requisitos diseñados en borrador y mucho menos documentados o implementados.

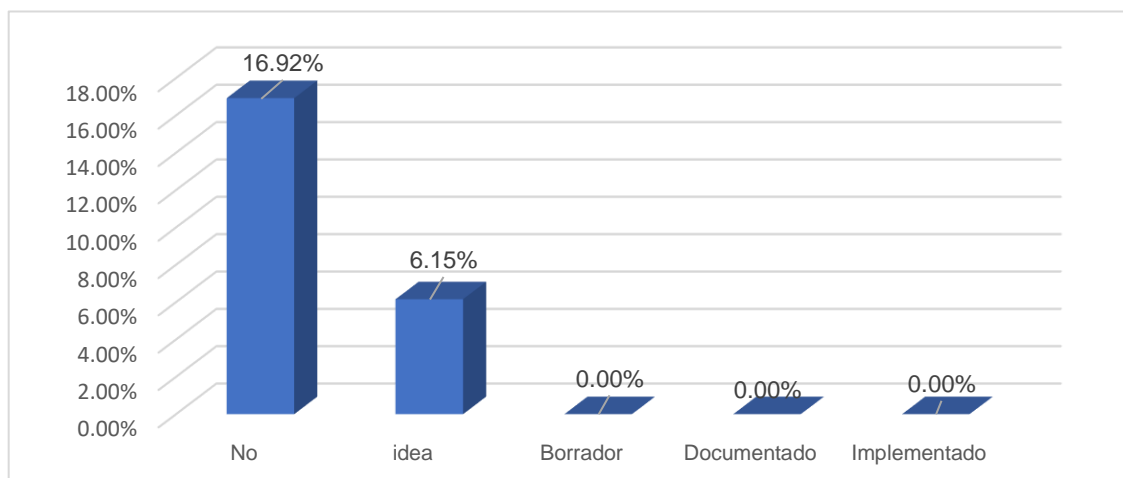
d) Cumplimiento de requisitos del SGC en Liderazgo

Tabla 22: Cumplimiento de requisitos de SGC en liderazgo

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	22	16.92%
Idea	8	6.15%
Borrador	0	0.00%
Documentado	0	0.00%
Implementado	0	0.00%

Fuente: elaboración propia

Figura 12: Cumplimiento de requisitos del SGC en Liderazgo





Tanto la tabla como la figura que anteceden, evidencian que en la dimensión “Liderazgo” del SGC, el cumplimiento de requisitos en el Hospedaje Inti Raymi es igualmente muy bajo o casi inexistente, la mayor parte de los requisitos no se cumplen y solamente un 6.15% de los procesos o prácticas de liderazgo se realizan con alguna idea de sistema de calidad. No existen requisitos diseñados en borrador y mucho menos documentados o implementados.

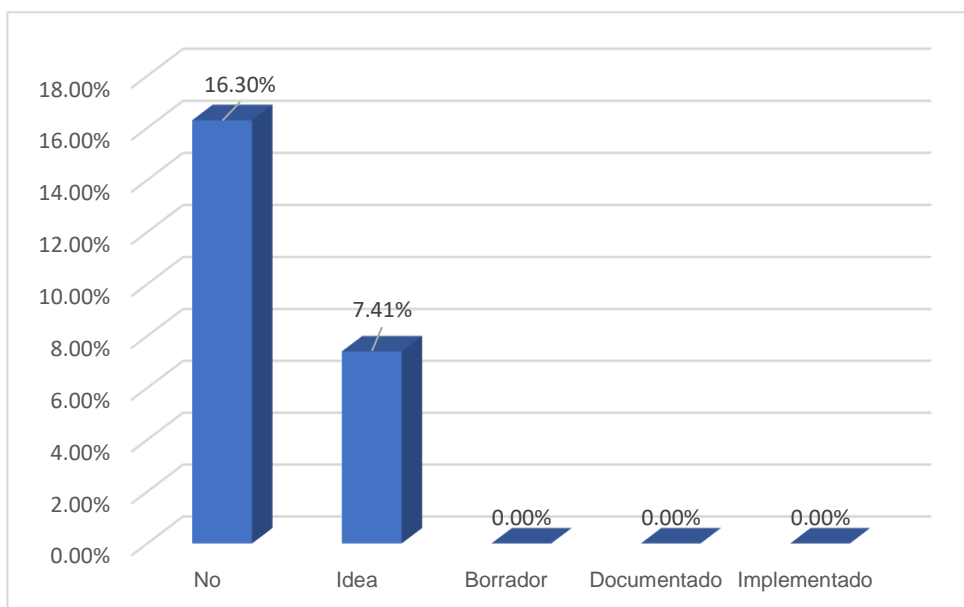
e) Cumplimiento de requisitos del SGC en Planificación

Tabla 23: Cumplimiento de requisitos de SGC en Planificación

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	22	16.30%
Idea	10	7.41%
Borrador	0	0.00%
Documentado	0	0.00%
Implementado	0	0.00%

Fuente: elaboración propia

Figura 13: Cumplimiento de requisitos del SGC en Planificación





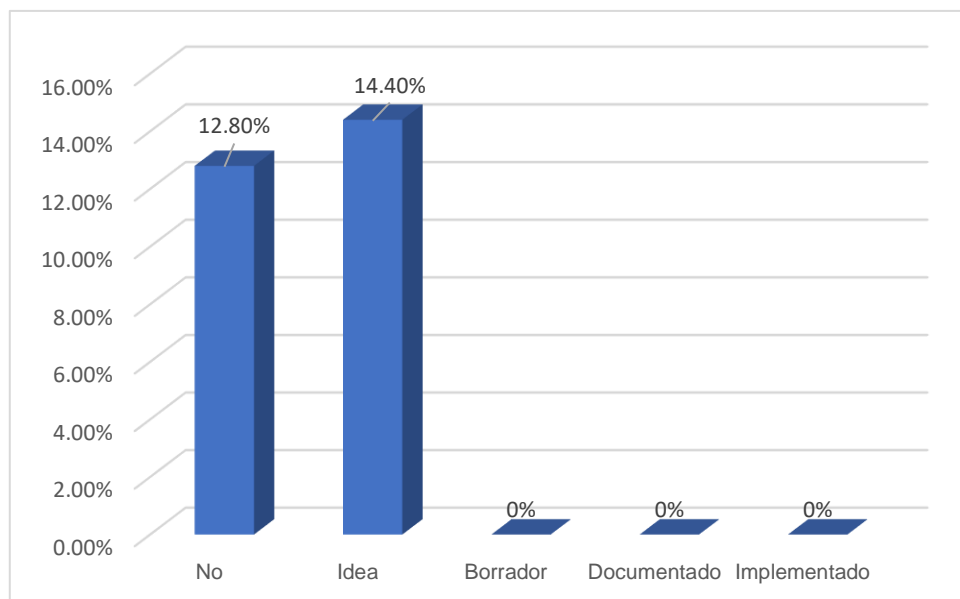
De igual manera, la tabla y la figura que anteceden evidencian que en la dimensión “Planificación” del SGC, el cumplimiento de requisitos en el Hospedaje Inti Raymi es igualmente muy bajo, la mayor parte no se cumplen y solamente un 7.41% de los procesos o prácticas se realizan con alguna idea de lo que es un Sistema de Calidad. No existen requisitos diseñados en borrador y mucho menos documentados o implementados.

f) Cumplimiento de requisitos del SGC en Apoyo

Tabla 24: Cumplimiento de requisitos de SGC en Apoyo

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	32	12.80%
Idea	36	14.40%
Borrador	0	0%
Documentado	0	0%
Implementado	0	0%

Figura 14 : Cumplimiento de requisitos del SGC en Apoyo





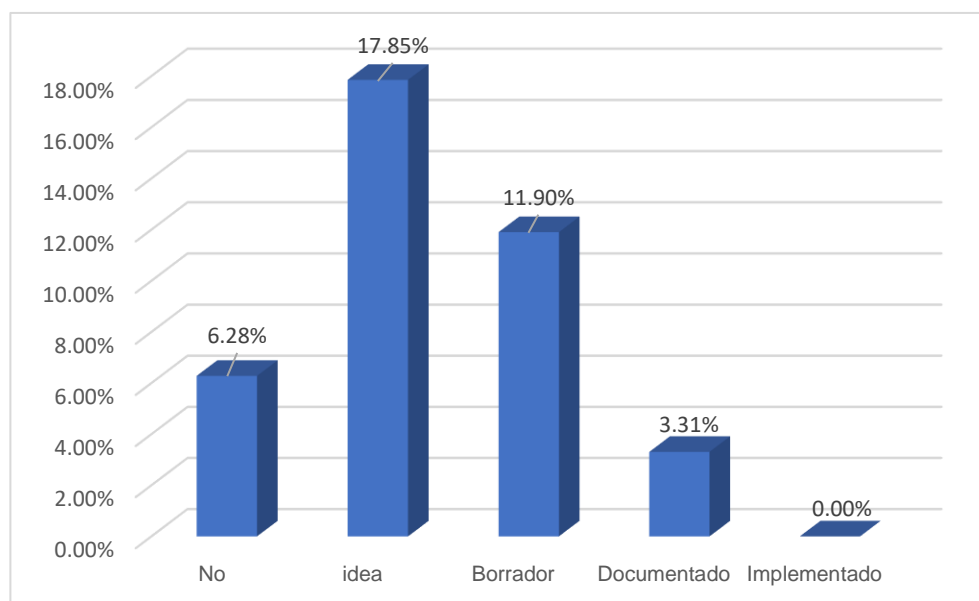
Tanto la tabla como la figura que anteceden evidencian que en la dimensión “Apoyo” del SGC, el cumplimiento de requisitos en el Hospedaje Inti Raymi es igualmente bajo, aunque es destacable que un 14.4% de los procesos y prácticas se realizan teniendo al menos una idea básica de lo que es un Sistema de Calidad. No existen requisitos diseñados en borrador y mucho menos documentados o implementados.

g) Cumplimiento de requisitos del SGC en Operación

Tabla 25: Cumplimiento de requisitos del SGC en Operación

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	38	6.28%
Idea	108	17.85%
Borrador	72	11.90%
Documentado	20	3.31%
Implementado	0	0.00%

Figura 15: Cumplimiento de requisitos de SGC en Operación





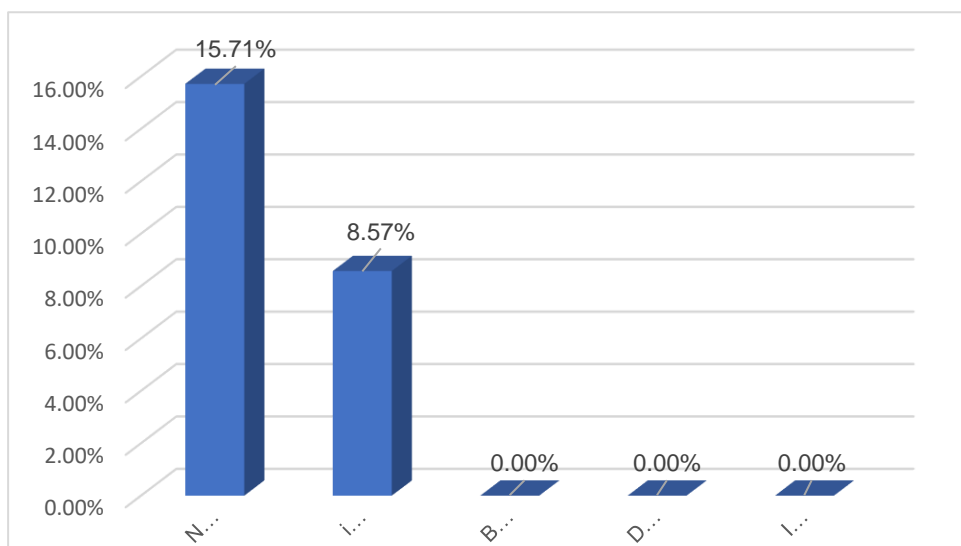
En cuanto a la dimensión “Operación”, el diagnóstico realizado evidencia que se trata de una dimensión en el cual los procesos y prácticas que se realizan en el Hospedaje Inti Raymi están de acuerdo a los requisitos establecidos por el SGC establecidos por la Norma ISO 9011-2015. En el 17.85% de los procesos y prácticas existe alguna idea básica del SGC, en el 11,90% existe un esbozo o borrador de operaciones; en el 3.31% de los procesos y prácticas existen algunos documentos diseñados, pero no implementados y no existe ningún requisito que haya sido implementado.

h) Cumplimiento de requisitos del SGC en Evaluación del desempeño

Tabla 26: Cumplimiento de requisitos del SGC - Evaluación de desempeño

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	33	15.71%
Idea	18	8.57%
Borrador	0	0.00%
Documentado	0	0.00%
Implementado	0	0.00%
Total	51	24.29%

Figura 16: Cumplimiento de requisitos del SGC en Evaluación del desempeño





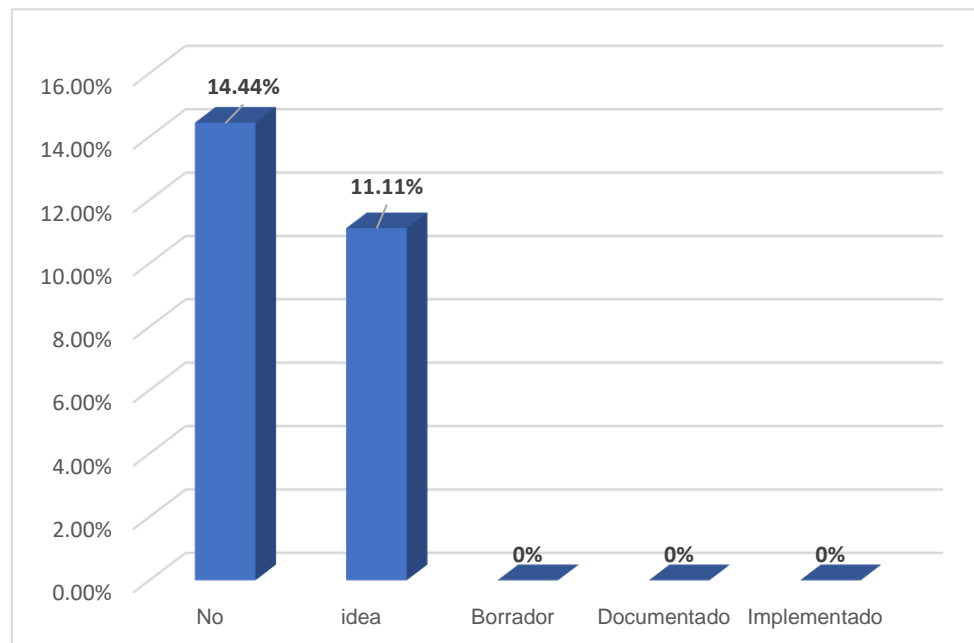
En la dimensión “Evaluación del desempeño”, el Hospedaje Inti Raymi, no cumple casi ninguna de los requisitos, excepto en un 8.57% de los mismos, en los cuales tienen alguna idea básica de lo que es un Sistema de Calidad. No existen requisitos diseñados en borrador y mucho menos documentados o implementados.

i) Cumplimiento de requisitos del SGC en Mejora

Tabla 27: Cumplimiento de requisitos del SGC en Mejora

Escala de medición	Puntaje total	Porcentaje de cumplimiento de requisitos
No	13	14.44%
Idea	10	11.11%
Borrador	0	0%
Documentado	0	0%
Implementado	0	0%

Figura 17: Cumplimiento de requisitos de SGC en Mejora





Finalmente, en la dimensión “Mejora”, el Hospedaje Inti Raymi tampoco ha implementado casi ningún requisito del SGC establecido por la Norma Internacional ISO 9001-2015, excepto en el 11.11% de los mismos, en los cuales cuenta con una idea básica de lo que constituye un sistema de calidad. No existen requisitos diseñados en borrador y mucho menos documentados o implementados.

5.5.2. Calidad de servicios al cliente

5.5.2.1. Criterios y fuentes de datos

Para diagnosticar la calidad del servicio al cliente, recurrimos a dos dimensiones: los reclamos de los clientes y la satisfacción del cliente con los servicios del hospedaje.

La primera dimensión es medida directamente a partir de los comentarios o reclamos realizados por los huéspedes en el portal de Booking luego de concluido el servicio de hospedaje. Se trata de apreciaciones cualitativas positivas y negativas que revelan la percepción de los clientes respecto a la calidad del servicio que ofrece el hospedaje, y que demandan algún grado de intervención y mejora. Se debe aclarar que no todos los clientes efectúan valoraciones y menos aún comentarios, el número de los que lo hacen es bastante variable.

La segunda dimensión esta medida a través de una encuesta aplicada por el mismo Booking, pero esta vez utilizando la encuesta de valoración cuantitativa de 6 dimensiones (Personal, limpieza, ubicación, instalaciones, confort y relación calidad-precio) del servicio hotelero con un rango de valoración que va del 1 al 10. Se trata de una apreciación cuantitativa y confiable de la calidad del servicio al cliente ofrecido por el Hospedaje y que permite determinar el nivel de calidad de servicio al cliente desde el punto de vista del huésped.

5.5.2.2. Reclamos de los clientes

Una revisión de los registros de reclamos efectuados a través de Booking, entre los meses de enero a diciembre del año 2018, se determinó que existen tanto comentarios positivos como negativos que deben ser superados con el diseño de un



Sistema de Gestión de Calidad. El objetivo es aminorar lo más posible la presencia de inconformidades o reclamos de los clientes.

Tabla 28: Reclamos de los clientes

N°	Nombre	P/N	Reclamo
1	Emmaamg, fr 22 de dic de 2018	P	Buen hospedaje, agua caliente, wifi, camas cómodas. Personal muy acogedor.
		N	Lo malo es un poco "lejos" del centro.
2	Esther Presotto, br 18 de oct de 2018	P	Muy buen servicio, muy atento. Habitación limpia, espaciosa y baño limpio también.
		N	Solo una ventana en el techo. Por la prisa no hubo desayuno sino unas bolsas con alimentos.
3	Richard chaudron, fr 16 de oct de 2018	P	Tranquilo, hermosas habitaciones amplias y confortables. Buena ropa de cama. Lugar tranquilo. Christian siempre está disponible y preocupado es (¿demasiado?) Por la satisfacción del visitante.
		N	Desayuno es poco. A 15 min del hipercentro.
4	Gs7581, de 14 de sep de 2018	P	Gran personal
		N	Lo malo es que es un poco frio
5	Katia, mx 13 de sep de 2018	P	Muchas gracias por sus atenciones. Buena ubicación, buena atención por parte de Cristian y su familia
		N	Lo malo es que el tiempo pasa muy rápido.
6	Mayra, co 22 de jul de 2018	P	Hospedaje cumple lo básico
		N	La ubicación del hotel Tenía reserva con desayuno y el día que quisimos desayunar en el hotel porque el horario lo permitía.
7	Aurora, cl 19 de jul de 2018	P	Cumple, pero podría ser mejor, la habitación espaciosa y buenas camas
		N	El servicio de desayuno pésimo, tanto la atención como los productos para comer... Café y agua frío, la mesa no estaba puesta a tiempo.
8	Vanessa, pe 15 de jun de 2018	P	Es Agradable, el desayuno estuvo muy bien y buena atención.
		N	La ubicación era término medio ya que, lo más cercano que tuvimos fue el mercado, digamos que no estaba súper alejado de los lugares principales, caminando se podía llegar en 10 min a 12 min hacia la plaza de armas.
9	Roosvelt, ec 25 de may de 2018	P	Silencio paz armonía
		N	Debería mejorar la atención, La calefacción
10	Paulina Ohler, pl 20 de may de 2018	P	Habitación grande, buena ubicación, limpio, gran habitación con baño. Precio relativamente bajo para Cusco. Una buena base
		N	El personal no te llevabas bien, pero eran agradables. No hablaban mucho inglés, desayuno Frío.



11	LUCAS, be 3 de may de 2018	P	Lugar tranquilo y relativamente bien ubicado.
		N	El personal era muy amable y servicial, pero estaba un poco cansado.
12	Anónimo 2 de may de 2018	P	Buen hostel en una ubicación céntrica pero tranquila.
		N	El personal se esforzó mucho. Equipaje mantenido gratis por unos días. Almuerzo para llevar proporcionado cuando nos recogieron para la excursión a las 3:00 a.m.
13	Anónimo 29 de abr de 2018	P	Grandes anfitriones, muy serviciales y serviciales con cualquier cosa que puedan hacer.
		N	Los inodoros no son de alta descarga, asegúrese de poner el papel higiénico en la papelera.
14	Virginie Jonas, de 11 de abr de 2018	P	Hotel muy céntrico con habitaciones amplias. Habitación grande, personal agradable. Garaje disponible bajo petición. Muy céntrico.
		N	Después de la ducha, el baño fallo.
15	thierry, fr 25 de feb de 2018	P	Lugar muy agradable a 15 minutos a pie del centro muy bienvenido.
		N	el personal hizo el esfuerzo de hablar en ingles
16	Paulo Roberto, br 27 de ene de 2018	P	Cerca, agradable bienvenida Habitación limpia Desayuno excelente relación calidad-precio Excelente ubicación
		N	Barrio inseguro
17	Danielle Reis, br 9 de ene de 2018	P	Buena limpieza
		N	Mal desayuno
18	Camila, ar 7 de ene de 2018	P	Personal muy atento, nos dieron información siempre que lo necesitamos y pudimos dejar las mochilas sin problemas cuando fuimos a Machu Picchu. Buen desayuno, con huevos y jugo natural.
		N	El baño no tenía buena ventilación

Fuente: elaboración propia con base en los datos de Booking:
P=Apreciación positiva; N=Apreciación negativa

El reclamo más constantemente enunciado está dirigido a los desayunos. El hotel ofrece el desayuno como parte de su servicio, pero, de acuerdo a los clientes, no está poniendo suficiente atención en este servicio, debido a que no se ofrece a tiempo, existe muy poca cantidad de alimentos, la temperatura de las bebidas calientes es inadecuada, es decir, casi fría, etc.

El segundo reclamo más o menos constante es respecto al personal: no tienen suficiente dominio de idiomas, no atienden adecuadamente, existe una actitud fría o poco acogedora.



El tercer grupo de reclamos está dirigido a la infraestructura y equipamiento del hotel, los inodoros no tienen suficiente descarga de agua, la ventilación de los mismos no es adecuada, etc. El cuarto grupo de reclamos está orientado a la ubicación del hospedaje y los problemas de seguridad, aunque por otra parte varios de los clientes consideran que se trata de un lugar céntrico y accesible.

Como se podrá observar, es en el servicio alimentario en donde se tendrá que poner mayor atención a fin de organizarla y proveerla suficientemente, además de elevar la calidad de los procesos dentro de este servicio. Por otro lado, se debe capacitar al personal o cambiarlos por otros más preparados para el ejercicio de funciones hoteleras. Asimismo, mejorar el equipamiento de los baños con inodoros de mejor calidad, así como mejorar la ventilación de los mismos, y finalmente poner mayor atención a las necesidades de los huéspedes y orientarlos para que logren tener la mayor accesibilidad a los servicios complementarios a su estancia hotelera.

5.5.2.3. Satisfacción de los clientes

El año 2018, con base en los datos publicados por Booking y sobre la base de 48 huéspedes que realizaron una valoración de la calidad del servicio al cliente del hospedaje Inti Raymi, se determinó que el promedio de calificación del Hospedaje, dentro de una escala de 1 al 10, fue de 8.4. Las dimensiones que fueron evaluadas son: limpieza, confort, ubicación, instalaciones y servicios, personal y relación calidad-precio. Un 88% de los huéspedes consideran que el establecimiento es fantástico o bien, un 8% considera ok, es decir, que está bien, pero con algunas observaciones, y un 4% considera que el establecimiento está mal o muy mal.



Tabla 29: Medición de la calidad de servicios al cliente 2018

N° Comentario	País	Fecha	Limpieza	Confort	Ubicación	Instalaciones	Personal	Relación calidad - precio	Promedio
1	Portugal	8-Ene	10	10	7.5	7.5	10	10	9.2
2	Francia	8-Ene	7.5	10	10	10	10	10	9.6
3	Argentina	22-Ene	7.5	7.5	5	7.5	7.5	7.5	7.1
4	México	7-Feb	7.5	5	5	2.5	2.5	7.5	5
5	Japón	18-Feb	7.5	7.5	5	10	7.5	7.5	7.5
6	Perú	28-Feb	7.5	7.5	5	5	5	7.5	6.3
7	Argentina	3-Mar	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
8	Colombia	13-Mar	7.5	7.5	7.5	10	10	7.5	8.3
9	Chile	22-Mar	10	10	7.5	10	10	10	9.6
10	Perú	30-Mar	10	7.5	10	7.5	10	10	9.2
11	Francia	1-Abr	7.5	10	7.5	10	10	10	9.2
12	Brasil	4-Abr	10	7.5	5	5	5	7.5	6.7
13	Francia	14-Abr	7.5	7.5	10	10	10	10	9.2
14	Colombia	15-Abr	10	10	7.5	7.5	10	10	9.2
15	Argentina	22-Abr	10	10	7.5	10	10	10	9.6
16	Perú	29-Abr	10	7.5	7.5	7.5	10	10	8.8
17	Brasil	30-Abr	10	10	10	10	10	10	10
18	México	30-Abr	10	10	10	10	10	7.5	9.6
19	Brasil	3-May	5	7.5	7.5	5	7.5	7.5	6.7
20	México	18-May	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
21	Francia	25-May	10	7.5	10	7.5	10	10	9.2
22	Alemania	5-Jun	10	10	7.5	10	7.5	10	9.2
23	Perú	12-Jun	10	7.5	10	10	7.5	10	9.2
24	Uruguay	18-Jun	7.5	7.5	7.5	7.5	10	7.5	7.9



25	Brasil	28-Jun	7.5	7.5	10	7.5	10	7.5	8.3
26	Australia	12-Jul	10	10	10	10	10	10	10
27	Perú	17-Jul	7.5	7.5	7.5	10	7.5	7.5	7.9
28	Perú	26-Jul	10	10	10	10	10	10	10
29	Perú	30-Jul	7.5	5	5	5	5	7.5	5.8
30	Bélgica	1-Ago	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
31	Argentina	4-Ago	7.5	10	7.5	7.5	10	7.5	5.8
32	Perú	21-Ago	10	10	10	10	10	10	10
33	Polonia	28-Ago	7.5	7.5	10	10	7.5	7.5	8.3
34	Ecuador	3-Set	10	7.5	7.5	10	7.5	7.5	8.3
35	Francia	9-Set	7.5	7.5	10	10	7.5	7.5	8.3
36	Perú	18-Set	7.5	10	10	7.5	10	10	9.2
37	Colombia	27-Set	10	10	7.5	7.5	10	10	9.2
38	Perú	7-Oct	10	7.5	10	10	10	7.5	9.2
39	Colombia	11-Oct	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
40	Brasil	20-Oct	10	10	7.5	7.5	10	7.5	8.8
41	Perú	25-Oct	10	10	7.5	10	10	7.5	9.2
42	Chile	12-Nov	7.5	5	5	7.5	7.5	7.5	6.7
43	Colombia	19-Nov	10	10	7.5	10	10	10	9.6
44	China	30-Nov	10	10	10	7.5	7.5	10	9.2
45	Argentina	3-Dic	7.5	7.5	7.5	10	7.5	7.5	7.9
46	Perú	14-Dic	10	10	10	10	10	10	10
47	España	27-Dic	7.5	10	7.5	10	7.5	10	8.8
48	Dinamarca	31-Dic	10	7.5	7.5	7.5	10	10	8.8
Promedio	Promedios Totales		8.6	8.4	8	8.4	8.8	8.7	8.4

Fuente: Hospedaje Inti Raymi - Booking



Tabla 30: Medición de la calidad de servicios al cliente 2019

N°	cliente:	Fecha	Personal	Limpieza	Ubicación	Instalaciones y servicios	Confort	Relación calidad-precio	Promedio
1	Camila, ar	7 de ene de 2019	10	10	7.5	7.5	10	10	9.2
2	Sandra, pe	7 de ene de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
3	Danielle Reis, br	9 de ene de 2019	5	7.5	5	7.5	7.5	10	7.1
4	Christian Figueroa, mx	22 de ene de 2019	10	5	5	10	7.5	5	7.1
5	Paulo Roberto, br	27 de ene de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
6	Jose Figueroa, mx	4 de feb de 2019	7.5	7.5	5	10	10	5	7.5
7	thierry, fr	25 de feb de 2019	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
8	Laura Ximena, de	23 de mar de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
9	Vinicius, pe	3 de abr de 2019	10	10	7.5	10	10	10	9.6
10	Virginie Jonas, de	11 de abr de 2019	10	7.5	10	7.5	10	10	9.2
11	Anónimo	11 de abr de 2019	7.5	10	7.5	10	10	10	9.2
12	Sneha, au	17 de abr de 2019	10	7.5	10	5	5	7.5	7.5
13	Elizângela Freire, pe	21 de abr de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
14	Anónimo	29 de abr de 2019	10	10	7.5	7.5	10	10	9.2
15	Anónimo	2 de may de 2019	10	10	7.5	10	10	10	9.6
16	LUCAS, be	3 de may de 2019	10	7.5	10	7.5	7.5	10	8.8
17	il ,lTV	6 de may de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
18	Felipe Estrada, pe	19 de may de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
19	Paulina Ohler, pl	20 de may de 2019	10	10	7.5	10	10	10	9.6



20	Roosvelt, ec	25 de may de 2019	7.5	7.5	10	7.5	7.5	7.5	7.9
21	Anónimo	27 de may de 2019	10	7.5	10	7.5	7.5	10	8.8
22	Rosita, pe	3 de jun de 2019	10	10	7.5	10	7.5	10	9.2
23	Jorge Ivan, co	6 de jun de 2019	10	7.5	10	10	7.5	10	9.2
24	Vanessa, pe	15 de jun de 2019	7.5	10	7.5	7.5	10	7.5	8.3
25	Eliana, co	22 de jun de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
26	María José, br	28 de jun de 2019	10	10	10	10	7.5	10	9.6
27	Megumi Alexandra, pe	18 de jul de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
28	Aurora, cl	19 de jul de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
29	Mayra, co	22 de jul de 2019	10	7.5	10	5	5	7.5	7.5
30	XIAOLIAN, cn	27 de jul de 2019	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
31	juan, ar	5 de ago de 2019	7.5	10	7.5	7.5	10	10	8.8
32	Reza, pe	11 de ago de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
33	Bernhard, de	27 de ago de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
34	Bernhard, de	27 de ago de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
35	Bernhard, de	27 de ago de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
36	Margaux, fr	29 de ago de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
37	Carla, arg	10 de sep de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
38	Katia, mx	13 de sep de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
39	gsuss, de	14 de sep de 2019	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
40	Anónimo	14 de sep de 2019	10	10	7.5	7.5	10	7.5	8.8
41	Renato, ar	25 de sep de 2019	10	10	10	10	10	7.5	9.6
42	Juan Diego, co	27 de sep de 2019	10	10	7.5	10	10	10	9.6
43	carolina toro, cl	2 de oct de 2019	10	10	7.5	10	10	10	9.6
44	Jimmy, pe	9 de oct de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0



45	Richard Chaudron, fr	16 de oct de 2019	7.5	10	7.5	10	7.5	7.5	8.3
46	Esther Presotto, br	18 de oct de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
47	Daniela M, pe	22 de dic de 2019	10	10	7.5	10	10	10	9.6
48	Esteban U. Cl	29 de dic de 2019	10	10	10	10	10	10	10.0
Promedios Totales			9.4	9.3	8.8	9.1	9.2	9.3	9.2

Fuente: elaboración propia.

Interpretación:

En las tablas precedente, podemos observar que casi todas las dimensiones de calidad del servicio tienen una calificación similar, es decir, se mantienen entre los promedios de 8.0 y 8.7, con un promedio general de 8.4 en el año 2018 basado en los datos históricos de booking.

Sin embargo, es evidente que ninguna de las dimensiones supera los 9 puntos, y esto hace suponer que los clientes no se encuentran plenamente satisfechos con ninguna de las dimensiones de calidad del servicio del hospedaje. Todo ello, a pesar de que el 43% de los clientes considera que el servicio del establecimiento es fantástico, el 45% de los mismos que considera que está muy bien y que el 8% que considera que está bien. En consecuencia, se hace necesario intervenir en el hospedaje, aplicando algunas propuestas de solución para mejorar no solamente el sistema de gestión de calidad sino la calidad del servicio al cliente.

El año 2019 se puede notar un evidente cambio en la calidad del servicio recibido, se puede observar de mejor manera en la impresión que se tiene de los servicios especialmente los servicios de personal, limpieza y relación calidad – precio que son susceptibles en su mayoría a la apreciación de los huéspedes, esto es debido a que cada huésped da una apreciación personal juzgando principalmente al personal y al estado de la habitación lo cual denota directamente el incremento de la calidad.



CAPITULO VI

PROPUESTAS PARA MEJORAR EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI

6.1. Propuestas para mejorar el sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Habiendo efectuado el diagnóstico del sistema de gestión de calidad del Hospedaje Inti Raymi, y determinado que el nivel de cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos por la Norma Internacional ISO 9001-2015, son muy bajos, alcanzando solamente al 30.45%, es decir, menos de la tercera parte de las exigencias de la Norma. Teniendo en cuenta que las deficiencias se presentan en todas las dimensiones y comprendiendo que es imposible modificar de un solo golpe la realidad de la gestión en el hospedaje, el presente capítulo tiene como objetivo plantear algunas propuestas y soluciones a la problemática de gestión de la calidad encontrada, distribuida en cada una de las dimensiones de la Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001-2015. Para priorizar las soluciones propuestas se han considerado los siguientes criterios:

6.1.1. Criterios de priorización de propuestas de solución

- a) Capacidad de llevarlo a cabo
- b) Impacto en la calidad del servicio
- c) Valoración de los huéspedes
- d) Costo de la propuesta o acción

6.1.2. Dimensiones del Sistema de Gestión de Calidad

Las dimensiones que se tomarán en cuenta para la propuesta de soluciones son las mismas que aparecen en la Norma Internacional ISO 9001: 2015, a saber:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño y



- Mejora.

6.1.3. Contexto de la organización

6.1.3.1. Análisis de los factores del entorno general

El hospedaje Inti Raymi, se encuentra inmerso dentro de un conjunto de factores de carácter económico, político, socio-cultural, legal, demográfico, tecnológico y ambiental, que condiciona su actividad y que describimos a continuación:

a) Factor económico

De acuerdo a los datos publicados por el BCRP, la evolución del PIB a nivel nacional fue positiva durante los últimos 4 años, 4% para el año 2016, 2,5% para el año 2017, 4% para el año 2018 y 2.3% para el año 2019. Por su parte, el PIB per cápita también siguió ascendiendo de 6182 dólares anuales en el 2016, a 6,736 dólares anuales en el 2017, a 7,006 dólares anuales en el 2018 y a 7,300 dólares anuales en el 2019. La tasa de inflación fue relativamente baja y alcanzó a: 3.23% en el 2016, 1.36% en el 2017, 2.19% en el 2018, 1.9% en el 2019. El tipo de cambio fue de 3.29 soles en el 2018 y 3.34 en el 2019. El salario mínimo vital permanece en 930 soles desde el año 2018 hasta la fecha. El impuesto general a las ventas permanece en 18% desde hace varios años, el impuesto a la renta se encuentra en el 29.5% anual, aunque si las rentas anuales de las micro y pequeñas empresas es igual o menor a 15UIT el impuesto a la renta es del 10%. Finalmente, el tipo de cambio fue de 3.29 a fines del 2018 y 3.34 a fines del 2019. Por otro lado, existe una gran oferta crediticia en el mercado financiero, sin embargo, las tasas de interés activas a las micro y pequeñas empresas se mantienen en tasas muy variadas, con un promedio del 34% anual si el crédito es a 360 días y 22% anual si el crédito es mayor a 360 días. Si a todos estos datos económicos, le agregamos los arribos de turistas internacionales al Perú que se fue incrementando durante los años 2016 (3'744,461), 2017 (4'032,339), 2018 (4,419,430) y especialmente los arribos de visitantes nacionales extranjeros a establecimientos de hospedaje que también fue creciendo del 2016 (50'564,677) al 2017 (51'610,532), se podría concluir que el sector turismo y más particularmente el sector hotelero y de hospedaje tiene un potencial y oportunidad de crecimiento económico que se puede aprovechar positivamente.



b) Factor político

La situación política en el país se encuentra en crisis, los casos de corrupción detectados en el poder ejecutivo y el poder judicial y otros sectores económicos, aunados a la crisis estructural que la política ya venía arrastrando desde la década del 90, han afectado significativamente el contexto gubernamental, el nivel de confianza en las autoridades, el desinterés de la población en los asuntos políticos y en la gestión de los gobiernos nacionales o regionales, en un contexto global de crisis ambiental y cambio climático, de deterioro del medio ambiente y recursos naturales, que en nuestro país se contrapone con el fuerte impulso a la actividad extractiva, especialmente a la minería, que es una actividad altamente contaminante, dadas las pocas restricciones y controles ambientales existentes. No obstante, desde la década del 90 se ha mantenido una política económica favorable hacia las inversiones nacionales e internacionales y al fortalecimiento de la micro y pequeña empresa, dentro de una economía de libre mercado, que constituye un factor positivo para las microempresas del sector hotelero.

c) Factor socio-cultural

Desde el punto de vista sociocultural se puede señalar que el Cusco, lugar donde funciona la empresa de hospedaje en estudio, es una sociedad en cierto modo cosmopolita, dada su condición de importante atractivo turístico a nivel nacional, pero al mismo tiempo de fuertes tradiciones culturales, sociales, idiomáticas, productivas e históricas. La ciudad del Cusco es patrimonio cultural de la humanidad y la región del Cusco posee una de las siete maravillas del mundo moderno como es la ciudadela de Machupicchu, lo cual convierte a la Región del Cusco en un destino turístico de suma importancia a nivel nacional y mundial. Por otro lado, la centralización de los medios productivos y de las instituciones de gestión gubernamental han provocado también un proceso sostenido de migración del campo a la ciudad, generando un crecimiento urbano hasta cierto punto caótico en las zonas periféricas de la ciudad del Cusco.



d) Factor legal

Ley General de Turismo

La actividad de la empresa en estudio, se encuentra dentro de los alcances de la Ley General de Turismo N° 29408 aprobada el 17 de setiembre del 2009. El objetivo de esta norma es promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística a nivel nacional, regional y local. Declara como principios el desarrollo sostenible, la inclusión, la no discriminación, el fomento de la inversión privada, la descentralización, la calidad, la competitividad, el comercio justo en el turismo, la cultura turística, la identidad y la conservación del medio ambiente. El Organismo rector del sistema de turismo es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. A nivel regional son los gobiernos regionales los que cumplen las funciones de promoción del turismo que prescribe la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, además de las funciones turísticas que son delegadas por el MINCETUR. A nivel local, son las municipalidades que en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades promueven el turismo local. Esta norma define a las entidades prestadoras de servicios turísticos, dentro de las cuales se encuentran: los servicios de hospedaje, las agencias de viajes y turismo, las empresas de transporte turístico, los servicios de guías de turismo, los servicios de restaurantes y otros. En cuanto a la calidad de los servicios, que es el tema de estudio en la presente investigación, esta ley, en su artículo 38° señala que tanto el MINCETUR como los gobiernos regionales y locales impulsan las buenas prácticas, así como la estandarización y normalización en la prestación de servicios.

Reglamento de Establecimientos de Hospedaje

Los establecimientos de hospedaje en el Perú, se rigen por el Decreto Supremo N° 0001-2015 – MINCETUR aprobado el 8 de junio del año 2015. Esta norma deroga el anterior D.S. N° 029-2004 aprobada por el mismo organismo estatal. Señala las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje. Define el concepto de establecimiento de hospedaje, señalando que se trata de “un lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente



establecida en las tarifas del establecimiento”. Además, dispone un conjunto de requisitos mínimos para la autorización y funcionamiento de dichos establecimientos expresados en términos de infraestructura, equipamiento y servicios, señalando en su artículo 24° que los establecimientos, durante su funcionamiento, deberán mantener los requisitos de infraestructura, equipamiento, servicio y personal, reiterando en el inciso 24.2. que la infraestructura y equipamiento deberán estar en óptimas condiciones de conservación, presentación, funcionamiento, mantenimiento, limpieza y seguridad, de modo que permitan el uso inmediato y permanente de los servicios ofrecidos desde el día que inicia sus operaciones. Asimismo, dispone que los establecimientos de hospedaje deberán mostrar una información detallada al huésped respecto a las tarifas, hora de inicio y término del día hotelero y demás condiciones del contrato de hospedaje. Efectuar un registro de la identidad respecto al cliente (nombre completo, sexo, nacionalidad, documento e identidad, fecha de ingreso, fecha de salida, número de habitación asignada y tarifa correspondiente). Por otro lado, determina que todos los establecimientos están sujetos a supervisión de las autoridades competentes del sector, así como del organismo de protección y defensa del consumidor del INDECOPI. Finalmente, este Decreto Supremo, establece un conjunto de categorías de establecimientos de hospedaje en hoteles, Apart Hotel, Hostales y Albergues.

e) Factor demográfico

A nivel mundial la población asciende a 7,741,499,000. A nivel nacional, y de acuerdo a los datos del INEI del año 2017, la población peruana asciende a 32,131,400 habitantes; la región de Cusco fue de 1,2015,527 habitantes, la provincia del Cusco contaba con 447,588 habitantes y el distrito del Cusco alcanzaba a 114,630 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional en el Perú es de 0.7% anual promedio y la tasa de crecimiento anual promedio en la región del Cusco es de 0.3%, estos últimos datos promedio corresponden al periodo 2007-2017. En general, se puede señalar que la provincia del Cusco, especialmente la zona metropolitana de la ciudad, concentra la mayor parte de la población de la región. La densidad poblacional de esta zona metropolitana, que incluye los distritos de Cusco, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago y Wanchaq es de 1136.17 habitantes por km².



Por otro lado, según el Ministerio de Comercio Exterior Turismo, el número de visitantes que arribó a la ciudad del Cusco durante el año 2017 fue de 2'297,982 y el número de visitantes nacionales fue de 973,573. La ciudad del Cusco cuenta con una oferta de 1028 establecimientos de hospedaje de distintas categorías. Los turistas extranjeros provienen principalmente de Estados Unidos, Brasil, Argentina, Francia, Reino Unido, Alemania, Canadá y otros países. Los turistas nacionales provienen principalmente de Lima, Arequipa, Puno, Apurímac, Madre de Dios, Ayacucho y otras regiones.

f) Factor tecnológico

En cuanto al factor tecnológico, se debe señalar que actualmente los sistemas de comunicación e información son los más desarrollados en el mundo, varios países, especialmente China, EEUU, Rusia, Japón y algunos países de Europa están utilizando dispositivos electrónicos de 5ta. Generación. La comunicación vía satélite ha mejorado sustancialmente. La telefonía celular es más sofisticada, la capacidad de almacenamiento de datos es cada vez mayor y en dispositivos más pequeños. La digitalización de los datos y las imágenes están optimizando y acelerando los servicios en todos los campos, incluido el sector turismo y hotelería. La comunicación en línea, el marketing electrónico, las interacciones y comunicaciones en tiempo real son cada vez más comunes en casi todos los países. La utilización de la nanotecnología, el uso de robots en centros de producción y de servicios, la inteligencia artificial como mecanismo de optimización de cálculos y pronósticos a todo nivel, el uso de drones en tareas de filmación de lugares inaccesibles, así como en la mensajería y asistencia viene cobrando cada vez mayor importancia, aunque también su uso negativo para acciones belicistas. Este es el marco tecnológico general en el cual se desarrolla la actividad hotelera de hoy día. De hecho, la reserva de habitaciones se efectúa vía internet a través de intermediarios virtuales que simulan servicios de call centers digitales.

g) Factor ambiental.

El factor ambiental es actualmente una de las mayores problemáticas a nivel mundial, debido al calentamiento global que afecta a todos los continentes, el mismo que está asociado a los procesos de deforestación, el nivel de



contaminación ambiental por el uso de energías no renovables o convencionales como el petróleo, el carbón, el gas y la energía nuclear. Felizmente, hace ya muchos años, se ha empezado a promover, invertir y desarrollar el uso de energía limpias y renovables como la energía solar, las energías eólicas, hidrológicas, etc. El sector turismo no es ajeno tanto a la problemática como a la solución del cambio climático, porque se debe reconocer que también el turismo masivo tiene un impacto negativo en la contaminación ambiental de las zonas y atractivos turísticos de alta concurrencia, como es la ciudadela de Machupicchu, el Valle Sagrado, el Camino Inca, el Cerro de siete colores, y otros atractivos de la Región del Cusco. Durante el año 2019 e inicios del año 2020, se fueron presentando tanto a nivel internacional como nacional, cambios bruscos de temperatura, las intensas lluvias en la sierra del Perú fueron afectando las zonas costeras como Tumbes, Piura, Lima, Ica, Moquegua y Tacna, con deslizamientos de tierra y lodo en las cuencas y los ríos, afectando al desarrollo normal del turismo nacional y regional. En la Región del Cusco, los huaycos de Santa Teresa y el crecimiento de algunos ríos afectaron el normal desarrollo de la actividad turística, pero sin lograr paralizarla.

6.1.3.2. Análisis del entorno específico

Este tipo de análisis, es de alguna manera atendido por Hospedaje Inti Raymi, es decir, identifica sus principales componentes y realiza algún grado de caracterización básica, pero informal y asistemática. Esto significa que conoce a sus clientes e interactúa con ellos, sabe de su procedencia, sus preferencias y demandas, incluso conoce su nivel de satisfacción y sus principales quejas. De igual modo, conoce a sus proveedores, los identifica, conoce la calidad de sus productos y servicios, establece algunos acuerdos verbales o relativamente formales con ellos, no se preocupa mucho de establecer contratos formales para el cumplimiento de requisitos de calidad de productos o servicios, los da por implícitos, incluso cambia de proveedores cuando considera necesario o conveniente, debido a la poca cantidad de insumos, productos o servicios que consume, y finalmente, conoce a sus competidores, sabe dónde están ubicados, sus ventajas competitivas, la calidad de sus servicios, sus precios, etc., no establece con ellos acuerdos de participación en el mercado, pero genera algún grado mínimo de cooperación en la atención de sus clientes en casos de saturación. Por todo ello, no se efectúa ninguna propuesta de



solución en este sentido, no porque no lo necesiten sino porque no son prioritarios en relación a otros aspectos que sí demandan una mayor atención.

6.1.3.3. Identificación de las partes interesadas y sus requisitos

Tabla 31: Partes interesadas y sus requisitos

Partes interesadas	Expectativas	Requisitos en el sistema de gestión de la calidad.
Turistas (huésped)	<ul style="list-style-type: none"> Acceso y cercanía del hospedaje. 	Facilidad de desplazamiento, movilidad y transporte desde y hacia el hospedaje.
	<ul style="list-style-type: none"> Calidad del servicio 	Cumplimiento de estándares de calidad en los servicios de hospedaje, satisfacción del huésped.
	<ul style="list-style-type: none"> Precio adecuado 	Correspondencia entre la calidad del servicio y el precio.
	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad 	Cumplimiento con normativas de seguridad de los huéspedes y de los objetos de valor en resguardo.
	<ul style="list-style-type: none"> Información 	Amplia información al huésped respecto a los servicios de hospedaje y demás informaciones que demande.
Estado (MINCETUR-DIRCETUR-INDECOPI)	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de normas del sector turismo 	Cumplimiento del reglamento de establecimientos de hospedaje.
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de normas municipales. 	Cumplimiento de permisos, licencias, compatibilidad de uso y condiciones de seguridad.
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de normas del Ministerio de Cultura. 	Certificaciones y cumplimiento de condiciones relativas al casco monumental de la ciudad.
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de contratos de servicios 	Verificación de cumplimiento de los términos del contrato de servicios de alojamiento.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Exclusividad en la provisión 	Fidelización en la provisión de bienes y servicios.



	<ul style="list-style-type: none">• Ventas con regularidad	Periodicidad en la provisión de bienes y servicios de calidad de manera continua
	<ul style="list-style-type: none">• Pagos oportunos y justos	Cumplimiento de montos y oportunidad en los pagos acordados.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Clima laboral positivo	Satisfacción y compromiso de los trabajadores
	<ul style="list-style-type: none">• Remuneración adecuada	Pagos oportunos de remuneraciones
	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones de trabajo adecuadas	Existencia de ambiente físico, equipos y materiales necesarios.
	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad laboral	Renovación oportuna de contratos de trabajo
Competidores	<ul style="list-style-type: none">• Participación en el mercado	Porcentaje de participación en el mercado
	<ul style="list-style-type: none">• Alianzas estratégicas	Acuerdos o convenios de cooperación para el uso compartido de recursos y mercado
	<ul style="list-style-type: none">• Competencia leal	Libertad y limpieza en la competencia de sector

Fuente: elaboración propia



6.1.3.4. Identificación de los servicios y procesos del Hospedaje Inti Raymi

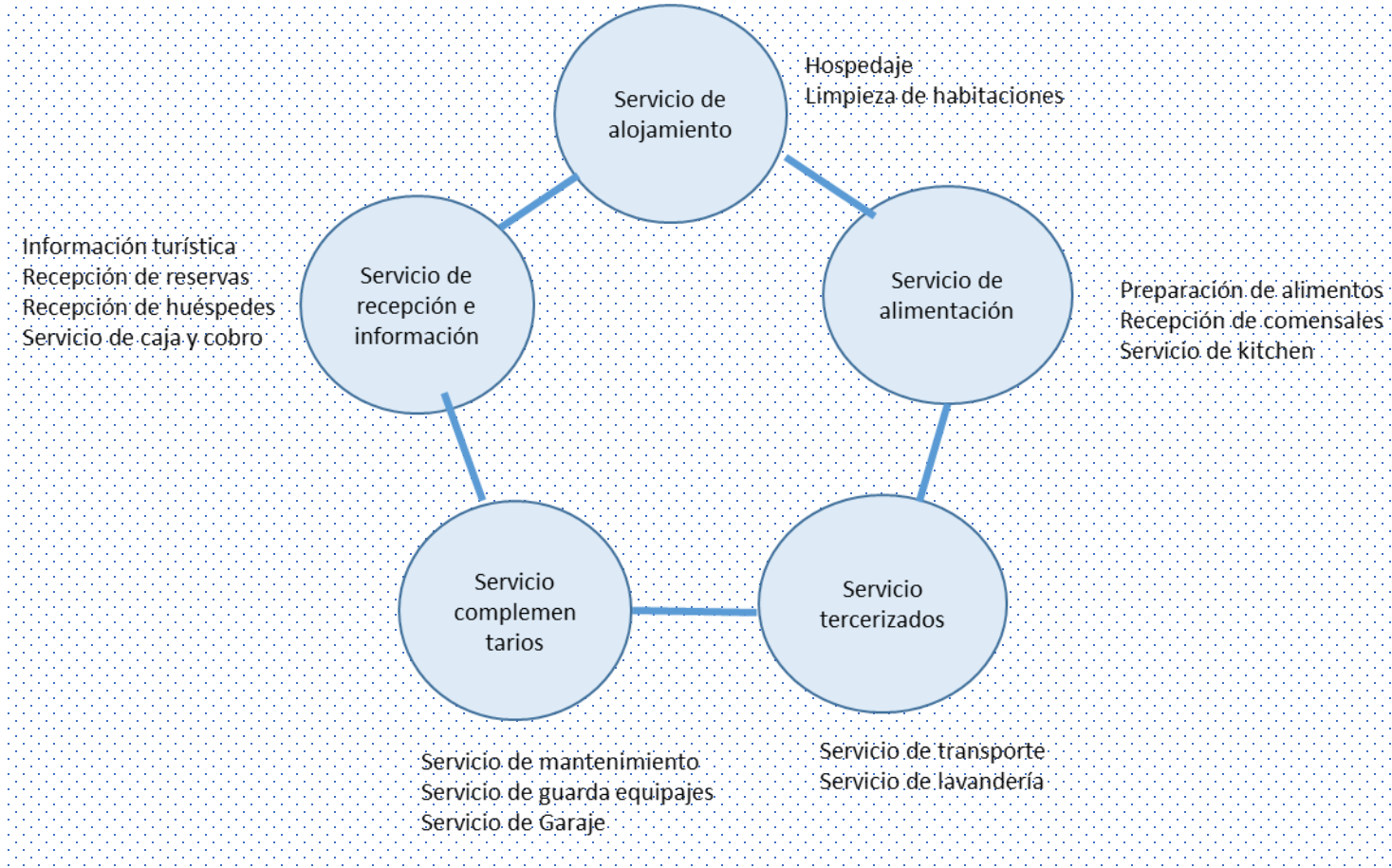


Figura 18: Identificación de los servicios y procesos del hospedaje Inti Raymi



6.1.3.5. Nuevo Manual de Organización y Funciones

6.1.3.5.1. Introducción

El Manual de Organización y Funciones del Hospedaje Inti Raymi es un instrumento de gestión que sirva para organizar, orientar y ordenar el trabajo de los distintos servicios y procesos del hospedaje, dentro del marco de las políticas y objetivos generales de la empresa y del Sistema de Gestión de Calidad dispuesto por la Norma Internacional ISO 9001-2015.

6.1.3.5.2. Finalidad

Tiene por finalidad establecer la estructura, organización, relaciones de dependencia y coordinación, así como establecer las funciones generales y específicas del hotel Inti Raymi, incluyendo a sus distintas áreas o servicios y sus correspondientes encargados y responsables.

6.1.3.5.3. Alcance

El manual es de obligatoria aplicación en todas las áreas o servicios del Hospedaje, por un tiempo indefinido, mientras no se actualice o modifique como consecuencia de la reorganización o reestructuración de la empresa, ya sea por causas internas o externas.

6.1.3.5.4. Base Legal

- Ley General de Turismo N° 29408 del 17 de setiembre del 2009
- D.S. N° 0001- 2005 - MINCETUR aprobado el 8 de junio del 2015.
- Escritura de constitución del Hospedaje Inti Raymi.



6.1.3.5.5. Naturaleza

El hospedaje Inti Raymi es una microempresa que funciona como empresa familiar, con un volumen de ventas anuales por debajo de las 150 UIT y menos de 10 trabajadores, es decir, se encuentra en el Registro REMYPE, Registro de la Micro y Pequeña empresa, y como tal, está exenta de algunas obligaciones correspondientes a empresas de mayor magnitud.

6.1.3.5.6. Objetivos generales

- Brindar servicios de hospedaje de buena calidad a sus huéspedes.
- Generar rentabilidad en la venta de servicios de hospedaje.
- Competir de manera diferenciada en el mercado de las micro y pequeñas empresas dedicadas al servicio de hospedaje.

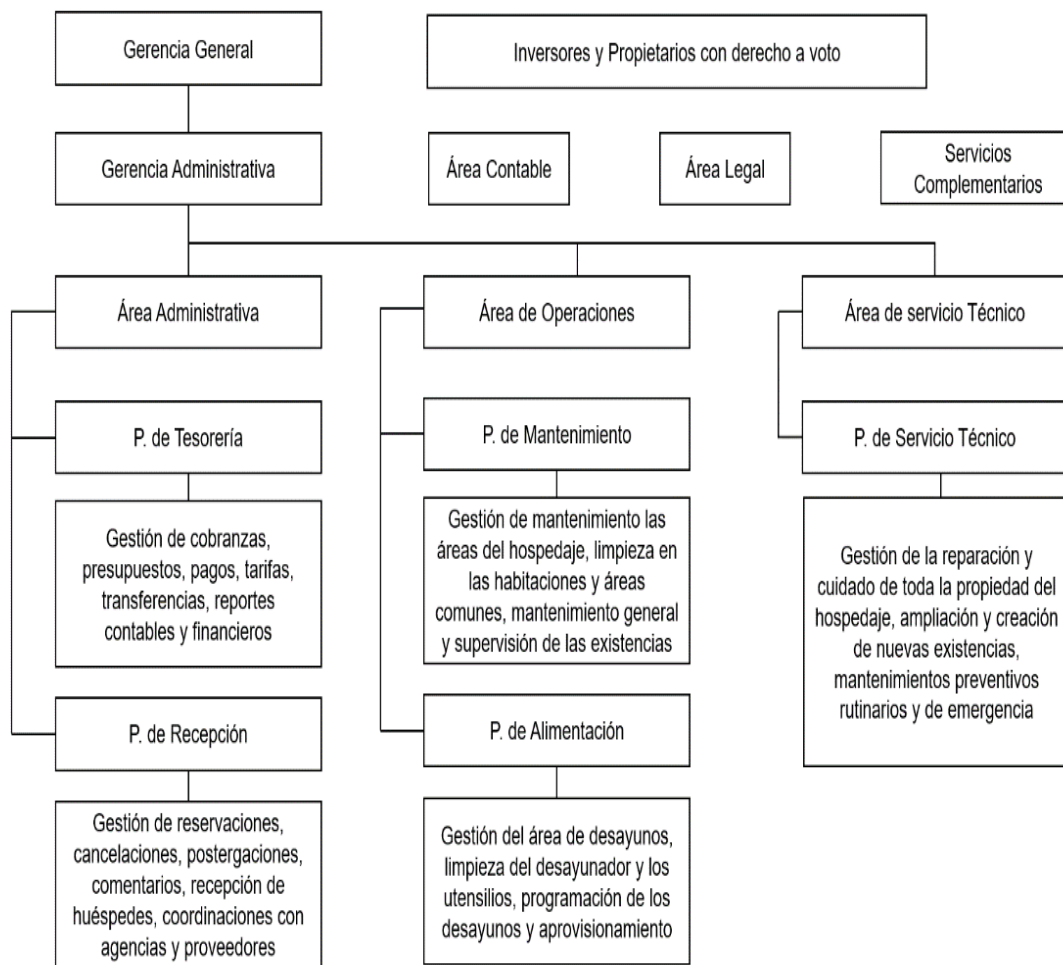
6.1.3.5.7. Funciones generales

- Ofrecer servicios de hospedaje a los turistas nacionales o extranjeros.
- Cubrir parte de la demanda de servicios de hospedaje en el centro de la ciudad.
- Atender los requerimientos de los huéspedes durante el tiempo de permanencia en las instalaciones del hospedaje.
- Brindar servicios de seguridad física y material a los huéspedes que utilizan los servicios del hospedaje.
- Cumplir con los estándares mínimos de calidad en servicios de hospedaje según su categoría.
- Cumplir con las exigencias normativas y estándares mínimos de calidad de servicios de hospedaje establecidos por la Dirección Regional Comercio y Turismo.
- Brindar oportunidades laborales a trabajadores calificados y no calificados del sector turismo.



- Obtener un margen de rentabilidad que justifique la inversión en el negocio de hospedaje.

6.1.3.5.8. Organización estructural



Gerente

- Revisar y firmar los contratos y convenios en los que la empresa reciba o preste algún servicio.
- Analizar los problemas de la empresa en los aspectos: legal, financiero, administrativo, personal, tributario, entre otros.
- Supervisar constantemente el estado de la infraestructura, equipamiento y servicios del Hospedaje.



- Vigilar el buen desempeño en todas las áreas del Hospedaje y especialmente del área de recepción por tratarse de un área clave para la marcha general de la empresa.
- Formular los planes, políticas y objetivos para el hospedaje en el mediano y largo plazo.
- Buscar fuentes de financiamiento para el hotel a fin de solventar sus proyectos y actividades (préstamos, créditos, etc.).

Administrador

- Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa del hotel en el corto plazo.
- Llevar el control administrativo y disciplinario del personal y coordinar todas las actividades de producción del hotel.
- Realizar la programación, organización y control de los actos administrativos vinculados con la gestión económica-financiera de la empresa.
- Supervisar las actividades de las unidades administrativas-contables, fiscalizando la rendición de cuentas diarias y mensuales.
- Vigilar que las actividades realizadas por la empresa sean desarrolladas de acuerdo a las normas nacionales y estándares internacionales de hospedaje.
- Vigilar el cumplimiento de los requisitos de calidad por parte de los diferentes servicios y procesos del Hospedaje, de acuerdo al plan de gestión de calidad.
- Vigilar que los clientes en la empresa estén bien atendidos.
- Vigilar las áreas de House keeping, a fin de que los huéspedes se sientan satisfechos con los servicios con los servicios de hospedaje.
- Gestionar los reclamos, quejas, sugerencias o incomodidades del huésped y resolverlos adecuadamente.
- Vigilar el mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y servicios del hospedaje en todas sus áreas.



- Organizar eventos tradicionales de bienvenida realizado en honor de los huéspedes del hospedaje.

Recepcionista

- Recibir a los clientes amablemente.
- Realizar, registrar y controlar la reservación de servicios que soliciten los huéspedes.
- Entregar y recibir las llaves de las habitaciones a los huéspedes.
- Recaudar y controlar los ingresos obtenidos por los servicios prestados en el hotel.
- Controlar el inventario de los productos que se venden en el área de recepción del hospedaje.
- Recibir, registrar y remitir los documentos empresariales de jornada (facturas, boletas, notas de depósito, oficios, cartas, etc.) a las áreas o servicios que corresponda.
- Realizar las llamadas telefónicas necesarias para brindar un excelente servicio.
- Verificar que el área este siempre limpio y en buen estado.

Técnico en Finanzas.

- Llevar el control y registro de los documentos contables, financieros y administrativos que reciba o genere la empresa.
- Efectuar los depósitos y pago de compromisos de la empresa a los proveedores y entidades financieras.
- Controlar el movimiento económico de ingresos en efectivo del hospedaje, efectuando su correspondiente registro, respaldo documental y depósito correspondiente.
- Estar pendiente de los pagos de servicios, cuotas, impuestos, retenciones y demás compromisos económico-financieros de la empresa con entidades privadas o gubernamentales.



- Revisar, registrar, verificar los movimientos de cuentas bancarias, informando contantemente a la administración respecto a los estados de cuentas bancarios correspondientes.

Técnico en Logística

- Efectuar las compras de productos y/o servicios de acuerdo con lo solicitado por diferentes servicios y aprobado por el administrador.
- Efectuar cotizaciones de precios de los productos y servicios que requiere el hospedaje.
- Verificar la calidad de los productos y servicios que recibe el hospedaje.
- Controlar y supervisar la distribución de bienes y servicios en las distintas áreas y servicios del hospedaje.
- Supervisar el uso adecuado de los productos y/ servicios en los diferentes servicios y procesos del hospedaje.
- Supervisar los accesorios de infraestructura de los servicios higiénicos y realizar cotizaciones y adquisición de repuestos

Técnico en habitaciones (Ama de Llaves)

- Coordinar el trabajo de los intendentes y mucamas, estableciendo los horarios de desempeño más convenientes.
- Llevar el control de las habitaciones ocupadas y desocupadas para su limpieza correspondiente.
- Mantener el resguardo las llaves de las habitaciones.
- Coordinar y supervisar la renovación de toallas, jabones, champús, papel higiénico y otros elementos del interior de las habitaciones.
- Revisar la limpieza de las habitaciones, pasadizos y áreas de circulación de huéspedes del hotel.
- Proporcionar a las mucamas, los equipos, instrumentos y herramientas para la limpieza en general del hospedaje.



Técnico en Limpieza (Mucama)

- Limpiar las habitaciones varias, desinfectando los baños para su nuevo uso correspondiente.
- Acomodar las camas, equipos y muebles de las habitaciones del hotel.
- Cambiar los objetos del interior como toallas, jabones, champús, papel higiénico, etc.
- Mantener limpio las ventanas y pisos de las habitaciones.
- Mantener cerradas las habitaciones desocupadas.
- Atender las necesidades de limpieza de las habitaciones cuando los huéspedes lo soliciten.
- Mantener el respeto a los huéspedes y escuchar las sugerencias que realicen para la limpieza de las habitaciones.
- Reportar permanentemente al ama de llaves o administrador respecto a actividades de limpieza de habitaciones.
- Solicitar, a la ama de llaves, los elementos y materiales de limpieza que requiera para efectuar adecuadamente su trabajo.

Técnico en mantenimiento (albañilería, gasfitería y jardinería)

- Reparar los equipos, instalaciones e instrumentos que sean de necesidad en las habitaciones y en el hospedaje en general.
- Supervisar cotidianamente los desperfectos o fallas que presenten las instalaciones del hotel.
- Vigilar que los servicios de electricidad, agua, gas y demás energías e insumos estén debidamente abastecidos y en buen funcionamiento.
- Mantener y regar las plantas que se encuentren dentro del hotel, efectuando la limpieza, poda y abono correspondiente.
- Sembrar nuevas plantas y flores que adornen las áreas del hotel.

Botones (*)

- Dirigir el estacionamiento de los autos en el garaje si algún huésped trae su auto, asegurándose que se estacionen adecuadamente.



- Llevar las maletas o equipajes de los huéspedes a las habitaciones, no es obligación del huésped darle propinas.
- Comprometerse con el huésped para algún otro servicio que le solicite.
- Mantener la higiene, disciplina y buenos hábitos de convivencia, sociabilidad y modales para lograr una buena imagen del hotel.
- Reportar diariamente la afluencia y los eventos presentados en el cumplimiento de su trabajo.

Chef (*)

- Preparar los alimentos, aperitivos, bebidas, postres y diferentes platillos que proporciona el hotel.
- Supervisar que todo marche correctamente en la cocina y restaurante del hotel.
- Revisar la calidad y limpieza de los productos para la elaboración de los alimentos.
- Revisar la correcta limpieza de los equipos, instrumentos y objetos de cocina, incluyendo la vajilla, platos, cubiertos, etc.
- Planificar y aprobar las solicitudes de compra de productos para la preparación y elaboración culinaria.
- Supervisar constantemente los desperfectos que suceden en la cocina y restaurante, solicitando el mantenimiento permanente y adecuado de los equipos e instrumentos de preparación.
- Controlar los ingresos y egresos de productos de elaboración culinaria.
- Llevar la documentación de los pedidos, facturas, notas de venta u otros documentos para su verificación respectiva por el técnico en finanzas y el administrador.

Ayudante de Cocina

- Colabora en la distribución de raciones.
- Colabora en la limpieza de los elementos y utensilios.



- Realiza toda otra tarea que el chef considere conveniente para un mejor funcionamiento del servicio.
- Asiste del chef en todo lo referido a la preparación de las comidas.
- Hace la limpieza diaria de la cocina.
- Reporta si hace falta algún material de cocina para realizar un buen trabajo.
- Realiza el inventario de todos los alimentos y material de la cocina, así como prevé la necesidad de abastecimiento necesario.
- Ayuda en la elaboración de alimentos y bebidas.
- Lavar todos los utensilios de cocina sucios.
- Lavar todos los alimentos para la elaboración de los platillos.

Mesero (*)

- Manejar los alimentos para servicio del cliente o huésped.
- Mantener limpio las mesas, sillas y piso del restaurante.
- Atender las necesidades del cliente.
- Llevar las órdenes y peticiones del cliente.
- Llevar el dinero obtenido por las ganancias de los alimentos.
- Solicitar el material requerido en la cocina.
- Reportar cualquier irregularidad que se presente.
- Proporcionar información al cliente sobre los servicios de alimentación que brinda el hotel.
- Limpiar el lugar donde comen los huéspedes.
- Verificar los alimentos y bebidas que los clientes soliciten.
- Recoger la vajilla, cubiertos, vasos o botellas de las mesas.
- Atender, llevar y traer órdenes de los clientes.



6.1.3.5.9. Cuadro para Asignación de Personal

Tabla 32: Cuadro para asignación de personal por codigos: Hospedaje Inti Raymi (HIR)

N°	Cargo estructural	Código	Clasificación	Total
1	Gerente	HIR - 001	F1	1
2	Administrador	HIR – 002	P1	1
3	Recepcionista	HIR – 003	P2	1
4	Técnico en finanzas	HIR – 004	T1	1
5	Técnico en logística	HIR - 005	T1	1
6	Técnico en habitaciones (Ama de llaves)	HIR – 006	T1	1
7	Técnico en alimentación (Chef)	HIR – 008	T1	1
8	Técnico en mantenimiento	HIR – 009	T1	1
9	Ayudante de cocina	HIR – 010	T2	1
10	Técnico en limpieza	HIR – 011	T2	1
11	Botones	HIR – 012	T2	1
12	Mesero	HIR - 013	T2	1
	Total			13

Fuente: elaboración propia

6.1.4. Liderazgo

6.1.4.1. Diseño de políticas y objetivos del SGC

6.1.4.1.1. Políticas del SGC

a. Importancia del Turismo

El turismo es una de las actividades económicas más importantes del país y de la región porque no solo aporta con ingresos y permite recaudar impuestos, sino, además, porque permite otorgar puestos de trabajo a un



gran número de personas relacionadas directa o indirectamente con el transporte, los hospedajes, los restaurantes, las tiendas de artesanía o souvenirs, así como con los sectores que producen alimentos o brindan servicios de comunicación en el país.

b. Importancia del servicio de hospedaje

El servicio de hospedaje es parte de la columna vertebral del turismo nacional e internacional, debido a que gracias a la infraestructura que posee y a los servicios de hospedaje que brinda, los turistas pueden permanecer el mayor tiempo posible en la región y en el país, contando con ambientes seguros, limpios, de alta calidad y buen trato personal, haciendo que la pernoctación del turista sea placentera, segura y cómoda posible.

c. Expectativas y exigencias del turista

El hospedaje se compromete a satisfacer las expectativas y exigencias de calidad del turista, a respetar el contrato establecido, a comunicar amplia y verazmente a los turistas los alcances, bondades, condiciones y limitaciones del servicio. Ninguna información queda implícita, ambigua o poco clara, el turista debe saber todas características del servicio, de manera que no constituya para él ninguna sorpresa encontrar que los servicios recibidos corresponden exactamente a los ofrecidos.

d. Cumplimiento con los requisitos de calidad internacional y nacional

La calidad del servicio y por ende la alta satisfacción del turista es nuestro objetivo principal, además de cumplir con las normas y requisitos de calidad establecidos por los estándares internacionales y nacionales. Cada sección o departamento del hospedaje cuenta para ello con un conjunto de requisitos de calidad establecidos por la alta dirección en el marco del Sistema de Gestión de calidad.



6.1.4.1.2. Objetivos del SGC

Objetivos FO (Fortalezas – Oportunidades)

- Solicitar créditos aprovechando el momento de apoyo gubernamental e institucional al sector turismo, luego de la pandemia.
- Invertir para una ampliación del espacio dedicado al servicio de hospedaje con criterios de modernidad, sostenibilidad y adecuación a exigencias normativas.
- Establecer acuerdos y alianzas con agencias de viajes, entidades de promoción turística y redes internacionales y nacionales para asegurar la afluencia de turistas al hospedaje.
- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001 – 2015.

Objetivos DO (Debilidades – Oportunidades)

- Diseñar una plataforma de internet propia con capacidad de interacción, reservación y pagos en línea.
- Mejorar los precios sobre la base del mejoramiento de la calidad de los servicios.
- Desarrollar una base datos de los procesos y servicios del hospedaje, a través del uso de softwares especializados a fin de contar con información detallada y permanente.
- Aplicar encuestas de satisfacción a todos los turistas y analizarlos los resultados de manera semanal o quincenal para efectuar reajustes y modificaciones.
- Controlar y evaluar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2015.

Objetivos FA (Fortalezas – Amenazas)

- Promover, difundir y publicitar el hospedaje a través de acuerdos con agentes e instituciones estatales y privadas.



- Mejorar la calidad de los servicios y atención a los huéspedes para competir en el mercado.
- Utilizar la ubicación céntrica, así como la cochera del hospedaje como diferencias competitivas.
- Establecer una mayor comunicación y mejorar acuerdos con los proveedores de servicios para elevar el nivel de calidad de productos y servicios.

Objetivos Debilidades - Amenazas)

- Captar personal más calificado y estabilizar su presencia en el hospedaje a fin de lograr una alta calidad de desempeño.
- Capacitar al personal en sistemas de gestión de calidad de cada uno de los procesos y servicios del hospedaje.
- Verificar constantemente el cumplimiento de requisitos de calidad en cada proceso y servicio del hospedaje, incluidos el cumplimiento de requisitos en los servicios y productos de los proveedores.
- Elevar el nivel de calidad de todos los servicios de hospedaje para competir en el mercado.



6.1.4.2. Programa de capacitación para los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de Calidad

Tabla 33: Programa de capacitación para los trabajadores sobre el SGC

N°	Temas tratados	Cronograma 2019								Expositor o moderador	Asistentes
		Mayo				Junio					
	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	El turismo en el Perú y la Región del Cusco									André Álvaro Astete Unda	6
2	El sector hotelero y su entorno general y específico										
3	Sistema de Gestión de Calidad y su implementación en la empresa										
4	Los servicios y procesos de hospedaje										
	LIDERAZGO									Cristian Ortega Farfán	6
5	Políticas y objetivos de Calidad										
6	El enfoque al cliente										
7	La medición de la satisfacción del cliente									André Álvaro Astete Unda	6
	PLANIFICACIÓN										
8	Análisis FODA										



9	Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad																				
	APOYO																				
10	El compromiso del personal con la calidad de los servicios de hospedaje																				
11	La infraestructura y equipamiento en los servicios de hospedaje																				
	OPERACIÓN																				
12	Control y verificación del cumplimiento de requisitos del SGC																				
13	Gestión de las quejas y retroalimentación para superar salidas no deseadas																				
14	Control de calidad en los servicios de proveedores																				
	EVALUACIÓN																				
15	Seguimiento y evaluación de cumplimiento de requisitos de calidad																				
16	Aplicación de encuestas de calidad a los clientes																				
17	Aplicación de buenas prácticas en el hospedaje																				

Fuente: elaboración propia



6.1.5. Planificación

6.1.5.1. Formulación del Análisis FODA del Hospedaje Inti Raymi

Figura 20: Formulación del análisis FODA, Fuente: elaboración propia

ANALISIS FODA - HOSPEDAJE INTI RAYMI	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Ubicación céntrica del hospedaje.	• Apoyo gubernamental para el desarrollo del sector turismo.
• Cuenta con garaje para varias unidades.	• Crecimiento del sector turismo interno y externo.
• Cuenta con proveedores fidelizados.	• crecimiento del PBI.
• Otorga servicio personalizado.	• Crecimiento del ingreso per cápita en alojamientos y restaurantes.
• Atención y buen trato a los clientes.	• Elaboración de Software Nacional de Turismo.
• Atención y buen trato del personal,	• Presencia de intermediarios de promoción y marketing.
• Mobiliario y equipamiento suficiente.	• Posibilidades digitales de promoción y mercadeo a nivel global.
• Microempresa familiar apta para realizar cambios.	
AMENAZAS	DEBILIDADES
• Impuestos al sector turismo.	• Infraestructura de adobe adaptada a los servicios de hospedaje.
• cambio climático a nivel mundial.	• Limitado número de habitaciones.
• Descenso de la demanda por posibles pandemias globales. Caso COVID 19.	• Ausencia de una amplia base de datos interconectada de servicios y clientes.
• Posibles regulaciones más estrictas del sector.	• Falta de un portal electrónico interactivo en línea que reciba reservas y pagos online.
• Regulaciones estrictas del ministerio de Cultura que limita la mejora de la infraestructura.	• Carencia de estrategias de promoción y publicidad digital.
• Alta competencia en la actividad hotelera y de hospedaje.	• Barreras idiomáticas por falta de personal capacitado.
	• Reducido número y alta rotación de personal.



Tabla 34: Objetivos estratégicos para implementar el SGC del Hospedaje Inti Raymi

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación céntrica del hospedaje. • Cuenta con garaje para varias unidades móviles. • Cuenta con proveedores fidelizados. • Otorga un servicio personalizado. • Atención y buen trato del personal. • Tiene mobiliario y equipos suficientes. • Es una micro empresa familiar con capacidad de efectuar cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de adobe adaptada a los servicios de hospedaje. • Limitado número de habitaciones. • Ausencia de una amplia base de datos interconectada de servicios y clientes. • Falta de un portal electrónico interactivo en línea que reciba reservas y pagos online. • Carencia de estrategias de promoción y publicidad digital. • Barreras idiomáticas por falta de personal más capacitado. • Reducido número y alta rotación de personal.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo gubernamental para el desarrollo del sector turismo. • Crecimiento del Turismo interno y externo. • Crecimiento del PIB • Crecimiento del ingreso per cápita en alojamiento y restaurantes. • Elaboración del Software Nacional de Turismo. • Presencia de intermediarios de promoción y marketing. • Posibilidades digitales de promoción y mercadeo a nivel global 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar créditos aprovechando el momento de apoyo gubernamental e institucional al sector turismo, luego de la pandemia. • Invertir para una ampliación del espacio dedicado al servicio de hospedaje con criterios de modernidad, sostenibilidad y adecuación a exigencias normativas. • Establecer acuerdos y alianzas con agencias de viajes, entidades de promoción turística y redes internacionales y nacionales para asegurar la afluencia de turistas al hospedaje. • Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001 – 2015. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una plataforma de internet propia con capacidad de interacción, reservación y pagos en línea. • Mejorar los precios sobre la base del mejoramiento de la calidad de los servicios. • Desarrollar una base datos de los procesos y servicios del hospedaje, a través del uso de softwares especializados a fin de contar con información detallada y permanente. • Aplicar encuestas de satisfacción a todos los turistas y analizarlos los resultados de manera semanal o quincenal para efectuar reajustes y modificaciones. • Controlar y evaluar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001-2015



<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Impuestos al sector turismo• Cambio climático a nivel mundial• Descenso en la demanda por posibles pandemias globales.• Posibles regulaciones más estrictas del sector.• Regulaciones estrictas del Ministerio de Cultura que limita la mejora de infraestructura.• Alta competencia en la actividad hotelera y de hospedaje.	<ul style="list-style-type: none">• Promover, difundir y publicitar el hospedaje a través de acuerdos con agentes e instituciones estatales y privadas.• Mejorar la calidad de los servicios y atención a los huéspedes para competir en el mercado.• Utilizar la ubicación céntrica, así como la cochera del hospedaje como diferencias competitivas.• Establecer una mayor comunicación y mejorar acuerdos con los proveedores de servicios para elevar el nivel de calidad de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Captar personal más calificado y estabilizar su presencia en el hospedaje a fin de lograr una alta calidad de desempeño.• Capacitar al personal en sistemas de gestión de calidad de cada uno de los procesos y servicios del hospedaje.• Verificar constantemente el cumplimiento de requisitos de calidad en cada proceso y servicio del hospedaje, incluidos el cumplimiento de requisitos en los servicios y productos de los proveedores.• Elevar el nivel de calidad de todos los servicios de hospedaje para competir en el mercado.
---	--	--

Fuente: elaboración propia



6.1.5.2. Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad

6.1.5.2.1. Alcance

El presente plan será de cumplimiento y aplicación en el Hospedaje Inti Raymi, incluido todos sus áreas, niveles, servicios, procesos y actividades. Todos los responsables de los servicios y el personal del hospedaje están obligados a cumplir a cabalidad lo dispuesto en el presente plan. Su tiempo de vigencia es de un año a partir de la fecha, al término del cual se efectuará una evaluación y su correspondiente reajuste para mejorar su aplicación.

6.1.5.2.2. Justificación

El presente plan se justifica en la necesidad de impulsar el desarrollo de los servicios del Hospedaje Inti Raymi en el marco de las nuevas propuestas teóricas y normativas del sector, así como de los criterios y parámetros establecidos por la Norma Internacional de Gestión de Calidad ISO 9001-2015, así como en las exigencias que el mercado hotelero y las normas nacionales en materia turística plantea.

6.1.5.2.3. Objetivo general

El objetivo principal del presente plan es: Implementar la primera etapa de avance o aplicación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001-2015.

6.1.5.2.4. Objetivos específicos

- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en el contexto de la organización
- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en la dimensión de liderazgo de la organización.



- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en la dimensión de planificación de la organización.
- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en la dimensión de apoyo de la organización.
- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en la dimensión de operación.
- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en la dimensión de evaluación y desempeño
- Desarrollar acciones para el cumplimiento de requisitos en la dimensión de Mejora.

6.1.5.2.5. Periodo de aplicación

Mayo a diciembre del 2019.

6.1.5.2.6. Responsables

La mayor responsabilidad de la aplicación el presente plan recae en la alta dirección del Hospedaje, que incluye la Gerencia y la Administración, seguido de los responsables de cada servicio, y finalmente, de todo el personal que trabaja en la empresa.

6.1.5.2.7. Cronogramación

La aplicación del presente plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Hospedaje Inti Raymi, se efectuará durante los meses de abril a diciembre del año 2019, y se desarrollará de acuerdo al orden de las dimensiones establecidas por la Norma Internacional ISO 9001-2015.



Tabla 35: **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC PARA EL HOSPEDAJE INTI RAYMI**

N°	Actividad	Meses							
		May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN								
01	Análisis de los factores del entorno general								
02	Análisis de los factores del entorno específico								
03	Identificación de las partes interesadas y sus requisitos								
04	Identificación de procesos del servicio de hospedaje								
05	Elaboración del nuevo Manual de Organización y funciones								
	LIDERAZGO								
06	Diseño de las políticas y objetivos del SGC								
07	Medición de la satisfacción del cliente a través de una encuesta								
08	Elaboración del programa de capacitación sobre el SGC a los trabajadores								
	PLANIFICACIÓN								



9	Formulación del análisis FODA								
10	Diseño de un plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad								
11	Formulación del presupuesto para la implementación del SGC								
	APOYO								
12	Formulación de un Cuadro para Asignación de Personal (CAP)								
13	Diseño de encuestas a los trabajadores para determinar sus implicaciones en el SGC								
	OPERACIÓN								
14	Plan de control operacional y verificación del cumplimiento de requisitos del SGC en los servicios								
15	Retroalimentación de los clientes respecto a los servicios								
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
16	Programa de seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos								
17	Formulación de un plan de buenas prácticas								

Fuente: elaboración propia



6.1.5.3. Presupuesto para la implementación del SGC
Tabla 36: Presupuesto para la implementación del SGC

	ACCIONES	Parcial	Total
	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		900.00
1	Análisis de los factores del entorno general	200.00	
2	Análisis de los factores del entorno específico	200.00	
3	Identificación de las partes interesadas y sus requisitos	200.00	
4	Identificación de procesos del servicio de hospedaje	100.00	
5	Elaboración del nuevo Manual de Organización y funciones	200.00	
	LIDERAZGO		1000.00
6	Diseño de las políticas y objetivos del SGC	200.00	
7	Medición de la satisfacción del cliente a través de una encuesta	250.00	
8	Elaboración del programa de capacitación sobre el SGC a los trabajadores	500.00	
	PLANIFICACIÓN		1100.00
9	Formulación del análisis FODA	500.00	
10	Diseño de un plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad	500.00	
11	Formulación del presupuesto para la implementación del SGC	100.00	
	APOYO		
12	Formulación de un Cuadro para Asignación de Personal (CAP)	200.00	450.00
13	Diseño de encuestas a los trabajadores para determinar sus implicaciones en el SGC	250.00	
	OPERACIÓN		
14	Plan de control operacional y verificación del cumplimiento de requisitos del SGC en los servicios	250.00	400.00
	Retroalimentación de los clientes respecto a los servicios	150.00	
15	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		450.00
16	Programa de seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos	250.00	
17	Formulación de un plan de buenas prácticas	200.00	
	TOTAL, DEL PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL SGC		4,300.00

Fuente: elaboración propia



6.1.6. Apoyo

6.1.6.1. Cuadro para Asignación de Personal

El Cuadro para Asignación de Personal es un instrumento de gestión que prevé el número y el tipo de cargos que el Hospedaje necesitará en el mediano plazo para cumplir con sus objetivos. Se considera necesario prever 10 cargos con las siguientes características:

Tabla 37: Cuadro para asignación de personal

N°	Cargo estructural	Código	Clasificación	Total	Situación del cargo		Requisitos mínimos
					O	PO	
1	Gerente	HIR - 001	F1	1		1	Propietario – inversionista, cuya presencia no es indispensable.
2	Administrador	HIR – 002	P1	1	1		Profesional en Administración y/o experiencia en dirección de hoteles
3	Recepcionista	HIR – 003	P2	1		1	Profesional en Turismo y/o experiencia en recepción
4	Técnico en finanzas	HIR – 004	T1	1		1	Calificación técnica en finanzas y/o experiencia en actividades de finanzas
5	Técnico en logística	HIR - 005	T1	1		1	Calificación técnica en logística y/o experiencia en actividades logísticas.
6	Técnico en personal	HIR – 006	T1	1		1	Calificación técnica en personal y/o experiencia en manejo de personal.
7	Técnico en mantenimiento	HIR – 008	T1	1	1		Calificación técnica y/o experiencia en reparación de infraestructura y equipos
8	Técnico en cocina	HIR – 009	T1	1	1		Calificación técnica en cocina y/o experiencia en actividades de cocina.
9	Ayudante de cocina	HIR – 010	T2	1		1	Calificación técnica en cocina y/o alguna experiencia en actividades de cocina
10	Técnico en limpieza	HIR – 007	T2	1	1		Sin ninguna calificación, pero disposición al cumplimiento de órdenes e instrucciones.
	Total			10	4	6	

Fuente: elaboración propia: O=ocupado; PO: por ocupar.



6.1.6.2. Encuesta a los trabajadores para determinar sus implicaciones con el SGC.

Tabla 38: Formato de encuesta a trabajadores

N°	Preguntas	1	2	3	4	5
	Contexto de la organización					
01	En el desarrollo de sus actividades el hospedaje toma en cuenta los intereses de las partes interesadas (clientes, proveedores, competidores y estado)					
02	Los servicios y procesos que ofrece el hospedaje cumplen con los requisitos establecidos por las normas internacionales y nacionales de calidad.					
	Liderazgo					
03	El hospedaje aplica periódicamente una encuesta a los huéspedes para medir la calidad de los servicios que ofrece.					
04	Además de las encuestas, el hospedaje supervisa constantemente los servicios que ofrece para verificar la calidad de los mismos.					
	Planificación					
05	Periódicamente el hospedaje efectúa un análisis de sus fortalezas y debilidades para aprovechar sus oportunidades y afrontar sus amenazas					
06	El hospedaje revisa la ejecución de su sistema de gestión de calidad y mejora sus planes de implementación.					
	Apoyo					
07	Periódicamente el hospedaje efectúa una mejora y adecuación de la infraestructura, mobiliario y equipamiento para ofrecer servicios de mejor calidad.					
08	El hospedaje realiza frecuentemente programas de capacitación de los trabajadores para garantizar la calidad de los servicios en las distintas áreas del hospedaje.					
	Operación					
09	El hospedaje controla periódicamente los distintos servicios y operaciones del hospedaje para verificar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Calidad.					
10	El hospedaje proporciona una amplia información a sus clientes respecto a los servicios que presta, así como respecto a cualquier información que necesite.					
	Evaluación del desempeño					
11	Periódicamente el hospedaje realiza un seguimiento, control y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos de calidad					
12	Cada cierto tiempo, el hospedaje realiza una auditoria interna para controlar sus recursos y cumplimiento de normas.					



Mejora						
13	El hospedaje identifica periódicamente las no conformidades, quejas y reclamos de los clientes y del personal para replantear su Sistema de Gestión de Calidad.					
14	Con base en la identificación de las no conformidades y reclamos, el hospedaje realiza un replanteamiento de sus planes y programas de calidad.					
Total, puntaje						

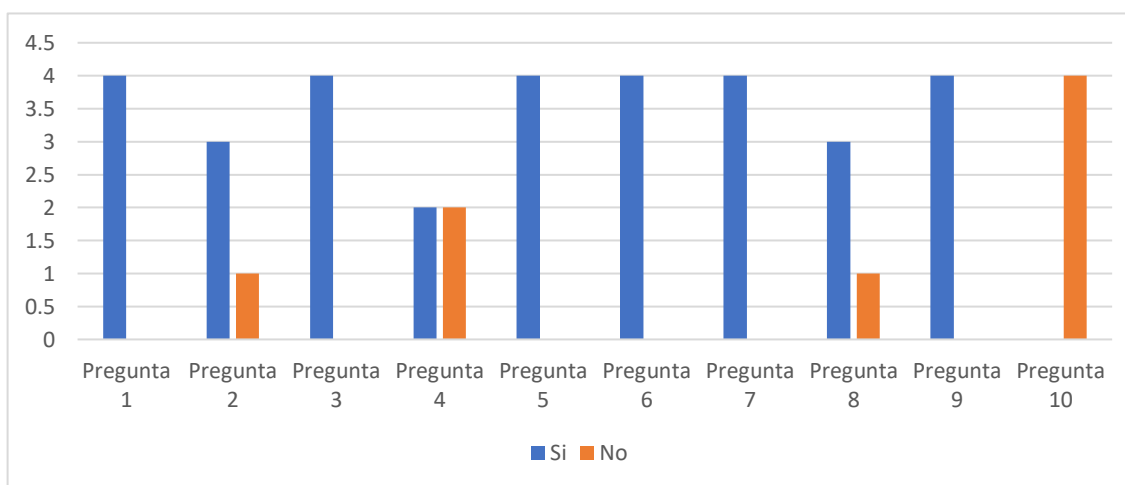
Fuente: elaboración propia

Consideraciones:

- 1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo: 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

- La encuesta fue realizada a los 4 trabajadores presentes en la capacitación (Segundina Quispe, Tino Arias, Liliana Argandoña y Jesús Fuentes) dando la siguiente respuesta:

Figura 21: Resultados de la encuesta a los trabajadores del hospedaje



Fuente: Elaboración propia



6.1.6.3. Resultados de la encuesta a los trabajadores

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Población: 4 trabajadores del hospedaje

Muestra: 4 trabajadores del hospedaje

Tipo: censal

Pregunta 1.-

¿Fue de ayuda el conocimiento impartido en la capacitación realizada?

Se elaboro la pregunta, con el fin apreciar la disposición y completa aceptación a la capacitación, demostrando que se dio a conocer adecuadamente los conocimientos impartidos y las políticas de la empresa en cuanto ética laboral, calidad de servicio y políticas de seguridad.

Pregunta 2.-

¿Le gustaría ayudar a planear medidas tener una mejor interacción en el trabajo?

Se diseño la pregunta, con el fin medir la interacción de los trabajadores con la capacitación efectuada y crear conciencia de la importancia de la innovación y mejora continua para para el sistema de gestión de calidad resultando que un 75% de los trabajadores está de acuerdo con seguir aportando soluciones para los problemas en el hospedaje.

Pregunta 3.-

¿Crees que, es necesario seguir los protocolos explicados?



Se diseñó la pregunta con el fin de ver, si es que los trabajadores están dispuestos a realizar los diferentes protocolos realizados en la capacitación, siendo una aprobación total debido a que su mayoría está explícitamente señalado en las políticas de la empresa.

Pregunta 4.-

¿Son necesarias las medidas de seguridad en el hospedaje?

Esta Pregunta fue elaborada con el fin de conocer el porcentaje de aprobación que tienen las políticas de seguridad explicadas en la capacitación, en esta pregunta se puede observar cierta discordia e incluso como apreciación fue dada a conocer el motivo el cual es que, a los trabajadores les resulta inconveniente ciertos equipos de protección que entorpecen su labor.

Pregunta 5.-

¿Son necesarias las medidas de seguridad en el hospedaje?

Esta Pregunta fue elaborada, con el fin de apreciar el compromiso de los trabajadores a seguir protocolos de seguridad en casos de eventos catastróficos y salvaguardar la seguridad en el hospedaje. Siendo este caso la aprobación fue total.

Pregunta 6.-

¿Es necesaria una capacitación para mejorar la percepción de los clientes?

Esta Pregunta fue elaborada con el fin de dilucidar la actitud de los trabajadores para con los huéspedes y su disposición para mejorar el trato para con ellos, en este entender se dio a conocer que el compromiso con los huéspedes y su trabajo es total.



Pregunta 7.-

¿Fue útil la información presentada para estar prevenido(a) ante una emergencia?

Esta Pregunta fue elaborada con el fin de ver si las medidas de seguridad adoptadas en casos de una emergencia y catástrofe son consideradas útiles en el momento de ocurrir la misma, por lo que también se vio si es que la información expuesta fue captada por los participantes.

Pregunta 8.-

¿Le parecen adecuadas las medidas de contingencia?

Esta Pregunta fue elaborada con el fin crear controversia entre la utilidad de los métodos expuestos de los planes de contingencia expuestos ante una catástrofe, lo cual no tubo oposición por lo cual es aceptable para su implementación

Pregunta 9.-

¿Te sientes identificado con el trabajo realizado por el hospedaje?

Esta Pregunta fue elaborada con el fin de ver la fidelidad y empatia que los trabajadores tienen con la empresa y también para ver si existe disconformidad con la labor que realizan, lo cual es adecuado también para tomar medidas contra la rotación de personal y la disconformidad laboral, lo que por el momento no reflejo disgusto.

Pregunta 10.-

¿Sería factible realizar capacitaciones 4 veces al año para mantener un estándar adecuado?

Esta Pregunta fue elaborada con el fin contribuir con auditorias continuas de la calidad en el hospedaje, siendo mal visto por los trabajadores por ser visto como algo repetitivo y una



pérdida de tiempo, lo ideal sería realizar las capacitaciones, pero en lapsos más prolongados, al momento de contratar a alguien nuevo o 2 veces al año antes de empezar las temporadas de mayor demanda.

Apreciación:

Las encuestas reflejaron una clara dedicación al trabajo por parte del personal del hospedaje y también una aceptación adecuada de las políticas de seguridad y cordialidad requeridos en el desempeño de su labor.

Los trabajadores que fueron partícipes de esta capacitación también mostraron un alto grado de aceptación a participar en estas siempre y cuando sean en lapsos de tiempo adecuados y los temas sean variados.

Los conocimientos obtenidos son invaluable para el trabajo diario y también para enfrentar situaciones catastróficas de una manera adecuada.



6.1.7. Operación

6.1.7.1. Plan de control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del SGC

Tabla 39: Plan de control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del SGC

Valoraciones de verificación: 4: Excelente 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente: 0 Muy deficiente

N°	Servicios y actividades	Meses																				
		1er mes				2do mes				3er mes				4to mes				5to mes				Prom.
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.0	SERVICIO DE RECEPCIÓN																					
1.1	Información turística	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.7	
1.2	Recepción de reservas	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	
1.3	Recepción de huéspedes	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	
1.4	Servicio de caja y cobros	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.6	
2.0	SERVICIO DE ALOJAMIENTO																					
2.1	Hospedaje	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	
2.2	Limpieza de habitaciones	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	
3.0	SERVICIO DE ALIMENTACION																					
3.1	Preparación de alimentos	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2.2	
3.2	Recepción de comensales	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.0	
3.3	Servicio de Kitchen	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2.0	
4.0	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS																					
4.1	Servicio de guarda de equipajes	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.6	
4.2	Servicio de garaje	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8	
5.0	SERVICIOS TERCERIZADOS																					
5.1	Servicio de transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.6	
5.2	Servicio de lavandería	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.6	
5.3	Servicio de salud	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2.4	

Fuente: elaboración propia



6.1.7.2. Retroalimentación de los clientes respecto a los servicios

Tabla 40: Retroalimentación de los clientes

N°	Huésped	Fecha	Comentario
1	Anónimo	2/5/2019	Buen hostel en una ubicación céntrica pero tranquila. El personal se esforzó mucho. Equipaje mantenido gratis por unos días. Almuerzo para llevar proporcionado cuando nos recogieron para la excursión a las 3:00 a.m. El desayuno era sencillo pero bueno.
2	Anónimo	3/5/2019	Lugar tranquilo y relativamente bien ubicado. El personal era muy amable y servicial.
3	Anónimo	19/5/2019	La limpieza, frazadas muy abrigadoras, ducha caliente, baños limpios, disponibilidad del kitchen para mate de coca a cualquier hora. Todo excelente. Amabilidad del personal y administrador 100% bien. Toda la estadía de 4 días estuvo sin inconvenientes. Todo bien lo recomiendo
4	Anónimo	20/5/2019	Habitación grande, desayuno pobre. Buena ubicación, limpio, gran habitación con baño. Precio relativamente bajo para Cusco. Una buena base. El personal no te llevabas bien, pero eran agradables. No hablaban inglés, ni una sola palabra. Muy mal desayuno. Frío.
5	Anónimo	27/5/2019	Personal muy amable, almacenamiento de equipaje, impresión de boletos de avión.
6	Anónimo	6/6/2019	Buen alojamiento para un par de noches en Cusco. Es una casa antigua adecuada, es bonita y cómoda, su administrador se esmera por la atención y cumplir las necesidades de los huéspedes, súper recomendado, el lugar es tranquilo y seguro, ofrece parking en las mismas instalaciones; está a 8 cuadras del mercado de san pedro y plaza de armas, se puede ir caminando tranquilamente. Todo estuvo bien, buena relación calidad precio
7	Anónimo	15/6/2019	Agradable. El desayuno estuvo muy bien, buena atención. La ubicación era término medio ya que, lo más cercano que tuvimos fue el mercado, digamos que no estaba súper alejado de los lugares principales, caminando se podía llegar en 10 min a 12 min hacia la plaza de armas.
8	Anónimo	22/6 2019	Me gustó todo en este hostel. Es extremadamente limpio, cómodo y bonito. Además, que su propietario es demasiado amable y servicial. En todo mi recorrido por Perú, este hostel fue el MEJOR en el que me hospedé. Lo elegiría mil veces y lo recomiendo 100%. Nada. Todo estuvo MUY BIEN.



9	Anónimo	18/7/2019	Genial. Todo bien, los chicos muy buena gente, siempre atentos.
10	Anónimo	19/7/2019	Cumple, pero podría ser mejor. Habitación espaciosa y buenas camas El servicio de desayuno pésimo, tanto la atención como los productos para comer... Café y agua, la mesa no estaba puesta a tiempo y muy poco.
11	Anónimo	22/7/2019	Hospedaje básico. La ubicación del hotel Tenía reserva con desayuno y el día que quisimos desayunar en el hotel, el horario no lo permitía.
12	Anónimo	27/8/2019	El propietario Christian fue muy amable y servicial. Nos dio algunos buenos consejos para organizar viajes. La habitación era muy espaciosa y limpia. Nos sentimos muy cómodos
13	Anónimo	27/8/2019	Nos alojamos aquí varias veces durante nuestro viaje a Perú. Siempre nos encantó ir allí. El alojamiento es muy recomendable.
14	Anónimo	27/8/2019	También pasamos nuestra tercera estancia en Cuzco aquí. Realmente grandioso. Incluso pudimos dejar algo de nuestro equipaje allí por más tiempo, a pesar de que nos quedamos en otro lugar en nuestro viaje. Christian también imprimió los boletos de avión a Lima el último día. ¡Gracias!
15	Anónimo	13/9/2019	Muchas gracias por sus atenciones. Buena ubicación, buena atención por parte de Cristian y su familia
16	Anónimo	16/10/2019	Tranquilo, hermosas habitaciones amplias y confortables. Buena ropa de cama. Lugar tranquilo. Christian siempre está disponible y preocupado es (¿demasiado?) Por la satisfacción del visitante.
17	Anónimo	18/10/2019	Muy buen servicio, muy atento. Habitación limpia, espaciosa y baño limpio también.
18	Anónimo	22/12/2019	Buen hospedaje, agua caliente, wifi, camas cómodas. Personal muy acogedor.

Fuente: elaboración propia

6.1.8. Evaluación del desempeño

6.1.8.1. Seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos.

6.1.8.1.1. Número de requisitos

Para efectuar el seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos por parte del hospedaje, se debe utilizar el mismo formato utilizado para el diagnóstico, que consta de 7 dimensiones y requisitos.



Tabla 41: Número de requisitos del SGC

N°	Dimensiones del SGC ISO 9001-2015	N° de requisitos
1	Contexto de la organización	24
2	Liderazgo	26
3	Planificación	27
4	Apoyo	50
5	Operación	121
6	Evaluación y desempeño	42
7	Mejora	18
	TOTAL	308

Fuente: elaboración propia

Estos requisitos serían evaluados de acuerdo a los mismos parámetros de verificación del SGC y utilizando el mismo formato utilizado en el diagnóstico del SGC.

6.1.8.1.2. Parámetros de Verificación del SGC

Los parámetros utilizados para la verificación del cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad deben seguir siendo los propuestos por Cruz y Mendoza (2017), en razón de su sencillez y su practicidad, dejando abierta la posibilidad de que en el futuro pueda efectuarse algunos cambios para mejorar la verificación, con la diferencia que la valoración “No cumple” debería calificarse con “cero puntos”.

Tabla 42: Parámetros de verificación del SGC

Cumplimiento	Descripción	Escala
No cumple	Requisito no diseñado	0
Idea	Requisito pensado, pero no diseñado	1
Borrador	Requisito con algún diseño en borrador	2
Documentado	Requisito diseñado y documentado.	3
Implementado	Requisito diseñado, documentado e implementado	4

Fuente: (Cruz & Mendoza, 2017)



6.1.8.1.3. Formato de verificación del SGC

Tabla 43: Formato de verificación del SGC

N°	Requisitos/Descripción	Escala de valoración					Observaciones
		0	1	2	3	4	
	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
	4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.						
1	Determina cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica						
2	Realiza un seguimiento y revisa esta información sobre las cuestiones externas e internas.						
	4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.						
3	Determina partes interesadas que son pertinentes al SGC.						
4	Determina los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC.						
5	Realiza un seguimiento y revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.						
	Sumatorio total de los valores						
	Puntaje total obtenido						
	Porcentaje promedio de cumplimiento						

Fuente: (Cruz & Mendoza, 2017)



6.1.8.2. Formulación de un plan de buenas prácticas

6.2. Propuestas para la medición de la calidad del servicio al cliente

La calidad del servicio al cliente constituye la otra variable que se necesita atender, por ello, se propone algunos cambios en la estructura de las categorías de medición, es decir, la incorporación de indicadores específicos en cada una de las dimensiones de calidad de servicio al cliente utilizado por Booking.com, orientado exclusivamente a clientes de hoteles y hospedajes.

6.2.1. Criterios para la medición

Se propone continuar con las mismas dimensiones de: personal, limpieza, ubicación, instalaciones, confort y relación calidad precio, pero agregándole indicadores de medición más específicos de acuerdo a la siguiente estructura:

Tabla 44: *Dimensiones e indicadores de calidad de servicio al cliente*

Dimensiones	Indicadores
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Amabilidad • Información
Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Orden • Higiene • Pulcritud
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Seguridad • Integración a otros servicios
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y espacios • Equipamiento de habitaciones • Comunicación
Confort	<ul style="list-style-type: none"> • Confort término • Confort acústico • Confort lumínico
Calidad – precio	<ul style="list-style-type: none"> • Relación calidad-precio

Fuente: Elaboración propia



6.2.2. Formato de encuesta

Asimismo, se propone que el hospedaje no cambie de formato de encuesta, solamente se agregue los indicadores de medición a cada una de las dimensiones de calidad de servicio existentes y se preocupe mejor de elevar el nivel de satisfacción de los clientes. El formato de encuesta que a continuación se observa es la misma que utiliza Booking para realizar sus encuestas de satisfacción, la única diferencia es que el Hospedaje tendrá que aplicar una encuesta más específica a todos sus clientes al término de su estadía en el hotel.

En consecuencia, se ratifica el mismo formato, que además es utilizado por muchas empresas hoteleras en nuestro medio, quedando solamente la necesidad de medir indicadores específicos en cada una de las dimensiones, y cuyos puntajes promedios (con rango del 1 al 10) tendrán que ser materia de análisis para efectos de aplicar políticas de mejoramiento, tanto en el Sistema de Gestión de Calidad como en la propia medición de la calidad del servicio al cliente.



Tabla 45: Nuevo Formato para la medición de la calidad del servicio al cliente

FORMATO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE/FORMAT FOR MEASURING THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE		
Dimensiones/Dimensions	Indicadores/Indicators	Puntaje (1 al 10)/ Score (1 to 10)
Personal/Personal	Empatía/Empathy	
	Amabilidad/Amiability	
	Información/information	
Limpieza/Cleaning	Orden/order	
	Higiene/Hygiene	
	Pulcritud/Neatness	
Ubicación/Location	Accesibilidad/Accessibility	
	Seguridad/Security	
	Integración a otros servicios de la ciudad/Integration with other city services	
Instalaciones/Installations	Infraestructura y espacios del hotel/hotel infrastructure and spaces	
	Equipamiento de las habitaciones/Room equipment	
	Equipos de Comunicación/Communication equipment	
Confort/Comfort	Confort Térmico/Thermal comfort	
	Confort Acústico/Comfort acoustic	
	Confort Lumínico/Luminous comfort	
Calidad y precio/Quality and price	Correspondencia entre precio y calidad/correspondence between price and quality	
	Promedio/average	
Déjenos un comentario/leave us a comment		

Fuente: Elaboracion propia



CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN Y DISCUSIÓN DE LAS SOLUCIONES Y BENEFICIOS OBTENIDOS

7.1. Introducción

No todas las propuestas realizadas en el capítulo anterior, se han aplicado o experimentado en la presente investigación, es más, se ha expresado claramente que un cambio sustancial en la política general de la empresa, así como en las estrategias que le permitan incorporar permanentemente el sistema de gestión de calidad propuesto por la ISO 9001:2015, demandará muchos años, no solo por la condición de micro empresa del hospedaje, sino por razones de tipo estructural y cultural.

Lo estructural está fuertemente limitado por la ubicación, características, tamaño y tipo de material que tiene actualmente la infraestructura del Hospedaje y lo cultural está al mismo tiempo limitado por las características del personal actual, que necesita en primer lugar asegurar su condición laboral y segundo comprometerse y participar más activamente en la política de gestión de calidad de la empresa.

En consecuencia, este capítulo final, efectúa una evaluación sintética de aquellas propuestas que fueron materia de intervención o experimentación en el hospedaje Inti Raymi, durante los meses de mayo a noviembre del año 2019, luego de efectuar el diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

Para la evaluación se utiliza un formato con los siguientes elementos: Dimensión, componente, sub componente, requisito cumplido o atendido, mes de aplicación, evento, participantes, resultados obtenidos y análisis y comentarios. Aclarando que los componentes, sub componentes y requisitos del SGC que no aparecen en esta evaluación no fueron materia de aplicación, y por ende, tampoco fueron materia de evaluación, sin embargo, fueron materia de tratamiento, análisis, exposición, estudio y diálogo con los trabajadores durante las actividades de capacitación realizadas.



7.2. Resultados obtenidos en la aplicación de las propuestas de solución en el SGC

La implementación de varias propuestas en materia de Sistema de Gestión de Calidad, logro los siguientes resultados o beneficios en la empresa:

Tabla 46: *Contexto de la organización*

Componentes	Requisitos cumplidos	Mes de aplicación	Evento	Participantes	Resultados obtenidos	Análisis y comentarios
4.1. Comprensión de la organización y de su contexto	Análisis de los factores del entorno global	Mayo 2019	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones de trabajo ○ Programa de Capacitación 	Gerente, Administrador, trabajadores Investigadores	Se logró identificar los factores externos que condicionan la marcha de la empresa como son: los factores económicos, políticos, socioculturales, legales, demográficos, tecnológicos y ambientales, los mismos que exigen adaptaciones y decisiones para subsistir y competir en el mercado hotelero.	Tanto la alta dirección como los trabajadores lograron reconocer el grado o poder de afectación que tiene estos factores y la necesidad de vigilarlos permanentemente para promover la competitividad de la empresa.
	Análisis del entorno específico	Mayo 2019	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones de trabajo ○ Programas de capacitación 	Gerente Administrador Trabajadores Investigadores	Lo logró identificar los principales factores del entorno específico o inmediato, conformados por sus clientes, proveedores,	El reconocimiento sistemático de su entorno específico permite a la empresa no solamente valorar su importancia sino



					competidores, precisándose datos específicos acerca de los mismos.	estar atento a su dinámica.
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Identificación de las partes interesadas y sus expectativas	Mayo 2019	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones de trabajo ○ Programas de capacitación 	Gerente Administrador Trabajadores Investigadores	Se logró identificar las partes interesadas y las expectativas que cada una de ellas tiene respecto al hospedaje, entre estas se encuentran: Turistas, Estado, Proveedores, trabajadores y competidores.	Cada una de las partes interesadas pugnan por lograr satisfacer sus intereses y expectativas, frente a los cuales la empresa posee una actitud negociadora.
4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Identificación de los servicios y procesos del hospedaje	Mayo 2019	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones de trabajo ○ Programa de Capacitación 	Gerente, Administrador Trabajadores Investigadores	Se logró identificar los principales servicios y procesos del hospedaje, que son: recepción, alojamiento y alimentación, así como los servicios complementarios y tercerizados. Entre los servicios complementarios se encuentran los de mantenimiento, garaje y servicio de guarda equipajes y entre los tercerizados, el servicio de transporte, lavandería y salud,	Permitió tomar consciencia de lo que el hotel dispone y no dispone, de lo que puede o no puede otorgar, y a partir de ese reconocimiento, valorar la importancia que tienen los servicios complementarios y los proveedores de productos y servicios.
	Formulación del nuevo manual de	Junio 2019	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones de trabajo ○ Programa de Capacitación 	Gerente, Administrador Trabajadores Investigadores	Se estableció un nuevo Manual de Organización y Funciones, en el que se determinó los objetivos	El nuevo manual de organización y funciones fue asumido por la Gerencia y la



	organización y funciones				generales, la estructura organizacional y las funciones específicas de los cargos.	Administración, empezando a regir las funciones de los trabajadores.
	Elaboración del cuadro para asignación de personal.	Junio 2019	<ul style="list-style-type: none"> ○ Reuniones de trabajo ○ Programa de Capacitación 	Gerente, Administrador Trabajadores Investigadores	Se elaboró un Cuadro para Asignación de Personal, considerando el número de cargos, la denominación estructural, el código y la clasificación correspondiente para su utilización por el Gerente y la administración del hospedaje.	El Cuadro para Asignación de Personal servirá para que el hospedaje pueda incrementar paulatina y ordenadamente el número de personal de planta a la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 47: Liderazgo

Componentes	Sub componente	Requisito cumplido	Mes de aplicación	Evento	Participantes	Resultados obtenidos	Análisis y comentarios
5.1. Liderazgo y compromiso	5.1.1. Generalidades	Diseño de políticas y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad	Julio 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo • Programa de Capacitación 	Gerente, Administrador Trabajadores Investigadores	Se logró diseñar las políticas y objetivos del sistema de Gestión de Calidad del Hospedaje Inti Raymi, Dichas	Los objetivos estratégicos antes que el análisis FODA, pero es un detalle solamente de presentación, porque como



						políticas son genéricas y los objetivos son de carácter estratégico, como resultado del Análisis FODA establecido.	todos saben primero se realiza el análisis FODA y luego se plantean los objetivos estratégicos. No obstante, estos objetivos tampoco son definitivos, pueden mejorarse, modificarse y perfeccionarse.
5.2. Política	5.2.1. Establecimiento de la política de calidad.	Elaboración y aplicación del programa de capacitación sobre el SGC a los trabajadores	<i>Julio 2019</i>	<i>Reuniones de trabajo</i>	<i>Gerente Administrador Trabajadores Investigadores</i>	Se logró elaborar y aplicar un programa inicial de capacitación sobre el Sistema de Gestión de Calidad dirigido a todos los trabajadores	Todo el programa de capacitación giró en torno al Sistema de Gestión de Calidad establecida por la Norma Internacional ISO 9001-2015. Permitió el conocimiento y



						de la empresa.	la familiarización de todos con los alcances, la terminología y exigencias del SGC.
--	--	--	--	--	--	----------------	---

Fuente: elaboración propia

Tabla 48: Planificación

Componente	Subcomponente	Requisito cumplido	Mes de aplicación	Evento	Participantes	Resultados obtenidos	Análisis y comentarios
6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1.1 La organización debe determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar.	Formulación del análisis FODA	Agosto 2019	Reuniones de trabajo	Gerente Administrador Investigadores	Se realizó un Análisis FODA a partir del análisis del entorno general y específico de la empresa, reconociendo sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas.	Permitió tomar consciencia de los factores internos y externos, reconocer lo que la empresa posee y es capaz para hacer frente a su entorno, así como las limitaciones que impiden su desarrollo, asimismo, las oportunidades que le brinda el entorno para desarrollarse



							y los riesgos a los que enfrenta.
6.2. Objetivos de calidad y planificación para lograrlos	6.2.1. La organización debe establecer objetivos de calidad	Formulación de objetivos estratégicos	Agosto 2019	Reuniones de trabajo	Gerente Administrador Investigadores	Se formuló un conjunto de objetivos estratégicos para superar las debilidades y afrontar las amenazas, con base en sus fortalezas y oportunidades.	Se determinaron objetivos estratégicos que pueden servir para formular un plan estratégico si se deseara, pero en esta oportunidad se utilizó solamente como material de trabajo para efectos de formular un primer plan de implementación de su sistema de gestión de calidad
	6.2.2. Planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad.	Diseño de un primer plan de implementación del SGC	Agosto 2019	Reuniones de trabajo	Gerente Administrador e Investigadores	Se formuló un primer plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, tomando en cuenta algunos requisitos de las dimensiones de: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación	El gran número de requisitos del SGC hace imposible su diseño y aplicación en un primer plan de implementación, en consecuencia, se priorizó el diseño de un grupo de requisitos en función de tres criterios básicos: a) capacidad de llevarlo a cabo, b) impacto en la



						y evaluación del desempeño.	calidad del servicio, c) valoración de los huéspedes y d) costo de la propuesta diseño e implementación.
		Presupuesto para la implementación del sistema de Gestión de Calidad	Agosto 2019	Reuniones de trabajo	Gerente Administrador e Investigadores	Se formuló un presupuesto para cubrir el primer plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que ascendió a 4,300 soles.	Se debe tomar en cuenta que este presupuesto cubre solamente los costos de un primer avance en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad para la empresa, el mismo que demandará muchos años y probablemente bastante recursos económicos. En esta oportunidad solamente se ha avanzado con el cumplimiento de 17 requisitos de un total de 308 que exige la ISO 9001:2015

Fuente: elaboración propia



Tabla 49: Apoyo

Componente	Sub componente	Requisito cumplido	Mes de aplicación	Evento	Participantes	Resultados obtenidos	Análisis y comentarios
7.1. Recursos	7.1.2. Personas	Formulación de un Cuadro para Asignación de Personal (CAP)	Set. 2019	Reunión de trabajo	Gerente Administrador Investigadores	Se formuló el Cuadro para Asignación de Personal como instrumento de gestión, para orientar la previsión y contratación de personal de hospedaje, de acuerdo a la complejidad de las funciones de cada cargo y al nivel de responsabilidad que implica su desempeño, previendo los requisitos profesionales o técnicos que demanda el ejercicio de los cargos previstos.	Se ha previsto 12 cargos o puestos de trabajo. Actualmente están cubiertos solamente 4: el administrador, el técnico en mantenimiento, el técnico en cocina y el técnico en limpieza. Faltan 6 cargos por cubrir, que pueden ser integrados paulatinamente de acuerdo a la demanda del servicio
	7.1.5.	Encuesta a los trabajadores	Set. 2019	Reunión de trabajo	Gerente Administrador Investigadores	Se diseñó un formato para la aplicación de una	No se logró aplicar en la presente



	Recursos de seguimiento y medición	para determinar sus implicaciones en el Sistema de Gestión de Calidad				encuesta a los trabajadores, a fin de determinar sus implicaciones en el Sistema de Gestión de Calidad del hospedaje. El formato contiene 14 preguntas sobre las dimensiones del SG, con cinco alternativas de respuesta.	investigación, pero puede utilizarse en sucesivas oportunidades. El objetivo es medir cuán identificados o comprometidos se encuentran los trabajadores con la gestión de calidad.
--	---	--	--	--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia



Tabla 50: Operación

Componente	Sub-componente	Requisito cumplido	Mes de aplicación	Evento	Participantes	Resultados obtenidos	Análisis y comentarios
8.1. Planificación y control operacional.	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos:	Plan de Control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Calidad	Octubre. 2019	Acopio de datos mediante observación.	Administrador Trabajadores Investigadores	Se generó un formato para el control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del SGC. Se efectuó un ensayo de verificación de acuerdo a los nuevas políticas y criterios establecidos como consecuencia de las decisiones tomadas en el proceso de intervención. Este formato fue aplicado por la administración y los propios trabajadores, con la supervisión de los investigadores.	La lección aprendida de la aplicación de este formato fue que debería ser aplicada por una entidad ajena al hotel y preparada en sistemas de gestión de calidad de acuerdo a la ISO 9001:2015. Adicionalmente, se considera que no puede verificarse sino solamente los requisitos de calidad incorporados al servicio ofrecido por el hospedaje.
8.2. Requisitos para los productos o servicios	8.2.1. Comunicación con el cliente.	Retroalimentación de los clientes respecto a los servicios	Mayo-diciembre 2019	Acopio de comentarios de los clientes respecto a los servicios.	Administrador Trabajadores Investigadores	Se recopiló los comentarios de 18 clientes, entre mayo y diciembre del año 2019, tomando en cuenta que entre mayo y noviembre del mismo año se produjo la implementación del primer plan de	El análisis de tales comentarios permite inferir que se ha avanzado algo en el mejoramiento de la calidad de los servicios al cliente, pero aún existe mucho por avanzar y lograr en términos de calidad



						intervención para cumplir algunos requisitos del SGC planteada por la ISO 9001:2015. La mayor parte de estos comentarios fueron positivos como se aprecia en la tabla 38, sin embargo, aún existen aspectos por mejorar.	de servicios y sobre todo en el cumplimiento de requisitos de calidad planteados por la ISO 9001:2015.
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia



Tabla 51: Evaluación

Componente	Sub componente	Requisito	Mes de aplicación	Evento	Participantes	Resultados obtenidos	Análisis y comentarios
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1.1. Generalidades	Programa de seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos	Nov. 2019	Reuniones de trabajo	Administrador Investigadores	Se ha propuesto y también aplicado en el diagnóstico del SGC, un formato diseñado por Cruz y Mendoza (2017), el mismo que puede utilizarse para efectuar un seguimiento y evaluación del cumplimiento de los requisitos del SGC. Este formato aparece en la tabla N° 41 y constituye un instrumento de mucha utilidad a la hora de determinar el grado de cumplimiento de requisitos de calidad en las distintas dimensiones	La aplicación de este seguimiento puede hacerse de manera trimestral, a fin de verificar y controlar el avance del cumplimiento de requisitos, siempre que se establezca el plan de implementación respectivo. Es decir, el seguimiento y evaluación de cumplimiento de requisitos, dependerá de la existencia de planes de implementación del SGC en el hospedaje.



						establecidas por la ISO 9001:2015.	
9.3. Revisión por la dirección	9.3.1. Generalidades	Formulación de un plan de buenas prácticas para el hospedaje Inti Raymi	Nov. 2019	Reuniones de trabajo	Administrador Trabajadores Investigadores	Se ha adaptado un plan de buenas prácticas basado en los lineamientos del Plan Nacional de Calidad para establecimientos de Hospedaje. Este plan constituye en cierto modo una guía para orientar a los gestores y trabajadores en la práctica cotidiana de atención de servicios en general y servicios de hospedaje en particular, a fin de elevar la calidad de los servicios.	El plan constituye solamente una propuesta, no se ha logrado aplicar, pero constituye un aporte que puede seguir mejorando a fin de que todo el personal se familiarice con una gestión de calidad en los servicios de hospedaje.

Fuente: Elaboración propia



7.3. Impactos en la calidad del servicio al cliente.

Luego de la aplicación de las propuestas de mejoramiento del SGC, se procedió también a medir la calidad del servicio al cliente, utilizando el mismo método de medición de Booking.com, pero agregándole indicadores tres indicadores específicos a cada una de las dimensiones del servicio hotelero. El rango de puntuación fue el mismo, es decir, del 1 al 10. Esta medición se efectuó también tomando como base 48 clientes de distintas nacionalidades. Para contar con una información más detallada se procedió también a promediar el puntaje en cada una de las dimensiones a fin de obtener un promedio general que implica la valoración total de la calidad del servicio ofrecido por el Hospedaje.

Los resultados logrados indican que la intervención realizada en el Sistema de Gestión de Calidad ha logrado resultados positivos en términos de calidad de servicio al cliente, ya que la puntuación promedio se ha elevado de 8.4 en el 2018 a un promedio de 9.2 en el 2019, lo cual significa que los clientes apreciaron mejor los servicios del establecimiento y por ende se encuentran más satisfechos.

Igualmente, las puntuaciones promedio de cada una de las dimensiones también se han elevado con respecto al año 2018.



CONCLUSIONES

1. La implementación de un diseño de gestión de calidad, mediante la norma ISO 2001:2015 aplicado en el hospedaje Inti Raymi Cusco durante el año 2019, ha permitido alcanzar el objetivo principal propuesto, es decir, se ha logrado mejorar la calidad del servicio al cliente, en base en la implementación de algunos requisitos del sistema, distribuidos en sus respectivas dimensiones de: contexto de la organización, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora continua. Este incremento de calidad se deduce en el nivel de satisfacción alcanzada por los clientes, de un promedio de 8.5 puntos observado en la data histórica del 2018, antes de la intervención a 9.2 puntos en el año 2019, luego de la intervención.
2. Se ha logrado describir las características del marco contextual organizacional del Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de su naturaleza y ubicación, infraestructura, objetivos y funciones generales, aspectos organizacionales, análisis del entorno empresarial y el análisis interno de la empresa, habiéndose determinado que el Hospedaje Inti Raymi adolece de algunas deficiencias en su gestión que deben materia de intervención y mejoramiento para elevar el nivel de calidad de sus servicios y sobre todo el nivel de satisfacción de sus clientes.
3. En lo concerniente al diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión de calidad del Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2005; se ha determinado que el nivel o porcentaje de cumplimiento de requisitos de la norma alcanza solamente al 30.45%, de un total de 308 requisitos y 1540 puntos. Las dimensiones en las que logra un relativo cumplimiento de requisitos son la dimensión de operación (15.45%) y Apoyo (4.42%), el resto de dimensiones de contexto de la organización, liderazgo, planificación, evaluación del desempeño y mejora, no supera el 4%. Estos resultados evidencian claramente que en el Hospedaje Inti Raymi no existe un Sistema de Gestión de Calidad suficiente, siendo necesario la formulación paulatina y sucesiva de programas y planes de implementación de requisitos hasta lograr un nivel aceptable de calidad.



4. Se ha determinado la calidad del servicio al cliente desde el punto de vista de sus clientes, con base el método utilizado por la empresa intermediaria Booking.com, considerando seis dimensiones de calidad: personal, limpieza, ubicación, instalaciones, confort y relación precio-calidad; habiéndose determinado que el puntaje promedio general antes del proceso de intervención era de 8.4 puntos (limpieza 8.6; confort 8.4; ubicación 8.0; Instalaciones 8.4; Personal 8.8; Personal 8.8 y relación calidad-precio 8.7), (antes de la implementación de la Norma ISO.9001:2015) de lo que indica que ninguna de las dimensiones había logrado una valoración superior a 9 y evidencia al mismo tiempo un margen de diferencia significativa en relación a la satisfacción plena de los clientes.

5. Se ha efectuado diecisiete propuestas de requisitos del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi, habiéndose implementado la mayor parte de ellos, de acuerdo a un plan de intervención efectuado durante los meses de mayo a noviembre del año 2019. Tales propuestas fueron diseñadas siguiendo los criterios establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015 y priorizadas de acuerdo a los criterios de: a) capacidad de llevarse a cabo, b) impacto en la calidad del servicio, c) valoración de los huéspedes y d) costo de la propuesta o acción. Habiéndose logrado mejorar la calidad del servicio al cliente, a través de la medición del grado de satisfacción con los indicadores de: limpieza, confort, ubicación, instalación, personal y relación calidad-precio, obteniéndose un puntaje promedio general de 9.2, superior al promedio general de 8.4 puntos obtenido en el año 2018. Todo ello, gracias a la intervención efectuada en la organización en el marco de los criterios y requisitos establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los encargados del área administrativa del Hospedaje Inti Raymi continuar con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001:2015; tomando en cuenta que dicha implementación demandará algunos años, dada la complejidad de las normas y las características propias de la empresa.
2. Igualmente, se recomienda a la administración del Hospedaje Inti Raymi continuar con la caracterización periódica del marco contextual organizacional del hospedaje, para lo cual se requiere contar con cierto nivel de inversiones en la modernización de su infraestructura y equipamiento a fin de mantener su competitividad en el mercado de los servicios de hospedaje. Pero al mismo tiempo, la empresa debe seguir con la actualización permanente de sus instrumentos de gestión administrativa y sobre todo con la capacitación, especialización y permanencia de sus trabajadores.
3. Es indispensable que la empresa realice periódicamente un diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los criterios establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2015. Dicho diagnóstico puede efectuarse anualmente y dar lugar a su vez, a la formulación de anual de un plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y su correspondiente seguimiento y control para verificar su implementación efectiva.
4. Se sugiere que la empresa continúe con la medición continua de la calidad del servicio al cliente. Para lo cual se sugiere utilizar el nuevo formato de medición de la calidad y aplicarlo momentos antes de que el cliente se retire del establecimiento al finalizar su permanencia en el mismo. Al final de cada mes, la empresa debería efectuar un consolidado general de las encuestas y registrar los puntajes promedio logrados tanto a nivel general como en cada una de las dimensiones de calidad.
5. Se propone igualmente que, al inicio de cada año, y como parte del plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el hospedaje elija y priorice los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad que estaría en condiciones de implementar durante el año que inicia, a fin de ir paulatinamente implementando los requisitos de calidad exigidos por la Norma Internacional, a la par de ir mejorando mayores niveles de aceptación y satisfacción de sus clientes.



6. Se recomienda que se efectúe una medición o valoración anual de impactos o beneficios logrados con cada una de las medidas adoptadas en materia de mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad, en términos de contexto organizacional, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación y mejora continua. Al mismo tiempo, es necesario ir controlando sus correspondientes impactos en la calidad del servicio al cliente.



BIBLIOGRAFÍA

- Ballesteros et al. (noviembre de 2010). Análisis FODA. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2), 8-17. Obtenido de <https://docplayer.es/26523841-Analisis-foda-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas.html>
- Berzosa, B., Cámara, L., & Correa, E. (1994). La Gestión de la Calidad. *Guía para la Adaptación del Modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción socio laboral(94 - 280003)*. Madrid - España.: CIDEAL - Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD) Blasco de Garay.
- Booking.com. (Abril de 2020). *Booking.com Partner Hub*. Recuperado el 16 de 6 de 2020, de <https://partner.booking.com/es/ayuda/comentarios-de-los-clientes/%C2%BFc%C3%B3mo-se-calcula-mi-puntuaci%C3%B3n-de-los-comentarios-de-los-clientes>.
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (Octubre-Diciembre de 2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnica Administrativa*, 6(4). Recuperado el 16 de 6 de 2020, de URL <http://www.cyta.com.ar/ta0604/v6n4a2.htm>.
- Contreras, M., & Enrique, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. (S. P. Universidad 9 de Julio, Ed.) *Revista Brasileña de Marketing*, 10(2), 146-162. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>.
- Cruz Palomino, C., & Oróz Cárdenas, S. (2016). *Implementación del sistema de gestión de calidad en el proceso de operaciones bajo los requisitos de la Norma ISO 9001: 2015 en el Operador Logístico "Ramsa Comercial S.A.* Tesis para optar al Título Profesional de Ingeniero Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Andina de Cusco, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/830/1/RESUMEN.pdf>
- Cruz, C. R., & Mendoza, J. J. (2017). *Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015, en el Proceso de Hospitalización para la Clínica Pardo E.I.R.L.* Tesis para optar al Título Profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Andina del Cusco. Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Cusco. D.S. 0001-2015 MINCETUR. (s.f.). *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores.



- Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *El Buzón de Pacioli*(82), 36. Recuperado el 15 de 6 de 2020, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- ISO 9000. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario*. Secretaría General de la ISO, Ginebra, Suiza. Obtenido de www.iso.org
- ISO 9001. (2015). *Norma Internacional: Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Organización Internacional de Normatización. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Joubert, E. (2014). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén*. Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de Quilmes, Secretaría de Posgrado, Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo, Repositorio Institucional Digital de acceso abierto, Neuquén, Argentina.
- Ley N° 29408. (2009). Ley General de Turismo. Perú
- Licha, I. (2002). *El análisis del entorno, herramienta de la Gerencia Social*. Obtenido de <http://www.actiweb.es/taller-uno/archivo1.pdf>
- López, L., & Refugio, J. (Abril de 2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*(19). Recuperado el 20 de 5 de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401905>
- Matsumoto, N. (2014). Desarrollo del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad "Ayuda Experto". *Perspectivas*, 17(33), 181-209.
- MINCETUR. (2017). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú 2017-2025*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Lima.
- Nadales, D. (2018). *Riuma.Uma*. Recuperado el 21 de 5 de 2020, de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15138/tema%203.an%C3%A1lisis%20Interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Narváez Ruiz, L. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de calidad (SGC) con la Norma ISO 9001:2015 para el Área de Tecnologías de la Información de la Universidad Politécnica Salesiana*. Memoria de Proyecto Técnico para optar al Título de Ingeniero de Sistemas, Carrera de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Politécnica



- Salesiana, Cuenca, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12043/1/UPS-CT005864.pdf>
- Paturel , R. (setiembre de 2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Innovar: Gestión y Organización*, 16(28), 33-42. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>
 - Programa Profesional de Turismo y Hotelería. (2009). *Fundamentos de Hotelería: Antecedentes, organización y tendencias* (Vol. Semestre IV). Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María, Facultad de Ciencias, Tecnologías Sociales y Humanas. Obtenido de:
https://www.academia.edu/33914400/TEXTO_FUNDAMENTOS_DE_HOTELERIA_-_DICTADO_DE_CLASES.doc
 - Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de Términos en investigación científica, tecnológica y humanista*. Lima, Perú: Universidad Ricardo Palam, Vicerrectorado de Investigación. Obtenido de file:///D:/Banco%20de%20datos/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf
 - Sanchez, M., & Sánchez, M. (8 de 10 de 2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad*. Recuperado el 15 de 6 de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
 - Sánchez-Tembleque Montero, R. (2016). *Proyecto de implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en la empresa Pinatar Arena Football Center S.L.* Trabajo de fin de Grado., Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena.
Obtenido de <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>
 - Santa María E., A., & Cadrazco P., W. (2011). Matriz de Inteligencia Hotelera. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero. *Pensamiento y Gestión*(31), 211-246.
Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759011>
 - Tineo, N., & Ider, A. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la Empresa ELECIN S.A. – Lima, 2017*. Tesis de Maestría, Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/13876>



- Zoraya Latorre Rivera, A., & Valdivia Fernandez, K. (2016). *Mejora de la calidad del servicio al cliente en el Hotel Sonesta Cusco, mediante la herramienta SERVQUAL*. Tesis para optar al Título Profesional de Ingeniero Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Andina de Cusco, Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/827/1/RESUMEN.pdf>



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Cómo mejorar la calidad del servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi Cusco 2019, mediante la implementación de un diseño de gestión de calidad, centrado en la norma ISO 9001:2015?	Mejorar la calidad del servicio al cliente en el hospedaje Inti Raymi Cusco 2019, mediante la implementación de un diseño de gestión de calidad, centrado en la norma ISO 9001:2015.	La implementación de un diseño de gestión de calidad mediante la norma ISO 9001:2015, mejorará la calidad del servicio al cliente en el Hospedaje Inti Raymi, Cusco 2019.			
¿Cuáles son las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi en relación con la norma ISO 9001:2015?	Describir las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi en relación con la norma ISO 9001:2015.	Las características del marco contextual organizacional que presenta el Hospedaje Inti Raymi tienen alguna relación la norma ISO 9001:2015.	Características del marco contextual organizacional del Hospedaje Inti Raymi.	<ul style="list-style-type: none"> Naturaleza y ubicación Infraestructura Objetivos y funciones generales Aspectos organizacionales Análisis del entorno empresarial Análisis interno de la empresa 	<p>Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación Descriptivo-explicativo</p> <p>Enfoque de Investigación Mixto</p> <p>Diseño de investigación No experimental y transversal en su fase descriptiva; y preexperimental en su fase explicativa.</p> <p>Población y muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> Huéspedes titulares de reserva en página web. (288) Huéspedes que emiten apreciación en página web en el año 2019. (48) <p>Técnicas de investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> Observación directa Revisión documental Encuestas
¿Cuál es la situación actual del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015?	Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de calidad del Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015.	La situación actual del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi, desde la perspectiva de la Norma ISO 9001:2015, es insuficiente.	Situación actual del sistema de gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Contexto de la organización Liderazgo Planificación Apoyo Operación Evaluación del desempeño Mejora 	
¿Cuál es el nivel de calidad del servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes?	Determinar el nivel de calidad del servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes.	El nivel de calidad de servicio al cliente que tiene actualmente el Hospedaje Inti Raymi, desde el punto de vista de sus clientes, es medianamente satisfactorio.	Actual nivel de calidad del servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Personal Limpieza Ubicación Instalaciones Confort Relación precio-calidad 	
¿Qué requisitos del sistema de gestión de calidad se pueden implementar en el Hospedaje Inti Raymi para mejorar la calidad del servicio al cliente?	Proponer e implementar requisitos del sistema de gestión de calidad en el Hospedaje Inti Raymi para mejorar la calidad del servicio al cliente.	La implementación de algunos requisitos del sistema de gestión de calidad de la Norma ISO 9001:2015 en el Hospedaje Inti Raymi, mejora la calidad del servicio al cliente.	Implementación de algunos requisitos del Sistema de Gestión de Calidad conforme Norma ISO 9001:2015.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los factores del entorno general Análisis del entorno específico Identificación de los servicios y procesos del Hospedaje Inti Raymi. Nuevo Manual de Organización y Funciones Cuadro para Asignación de Personal Diseño de políticas y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad del Hospedaje Inti Raymi. Programa de Capacitación para los trabajadores sobre el Sistema de Gestión de Calidad. Formulación del análisis FODA del Hospedaje Inti Raymi. Objetivos y estrategias para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el Hospedaje Inti Raymi. Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Presupuesto para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Cuadro para Asignación de Personal Encuesta a los trabajadores para determinar sus implicancias en el Sistema de Gestión de Calidad. Plan de Control operacional y verificación de cumplimiento de requisitos del Sistema de Gestión de Calidad Retroalimentación de los clientes respecto a los servicios Seguimiento y evaluación de procesos y cumplimiento de requisitos. Formulación de un plan de buenas prácticas para el Hospedaje Inti Raymi. 	
			Mejoramiento de la calidad de servicio al cliente conforme Norma ISO 9001:2015.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por el Hospedaje en los aspectos de: personal, limpieza, ubicación, instalaciones, confort y relación calidad-precio. 	



ANEXO 2: GUIA DE OBSERVACIÓN MARCO CONTEXTUAL ORGANIZACIONAL DEL HOSPEDAJE INTI RAYMI

N°	Dimensiones	Características	Observaciones
1	Naturaleza		
2	Ubicación		
3	Infraestructura		
4	Objetivos		
5	Funciones generales		
6	Aspectos organizacionales		
7	Entorno empresarial		
8	Interno empresarial		



ANEXO 4: FICHAS DE ENCUESTAS
ENCUESTA A: CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE (2018)

INTI RAYMI

LET'S US KNOW ABOUT YOUR ACCOMODATION AT THE INTI RAYMI GUEST HOUSE:
HAGANOS SABER SOBRE SU ALOJAMIENTO EN LA CASA DE HUESDEPES INTI RAYMI:

1 - 10 PUNTOS / 1 - 10 POINTS

PERSONAL / STAFF	<input type="text"/>	LIMPIEZA / CLEANING	<input type="text"/>
UBICACIÓN / LOCATION	<input type="text"/>	COMODIDAD / CONFORT	<input type="text"/>
INSTALACIONES / FACILITIES Y SERVICIOS AND SERVICES	<input type="text"/>	CALIDAD / QUALITY Y PRECIO AND PRICE	<input type="text"/>

DEJENOS UN COMENTARIO / LEAVE US A COMMENT



ENCUESTA B: CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE (2019)

FORMATO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE FORMAT FOR MEASURING THE QUALITY OF CUSTOMER SERVICE		
Dimensiones/Dimensions	Indicadores/Indicators	Puntaje 1 al 10 Score (1 to 10)
Personal/Personal	Empatía/Empathy	
	Disposición/Provision	
	Información/information	
Limpieza/Cleaning	Orden/order	
	Higiene/Hygiene	
	Pulcritud/Neatness	
Ubicación/Location	Accesibilidad/Accessibility	
	Seguridad/Security	
	Integración a otros servicios de la ciudad/Integration with other city services	
Instalaciones/Installations	Infraestructura y espacios del hotel/hotel infrastructure and spaces	
	Equipamiento de las habitaciones/Room equipment	
	Equipos de Comunicación/Communication equipment	
Confort/Comfort	Confort Térmico/Thermal comfort	
	Confort Acústico/Comfort acoustic	
	Confort Lumínico/Luminous comfort	
Calidad y precio/Quality and price	Correspondencia entre precio y calidad/correspondence between price and quality	
	Promedio/average	
Déjenos un comentario/leave us a comment		



ANEXO 5: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
	4.1. Comprensión de la organización y de su contexto.						
1	Determina cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica		2				
2	Realiza un seguimiento y revisa esta información sobre las cuestiones externas e internas.	1					
	4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.						
3	Determina partes interesadas que son pertinentes al SGC.	1					
4	Determina los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el SGC.	1					
5	Realiza un seguimiento y revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	1					
	4.3. Determinación del alcance del SGC.						
6	Determina los límites y la aplicabilidad del SGC.		2				
7	Considera las cuestiones externas e internas.	1					
8	Considera los requisitos de las partes interesadas pertinentes.	1					
9	Considera los productos y servicios de la organización.		2				
10	Aplica todos los requisitos de esta norma.	1					
11	El alcance está disponible en toda la organización.	1					
12	El alcance establece los tipos de productos y servicios y está justificado las exclusiones de la norma.	1					
	4.4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos						
13	Establece, implementa, mantiene y mejora continuamente un SGC.	1					
14	Determina los procesos necesarios para el SGC y su aplicación.	1					
15	Determina las entradas requeridas y salidas esperadas de estos procesos.	1					
16	Determina la secuencia e interacción de estos procesos.	1					
17	Determina y aplica los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.	1					
18	Determina los recursos necesarios para estos procesos y se asegura de su disponibilidad.	1					
19	Asigna las responsabilidades y autoridades para estos procesos.	1					
20	Aborda los riesgos y oportunidades.	1					



21	Evalúa estos procesos e implementa cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logren los resultados previstos.	1					
22	Mejora los procesos y el SGC.	1					
	En la medida de que sea necesario la organización:						
23	Mantiene información documentada para apoyar la operación de sus procesos.	1					
24	Conserva la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado.	1					
	PUNTAJE TOTAL	21	6	0	0	0	0

N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	5 LIDERAZGO						
	5.1. LIDERAZGO Y COMPROMISO						
	5.1.1. Generalidades						
	La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC.						
25	Asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC	1					
26	Se asegura que se establezca la política y los objetivos de la calidad para el SGC y que sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.	1					
27	Se asegura de la integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocios de la organización.	1					
28	Se asegura de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles.	1					
29	Se asegura de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles.	1					
30	Comunica la importancia de una gestión de calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC.	1					
31	Se asegura de que el SGC logre los resultados previstos.	1					
32	Compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC.	1					
33	Promueve la mejora.	1					



34	Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.	1					
5.1.2. Enfoque del cliente							
<i>La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente, asegurando que:</i>							
35	Se determina, comprende y cumple regularmente los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.		2				
36	Se determina y se consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos, servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.	1					
37	Mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.		2				
5.2. POLÍTICA							
5.2.1. Establecimiento de la política de la calidad							
<i>La alta dirección implementa y mantiene una política de calidad que:</i>							
38	Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica.		2				
39	Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.	1					
40	Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables.	1					
41	Incluya un compromiso de mejora continua del SGC.	1					
5.2.2. Comunicación de la política de la calidad							
42	La política de calidad está disponible y se mantiene como información documentada.	1					
43	La política de calidad se comunica, entiende y aplica dentro de la organización.	1					
44	La política de calidad está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	1					



	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.						
45	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización		2				
	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad y:						
46	Se asegura de que el sistema general de calidad es conforme con los requisitos de la norma ISO 9001-2015.	1					
47	Se asegura de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas.	1					
48	Informa, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y sobre las oportunidades de mejora.	1					
49	Se asegura de que se promueva el enfoque al cliente en toda la organización.	1					
50	Se asegura de que la integridad del SGC se mantenga cuando se planifican e implementan cambios en el SGC.	1					
	PUNTAJE TOTAL	22	8	0	0	0	

N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	6. PLANIFICACION						
	6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades						
	6.1.1. Determina los riesgos y oportunidades que es necesario con el fin de que:						
51	Se asegura que el SGC pueda lograr sus resultados previstos.	1					
52	Se aumente los efectos deseables.		2				
53	Prevenga o reduzca efectos no deseados.	1					
54	Logre la mejora.	1					
	6.1.2. La organización planifica:						



55	Las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades.	1					
56	La manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC.	1					
57	La manera de evaluar la eficacia de estas acciones.	1					
58	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades son proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los servicios.		2				
	6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos						
59	La organización establece los objetivos de calidad para las funciones, niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC.	1					
	Los objetivos de la calidad						
60	Son coherentes con la política de la calidad.	1					
61	Son medibles.	1					
62	Tienen en cuenta los requisitos aplicables.	1					
63	Son pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.	1					
64	Son objeto de seguimiento.		2				
65	Se comunican.	1					
66	Se actualizan, según corresponda.	1					
67	La organización mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad.	1					
	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización determina:						
68	Qué se hace.		2				
69	Qué recursos se requieren.	1					
70	Quien es el responsable.	1					
71	Cuando se finaliza.	1					
72	Cómo se evalúa los resultados	1					
	6.3. Planificación de los cambios						



73	La organización determina la necesidad de cambios en el SGC, éstos se llevan a cabo de manera planificada.		2				
	La organización considera:						
74	El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales.	1					
75	La integridad del SGC.	1					
76	La disponibilidad de recursos.	1					
77	La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	1					
	PUNTAJE TOTAL	22	10	0	0	0	

N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	7. APOYO						
	7.1. Recursos						
	7.1.1. Generalidades						
78	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.	1					
	La organización considera:						
79	Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.	1					
80	Que se necesita obtener de los proveedores externos.	1					
	7.1.2. Personas						
81	La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de un SGC y para la operación y control de sus procesos.	1					
	7.1.3. Infraestructura						
82	La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los servicios.		2				



	Incluye los:						
83	Edificios y servicios asociados.	1					
84	Equipos, incluyendo hardware y software.	1					
85	Recursos de transporte	1					
86	Tecnologías de la información y la comunicación	1					
	7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos						
87	La organización determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los servicios.		2				
	Incluye:						
88	Un ambiente social adecuado (no discriminatorio, tranquilo, libre de conflictos)		2				
89	Un ambiente psicológico adecuado (reducción de stress, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones).	1					
90	ambiente físico adecuado (temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación de aire, higiene, ruido).		2				
	7.1.5. Recursos de seguimiento y medición						
	7.1.5.1. Generalidades						
91	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	1					
	La organización se asegura de que los recursos proporcionados:						
92	Son apropiados para el tipo específico de actividad de seguimiento y medición realizados.	1					
93	Se mantengan para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.	1					
94	La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.	1					



	7.1.5.2. Trazabilidad de las mediciones						
	<i>Para efectuar la trazabilidad de las mediciones, el equipo de medición:</i>						
95	Calibra o verifica, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables o patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, se conserva como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación.	1					
96	Identifica para determinar su estado.	1					
97	Se protege contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de la calibración y pudieran el estado de la calibración y los posteriores resultados de la medición.	1					
98	La organización determina si la validez de los resultados de medición previstos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y tomar acciones adecuadas cuando sea necesario.	1					
	7.1.6. Conocimientos de la organización						
99	La organización determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los servicios.	2					
100	Estos conocimientos se mantienen y ponen a disposición en la medida en que sea necesario.	2					
101	La organización considera sus conocimientos actuales y determina cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.	1					
	7.2. Competencia						
	<i>La organización:</i>						
102	Determina la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC.	2					
103	Se asegura de que esas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas.	2					
104	Toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	1					



105	Conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	1					
	7.3. Toma de conciencia						
	<i>La organización se asegura de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:</i>						
106	La política de la calidad.		2				
107	los objetivos de la calidad pertinentes.		2				
108	Su contribución a la eficacia del SGC, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.	1					
109	Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC.	1					
	7.4. Comunicación						
	<i>La organización determina las comunicaciones internas externas pertinentes al SGC, que incluye:</i>						
110	Qué comunicar.		2				
111	Cuando comunicar		2				
112	A quien comunicar.		2				
113	Cómo comunicar.	1					
114	Quien comunica.		2				
	7.5. Información documentada						
	7.5.1. Generalidades						
	<i>El SGC de la organización incluye:</i>						
115	La información documentada requerida por esta norma internacional.	1					
116	La información documentada determinada por la organización como necesaria para la eficacia del SGC.	1					
	7.5.2. Creación y actualización						
	<i>Al crear y actualizar la información, ya desarrollada la organización se asegura de que lo siguiente sea apropiado:</i>						



117	La identificación y la descripción (por ejemplo: título, fecha, autor o número de referencia)	1					
118	El formato (por ejemplo: idioma, versión de software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo: papel, electrónico).	1					
119	La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	1					
7.5.3. Control de la información documentada							
<i>La información documentada requerida por el SGC y por esta norma internacional se controla para asegurarse de que:</i>							
120	Esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite.	2					
121	Esté protegida adecuadamente (por ejemplo: contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad)	2					
<i>Para el control de la información documentada la organización aborda las siguientes según corresponda:</i>							
122	Distribución, acceso, recuperación y uso.	1					
123	Almacenamiento y presentación, incluida la preservación de la legibilidad.	1					
124	Control de cambios (por ejemplo: control de versión)	1					
125	Conservación y disposición	1					
126	La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGC, se identifica según sea apropiada	2					
127	Controlar la información documentada conservada como evidencia de la conformidad se protege contra modificaciones no intencionadas.	2					
PUNTAJE TOTAL		32	36	0	0	0	



N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	8. OPERACIÓN						
	8.1. Planificación y control operacional						
	<i>La organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios, y para implementar las acciones determinadas mediante:</i>						
128	La determinación de los requisitos para los servicios.			3			
129	El establecimiento de criterios para los procesos		2				
130	El establecimiento de criterios para la aceptación de los servicios.		2				
131	La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios.	1					
132	La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios.		2				
	<i>La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:</i>						
133	Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.			3			
134	Demostrar la conformidad de los servicios con sus requisitos.		2				
135	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.	1					
136	La organización controla los cambios planificados y revisa las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.		2				
137	La organización se asegura de que los procesos contratados externamente estén controlados.	1					
	8.2. Requisitos para los productos y servicios						
	8.2.1. Comunicación con el cliente.						



	La comunicación con los clientes incluye:						
138	Proporcionar información relativa a los servicios.			3			
139	Tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo cambios.		2				
140	Obtener la retroalimentación de los clientes, relativa a los servicios, incluyendo las quejas de los clientes.		2				
141	Manipular o controlar la propiedad del cliente.			3			
142	Establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	1					
	8.2.2. Determinación de los requisitos para los servicios						
	Cuando se determinan los requisitos para los servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización se asegura de que los requisitos para los servicios se definen, incluyendo:						
143	Cualquier requisito legal y reglamentario aplicable.			3			
144	Aquellos considerados necesarios para la organización		2				
145	El cumplimiento con las declaraciones acerca de los servicios que ofrece.		2				
	8.2.3. Revisión de los requisitos para los servicios						
146	La organización se asegura de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los servicios que se van a ofrecer a los clientes.			3			
	La organización lleva a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar servicios a un cliente, para incluir:						
147	Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y posteriores a la misma			3			
148	Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido.		2				
149	Los requisitos especificados por la organización.	1					



150	Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los servicios.		2				
151	Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		2				
152	La organización se asegura de que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	1					
153	La organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.		2				
	<i>La organización conserva la información documentada cuando es aplicable:</i>						
154	Sobre los resultados de la revisión.		2				
155	Sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.		2				
	8.2.4. Cambios en los requisitos para los servicios						
156	La organización se asegura de que, cuando se cambien los requisitos para los servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		2				
	8.3. Diseño y desarrollo de los servicios						
	8.3.1. Generalidades						
157	La organización establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de servicios.		2				
	8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo						
	<i>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:</i>						
158	La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo.		2				
159	Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.	1					
160	Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.	1					



161	Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo.	2				
162	Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los servicios.	2				
163	La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo.	1				
164	La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo.	1				
165	Los requisitos para la posterior provisión de los servicios.	1				
166	El nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes.	1				
167	La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.	1				
8.3.3. Entradas para el diseño y desarrollo						
<i>La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:</i>						
168	Los requisitos funcionales y de desempeño		3			
169	la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares.	2				
170	Los requisitos legales y reglamentarios.	2				
171	Normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar.	1				
172	Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los servicios.	2				
173	Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.	1				
174	Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.	1				
175	La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.	1				



8.3.4. Controles del diseño y desarrollo							
<i>La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:</i>							
176	Se definen los resultados a lograr.	1					
177	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.	1					
178	Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.		2				
179	Se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto	1					
180	Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación.		2				
181	Se conserva la información documentada de estas actividades.	1					
8.3.5. Salidas del diseño y desarrollo.							
<i>La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:</i>							
182	Cumplen los requisitos de las entradas		2				
183	Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de servicios.		2				
184	Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación	1					
185	Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.		2				
186	La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.	1					
8.3.6. Cambios del diseño y desarrollo							



187	La organización identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos	2					
	La organización debe conservar la información documentada sobre:						
188	Los cambios del diseño y desarrollo	2					
189	Los resultados de las revisiones;	2					
190	La autorización de los cambios	1					
191	Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	1					
	8.4. Control de los productos, procesos y servicios suministrados externamente.						
	8.4.1. Generalidades						
192	La organización se asegura de que los procesos, como los productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	2					
	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:						
193	Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización.	2					
194	Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización	1					
195	Un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.	1					
196	La organización determina y aplica criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.	2					



197	La organización conserva la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.	2					
8.4.2. Tipo y alcance del control							
198	La organización se asegura de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afecten de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	1					
La organización:							
199	Se asegura de que los procesos suministrados externamente permanezcan dentro del control de su SGC.	1					
200	Define los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes.	1					
Tiene en consideración:							
201	El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.	2					
202	La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo.	1					
203	Determina la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplan los requisitos.	2					
8.4.3. Información para los proveedores externos							
204	La organización se asegura de la adecuación de los requisitos antes de la comunicación al proveedor externo.	2					
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:							
205	Los procesos, productos y servicios a proporcionar.		3				
La aprobación de:							



206	Productos y servicios, métodos, procesos, equipos de liberación de productos y servicios.			3			
207	La competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.			3			
208	Las interacciones del proveedor externo con la organización.		2				
209	El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización.	1					
210	Las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	1					
8.5. Producción y provisión del servicio							
8.5.1. Control de la provisión del servicio							
<i>La organización implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas incluyen:</i>							
211	La disponibilidad de información documentada que define las características de los servicios a prestar o las actividades a desempeñar, además de los resultados a alcanzar.			4			
212	La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;		2				
213	La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los servicios	1					
214	El uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos.			3			
215	La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida.			3			



	<i>La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores:</i>						
216	La implementación de acciones para prevenir los errores humanos.	1					
217	La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	1					
8.5.2. Identificación y trazabilidad							
218	La organización utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los servicios.			4			
219	La organización identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la prestación de servicios.	2					
220	La organización controla la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservarse la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	2					
8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes y proveedores externos.							
221	La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo control de la organización o esté siendo utilizada por la misma.			3			
222	La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrados para su utilización o incorporación dentro de los servicios.	2					
223	Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización informa de esto al cliente o proveedor externo y conserva la información documentada sobre lo ocurrido.				4		
8.5.4. Preservación							



224	La organización preserva las salidas durante la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.			3			
8.5.5. Actividades posteriores a la entrega							
225	La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.			3			
<i>Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización considera:</i>							
226	Los requisitos legales y reglamentarios.		2				
227	Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.			3			
228	La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.			3			
229	Los requisitos del cliente.		2				
230	La retroalimentación del cliente.	1					
8.5.6. Control de los cambios							
231	La organización revisa y controla los cambios para la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.				4		
232	La organización conserva la información documentada que describe los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio de cualquier acción necesaria que surge de la revisión.			3			
8.6. Liberación de los productos y servicios							
233	La organización implementa las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplan los requisitos de los servicios.			3			



234	La liberación de los servicios al cliente no se lleva a cabo hasta que hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.	2				
	<i>La organización conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada incluye:</i>					
235	Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación		3			
236	Trazabilidad a las personas que autoriza la liberación.		3			
	8.7. Control de las salidas no conformes					
237	La organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos que se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	2				
238	La organización toma acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de sus servicios.	2				
239	Esto aplica también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.	2				
	<i>La organización trata las salidas no conformes de una a más de las siguientes maneras:</i>					
240	Corrección.		3			
241	Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de servicios.	2				
242	Información al cliente.			4		
243	Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.		3			
244	Verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	2				
	<i>La organización conserva la información documentada que:</i>					



245	Describa la no conformidad.		2				
246	Describa las acciones tomadas.		2				
247	Describa todas las concesiones obtenidas.	1					
248	Identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.		2				
	PUNTAJE TOTAL	38	108	72	20	0	

N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación						
	9.1.1. Generalidades						
	<i>La organización determina:</i>						
249	Qué necesita seguimiento y medición.		2				
250	Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.	1					
251	Cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.	1					
252	Cuando se analiza y evalúa los resultados del seguimiento y la medición.	1					
253	La organización evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.	1					
254	La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.	1					
	9.1.2. Satisfacción del cliente						
255	La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	1					
256	La organización determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	1					
	9.1.3. Análisis y evaluación						



257	La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiada que surgen por el seguimiento y la medición.	2				
	Los resultados del análisis se utilizan para evaluar:					
258	La conformidad de los productos y servicios.	2				
259	El grado de satisfacción del cliente.	1				
260	El desempeño y la eficacia del SGC.	1				
261	Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz.	1				
262	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.	1				
263	El desempeño de los proveedores externos	1				
264	La necesidad de mejoras del SGC.	1				
	9.2. Auditoría interna					
	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de un SGC conforme con:					
265	Los requisitos propios de la organización para su SGC.	1				
266	Los requisitos de esta norma internacional.	1				
267	Se implementa y mantiene eficazmente.	1				
	La organización:					
268	Planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que tiene en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas.	2				
269	Define los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría.	1				
270	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurarse la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.	1				
271	Se asegura de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.	1				
272	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada.	1				



273	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.	1					
9.3. Revisión por la dirección							
9.3.1. Generalidades							
274	La alta dirección revisa el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.	2					
9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección							
<i>La revisión por la alta dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre:</i>							
275	El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.	1					
276	Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes a la SGC.	1					
<i>La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a:</i>							
277	La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.	2					
278	El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad.	2					
279	El desempeño de los procesos y conformidad del servicio.	2					
280	Las no conformidades y acciones correctivas.	1					
281	Los resultados de seguimiento y medición	1					
282	Los resultados de las auditorías.	1					
283	El desempeño de los proveedores externos.	1					
284	La adecuación de los recursos.	2					
285	La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades.	1					
286	Las oportunidades de mejora.	1					
9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección							
<i>Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con:</i>							



287	Las oportunidades de mejora.	1					
288	Cualquier necesidad de cambio en el SGC.	1					
289	Las necesidades de recursos	1					
290	La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.	1					
PUNTAJE TOTAL		33	18	0	0	0	

N°	Requisitos	Valoración					Observaciones
		1	2	3	4	5	
	10. MEJORA						
	10.1. Generalidades						
291	La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.		2				
	<i>Las oportunidades de mejora incluyen</i>						
292	Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.		2				
293	Corregir, prevenir y reducir los efectos no deseados.	1					
294	Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC.	1					
	10.2. No conformidades y acción correctiva						
	<i>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización reacciona ante la no conformidad y cuando sea aplicable:</i>						
295	Toma acciones para controlar y corregir.		2				
296	Hacer frente a las consecuencias.	1					
	<i>Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni que ocurra en otra parte mediante:</i>						
297	La revisión y análisis de la no conformidad.		2				
298	La determinación de las causas de la no conformidad.		2				



299	La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir.	1					
300	Implementa cualquier acción necesaria.	1					
301	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.	1					
302	Si fuera necesario, actualiza los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación.	1					
303	Si fuera necesario, hace cambios al SGC.	1					
304	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	1					
	La organización conserva información documental como evidencia de:						
305	La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.	1					
306	Los resultados de cualquier acción correctiva.	1					
	10.3. Mejora continua						
307	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.	1					
308	La organización considera los resultados del análisis, la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que se consideran como parte de la mejora continua.	1					
	PUNTAJE TOTAL	13	10	0	0	0	



ANEXO 6: MANUAL DE BUENAS PRACTICAS (SABP)

MANUAL DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE, BASADO EN LOS LINEAMIENTOS DEL PLAN NACIONAL DE CALIDAD PARA ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE

Para poder realizar a cabo la labor de una mejora continua es necesario realizar auditorías que controlen la calidad ofrecida por el establecimiento a fin de inspeccionar y resolver las pequeñas fallas e inconvenientes que se puedan suscitar. El servicio de alojamiento prestado a través del Hospedaje Inti Raymi, es sensible a las diferentes fallas que pueden suscitarse en el rubro de hospedajes turísticos o a hechos en general del Sector Turismo.

La competitividad en el servicio de alojamiento se sustenta principalmente en los activos intangibles. La reputación del establecimiento, la imagen de la empresa, la calidad del servicio brindado por los empleados, la organización interna del alojamiento, servicios de reserva o atención a las habitaciones, no son fácilmente imitables. Si bien es cierto que algunos activos tangibles como la ubicación, tamaño de los ambientes, habitaciones y baños, el equipamiento entre otros, son fácilmente imitables por los competidores, hay aspectos físicos diferenciales como pueden ser los criterios de construcción de un albergue en armonía con la arquitectura y su entorno, que reflejan claramente un compromiso con la calidad. Otro factor importante es la capacitación e incorporación de los pobladores locales para que brinden al visitante un servicio o producto de calidad.

En este sentido, la presente auditoria basado en el plan nacional de calidad para establecimientos de hospedaje, tiene como objetivo poner a disposición de los pequeños y medianos empresarios dedicados al rubro de alojamiento, un conjunto de recomendaciones que permitirán mejorar la prestación de sus servicios, comenzar a tener un compromiso con la calidad y por lo tanto contar con más clientes satisfechos. De esta forma, en el marco de los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, contribuiremos en el logro de distinguirnos de nuestros competidores por la calidad de nuestra oferta turística.



INTRODUCCIÓN

El Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR, componente transversal del Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR, tiene como objetivo promover en el mediano plazo una movilización nacional por elevar los niveles de calidad de los servicios turísticos que permita a largo plazo consolidar el producto turístico nacional, así como mejorar los niveles de satisfacción del turista, posicionando al Perú como destino líder en calidad total.

Es así como CALTUR ha identificado cuatro planos de actuación: Personas, Empresas, Sitios y Destinos Turísticos, estableciendo para cada caso, objetivos y estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos. En todos los casos, se propone como instrumento inicial, la elaboración de Manuales de Buenas Prácticas.

En este marco, la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico del Viceministerio de Turismo, ha desarrollado el Manual de Buenas Prácticas sobre Gestión de Servicio para el personal administrativo y personal operativo de los establecimientos de hospedaje, siguiendo el mismo proceso de diseño del PENTUR, es decir con la participación de los principales actores vinculados al turismo. Asimismo, es preciso señalar, que el presente Manual ha considerado las recomendaciones y lineamientos del “Manual de Buenas Prácticas para Turismo Sostenible: Guía Metodológica para el desarrollo del turismo responsable en el Perú”, iniciativa conjunta de la Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo – APTAE, el Instituto PROMPERU, el cual constituye un importante complemento del mismo.

El presente manual, brinda información eficaz y fácil de ponerla en práctica, basada en normas de calidad de estándares nacionales, las que pueden aplicarse y generar competencias laborales consensuadas internacionalmente.

OBJETIVO

El objetivo del presente manual es poner a disposición de los dueños, gerentes o administradores y personal de establecimientos de hospedaje de mediana envergadura (categoría de hasta tres estrellas o que ostenten la clase de Albergue, de acuerdo a la legislación vigente) que puedan encontrar una guía de acción, a fin de mejorar el servicio aplicando buenas prácticas, basadas en parámetros de estándares internacionales para



ingresar y mantenerse en el mundo competitivo que exige el nuevo milenio y la Globalización. Asimismo, forjar habilidades y destrezas que exigen competencias laborales normadas que les permitan actuar bajo diversas circunstancias brindando servicio de calidad que el cliente y nuestro país se merece.

ENFOQUE AL CLIENTE

Definición de cliente

Un cliente es cualquier persona que tiene una necesidad y está afectada por el servicio que se oferta. Es importante tener definidos quiénes son nuestros clientes. Por lo tanto, el cliente es la persona sin la cual no existiría el establecimiento de hospedaje. Éste último dependerá siempre del mismo. Gracias a los clientes, la calidad y el servicio se han optimizado pues, éstos han sido los gestores de las normas de calidad gracias a sus sugerencias y necesidades. Como tal, todo establecimiento de hospedaje debe saber que, debe complacer a sus clientes brindándoles lo mejor de lo que ellos quieren y esperan, excediendo sus expectativas en la medida de lo posible.

Satisfacer a los Clientes

Satisfacer a los clientes significa entenderlos, determinar quiénes son y cuáles son sus necesidades para traducirlas al lenguaje de la empresa. Otro aspecto importante es poder captar las necesidades de los clientes, aunque esto implique un proceso complejo ya que los clientes establecen sus necesidades desde sus propios puntos de vista y, frecuentemente en su propio lenguaje. Finalmente, conocidas las necesidades de los clientes resulta indispensable que éstas deban ser expresadas en el lenguaje del establecimiento. Este proceso se hace difícil debido a la vaguedad de la terminología y a los múltiples dialectos existentes en los clientes y dentro del propio establecimiento de hospedaje. El cliente que se hospeda desea encontrar un ambiente limpio e higiénico, acogedor, sentirse bienvenido, seguro, confortable, pagar el precio justo por el servicio a recibir, desean que les presten mayor atención.

El cliente de hoy no sólo busca satisfacer la necesidad fisiológica de dormir, de descansar, busca satisfacer otro tipo de necesidades que valora y está dispuesto a pagar, como



televisión por cable, servicio al cuarto, Internet, así no sea una exigencia de la regulación vigente para la categoría del establecimiento de hospedaje. Recibir servicios específicos como si estuvieran hechos o al menos lo pareciera, exclusivamente para ellos.

TIPOLOGÍA DEL CLIENTE

Para hacer un planteamiento de tipología de la demanda, sería necesario tener en cuenta criterios como:

- **Procedencia.**
- Motivo del viaje.
- Medio de transporte utilizado.
- Duración de la estancia.
- Gasto efectuado.
- Duración del viaje.

Atendiendo al motivo del viaje, la tipología puede dividirse en:

- Cliente de ocio: descanso, cultura, descubrimiento, naturaleza, deporte y aventura relaciones, salud, religión, acontecimientos.
- Cliente de negocio: profesional, congresos y convenciones, ferias, misiones económicas, incentivos, comisiones.

Es importante conocer las motivaciones, necesidades y expectativas de los clientes para que cada establecimiento proponga sus propias tipologías de cliente. Como por ejemplo personas que viajan solas por negocio: ejecutivos, comerciantes. En pareja a disfrutar su luna de miel, aniversarios y/o ocasiones especiales. En grupo: viajes de promoción, viajes de estudios, viaje de placer. En familia: visita a familiares y/o amigos, viajes vacacionales, etc.



CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO/PRODUCTO ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

Cualquier servicio de hostelería y, por tanto, los establecimientos de hospedaje, se caracterizan por los rasgos propios de los servicios en general, en contraposición a los bienes físicos:

- Intangibilidad: Los servicios son prestaciones y experiencias más que objetos.
- Heterogeneidad: La prestación suele variar de un servicio a otro, de un usuario a otro, y de un día a otro.
- Inseparabilidad: Por lo general, los servicios se generan en el momento de la prestación o en los instantes inmediatamente anteriores, requiriendo la mayor prontitud.

Estas tres características genéricas son de plena aplicación a los servicios hosteleros, pero a ellas hay que añadir dos características específicas:

Temporalidad: No es posible almacenar los servicios como se almacenan los bienes físicos. Por ejemplo: Si una habitación no es ocupada una noche, se habrá perdido un día de venta, es decir, un tiempo de uso. El establecimiento de hospedaje vende también tiempo, y el tiempo no es almacenable. Bien es cierto que ésta suele considerarse como una cuarta característica de cualquier servicio, pero la caducidad es especialmente extrema en hostelería

Fuerte interacción: En los servicios, y en mayor medida en los de hostelería, la comunicación empleado-cliente es indispensable para el pleno desarrollo de los procesos productivos y de servicios.

GESTIÓN INTEGRAL DE CALIDAD

El significado del término calidad está adquiriendo carácter multidimensional. A los elementos tradicionales que lo componen, como calidad del servicio, control o correcciones, se les han sumado nuevos elementos tales como; gestión, empleados, clientes y mejoramiento. La calidad se puede definir como un conjunto de propiedades de un servicio,



las cuales le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades de un cliente o grupo de ellos. Para definir si un servicio tiene calidad es necesario contar con tres elementos claves:

- Cliente
- Necesidades
- Aptitud

La gestión de la calidad, por su parte, no es otra cosa que la forma de dirigir todas las actividades, sin importar quien las ejecute, a través de las cuales se alcanza la calidad de los servicios, o lo que es lo mismo, se logra la aptitud para satisfacer las necesidades.

El método más generalizado de gestionar la calidad es a través de los programas de calidad. Un programa de calidad es un mecanismo integrado que permite, facilita y coordina la aplicación operativa de las tareas o procesos relacionados con la calidad. Los programas de calidad se planifican con el objetivo de orientar la estrategia de calidad de la empresa y asegurar que los esfuerzos de todas las áreas y departamentos que tienen relación con la calidad serán coordinados. Todos son importantes para dar un buen servicio.

MISIÓN Y VISIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

LA MISIÓN:

Representa lo que somos, es un enunciado que expresa la identidad de la empresa, “su razón de ser”. La misión debe ser clara y expresada en grandes propósitos. Es, en suma, el conocimiento concreto de lo que usted está en posibilidad de ofrecer como experiencia a sus clientes. Expresa también su posición en el mercado, el rol de su establecimiento dentro de la comunidad y sus ventajas competitivas. Expresa en síntesis lo que debe hacer, su campo de acción y su estilo. Para redactar la misión de su establecimiento usted debe: Tener la perspectiva del mercado, ver “desde los ojos de sus clientes”, y ser siempre realista y sincero.

Un ejemplo de la Misión podría ser:



“Somos un establecimiento de hospedaje que brinda un servicio que satisface las necesidades de nuestros clientes a través de una atención personalizada, con productos de calidad y con colaboradores capacitados, confiables y comprometidos al trabajo”.

VISIÓN:

Representa lo que queremos llegar a ser, es el estado que el establecimiento de hospedaje desea alcanzar en el futuro. La visión tiene la intención de propiciar y direccionar los rumbos de la organización. En la visión institucional se integran los fines de su establecimiento, la estructura deseada y los procesos que pretende alcanzar. La visión siempre se expresa de manera positiva y debe proyectarse en el tiempo, a largo plazo. Para este caso, se recogen las características de su mercado objetivo respondiendo a sus expectativas. Es importante mencionar en la Visión, la manera de como usted se relaciona con su entorno, sea este social, cultural o medio ambiental. Está por demás decir que esta relación debe ser positiva y proactiva.

Un ejemplo de la Visión podría ser:

“Ser el hotel de tres estrellas que lidere la calidad del servicio en la región en los próximos tres años”.

DIAGNÓSTICO FODA

Es importante desarrollar un diagnostico FODA, para poder determinar la situación real del servicio que se viene brindando, con este análisis podemos determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del servicio que se viene brindando. Una vez aplicada esta herramienta indispensable, se podrán formular estrategias de acción para mejorar el servicio.

PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN: ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE CALIDAD

Deben implementarse programas planificados que permitan alcanzar la calidad de los servicios que se ofertan, los cuales se basan en estas actividades:

- Satisfacer a los clientes.



- Diseñar el servicio.
- Asignar responsabilidades.
- Educar y motivar a los empleados.
- Controlar la calidad.
- Mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecido.

Para lograr el éxito de un programa de calidad, la administración, es la encargada de iniciar el proceso de implementación, y debe valorar las condiciones tanto internas como externas en las que opera la empresa. Es prioritario conocer y enjuiciar la mayor cantidad de problemas prácticos y factores que se pueden interponer.

El papel del equipo directivo, que debe tener conocimientos acerca de esta materia, transmitir el programa al personal y ganar la participación total de todas las áreas e individuos. Las barreras internas, que necesitan ser eliminadas para la implementación del programa, tales como:

- La calidad se gestiona de manera reactiva, es decir, se detecta que existen problemas de calidad únicamente cuando se muestran de forma muy evidente sus efectos.
- La calidad se encuentra orientada al servicio que se le brinda al cliente, y no a los elementos internos (empleados, proveedores, etc.).

DISEÑO DEL SERVICIO

Una vez determinadas las necesidades de los clientes, obtenidas por medios que van desde trabajos de campo, mediante encuestas o entrevistas personales hasta analizar las encuestas que contestan los clientes al final de su estadía o después de esta, el establecimiento debe ser capaz de diseñar su servicio de acuerdo a las preferencias, necesidades del huésped y las nuevas tendencias. Transformar la descripción del servicio que se ha obtenido en los pasos anteriores con las especificaciones concretas para el propio servicio, la prestación del servicio y el control del servicio. Todos los aspectos deben concretarse en un servicio final que satisfaga al cliente a un precio aceptable y que, lógicamente, proporcione al establecimiento una rentabilidad de la inversión realizada. Las especificaciones del diseño deben ser tales que el servicio que se obtenga sea:



Realizable, es decir, que conociendo la situación interna y externa de la empresa puedan llevarse a cabo.

Medible, para poder evaluar hasta qué punto se cumple con el servicio y tomar las medidas correctivas necesarias de no lograrlo.

Una buena práctica es establecer estándares claros que nos permita tener un punto de referencia del nivel de calidad deseado para un producto y/o servicio, este debe ser definido pensando en la satisfacción del cliente. En lo tangible, como la buena presentación de una habitación, y lo intangible una sonrisa sincera, una actitud atenta. Una vez definido el diseño, se asignan los medios con los cuales se prestarán los servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Incluye el alojamiento y otros servicios adicionales como room service, los sistemas de información, los softwares, entre otros.

4.5. Asignar responsabilidades

Asignar responsabilidades es importante. La calidad repercute en las actividades de todos los empleados del establecimiento de hospedaje y la responsabilidad por la calidad recae, por lo tanto, en todos los individuos de la empresa. El administrador se encuentra en una posición crítica de mucha responsabilidad, pues tiene que:

- Hacer un compromiso con la calidad si es que se quiere implantar un programa.
- Apoyar e impulsar este programa diariamente a fin de tener continuidad.
- Corregir causas comunes en el sistema que son los autores de una mala calidad del servicio.

EDUCAR Y MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Se debe educar y motivar a los empleados. La educación se basa en la necesidad de que haya un proceso por el cual el compromiso por la calidad del servicio tenga cabida en todo el establecimiento de hospedaje. Es una fase de comunicación y persuasión. Requiere darles a los empleados la información que necesitan para hacer funcionar la calidad en su trabajo y darles destrezas para que manejen bien sus labores. Es necesaria una inversión en capacitación del personal y en el proceso general de comunicación. Esta inversión es parte del costo de hacer negocios. Los empleados son parte del servicio que se ofrece al cliente, muchas de las veces constituyen la parte fundamental, y por tanto merecen atención



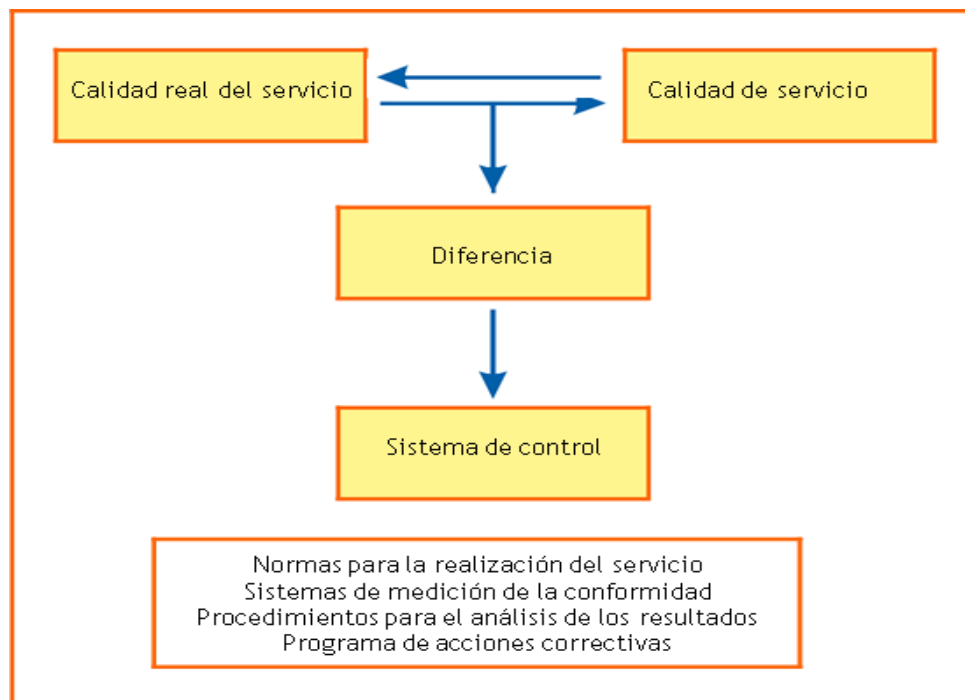
adecuada para asegurar que brinden el mejor servicio posible. Otro aspecto muy importante es la motivación por la calidad. Los esfuerzos por la calidad son, con frecuencia, intensificados mediante un programa de motivación dirigido al personal que realiza el servicio.

Cartas de agradecimiento, exposición de los mejores servicios realizados, información de los éxitos académicos del personal; estimulan a los empleados a continuar sus esfuerzos. Los éxitos en la calidad obtenidos por los compañeros pueden ser una motivación adicional. Muchas empresas han descubierto que se puede alcanzar un efecto acumulativo si se dan las recompensas a las unidades operativas o áreas de trabajo y no a las personas individualmente, animando así el efecto coordinado de todo el personal de esa unidad y obteniendo mayores resultados que cuando se actúa sobre cada hombre separado.

SEGUIMIENTO DE MEJORA DE LA CALIDAD

Controlar la calidad del servicio

El control de la calidad del servicio es un proceso regulador en el que se mide la calidad real del servicio comparado con lo ofrecido y se actúa sobre la diferencia cuando así se requiera. Los elementos que debe tener un sistema de control son los siguientes:





NORMAS PARA LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

Se basa en los resultados del diseño del servicio y el proceso. Incluye:

- **Plazos de realización:** Se refiere al tiempo empleado por el cliente en conseguir el servicio, y está determinado por el tiempo en que el establecimiento de hospedaje emplee en proporcionárselo. El cliente puede ser especialmente intolerante con el tiempo total consumido, por lo que es conveniente descomponer éste en etapas y establecer normas para aquellas actividades críticas que generen mayor cantidad de pérdida de tiempo para el cliente. Ejemplo: El cliente pide su cuenta y el recepcionista se demora en realizar el cierre de la cuenta porque no tiene la información completa de otras áreas como lavandería.
- **Integridad:** Se refiere a que el servicio debe ser prestado de forma completa. Las normas de integridad han de comprender todos los elementos que son necesarios incluir para que las actividades de un cierto servicio se consideren completas y bien realizadas. Es importante una excelente comunicación de todo el personal.

Un sistema de medición de la conformidad

Una vez establecidas las normas de funcionamiento del servicio, se puede comparar cada servicio realizado. El siguiente paso es realizar la medición para su comparación. Estas mediciones y comparaciones nos dan una evaluación de cada servicio realizado. Una vez hechos y registrados, sus resultados están disponibles para diversos análisis.

Procedimientos para el análisis de los resultados.

Permiten determinar las causas de las desviaciones de las normas de realización. Existen dos enfoques para el análisis de los resultados que se obtienen en las mediciones:

El enfoque subjetivo, que requiere de una amplia revisión de las reclamaciones de los clientes y una adecuada interpretación de lo que en ellas se refleja. Dado que la medición subjetiva es susceptible a una amplia gama de interpretaciones, puede ser ventajoso comunicar esos resultados a la mayor parte de las personas que están comprometidas con proveer el servicio que se está midiendo. El enfoque estadístico, recomendado cuando se



tienen mediciones cuantitativas. Ejemplo de este tipo de análisis son los diagramas de tendencia de ocupación del establecimiento de hospedaje.

Programa de acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones.

Un programa de acciones correctivas puede tener por objetivo:

La corrección de forma inmediata de un específico foco de perturbaciones.

El desarrollo de un plan para eliminar una segunda repetición del problema. Incluso cuando los errores en la calidad del servicio surgen como consecuencia de acontecimientos inesperados, ese programa debe desarrollar planes para evitar situaciones similares en el futuro. Planear la asistencia que será posible brindar a los clientes que hayan recibido un determinado tipo de servicio insatisfactorio. Va a depender de las políticas del establecimiento.

Mejora continua de la calidad

Mejore la eficacia y eficiencia de los procesos. La administración debería buscar continuamente que los procesos de la organización tengan como objetivo lograr efectividad, más que esperar que un problema le revele oportunidades para la mejora. Uno de los métodos para mejorar el desempeño es, el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, la misma que debe ser recopilada, analizada y utilizada. Se puede utilizar como fuente de información del cliente tanto en forma escrita como verbal. Toda esta información debe mantenerse actualizada en forma continua.

- Encuesta a los clientes.
- Quejas del cliente.
- Comunicación directa con los clientes.
- Retroalimentación sobre todos los aspectos del servicio.
- Las necesidades del mercado.
- Información relativa a la competencia.



TRATAMIENTO DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

Tipos de quejas presentadas por el cliente

Incluso en los más prestigiosos establecimientos de hospedaje pueden existir deficiencias o cometerse errores que motiven quejas por parte de los clientes, y es la Recepción (“Front Desk”) donde deben afrontarse las situaciones que se generan. En principio, pueden identificarse dos grandes tipos de situaciones:

- Aquéllas generadas por el propio establecimiento de hospedaje.
- Aquéllas generadas por factores externos no controlados por el establecimiento de hospedaje. Dentro de las primeras suelen predominar las que se deben a:
 - Aspectos relacionados con el departamento de Reservas, como, por ejemplo: demora y/o deficiencia en la atención telefónica; error en la reserva; falta de credibilidad ante una situación del establecimiento de hospedaje.
 - Aspectos relacionados con la Facturación: errores en la emisión de la factura; no respetarse condiciones pactadas.
 - Aspectos relacionados con la Caja: no admitirse una determinada tarjeta de crédito; comisión abusiva en cambio de moneda extranjera.
 - Por aspectos relacionados con otros departamentos o servicios del establecimiento de hospedaje: servicio de maleteros; servicio de lavandería; trato no adecuado de parte del personal.
 - Aspectos relacionados con el propio mostrador de recepción y/o teléfonos: habitación sucia, habitación no disponible, habitación no adecuada, falta de interés en la atención, falta de dominio de idiomas, demora en la entrega de mensajes o defectos en los mismos, demora en la atención telefónica.

Dentro de las situaciones que generan incomodidad en el cliente por factores externos se pueden mencionar las pérdidas del equipaje por las compañías aéreas, la cancelación de un vuelo o la no obtención del ticket aéreo, etc. Los motivos de las quejas pueden ser variados o existir diferentes motivos por los cuales se presenten situaciones den lugar o no a planteamiento de queja, los errores más relacionados con la Recepción y que, según algunos estudios, más molestan a los clientes son:



- Que los recepcionistas no perciban la presencia del cliente en el mostrador o que sigan conversando entre ellos.
- Que no exista un control adecuado de la lista de reservas.
- Que la reserva no esté registrada.
- Que la habitación reservada no esté disponible.
- Que los botones no den información sobre el funcionamiento del equipamiento en las habitaciones (TV, climatización, etc.).
- Que no se hagan correctamente las llamadas de despertador.
- Que el personal de recepción actúe con indiscreción o con impaciencia.
- Que haya cola para el pago de factura.
- Que no se resuelvan los defectos de mantenimiento.
- Que se demoren en fotocopiar los Pasaportes de los pasajeros extranjeros.
- Que cuando hay cambio de turno se saluden o despidan con besos delante del cliente.

Medios utilizados para la formulación de quejas

Quejas emitidas de forma personal en el mostrador de Recepción: son las más frecuentes. La queja suele ser verbal; sólo en ocasiones se manifiesta en una hoja de reclamaciones.

Quejas mediante cuestionario: los establecimientos de hospedaje que pasan cuestionario para sondear la opinión de los clientes apenas consiguen que sean debidamente llenados; suelen hacerlo aquellos clientes que han encontrado algún motivo de queja; también aquellos que han encontrado algún motivo de agradecimiento. En cualquier caso, los cuestionarios no suelen recoger la auténtica percepción del cliente.

Cartas de queja enviadas al director o propietario: son las menos frecuentes. Suele estimarse en menos del 4% de las personas con motivo de queja

Destrezas básicas para tratamiento y solución de problemas

Cada vez que el departamento de Recepción tiene que afrontar alguna queja por parte de un cliente, han de ponerse en juego las habilidades de atención al cliente para resolver eficazmente la queja. Hay que ser capaz de escuchar y de responder satisfactoriamente al cliente, saber qué se puede hacer y qué se puede prometer y, sobre todo, hay que saber



cuándo es preciso acudir a un superior. Nadie debe eludir esta responsabilidad y decir “esto no es cosa mía”.

Actuación necesaria ante problemas

- Ante un problema o queja por parte del cliente deben seguirse los siguientes pasos:
- Después de saludar al cliente, hay que mantener la mejor postura y atención, sin interrumpir la narración del mismo.
- Lamentar lo ocurrido, aunque no fuera responsabilidad del establecimiento de hospedaje.
- No culpar a terceras personas.
- Agradecer al cliente que nos transmita su problema (siempre es mejor que el cliente transmita la queja a un empleado que a otro cliente).
- Recoger toda la información posible.
- Identificar el núcleo del problema y clasificarlo:
- Problema serio que puede ser resuelto en Recepción, por ejemplo: una habitación que se asigna a un segundo cliente.
- Problema menor que puede ser resuelto en Recepción, por ejemplo: falta jabón en la habitación.
- Problema que debe ser transmitido a un superior, por ejemplo: pérdida de una prenda en lavandería.
- Problema ante el que sólo podemos mostrar nuestra empatía y apoyo, por ejemplo: pérdida de la cámara de fotos en un taxi.
- Adoptar una medida entre las posibles. Decidir con el cliente cuál puede ser la mejor medida o solución.
- Pasar instrucciones a quien corresponda para dar solución al problema. Comprobar que la medida se ha puesto en marcha y el problema se ha resuelto.
- Comprobar que el cliente se encuentra satisfecho. Registrar el problema en el libro de incidencias y transmitírselo al superior correspondiente para su conocimiento.

Es importante tomar las quejas como oportunidades de mejora, y de ellas tomar acciones, realizar un seguimiento de las acciones para asegurar que se alcanzan las metas deseadas.



En los establecimientos de hospedaje que cuentan con un departamento o simplemente un profesional responsable de Relaciones Públicas, el tratamiento de quejas puede canalizarse de un modo diferente, puesto que este profesional tiene como misión asegurar que los clientes se sientan atendidos y disfruten de su estancia. Suele también servir de apoyo a la Dirección para determinadas relaciones internas y externas.

Seguimiento al cliente.

Es necesario hacer un seguimiento del cliente por ser éste la piedra angular de la mayoría de banco de datos y de los sistemas de control. Los aspectos esenciales para un buen seguimiento son:

- Tener al día la información del cliente.
- Mantener una comunicación fluida de sus estadías en el establecimiento de hospedaje.
- Actualizar la información de sus gustos y preferencias asegurándose que se cumplan.
- Hacerle seguimiento de su reserva, llegada, estadía y salida.
- Tener en cuenta una fecha especial para el cliente como cumpleaños, aniversarios y brindarles una cortesía.
- De ser un cliente frecuente se le puede dar una cortesía adicional como un tour o una cena en un restaurante de éxito.

De haberse olvidado algún objeto de valor o prenda en su habitación o en alguna área del establecimiento de hospedaje, preocuparse de hacer el seguimiento, comunicándose para coordinar la entrega de este.

Fidelizar al cliente

Es importante tener una base de datos actualizada de los clientes para conocer más y mejor sus preferencias y necesidades, identificando a los más rentables, ofreciendo además mejores los servicios, realizando comunicaciones y ofertas a medida. Ahorrando tiempo, dinero y esfuerzo.

Para tal fin, es necesario que el personal de las diferentes áreas se comunique y coordine entre sí, buscando que nuestro cliente quede plenamente satisfecho con el servicio brindado de modo tal que pueda recomendarlo y sirva de referente a otros posibles nuevos



clientes del establecimiento de hospedaje, disminuyendo la posible migración de nuestro cliente a la competencia.

Es necesario considerar la relación precio / valor, debido a que los clientes fieles también demuestran sensibilidad al precio, sino se le brinda un valor agregado que, de algún modo, justifique el aumento.

Mantener el nivel de calidad del servicio asegurando el cumplimiento de los estándares mínimos establecidos. El cliente debe encontrar el mismo servicio cada vez que hace uso de este. Por ejemplo, si el cliente está acostumbrado a recibir un cóctel de bienvenida o una bebida de la región, de cierta calidad, debe mantenerse o mejorar.

En algunos establecimientos de hospedaje realizan programas de recompensas, pero por si sola no te asegura la fidelización del cliente ya que suele desaparecer junto con la finalización de la promoción, premios o regalos.

El momento de la despedida es corto y es tan importante como los primeros segundos de la acogida. Es la última impresión que el cliente guarda de usted y de su empresa.

Para conservar una relación cálida y fidelizar a su cliente, se deben poner en práctica una serie de aspectos básicos.

Sugerencias y recomendaciones

- Facilite las sugerencias y recomendaciones al cliente. Un buen recepcionista o personal de reserva ha de ser capaz, además de vender servicio, de:
- Dar una buena imagen del establecimiento de hospedaje. Él es el establecimiento, lo representa en el momento de la venta de un servicio.
- Adaptar siempre los servicios que se venden a las necesidades del cliente, no a las del establecimiento de hospedaje.
- Transmitir al cliente una fuerte imagen de seriedad y sobretodo de honestidad para ganarse su credibilidad. Esta norma es especialmente importante.
- Vender los servicios sin ser excesivamente agresivo, ni impertinente.
- Un recepcionista o empleado de reservas debe asesorar, recomendar, y en definitiva ayudar a resolver los problemas.



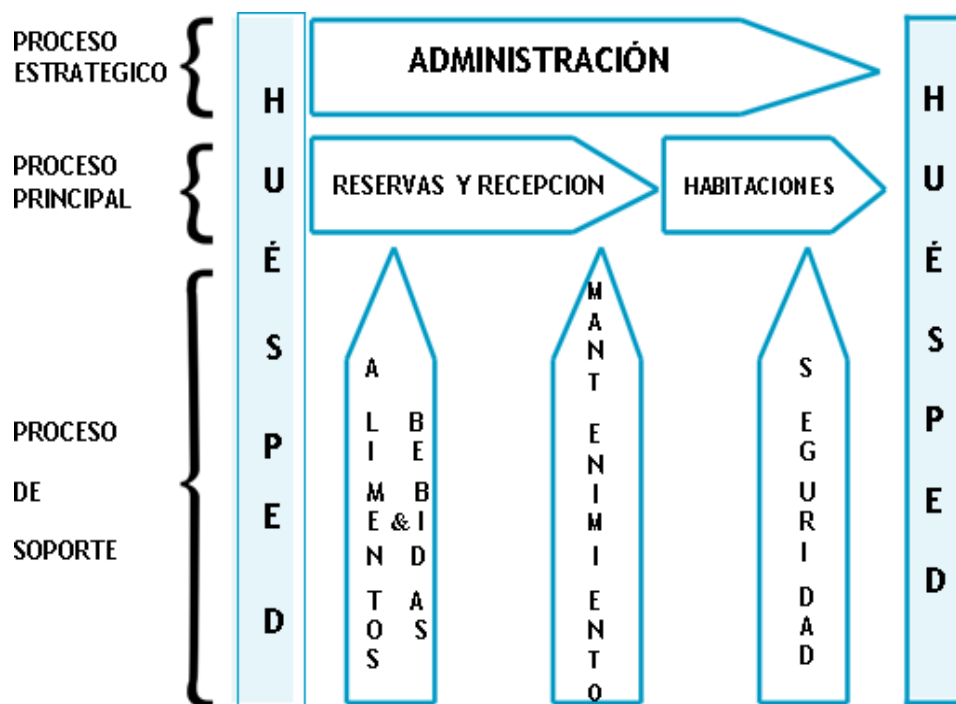
Verificación de la gestión del establecimiento de hospedaje

N°	BUENAS PRÁCTICAS	SI	NO
	ENFOQUE AL HUÉSPED/CLIENTE		
1	Conoce a su cliente		
2	Sabe cuáles son sus necesidades		
3	Los servicios que brindan cubren las expectativas del cliente o las excede		
	GESTIÓN DE CALIDAD		
04	Todo el personal y la administración conocen y están involucrados con la misión de la empresa.		
05	Todo el personal y la administración conocen y están involucrados con la visión de la empresa.		
06	Conoce las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del establecimiento.		
07	El personal y la administración, conocen, participan y están involucrados en el sistema de trabajo que se ha desarrollado en el establecimiento.		
08	El servicio que brinda es realizable, verificable y controlable		
09	El personal y la administración están comprometidos con la calidad del servicio, a mantenerla, y si es necesario, corregir las causas de un mal servicio.		
10	El personal y la administración saben cómo responder a los clientes, proveedores, compañeros, empleados, respecto a la atención a ellos.		
11	Mantiene capacitado al personal y a la administración durante todo el año.		
12	Mantiene motivado al personal y a la administración durante todo el año		
13	Tiene conocimiento de los logros y éxitos del personal y brinda facilidades para que se cumplan estudios, capacitaciones, etc.		
	CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD		
14	Mantiene un sistema de control de calidad del servicio		
15	Mantiene los tiempos establecidos al dar el servicio		
16	Mantiene un servicio de forma completa o integral		
17	Mantiene uniformidad en el servicio		
18	Mantiene la medición y evaluación de los servicios		
19	Mantiene un programa de acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones de sus metas o servicios		
20	Mantiene el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente para mejorar el desempeño de la organización.		
21	Mantiene un sistema de tratamiento de quejas y reclamos		
22	Mantiene el seguimiento al cliente, antes, durante y después del servicio.		



Enfoque esquemático del proceso

Dar un enfoque al proceso, en una organización como un establecimiento de hospedaje, consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas, que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos, en apoyo a los objetivos de la organización, la cual da mayor importancia al cliente. Por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida que es la satisfacción del cliente. Dentro del proceso de la organización, los procesos estratégicos son aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos. El proceso principal, es el proceso clave. Tienen un impacto en el cliente creando valor para éste. Conformado por: Reservas, Recepción y Habitaciones. Los procesos de soporte, dan apoyo a los procesos claves. Conformado por: Alimentos y Bebidas, Seguridad y Mantenimiento.





ANEXO 7: CADENA DE VALOR PARA EL HOSPEDAJE INTI RAYMI

La cadena de Valor del Hospedaje Inti Raymi está basada en su diseño Administrativo que comprende una estructura organizada en niveles organizativos, buscando reducir los costos generales y crear una marca registrada con el apoyo de las áreas de contabilidad, legal, logística y de operaciones, creando así una estructura apropiada y moderna, donde destacan: La logística de entrada, Las operaciones, Logística de salida, Marketing y ventas y el Servicio al cliente

Complementándose con actividades de apoyo clasificándolas en:

Estructura administrativa

Gestión de Desarrollo

Adquisiciones

Se puede apreciar en la siguiente tabla la interacción de las actividades principales con las actividades de apoyo y su relevancia para la cadena de valor.

Tabla: Cadena de Valor del Hospedaje Inti Raymi

Cadena de valor para el Hospedaje Inti Raymi						
Infraestructura del Hospedaje		Administración general (estructura organizativa con pocos niveles organizativos para reducir costos generales, marca registrada), contabilidad, apoyo legal, infraestructura apropiada y moderna.				
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa Administración de recursos humanos	*Pautas para atención a clientes *Capacitación en paquetes.	*Gestión de personal. *Capacitaciones continuas y gestión del hospedaje para la eficiencia de los trabajadores. *Gestionar interacciones con los Huéspedes	*Orientación sobre revisión de habitaciones. *Capacitación en paquetes informáticos	*Capacitación en mercadotecnia y ventas	*Capacitación en Atención al Cliente *Mantenimiento
	Gestión de Desarrollo	*Manejo y control de sistemas de reservas en línea. *Sistema mecanizado de control de habitaciones.	*Control de Habitaciones	*Manejo y control de reservas *Sistemas de control de habitaciones y reservas	*Actualizaciones *Comunicación con los huéspedes	*Gestión de reclamos
	Adquisiciones	*Procedimientos de adquisición de insumos y control de existencias	*Compra de equipos	*Control de pertenencias de los huéspedes	*Material publicitario	*Sugerencias y disconformidades de los huéspedes
Actividades		Logística de Entrada	Operaciones	Lógica de Salida	Marketing y Ventas	Servicio
		*Registro de entrada *Recepción *Interrelacion con Agentes Externos	*Limpieza *Supervisión de Actividades *Atención al Cliente	*Control de Salidas *Programación de Eventos *Inspecciones Programadas	*Gestión de Marketing *Publicidades *Interacción con los Huéspedes	*Atención de Quejas *Capacitaciones *Gestión de Mantenimiento

Fuente: Elaboración Propia



ANEXO 8: PLAN DE SEGURIDAD Y CONTINGENCIAS PARA EL HOSPEDAJE INTI RAYMI

INTRODUCCIÓN

El plan de seguridad que se está implementando en el hospedaje inti Raymi se basa en el desarrollo de medidas preventivas, que tienden a minimizar los riesgos y reducir el número de accidentes que puedan atentar contra la vida, la salud de las personas, el patrimonio personal o institucional, así como su medio ambiente. También es necesario mantener preparada a toda persona para saber cómo actuar en casos de eventualidades, ya sean estas de origen natural o inducido, con procedimientos técnicos tácticos y de capacitación permanente, en las acciones a desarrollarse para cada una de las eventualidades o contingencias que se presenten de manera abrupta.

Es Necesario la denominación la implementación de un plan, es decir otorgarle un nombre específico; para este caso lo denominaremos “PLAN DE SEGURIDAD EN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI”. De tal forma que pueda ser identificado y recordado por todo el personal, administrativo, servicios y usuarios del local en su totalidad.

El hospedaje Inti Raymi, con la finalidad de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en Perú por la Ley del Sistema Nacional de Defensa Civil N° 19338, sus modificatorias y el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Edificaciones , aprobado según Decreto Supremo N° 058-2014-PCM; ha elaborado para sus instalaciones un plan de seguridad y/o evacuación, el mismo que servirá para hacer frente a situaciones de emergencia, con lo que se obtendrá salvaguardar la integridad física y salud de las personas (huéspedes, personal administrativo, visitantes y de servicio). Este Plan de Seguridad está preparado para la prevención y actuación del personal en caso de ocurrencia de eventos que por su naturaleza y magnitud pueden ocasionar daños a la integridad física, al patrimonio y al medio ambiente, este plan no solo contempla fenómenos como lluvias, sismos, sino también desastres inducidos por la mano del hombre como incendios, accidentes de trabajo, para los que establecerá un Plan de Contingencia, donde se describirá las acciones a tomar en cada caso.

Se incluye un Plan de Evacuación, que indica cómo hacer el abandono de la edificación en un tiempo prudencial y efectivo, donde todo el personal tiene que desplazarse a la parte externa del local ubicándose en las zonas seguras previamente establecidas.



Para llevar a cabo este Plan de Seguridad, se cuenta con una organización cuyos integrantes están ampliamente capacitados y entrenados, con responsabilidades y funciones específicas para actuar correctamente en caso de ocurrencia de una emergencia; para ello también se cuenta con medios de comunicación adecuados. Por tal razón, el Hospedaje Inti Raymi, ha decidido elaborar el siguiente Plan de Evacuación con el que se fortalecerán las capacidades del personal para enfrentar cualquier evento de amenaza; con esta herramienta el personal del Hospedaje, conocerá las vulnerabilidades existentes y las amenazas que se puedan dar en el transcurso del servicio, así como las capacidades y recursos con los que se cuenta para enfrentar los eventos y poder salvar vidas. La planificación es clave para asegurar que todos los sistemas se gestionan de modo que se garantice continuamente su seguridad y funcionamiento. La planificación de la seguridad debe realizarse a todos los niveles y debe tener en cuenta no solo el sistema incluido en el alcance, sino también todos aquellos otros sistemas que interactúan con él y que pueden ser responsabilidad de otras organizaciones de mantenimiento. De este modo, se garantiza que no queden áreas sin cubrir por el proceso de seguridad para el hospedaje.

SITUACIÓN ACTUAL

El Hospedaje esta, situado en la Ciudad del Cusco en el centro histórico en la calle Queshua 349, se encuentra localizada sobre un terreno plano, con un área construida de 340 m²; cuya distribución y memoria descriptiva se anexa al presente plan. El hospedaje, desde el primer Piso, se encuentra el ingreso principal en el número 349 y también una escalera que conduce al segundo piso donde se encuentran habitaciones con su propio SS. HH, presenta una infraestructura y distribución totalmente definida, está construida de material de adobe con reestructuraciones de material noble, el hospedaje funciona como edificación para la ocupación de dos niveles, cuenta con una área construida en el primer piso, una escalera de madera que ocupa 6.00 m², que sube al segundo piso donde se encuentran las habitaciones, ocupando un área de 350.00 m². Tiene instalado equipos contra incendios (extintores) en cada nivel para prevención de amagos de incendios. Se han instalado equipos especialmente para prevenir cualquier estado de emergencia y pánico. Cada nivel cuenta con escaleras para evacuación en caso de emergencias debidamente señalizadas. Así mismo, cuenta con personal capacitado permanente para atención oportuna y rápida, Directorio de emergencia y señalización de acuerdo a lo normado por Defensa Civil.



OBJETIVOS GENERALES

Elevar el nivel adecuado de seguridad de control, supervisión y la ejecución de ejercicios necesarios para una constante seguridad en las instalaciones del Hospedaje; facilitando y proponiendo los mejores recursos humanos y logísticos, en lo llamado a los peligros, vulnerabilidad y los riesgos ante los hechos producidos por eventos naturales (sismos), eventos inducidos (incendios) o antrópicos (terrorismo, pandillaje, delincuencia, conmoción civil etc.).

Establecer una cultura de prevención, con la capacitación y entrenamiento permanente en las medidas de seguridad dentro y fuera de las instalaciones del Hostal, con la participación de todo el personal administrativo, de servicios, de seguridad y la participación activa de todo el personal y usuarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir responsabilidades al personal de manera que puedan responder de acuerdo al evento que se presente.
- Brindar un servicio seguro y confortable.
- Asegurar la integridad física de los ocupantes del edificio ante una situación de emergencia, así como salvaguardar sus bienes y propiedades, para lo cual se seguirán las siguientes directrices:
- Realizar todas las acciones necesarias para disminuir al mínimo el riesgo de incendio.
- Disponer de los elementos y equipos necesarios para alertar a los ocupantes de la ocurrencia de una emergencia.
- Realizar inspecciones y una adecuada mantención a todos los equipos e instalaciones del edificio, especialmente aquellos relacionados con la protección contra incendios.
- Mantener Vías de Evacuación suficientes, expeditas y libres de obstrucciones.
- Disponer de la señalización necesaria para las Vías de Evacuación, Salidas de Emergencias y equipos contra incendios.
- Contar con una Organización de Emergencia de carácter permanente.
- Prever medidas necesarias para facilitar la labor de Bomberos.



- Evaluar, analizar y prevenir los riesgos en nuestro establecimiento.
- Evitar o mitigar las lesiones que las emergencias puedan ocasionar a nuestro personal administrativo, huéspedes y terceros.
- Evitar o minimizar el impacto de los siniestros sobre la salud y el medio ambiente.
- Reducir o minimizar las pérdidas económicas y daños que puedan ocasionar a nuestra infraestructura.
- Capacitar permanentemente a todo nuestro personal en prevención de riesgos y entrenamientos en acciones de respuestas ante situaciones de emergencias.

MISIÓN Y VISION

- La misión del plan tiene por finalidad proteger la vida, salud de los administradores, trabajadores y público en general, así como las instalaciones del Hospedaje Inti Raymi, estableciendo el estado de confianza y seguridad que cada uno de los miembros debe conocer de su institución protegiéndose y desempeñando su rol participativo en el desarrollo de los planes de emergencia y contingencia establecidos.
- La Visión es hacer una estadía confortable a los visitantes con buen servicio se dictan normas y procedimientos de seguridad para el eficiente funcionamiento de seguridad integral y que deberán ser cumplidos por todos, así como el público visitante, dictándoles a estos últimos la metodología de conducta a seguir ante la ocurrencia de cualquier evento que interrumpa el normal desenvolvimiento de las actividades del Hospedaje Inti Raymi.

FINALIDAD

El Plan del Hospedaje Inti Raymi tiene por finalidad establecer los procedimientos internos a seguirse por parte de todo el personal componente del Hostal, teniendo las siguientes consideraciones.

- Velar por la seguridad física y psicológica del personal, administrativo y de servicio, así como del público asistente y proveedores que concurren al local.
- Resguardar en todo momento el patrimonio, instalaciones, material, equipos y mobiliario del local.
- Prevenir, detectar, eliminar administrar en forma eficiente los hechos actos que puedan comprometer la seguridad interna y externa en el ámbito de la atención médica.



- Elaboración de croquis y flujograma de evacuación
- Organización, capacitación y conformación de brigadas operativas.
- Identificación de las zonas de peligro y seguridad del Hospedaje Inti Raymi.

BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Decreto Legislativo N° 735 – Ley del Sistema de Defensa Civil
- Plan Nacional de Defensa Civil
- D.S. N° 005-88 SEMD – Reglamento Sistema Nacional de Defensa Civil
- D.S. N° 058-2014-PCM
- Reglamento Nacional de Edificaciones
- Reglamento Nacional de Construcciones
- Código Nacional Eléctrico.
- Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento
- Ley 29664- SINAGERD
- D.S. N° 066-2007-PCM, pub. en "El Peruano" el 05.08.07 (Arts. 10°, 23°, 24°, 25°, 26°, 27°, 40°, 41°).
- D.S. N° 032-2002-EM, D.S. N° 054-99-EM.
- D.S. N° 027-94-EM; D.S. N° 045-2001-EM y sus modificatorias.

ALCANCES Y APLICACIÓN DEL PLAN

El presente Plan de Contingencia de Seguridad se aplica principalmente para casos de:

- Sismos y terremotos.
- Fallas eléctricas (apagones, electrocutamientos e incendios).
- Incendio dentro y fuera del local.
- Fenómenos naturales adversos (lluvias intensas).
- Tumultos (dentro y fuera del local).

Este plan se aplicará inmediatamente después de aprobarse el mismo por la gerencia.



IDENTIFICACIÓN DEL HOSPEDAJE

1. Nombre Comercial: Hospedaje Inti Raymi Guest House
2. RUC: 102383342843
3. Razón Social: HOSTAL "VENTURI"
4. Representante legal: Margot Hermiza Farfán Rodríguez
5. DNI: 238334284
6. Ubicación Político – administrativa:
7. Distrito de Cusco
8. Provincia de Cusco
9. Cusco – Perú.
10. Dirección: Urb. Centro histórico, calle Queshua 349
11. Giro del Negocio: Hospedaje
12. Área: 343.00 m²
13. Aforo: 60 Personas
14. Horario de atención: 7:00 am. a 2.00 am. Todos los días.
15. Año en que se construyeron las instalaciones: 40 años
16. Tipo de construcción: Adobe, Concreto, Fierro y Ladrillo.
17. Cantidad de edificios: 01

DESCRIPCION DEL INMUEBLE

1. Cimentación: adobe armado de piedras, sobre cimiento de adobe y refuerzos de concreto diseñados para los niveles construidos, no hundimientos ni ondulaciones.
2. Muros y elementos divisores: concreto armado conformado por adobe de construcción y mezcla de agregados y cemento en el edificio.
3. Vigas y techo: concreto armado y techo aligerado con vigas de madera las mismas que se encuentra en buen estado.
4. La estructura: sin fisuras ni signos de debilitamiento por lo que la construcción estructuralmente garantiza su estabilidad y seguridad.
5. Riesgos estructurales internos: buena distribución de los cimientos sin cargas adicionales.
6. Riesgos y peligros estructurales externos: no factores externos que puedan afectar su integridad, no inundación ni filtraciones en 15 años.



7. Sistema eléctrico: cableado empotrado conforme a las normas del código nacional eléctrico, no representa peligro alguno, el material consta de conductores del TW de diferentes tipos de calibre, tomacorrientes dobles en recepción y habitaciones, tomacorrientes simples, luces de emergencia. Cuenta con puntos de data y teléfono en los ambientes que se requiera.
8. Las instalaciones sanitarias: se cuentan con sistema Rodoplast de 1500 L. en el cuarto piso, conectada a una motobomba de 2 Hp, desde el primer piso y hay ductos instalados para el desagüe. Salidas de agua fría y desagüe en cañería de baños. las tuberías de agua fría son de PVC clase 10, con cinta teflón y empalmes roscados.

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Inti Raymi, realiza la actividad correspondiente de hospedaje a personas por corto periodos de tiempo, y cuenta con un Comité de Seguridad, el mismo que lo conforma el personal que labora en dicha empresa.

CONDICIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN

El hospedaje Inti Raymi, cuenta con un plan de seguridad, para lo cual se ha formado brigada contra incendio, brigada de primeros auxilios y brigada de evacuación.

PLAN DE SEGURIDAD

- Áreas de circulación/evacuación (salida)
- Salidas y pasadizos (medios de circulación)

El local cuenta con una salida que se encuentran ubicada por la puerta principal de ingreso-salida que da a la calle, sin obstáculos que dificulten la evacuación, ofreciendo la seguridad necesaria contra cualquier eventualidad.

OTROS CRITERIOS

- De igual forma el local cuenta con un botiquín de primeros auxilios, con productos y medicamentos básicos.

ZONA DE SEGURIDAD INTERNA Y EXTERNA

- El local cuenta con zona de seguridad interna ubicados en la columna, las mismas que se encuentren con señalización.



SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

- Las señalizaciones de zona de seguridad, rutas de evacuación y señales direccionales de salida del local son adecuadas y existiendo las siguientes señales: direccional de salida, zona segura en caso de sismo, botiquín, extintores y riesgo eléctrico.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

- Todo el personal que labora en el local se encuentra en constante capacitación para casos de emergencias (lucha contra incendio, evacuación y primeros auxilios), asimismo conoce el manejo y uso del extintor existente en el local.

MEDIO DE EXTINCIÓN

- El local cuenta con extintores para casos de emergencia, se encuentra ubicado e instalado en un lugar adecuado del local, el mismo que cuenta con señalización de su ubicación física, y cuenta con tarjeta de control e inspección de mantenimiento anual.

ORGANIZACIÓN Y FORMACIÓN DEL COMITÉ DE SEGURIDAD Y BRIGADAS

El personal se encuentra organizado frente a una emergencia, por cuanto se ha formado el comité de seguridad de defensa civil y las respectivas brigadas, las que están conformadas por el personal que habitualmente labora en el local. Este comité es el organismo responsable del presente plan, cuyas funciones serán de programar, dirigir, ejecutar y evaluar el desarrollo del plan. También de organizar las brigadas contra incendios, primeros auxilios y de evacuación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

PRESIDENTE

Es el máximo representante de la seguridad física, tanto de su personal como de sus usuarios del hospedaje Inti Raymi, es el encargado de planificar, dirigir y ordenar que se cumplan las normas y disposiciones contenidas dentro del plan de contingencia de seguridad, además de llevar a cabo la información hacia los medios de comunicación masiva.



BRIGADA CONTRA INCENDIOS

Es el encargado de enfrentar los conatos de incendios, entrenados por especialistas, como también, la verificación periódica de todo equipo contra incendios. Los integrantes de esta brigada son conocedores de los lugares donde se encuentran los extintores y demás equipos para combatir un incendio.

BRIGADA DE PRIMEROS AUXILIOS

Esta brigada cumple la función de atención a los heridos, está conformado por el personal del local que ha sido capacitado en primeros auxilios.

BRIGADA DE EVACUACIÓN

Esta brigada tiene por función reconocer las zonas de evacuación, las rutas de acceso, desbloquear los pasadizos, así mismo verificar periódicamente la corrección de la señalización en todo el local. En esta brigada se integran personal externo capacitado como la policía nacional del Perú y personal de defensa civil, dado que se requiere de personal que posee voz de mando, decisión y capacidad de actuar enérgicamente para ordenar el tránsito, evitar aglomeraciones y disolver disturbios si es necesario. Así mismo se requiere que éste personal tenga alta resistencia física, toda vez que en caso de emergencia podrían trasladar heridos. En esta brigada se contará con personal de apoyo de un electricista que se ocupe de cortar la corriente de un sector del local o de un equipo afectado, cuando se lo indique el jefe de algunas brigadas. Este electricista además se ocupará de los sistemas eléctricos de protección que funcionan contra incendio, siempre con normalidad.

LISTA DE INTEGRANTES DEL COMITÉ

Nombre	Cargo	Función	Móvil N°
Christian Ortega Farfán	Gerente Administrativo	Presidente	930100789
Isaac Reynaldo Ortega Ugarte	Gerente Adjunto	Brig. contra incendios	988842364
Segundina Quispe Ramos	Dirección de Operaciones	Primeros auxilios	988842364
Jesús Antonio Quijada Añasco	Dirección de Mantenimiento	Brigada de evacuación	988842364



PLAN DE ACCIÓN FRENTE A UNA EMERGENCIA

Este plan será efectuado por el Comité de Seguridad del hospedaje, como responsables de la seguridad del local.

ACCIONES PREVENTIVAS

- El personal que labora en el hospedaje Inti Raymi, conoce con precisión las áreas o zonas de seguridad. (Columnas, umbrales de puertas, baños, pórtico) y las señalizaciones de zonas de reunión y escape.
- Así mismo el personal debe conocer si las instalaciones cumplen con las instalaciones de diseño y de construcción anti sismo.
- Verificar en forma permanente la buena distribución y ubicación de los escritorios existentes en el local.
- En todo momento se debe mantener las rutas de escape libres de obstáculos.
- Verificar que las señalizaciones indicadoras de la ruta de evacuación, zonas seguras y de contra incendios estén visibles de todo momento.

ORGANIZACIÓN, PREPARACION, ENSAYOS DE SIMULACROS

Los jefes de brigadas realizarán en periodos de tiempo, ensayos del plan de seguridad y evaluarán el desempeño del personal de acuerdo a las tareas asignadas en el plan operativo.

Instrucciones de Coordinación

Para la puesta en ejecución del plan de evacuación se seguirán las rutas de escape que se encuentran señalizados dentro del local utilizando para tal efecto las puertas con que cuenta el hospedaje Inti Raymi, cada una de las brigadas conformadas por el personal del local, seguirán las indicaciones específicas en los respectivos planes específicos. Para mayor eficacia y operatividad de las diferentes brigadas deberán realizar todo tipo de coordinación con el Comité de Defensa Civil. Mantener operativo las líneas (libres) de teléfonos fijos y celulares, tener a la vista el directorio telefónico de las instituciones que tienen que ver con la seguridad del local.

Las brigadas deberán realizar ensayos y/o simulacros para una mejor operatividad.



ACTUALIZACIÓN DEL PLAN

La comisión de emergencia, en cada uno de sus reuniones y siempre, inmediatamente después de haber surgido una situación de emergencia, analizará el desarrollo y el cumplimiento de las previsiones del plan para actualizar y perfeccionar su contenido.

PLAN DE EVACUACIÓN EL HOSPEDAJE INTI RAYMI

- La evacuación se desarrollará con la máxima rapidez manteniendo la calma en todo momento, sin correr ni gritar ni provocar el pánico, se corta de raíz todo inicio de actitudes de precipitación o nerviosismo.
- Dado el caso que hubiera personas minusválidas o con dificultades motoras, organizarán y controlarán las medidas necesarias. Los trayectos de evacuación desde cada zona hasta el punto de concentración exterior será los establecidos en el plan y podrá modificarse si cada bloque supone riesgo grave. Si el humo invade los trayectos de evacuación, se indicará a los ocupantes que avancen agachados (de cuatro patas) o rampeando.
- Los responsables del plan serán los últimos en salir después de comprobar que no queda ningún rezagado (en baños, pasadizos y otros recintos no ocupados habitualmente), se asegurarán de que todos los ocupantes hayan salido y no se hayan quedado en sitios como baños y recintos apartados. Al salir los responsables de la planta cerrar todas las puertas y ventanas.
- Si el trayecto de evacuación hasta el punto de concentración exterior pasa por las vías abiertas al tráfico, se organizará el control de los vehículos para que no obstaculicen la rapidez de la evacuación. Se impedirán el regreso de los ocupantes al interior del local, una vez abandonado hasta que sea autorizado por los bomberos.
- En el punto de concentración se procesará al recuento de los evacuados comprobando que no haya ausencias o si las hubiera informar rápidamente de ello a los socorristas.
- Si existiese una alta concentración en la cantidad de humo o la propagación del fuego impiden la evacuación, los responsables del plan se mantendrán con los ocupantes dentro del recinto donde haya quedado atrapado hasta que puedan ser rescatados tomando las siguientes precauciones:
- Cerrar las puertas y ventanas para disminuir la propagación del humo y evitar las corrientes de aire.



- Tapar las rendijas de las puertas con trapos húmedos para disminuir el paso de humo por ellas.
- Alejar todo material combustible de las puertas.
- Solo cuando se esté seguro que es imprescindible abrir una ventana para advertir de su presencia hasta que alguien lo vea, cerrar la ventana en seguida.
- Esperar a ser rescatado y si hay humo, hacer tender al suelo a todos los ocupantes.
- La evacuación debe comenzar siempre con la zona del fondo, los ocupantes de las áreas cercanas a la puerta se movilizarán hacia las puertas laterales más próximas de forma ordenada.

LLAMADAS TELEFÓNICAS DE EMERGENCIA

Cuando la evacuación este asegurado (o mientras se va desarrollando si es posible) se efectuará la llamada inmediata a bomberos y/o demás socorros exteriores. Al efectuar estas llamadas se hablará con tranquilidad y brevemente dando la dirección exacta y todos los datos posibles sobre la situación de emergencia.

Es necesario que cuando lleguen bomberos y/o demás socorristas, se le debe informar de la situación y se mantendrá en contacto permanente con las responsables para colaborar con ellos.

LA NEUTRALIZACIÓN DE LA EMERGENCIA

Una vez evacuados los ocupantes y controlada su seguridad se efectuará las operaciones de rescate, salvamento y ataque al siniestro, utilizando los medios disponibles en el local, hasta la llegada de socorros exteriores y sin correr riesgos innecesarios. Se adoptarán las medidas preventivas que requieren las circunstancias y no impliquen riesgos innecesarios.

- Desconectar la alimentación de energía eléctrica
- Retirar al lugar seguro de los materiales, como combustible a las que pudiera propagarse el incendio.
- Recoger el material y la documentación de gran valor que pudiera dañarse.
- Cualquier otra actuación que se crea conveniente y que no implique riesgo.
- No se debe entrar a un recinto o ambiente donde haya fuego.
- Antes de abrir una puerta cerrada se tocará para comprobar su temperatura.



- Si arden las cortinas o faldas de la mesa o camilla, se arrancarán inmediatamente tirándolas al suelo y después se apagará con extintor, agua o incluso pisándolas.
- Si arde materias sólidas una vez apagado, el fuego, se removerá las brasas para impedir un re ignición posterior.
- Si no se puede controlar el fuego inmediatamente se abandonará la zona cerrando ventanas y puertas para aislar el fuego.
- Si se prende la ropa de una persona impídala correr, se le tirará al suelo, a la fuerza si es necesario, y se le cubrirá con una prenda de ropa apretándola sobre el cuerpo, o se le hará rodar sobre sí mismo. Una vez apagada las llamas se le cubrirá con una sábana limpia si intentar quitar las ropas quemadas y se le trasladará al hospital.
- En caso de hundimiento y desprendimientos en la construcción, se le impedirá el acceso a la zona afectada hasta la llegada de los bomberos.
- En caso de electrocución se cortará la corriente antes de tocar a los afectados. Si el electrocutado no respira se iniciará la inmediata reanimación cardiopulmonar.

ASISTENCIA DE HERIDOS

Asistir a las victimas prestando los primeros auxilios con los medios disponibles en el local, hasta la llegada de los socorros exteriores. Posterior mente se dispondrá a la llamada, solicitando el envío de ambulancia para el traslado de heridos al hospital y se organizará la información a los familiares de los afectados.

FIN DE LA EMERGENCIA

Neutralizada la emergencia se comprobará los daños y se gestionará la realización de los trabajos de rehabilitación necesarios; si en el hospedaje Inti Raymi, hay residentes, se realizará el albergue provisional de los ocupantes. Una vez recuperado la normalidad, los ocupantes habituales regresarán al local o donde procedan en cada caso.

Finalmente se investigarán las causas del origen y propagación de la emergencia, así como sus consecuencias y propondrán las medidas correctoras necesarias.



GLOSARIO DE TERMINOS PARA EL PLAN DE SEGURIDAD

Definiciones:

Con finalidad de lograr una adecuada interpretación del presente Plan de Contingencia para emergencias para la previsión y extinción de amagos de incendios del hospedaje Inti Raymi, se fijan los principales términos que se utilizan frecuentemente para que sirva como referencia a todo aquel que tenga responsabilidad en la puesta en operación.

- Amenaza o peligro. - La probabilidad de ocurrencia de un siniestro potencial dañino para las instalaciones, por un periodo específico de tiempo.
- Brigadas de emergencia. - Son equipos operativos de personal debidamente entrenados y capacitados para responder una emergencia de amago de incendios.
- Control. - Acción de eliminar el desarrollo del siniestro para evitar o minimizar sus consecuencias.
- Derrame. - Vertimiento accidental de sustancias toxicas y/o peligrosos en volúmenes que pongan en riesgos la salud y el medio ambiente.
- Emergencia. - Perturbación total o parcial del sistema que pueda poner en peligro su estabilidad, que deba requerir para su manejo, recursos y procedimientos diferentes a los normalmente utilizados para la empresa.
- Evacuación. - Acción planificada mediante la cual cada persona amenazada desarrolla procedimientos para ponerse a salvo por sus propios medios mediante el desplazamiento a lugares seguros.
- Fase de impacto. - Periodo de tiempo durante el cual el siniestro que da origen a la emergencia.
- Mitigación. - Acciones desarrolladas durante o después de un control de un siniestro pendiente a contraerse sus efectos críticos y asegurar la supervivencia del sistema.
- Organigrama de emergencia. - Flujo de funciones y responsabilidades en las cuales se basa a la organización de la empresa para responder en forma inmediata y eficiente ante la ocurrencia de una emergencia de riesgo.
- Riesgo. - Estimación matemática probable de pérdidas de vida, de daños a las instalaciones, a los equipos de atención médica.
- Salvamento. - Acción y actividades desarrolladas tendientes a proteger los bienes materiales, documentos y/o activo de la empresa.



- Siniestro o incidente. - Todo fenómeno no deseado que pueda generar consecuencias negativas en el sistema.
- Vulnerabilidad. - Grado de resistencia o exposición del local como resultado de la ocurrencia de un siniestro. Se expresa los términos de probabilidad en porcentaje de 0 a 100.

CAUSAS DE LOS INCENDIOS

- La principal medida para PREVENIR INCENDIOS es controlar adecuadamente las fuentes de calor.

Eléctricas:

- Cortocircuitos debido a cables gastados, enchufes rotos, etc.
- Líneas recargadas, que se recalientan por excesivos aparatos eléctricos conectados y/o por gran cantidad de derivaciones en las líneas, sin tomar en cuenta la capacidad eléctrica instalada.
- Mal mantenimiento de los equipos eléctricos.

Cigarrillos y fósforos:

- El fumar en el lugar de trabajo ha sido causa de gran cantidad de incendios.
- En todos los ambientes del establecimiento debe estar prohibido fumar.
- La señalización es muy importante. No crea que "NO FUMAR" esta sobreentendido. Muchas personas fuman porque no hay un "cartelito" que lo prohíba.
- El tener una señalización adecuada, sirve de arma para que quienes no fuman puedan hacer respetar esta norma.

Líquidos inflamables/combustibles:

- El manejo inadecuado y el desconocimiento de algunas propiedades importantes de ellos, son causa de muchos incendios.
- Los productos inflamables, bajo ciertas condiciones tiene un alto poder explosivo. Muchas veces son almacenados en cualquier recipiente y en cualquier lugar, por un gran descuido en su uso.



- Las gasolinas y los solventes ligeros se vaporizan a cualquier temperatura ambiental, y sus vapores se inflaman fácilmente. Los vapores livianos viajan a cualquier lugar; si llegan a tener contacto con alguna fuente de ignición, pueden inflamarse ó explotar.
- Otros líquidos como insecticidas, diluyentes, etc., representan el mismo riesgo de no tener cuidado en su uso y almacenamiento.

Falta de orden y aseo:

- Otra causa de incendios en el trabajo, es la acumulación de desperdicios industriales, y la colocación de los trapos de limpieza, impregnados con aceites, hidrocarburos, ó grasas, en cualquier parte. Los casos típicos son:
- Dejar trapos con aceites, hidrocarburos, ó grasas en cualquier lugar, y no en un recipiente metálico cerrado y con tapa.
- Permitir que los desperdicios industriales, sub productos agropecuarios, malezas, etc., se acumulen en el área de trabajo.
- Permitir el desorden y la falta de aseo en el área de trabajo.

Fricción:

- Las partes móviles de las maquinas, producen calor por fricción ó roce. Cuando no se controla la lubricación, el calor generado llega a producir incendios. El calor generado por cojinetes, correas y herramientas de fuerza para esmerilado, perforación, lijado, así como las partes de las máquinas fuera de alineamiento, son causas de incendios.

Chispas mecánicas:

- Las chispas, que se producen cuando se golpean materiales ferrosos con otros materiales, son partículas muy pequeñas de metal que se calientan hasta la incandescencia debido al impacto y la fricción. Estas chispas generalmente, llevan suficiente calor para iniciar un incendio.



Superficies calientes:

- El calor que se escapa de los tubos de vapor y de agua a alta temperatura, tubos de humo, hornos, calderas, procesos en calor, etc., son causa común de incendios industriales. La temperatura a la cual una superficie puede convertirse en fuente de ignición, varía según la naturaleza de los productos combustibles.

LLAMAS ABIERTAS:

- Las llamas abiertas son fuente constante de ignición, y una amenaza para la seguridad de la industria. Esta causa de incendios se asocia principalmente con los equipos industriales que producen calor, y los quemadores portátiles, siendo especialmente peligrosos éstos últimos, porque se llevan de un lugar a otro y no tienen posición fija. Además, se debe considerar el pésimo manejo y mantenimiento que les dan los operadores a estos equipos.

PREVENCIÓN DE INCENDIOS:

- Todos los incendios pueden, y deben evitarse. Los daños humanos y materiales que deja un incendio, hacen necesario pensar en su prevención.
- Recuerde el "Triángulo del Fuego". La prevención de incendios se basa en evitar que se unan los tres elementos que lo constituyen: el combustible, el calor y el oxígeno.

EXTINTORES

- Es todo aparato destinado a apagar fuegos, por medio de un agente extintor contenido en el mismo, cuya construcción y peso permite su fácil manejo y transporte a mano, ya que está diseñado para combatir fuegos de tamaño limitado.

AGENTE EXTINTOR:

- Para efectos prácticos, son todas aquellas sustancias que sirven para apagar o extinguir fuegos y que están contenidos dentro del extintor de emergencia.

CLASIFICACIÓN DE FUEGOS:

El fuego de acuerdo a los materiales, combustibles se clasifican en:



CLASE A

La clase A es el que se produce en materiales sólidos

Combustibles tales como:

Madera, telas, papeles, plásticos, etc.



CLASE B

La clase B es el que se produce en líquidos Inflamables y Combustibles, grasas, y gases en general como:

Gasolina, aceite, pinturas, GLP, etc.



CLASE C

La clase C son los que se producen en equipos energizados;

Este tipo de incendio sucede en:

materiales sólidos o líquidos afines a la electricidad.



CLASE D

La clase D es el que se produce en metales combustibles

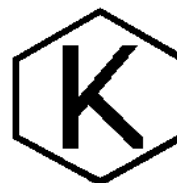
Como: aluminio, magnesio, titanio y

otros y sus aleaciones: litio, sodio, etc.



CLASE K

Es el producido en aparatos de cocina que involucren un medio combustible usado para cocinar (aceites y grasas animales y vegetales)



INSPECCIÓN Y VERIFICACION DEL EXTINTOR:

- Todos los extintores deberán ser inspeccionados mensualmente, como requisito mínimo, salvo existan circunstancias que requieran de intervalos más frecuentes que los mensuales:
- Revisar el casco, que no tenga abolladuras, oxido u otro tipo de deterioro visible.
- Sacar todo elemento que este sobre el extintor, o cualquier otro que no permita su visibilidad.
- Revisar la accesibilidad y posición apropiada del extintor.



- Revisar la condición de las etiquetas y la fecha de la última recarga o inspección.
- Inspecciones las mangueras y uniones, no deben estar deterioradas picadas o sueltas.
- Revise las manijas de descarga y acarreo.
- Revise los precintos de seguridad no deben haber sido violados.
- En los extintores presurizados, verificar los manómetros que se encuentren en buen estado y en su rango de operación.
- Verificar el peso del extintor de acuerdo a las especificaciones del fabricante
- Revise que la prueba hidrostática se encuentre vigente (se realiza cada 5 años).

PASOS PARA MANEJAR UN EXTINTOR:

- Retire el extintor por la manija de acarreo y déjelo en el piso, etire el pasador o seguro y apriete la palanca.
- Apunte la boquilla, corneta o tobera del extintor a la base del fuego, previamente debe probarlo.
- Apriete cualquiera que sea el tipo de mecanismo que tenga el disparador acciónelo y continúe con decisión.
- Repase de lado a lado, en forma ordenada a la base del fuego hasta que se extinga, evite que se derrame el producto. Ojo se debe estar atento a cualquier reasignación.

RECOMENDACIONES:

- Cualquiera que sea el tipo de extintor, tomar en cuenta que son aparatos que trabajan a presión, por lo tanto, si se golpea o se observa un punto de oxidación, debe hacerse la prueba hidrostática.
- Los extintores de agua no son para combatir fuegos clase C.
- No descargue un extintor sobre las personas a menos que fuera totalmente necesario.
- Atacar preferiblemente el fuego a favor del viento
- Combatir el fuego por la base.
- Reconocer con anticipación los extintores que tenemos en el lugar y cómo funcionan en caso que sea diferente,



- Este seguro de lo que hace, pues de lo contrario seremos un peligro para nosotros mismos.
- La eficacia de un extintor depende de su capacidad y manejo, ya que el tiempo efectivo es muy corto.
- Los extintores solo deben utilizarse cuando se está iniciando el incendio, porque después de ello será muy difícil controlarlo.
- Si encuentra un extintor sin su precinto de seguridad infórmelo ya que puede estar descargado o fuera de servicio.

PROGRAMA DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD

OBJETIVO: Establecer los lineamientos para la ejecución periódica de inspecciones en las instalaciones y sus equipos de protección, con el fin de garantizar su correcto funcionamiento ante la eventualidad de una situación de emergencia.

EJECUCION: La inspección de las instalaciones estará a cargo del jefe de la brigada de incendios, quien inspeccionará en forma permanente, el estado de las instalaciones de las diferentes áreas de trabajo, así como de reportar cualquier anomalía detectada que pudiera afectar su normal funcionamiento y la seguridad de sus ocupantes.

La inspección de los equipos de protección, se realizará como mínimo una vez al mes, observando el estado y operatividad de los equipos de protección de las instalaciones que se mencionan a continuación:

- Extintores portátiles
- Detectores de humo
- Alarma contra incendio
- Botiquín de primeros auxilios
- Linternas y otros.

Dicha revisión quedará registrada en un formato, en caso de encontrarse alguna falla, se deberá de comunicar al responsable de las instalaciones y al jefe de brigada, éste deberá de comunicarse con el proveedor para su mantenimiento, recarga, reparación y/o, implementación, según sea el caso.



REGLAS GENERALES ANTE UNA EMERGENCIA Y COMO REALIZAR LOS PRIMEROS AUXILIOS DE MANERA EXCELENTE.

Luces de emergencia

Cuentan con 03 equipos de luces de emergencia, ubicados en todo el recorrido de evacuación, estos equipos sirven para facilitar la visibilidad o alumbrar las salidas o vías de evacuación, los pasadizos y corredores en caso de ocurrir una emergencia durante un apagón estando de noche. Estos equipos son automáticos, se encienden sus luces al detectar el corte del fluido eléctrico.

Señalización

Las señales de seguridad están colocadas a 1.80 m del nivel del piso con respecto a la base. También, cuentan con carteles de extintor, colocados en la parte alta de cada equipo, cuenta con cartel de riesgo eléctrico el que está colocado sobre la caja de energía eléctrica, contamos con direccionales de salidas colocados en las rutas de evacuación, señal de salida por escalera y salida (colocado en el umbral de la puerta principal).





CONCEPTO DE PRIMEROS AUXILIOS

Puede definirse al primer auxilio, como el tratamiento inmediato y provisorio, dado en caso de enfermedad o accidente imprevisto, que se presta en el lugar del hecho y con excepción de ciertos casos leves, hasta que pueda ponerse al paciente a cargo o bajo atención de un médico o para-médico, para su atención definitiva. Prestarlos en el momento necesario, y saber qué hacer en cada situación permite a veces salvar una vida, a menudo evitar la agravación de una lesión y siempre, reducir o calmar el sufrimiento del accidentado, poniéndolo en las mejores condiciones para recibir el tratamiento definitivo

REGLAS GENERALES ANTE UNA EMERGENCIA Y COMO REALIZAR LOS PRIMEROS AUXILIOS DE UNA EXCELENTE MANERA:

- Trate de no perder la calma, actúe con rapidez y decisión.
- Observe y evalúe la zona en que ocurrió el accidente.
- Pida ayuda médica y quédese junto al herido.
- Aflójele la ropa.
- Busque los signos vitales de la persona: si está consciente, si respira y si tiene pulso.
- Si no respira: comience con los ejercicios boca a boca.
- Si además no tiene pulso: acompañe con masajes cardíacos.
- Cuando recupere la respiración y el pulso, acomódelo en posición de recuperación.
- Revise si tiene hemorragias y contrólelas.
- Cúbrela para que no sienta frío.
- No le dé nada de beber, ni de comer.
- Tranquilice a la víctima.
- Primeros auxilios.

PRIMEROS AUXILIOS:

Los primeros auxilios, son todas aquellas medidas o actuaciones que realiza el auxiliador, en el mismo lugar donde ha ocurrido el accidente y con material prácticamente improvisado, hasta la llegada de personal especializado.

Los primeros auxilios no son tratamientos médicos. Son acciones de emergencia para reducir los efectos de las lesiones y estabilizar el estado del accidentado. Y este último es



lo que les concede la importancia a los primeros auxilios, de esta primera actuación va a depender en gran medida el estado general y posterior evolución del herido. Así mismo, es una obligación moral.

PRIMEROS AUXILIOS EMERGENTES O EMERGENCIAS:

En los que existe peligro vital para la vida del accidentado, estas son: una parada cardio-respiratoria, la asfixia, el shock, las hemorragias importantes y los envenenamientos graves.

PRIMEROS AUXILIOS NO EMERGENTES:

En los que no existe dicho peligro, por ejemplo: una fractura en un brazo, dolor abdominal, etc.

Por tanto, una emergencia es una urgencia en la que existe una situación de muerte potencial para el individuo sino se actúa de forma inmediata y adecuada.

Concluyendo, en las urgencias (sean o no emergencias) los primeros auxilios juegan un papel importante para el estado posterior del individuo.

RESPIRACION CARDIOVASCULAR

Se denomina resucitación al conjunto de maniobras que tratan de restablecer la respiración y los movimientos del corazón de una persona en la que accidental y recientemente se han suspendido ambas funciones.

RESPIRACIÓN ARTIFICIAL

Debe ser:

- Ininterrumpida, incluso durante el traslado.
- Mantenido durante el tiempo necesario, incluso horas.
- Eficaz. Ningún método puede compararse en eficacia con la boca a boca que ha desplazado totalmente a otros, razón por la cual será el único que describamos, ya que consideramos que es mejor conocer uno bien y eficaz, que muchos males y poco eficaces.

PREPARACIÓN PARA LA RESPIRACIÓN.

- Tender a la víctima boca arriba sin almohada. Si vomitara agua o alimentos, torcer la cabeza hacia un lado mientras devuelve.



- Aflojar (o rasgar si es preciso) las ropas de la víctima que opriman la garganta, el tórax o el abdomen.
- Inspeccionar rápidamente la boca para sacar de ella cuerpos extraños si los hubiera, incluidas las dentaduras postizas.
- Si la víctima se hubiera atragantado con algo, volverla de costado y darle fuertes golpes con la mano en la espalda, entre las paletillas, Si no expulsa el cuerpo extraño, practicar el método de HEIMLICH. (ver líneas abajo maniobra de Heimlich).

PRÁCTICA DE LA RESPIRACIÓN.

- Arrodillado junto a la víctima.
- Coloque una mano en la nuca, la otra en la frente; procure elevar la de la nuca y empujar con la de la frente, con lo que habrá conseguido una buena extensión de la cabeza.
- Sin sacar la mano de la nuca, que continuará haciendo presión hacia arriba, baje la de la frente hacia la nariz y con dos dedos procure ocluirla totalmente. Inspire todo el aire que pueda, aplique su boca a la de la víctima y sople con fuerza.
- Retire su boca y compruebe si sale el aire que usted insufló por la boca del accidentado. Si no sale es que no entró por no estar bien colocada la cabeza.
- Extiéndala más aún, echando más hacia atrás la frente y compruebe que entra el aire, viendo cómo se eleva el pecho del accidentado cuando usted insufla aire. Si aun así no puede comprobarse que entra aire en su tórax, seguramente será debido a que la glotis (garganta) está obstruida por la caída de la base de la lengua.
- Para colocarla en buena posición debe hacerse lo siguiente: con la mano que estaba en la nuca empújese hacia arriba el maxilar inferior haciendo presión en sus ángulos, hasta que compruebe que los dientes inferiores están por delante de los superiores. En esta posición es seguro que la base de la lengua no obstruye la glotis y que el aire insuflado puede penetrar en los pulmones, elevando su pecho, lo que siempre es fácil de comprobar.
- Repita las insuflaciones cada 5 segundos (unas 12 ó 14 por minuto).
- Si empieza a recuperarse acompase el ritmo de las insuflaciones al de la respiración del accidentado.
- Por último, no olvide tomar el aire suficiente para evitar mareos, etc.



MANIOBRA DE HEIMLICH

- En algunas ocasiones el paciente puede presentar una obstrucción de las vías aéreas por algún cuerpo extraño que le imposibilita el paso del aire. Dicha obstrucción puede ser completa, en cuyo caso no entra ni sale aire, o bien, incompleta o parcial, en el que el paso de aire aún existe, aunque en muy pequeña cantidad. La sospecha de una obstrucción completa depende del estado del paciente.
- Si está consciente, la persona se lleva las manos a la garganta y la cara se congestiona, no pudiendo hablar, toser o respirar.
- Si está inconsciente, no lograremos que penetre aire en su cavidad torácica al realizar la boca a boca. En este caso deberemos asegurarnos que hemos realizado la apertura de la vía aérea de forma correcta antes de intentar otra maniobra.
- Si la obstrucción es incompleta y el paciente es capaz de toser, le animaremos a que lo haga. Si es completa no va a poder inspirar el aire suficiente como para toser. En este caso le practicaremos la Maniobra de Heimlich, también llamada "del abrazo del oso", que consiste en provocarle un brusco aumento de la presión dentro del tórax para que pueda expulsar el cuerpo extraño.
- Si está consciente, nos situaremos detrás y colocando el puño en la boca de su estómago y sujetándonoslo con la otra mano, comprimiremos bruscamente hacia arriba y hacia nosotros, tratando de aumentar la presión en los pulmones. Repetiremos la maniobra 5 ó 6 veces hasta que veamos como expulsa el objeto.
- Si está inconsciente realizaremos la misma maniobra con el paciente en el suelo.

METODO:

Tenemos dos personas una la víctima (con el problema) y otra el auxiliar (el que ejecuta la maniobra de Heimlich). La víctima puede estar de pies o sentada, el auxiliar se pondrá de pies y por detrás, cogiendo en un abrazo a nivel de la cintura de la víctima.

El auxiliar coloca una mano plegada como un puño a nivel del abdomen de la víctima, y con la otra mano se coge la muñeca de la mano anterior. En esta posición es fácil que, al realizar presiones intensas en forma de abrazo, la víctima sea levantada en la maniobra, pero es incluso recomendable. Se deben repetir presiones intensas hasta que el objeto causante del problema sea expulsado por la boca.



ENTRE LAS PRINCIPALES CAUSAS TENEMOS:

- Comer, sobre todo cuando se ríe al mismo tiempo, cuando las prótesis dentales no están bien ajustadas, cuando se come muy rápido o no se mastican bien los alimentos.
- El consumo de alcohol, incluso en pequeñas cantidades, pues puede afectar la capacidad de estar alerta.
- Traumas en la cabeza y en la cara, pues los coágulos de sangre o las hemorragias pueden causar asfixia.
- Objetos pequeños que pueden tragarse los niños.

REQUERIMIENTO MINIMO PARA UN BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS

ANTISEPTICO:

- Un frasco de alcohol
- Un frasco de agua oxigenada
- Un frasco de tintura de yodo.
- Un frasco de merthiolate
- Un frasco de aseptil rojo
- Jabón neutro.

MATERIALES DE CURACION:

- Una caja de gasa esterilizada
- Un paquete de algodón
- Un frasco de sulfanil o sulfacol
- Un rollo de esparadrapo
- Un frasco de jabón líquido.
- Un chisguete de picrato de bute sin (quemaduras)

OTROS MATERIALES:

- Una pinza de depilar (para sacar astillas)
- Una tijera de punto roma
- Una venda elástica
- 10 curitas
- Un par de guantes quirúrgicos y tapa boca.
- Baja lenguas.
- Analgésicos.



- Anti espasmódico.
- Anti diarreico.



ANEXO 9: MANUAL DE PROCESOS DEL HOSPEDAJE INTI RAYMI

OBJETIVOS DE CADA ÁREA DEL HOSPEDAJE

GERENCIA GENERAL:

OBJETIVO: planear y controlar las operaciones en curso del hospedaje el bajo su supervisión de manera que produzcan un nivel de ganancias satisfactorias.

También es la parte encargada de la supervisión y el manejo adecuado de todas las áreas, tomando así importantes decisiones según las diferentes circunstancias que se presenten.

DESCRIPCIÓN DE CARGO: se requieren conocimientos generales de principios de gestión: planificación, organización, motivación y control, y evaluación de resultados; se requiere capacidad de comunicarse en forma clara oral y escrita, tanto con sus empleados como huéspedes, si se requiere; deberá preocuparse de la capacitación, selección del personal, supervisar a través de una adecuada evaluación y disciplina las jefaturas designadas. Se necesita habilidad para representar a la empresa de manera positiva en la comunidad y en el extranjero.

SUB. GERENCIA:

OBJETIVO: asiste al gerente general en administrar el hospedaje de manera que se mantengan los altos estándares de servicios y hospitalidad que concuerdan con las políticas y procedimientos establecidos.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: se requieren conocimientos generales sobre prácticas de comercio, ventas, sistemas de gestión, cuentas por cobrar pagar y supervisión. Deberá relacionarse de manera adecuada con huéspedes y empleados, este cargo suplirá la ausencia del gerente general.



ÁREAS DEL HOSPEDAJE

ÁREA COMERCIAL:

OBJETIVO: Esta área tiene como objetivo principal las ventas y la publicidad del hospedaje, de contactar clientes y empresas para ofrecer nuestros servicios. El gerente general participa activamente en esta área. En la mayoría de los hospedajes está compuesta por el departamento de ventas, reserva, marketing, relaciones públicas, banquetes.

ÁREA ADMINISTRATIVA:

OBJETIVO: esta área tiene como objetivo principal manejar de manera eficiente operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa, así como mantener la contabilidad del hospedaje al día, reportando y proporcionando los estados financieros del hospedaje cuando sea necesario; gestionará las actividades de índole legal. Esta área la componen, departamento de personal, créditos, finanzas, tesorería, contabilidad.

ÁREA OPERATIVA:

OBJETIVO: esta área tiene como objetivo principal planificar, organizar y supervisar todas las actividades que deberán realizar los distintos empleados que componen las áreas de atención al huésped o cliente; deberá coordinar tantas funciones, horarios, cantidad de personal y rotación de él, trabajo en equipo, entre otras. Esta área la componen, departamento de telefonía, recepción, cocina, mantención, seguridad, adquisiciones, ama de llaves.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.

GERENTE DE RECEPCIÓN:

Este cargo requiere de una serie de cualidades para un buen desempeño: Capacidad de planeación, visión de futuro, buen manejo de recursos humanos, liderazgo, observación, capacidad de resolver imprevistos, excelente manejo de relaciones interpersonales.



Será quien defina funciones de cada puesto de trabajo de quienes pertenezcan a su departamento:

- Interviene en el proceso de reclutamiento de personal para su departamento.
- Supervisa el trabajo de sus subalternos.
- Participa en las reuniones diarias con los demás jefes de departamentos, (según políticas del hospedaje)
- Elabora los horarios de trabajo del personal de recepción.
- Revisa la facturación de las cuentas de los huéspedes.
- Mantiene actualizada la capacitación de sus empleados.

SUPERVISOR DE RECEPCIÓN

- Coordina y supervisa las labores del personal de recepción.
- Asegura que se logre la satisfacción total del huésped.
- Mantiene informado al personal de las actividades y disposiciones de la gerencia.
- Se asegura que las tarifas aplicadas sean las correctas.
- Apoya al personal en la solución de problemas.
- Revisa los reportes para asegurará 'que sean los correctos.

RECEPCIONISTA:

- Recibe a los huéspedes.
- Vende y asigna habitaciones.
- Da información general del hospedaje
- Hace el registro de entrada del huésped.
- Hace la facturación de los huéspedes al momento de la salida del huésped.
- Revisa el reporte de las habitaciones hecho por el departamento de ama de llaves.
- Lleva el control de entradas y salidas de huéspedes.
- Reporta a ama de llaves de las habitaciones check out para que se realice prontamente su limpieza.
- Lleva el control de llaves de las habitaciones.
- Debe informar constantemente al resto de departamentos del hospedaje de los cambios que se hayan producido con respecto a un huésped (cambios de habitación, reclamos, peticiones especiales, etc.)
- Efectuar de manera correcta las anotaciones correspondientes, tanto contables



- como mensajerías, en documentos manuscritos o computacionales
- Utilizar programas informáticos de gestión hotelera de manera correcta, aplicándolos a las tareas del departamento.
 - Manejar la central telefónica de forma eficiente.
 - Comunicarse escrita y oral con su interlocutor en otro idioma interpretando y transmitiendo la información necesaria al huésped de manera correcta.
 - Redactará informes, mensajes, y comunicados sencillos en otros idiomas y el propio, así como escribir cartas tipos según las necesidades del hospedaje.
 - Efectuará cobros y movimientos de caja central si es necesario. Realizará cambios de dineros si así lo solicita el huésped.
 - Gestionará arriendos de automóviles.

SUPERVISOR DE HABITACIONES:

Este personal está encargado de:

A las 7 de la mañana comienzan sus actividades, preparando el reporte para las mucamas utilizando para ello el listado de pasajeros enviados y preparado por el recepcionista nocturno sus funciones son:

- Revisa el libro de novedades dejado por la supervisora del turno de tarde en el cual registra todos los acontecimientos que se hayan producido en su turno.
- Revisa el cuaderno del aseo y camarera nocturna (si existe el turno), en el cual deben estar registradas las tareas que fueron realizadas durante la noche y cuales no fueron realizadas indicando el motivo.
- Permanece en contacto con recepción para controlar los check out que se produzcan durante el día, las habitaciones asignadas y ocupadas, las llegadas que se producirán con el objeto de chequearlas a tiempo.
- Supervisa y chequea el estado, la limpieza y mantención de habitaciones ya sean ocupadas, libres, check out y bloqueadas.; abastece de material a mucamas y aseo.
- Informa de los horarios de colación de su personal a cargo.
- Comunica a través del reporte de habitaciones los check out que se producirán en



el día, así como también las posibles llegadas.

- Está al tanto de los informativos de grupos que llegarán al hospedaje, de supervisar las atenciones VIP, y arreglo de salones.
- Revisa orden y limpieza de Unen y carros utilizados por las mucamas, además de las máquinas usadas por ellas y aseadores.
- Auxilia a las mucamas en casos imprevistos.
- Entrega los objetos olvidados a la gobernanta (responsabilidad de todo el personal).
- Realiza chequeo del servibar en ausencia de los encargados. (si los hay) Informa de los desperfectos en habitaciones al departamento de mantención y luego deberá verificar que éste haya realizado correctamente lo solicitado.

SUPERVISOR DE ÁREAS PÚBLICAS:

Este funcionario deberá supervisar la limpieza y presentación de todas las áreas públicas del hospedaje; lobby, entrada principal (incluso calle), bar., baños públicos, recepción, áreas públicas del personal, zonas de escape, ascensores del personal, comedor del personal, lavandería y puerta de control de acceso del personal sus funciones son:

- Revisa la presentación de su personal a cargo, aseadores.
- Debe estar atenta de la limpieza a tiempo del restaurante y salones, cuando éstos lo soliciten.
- Asigna tareas a los aseadores a través de un reporte.
- Revisa lista de eventos a realizarse durante el día.
- Debe estar al tanto del correcto uso de materiales y maquinarias, así como también que estos se encuentren guardados en el lugar correcto.
- Constantemente verificará que los trabajadores se encuentren en su lugar asignado desarrollando sus labores. Realizará las órdenes a mantención (formularios) de los desperfectos que identifique en su área.
- Verificará que los aseos de las áreas públicas sean realizados con anticipación al uso de ellas.
- Entrega a la gobernanta todos los objetos encontrados en su área. Revisará habitaciones, (ocasionalmente y si así la necesidad de la empresa lo requiere).
- Realizará actividades pendientes y de apoyo a la supervisora de habitaciones en



caso de suplir sus funciones.

- Las áreas específicas de la supervisora de áreas públicas son: lobby, recepción, entrada principal, baños públicos, baños de personal, escaleras de servicio y de emergencia, ascensores de personal, bar., restaurante, salones, ascensores de huéspedes.

MUCAMA:

La mucama es la responsable directa de las habitaciones tanto de las ocupadas como de las libres o vacantes. Ella tiene un número determinado de habitaciones en las que debe realizar la limpieza, esta cantidad va a depender de la capacidad del hospedaje, disponibilidad de mucamas en el turno y de la ocupación de éste. De la misma manera, el tiempo que demore en realizar dicha limpieza, va a depender de la decoración o características de ésta, así como también del estado de las habitaciones (ocupadas, check out, libres) ya que de ello dependerá si es aseo diario, más prolijo y detallado, o de repaso, correspondientemente, el reporte debe ser entregado completo al final del turno. Sus funciones específicas son:

- Al comenzar sus funciones (7 AM) debe revisar las habitaciones y entregar el reporte al supervisor de turno quien comprobará si es válida o debe hacer correcciones.
- Recibe las llaves de su piso o el asignado, y será la única responsable de ella hasta el fin del turno.
- Deberá mantener el correcto aseo de cada una de las habitaciones a su cargo programando sus tareas de acuerdo a los requerimientos de ocupación; si es necesario primeramente debe realizar el aseo de las habitaciones check out, siempre y cuando el huésped no solicite el aseo de manera urgente o recepción necesite vender las habitaciones check out. El aseo incluye reposición de los utensilios de limpieza.
- Tiene conocimiento de las llegadas y salidas de huéspedes durante el día y la noche.
- Atiende las solicitudes de huéspedes cuantas veces sea necesario.
- Informará a la supervisora de habitaciones los desperfectos que identifique en las habitaciones, examinando el estado de artefactos y muebles, incluyendo aire acondicionado, luces, teléfonos, sillas, etc.)



- Realizará las coberturas de todas las habitaciones asignadas incluye chequeo de aseo del baño, si es necesario deberá repararlo si fue usado por el huésped.
- Dejará Unen y carro limpio y ordenado,
- Debe mantener el correcto uso de materiales tanto de aseo como de uso de habitaciones.

HOUSE KEEPING – PERRSONAL DE ASEO

Descripción de cargo aseo:

Son aquellas personas responsables de la limpieza y mantenimiento de áreas determinadas del hospedaje. La gobernanta junto con la supervisora de áreas públicas, asignarán las diferentes áreas que le corresponden a cada empleado. Los aseadores disponen de todos los materiales y herramientas para realizar sus labores, éstas se mantienen en estaciones cerca de sus áreas asignadas. En ocasiones es conveniente entregarles un reporte de trabajo similar al de las mucamas, con todas las actividades a realizar en su turno de trabajo para así evitar olvidos o conflictos entre los funcionarios del mismo cargo. En el recorrido de los aseadores se debe dar especial importancia a los baños de áreas públicas que están al servicio de los huéspedes o de los visitantes. Por esa razón deben ser personas calificadas en el manejo de suministros de limpieza, especialmente de desinfección y productos químicos en estas dependencias públicas.

LAVANDERÍA:

El hospedaje envía la ropa sucia a una lavandería especializada, conjuntamente con la ropa de huéspedes, evitando que todavía el servicio se realice en casa con sus propias instalaciones. Ya sabemos que la ropa sucia se procesará según la suciedad de ésta, siendo la lavandería especializada quien se encargue de recibirla, clasificarla, contabilizarla y revisarla detalladamente para luego enviarla a proceso de lavado junto con la guía de especificaciones correspondiente. Una vez en la lavandería el personal a cargo procederá a verificar su estado.

Al momento de accionar las máquinas deberán cerciorarse del estado de ellas, es decir del correcto funcionamiento, colocarán la cantidad de detergentes indicado para el tipo de ropa



a procesar, el tiempo que éste demore va a depender del equipo con que se cuente en dicha lavandería.

Finalizado el proceso de lavado la ropa será trasladada a las máquinas secadoras para comenzar el nuevo proceso, las cargas para éste van a depender también de la capacidad de las máquinas. La instalación de las maquinarias debe hacerse según las especificaciones técnicas obligatorias para así prevenir accidentes de trabajo así mismo todas ellas deben estar provistas de todos los elementos de seguridad necesarios para reducir al máximo el riesgo de accidentes.

Dentro de la lavandería y o de la lencería, responsables de toda la ropa que se utiliza en el hospedaje, debe existir el funcionario encargado de despachar tanto la ropa de huéspedes como la de uso en habitaciones (sábanas, toallas, fundas, etc.), el cual deberá encargarse de proveer de blancos limpios en cada línea de los pisos existentes en el hospedaje, y que además, será quien se encargue de retirar la ropa sucia que se vaya dejando después de efectuarse el aseo de cada habitación que también se encontrará en cada línea; no olvidar que el departamento de restaurante también deberá entregar la ropa sucia que haya utilizado a la lavandería con su respectiva guía de despacho.

En esta sección se van a controlar absolutamente todos los blancos y uniformes que se necesitarán en todos los departamentos del hospedaje. Lencería es el corazón o centro de abastos, donde llega la ropa sucia y desde donde se distribuye la ropa limpia; la lencería es el lugar en donde se concentra la ropa y blancos necesarios para llevar un control estricto al respecto. Dentro de las actividades de esta sección se distingue el manejo de blancos en general y de uniformes, pero lo más importante desde el punto de vista operacional es el suministro oportuno de todo lo necesario para una correcta presentación de las habitaciones. Para tal efecto la jefa del departamento, llevará un control absoluto de las sábanas, fundas, toallas, y demás blancos utilizados a diario, así como de los cobertores, colchas, protectores, cuyo cambio se hace más espaciadamente. Para ello existe un inventario general de lencería en donde aparece una relación detallada y minuciosa de todo lo disponible al respecto.



CAJA:

El subdepartamento de Caja pertenece al departamento de Recepción.

En los hospedajes con gran número de habitaciones, este departamento es considerado prácticamente independiente y las responsabilidades del mismo se le otorgan al supervisor de recepción, pero bajo la coordinación del jefe de recepción. En establecimientos más pequeños o medianos, con organización familiar, la caja de recepción asume las funciones de una caja central. Este departamento puede manejarse de diversas formas, ya sea manual, mecanizado o informatizado, con el único inconveniente que un error es muy difícil de resolver

ACTIVIDADES Y FUNCIONES:

Las actividades y funciones de la recepción varían en gran medida según el tipo, categoría y ubicación del establecimiento; y pueden ser las siguientes:

- Cobro de facturas
- Control de caja fuerte y cofres o cajas de seguridad
- Cambio de moneda extranjera.
- Confección de pagos: recaudación del día, créditos.
- Recogidas de efectivos de otros departamentos.

En este cargo también se distinguen tres turnos: mañana, tarde y noche, las funciones dependerán entonces del horario de trabajo y según las políticas de cada hospedaje.

El turno de mañana se encargará del cobro de facturas puesto que en la mayoría de los hospedajes la hora de salida es a las 12 hr., y la mayor parte de los huéspedes abandonan el hospedaje antes de esa hora.

SISTEMAS DE COBROS.

Las cuentas de nuestros huéspedes pueden ser cobradas por diferentes sistemas, debido a la forma de pago realizada por él, éstas pueden ser:

- Efectivo: moneda nacional, moneda extranjera (billetes, divisas o cheques)
- Cheque bancario.



- Créditos: agencias de viaje, tarjetas de créditos, tarjetas de débito, empresas.
- Invitaciones
- Gratuidades.

COBRO EN EFECTIVO:

Es aquel en el que el huésped paga su factura con dinero o cheque de viajes, ya sea de moneda nacional o extranjera; podemos enunciar dos tipos de moneda extranjera, billetes y cheques de viaje. Billetes: documentos bancarios emitidos por el banco central de cada país. Cheques de viaje: son emitidos por una institución financiera pública o privada.

Cuando el pago es realizado con moneda nacional es admitido tanto en monedas como en billetes, pero si es hecho con monedas extranjeras sólo se aceptan billetes y únicamente los pertenecientes al sistema de cambio oficial permitido por los bancos de la ciudad donde está establecido el hospedaje. Los cheques sólo se admiten los que están emitidos con monedas que sean recibidos en el país; cuando es huésped paga con billetes extranjeros, si queda algo de dinero a su favor se le devuelve en billetes o moneda nacional.

TARJETA DE CRÉDITO:

En algunos créditos las facturas deben ser firmadas por el cliente cuando éste pide la cuenta, y los créditos personales deben ir acompañados de la "nota de cargo a crédito".

Tenemos en el mercado dos tipos de tarjeta: De créditos — De débitos. En las primeras el usuario realiza los pagos a los treinta días de su utilización, mientras que las de débito se cargan directamente a la cuenta bancaria del usuario. Para admitir tarjetas de créditos se debe observar:

- Que el hospedaje tenga contrato con la empresa que emite la tarjeta de crédito.
- Que el número de la tarjeta no esté dentro de las robadas o perdidas.
- Que no se llegue al límite de crédito establecido por la compañía.
- Que el usuario sea el titular.
- Misma firma en el Boucher y cédula de identidad.



INVITACIONES:

Estas se producen cuando otra persona o empresa distinta al huésped se responsabiliza del pago de la factura. Frecuentemente las invitaciones son hechas por alguien del hospedaje, especialmente en períodos de "marcha blanca" con el objetivo principal de vender el hospedaje a grupos selectos del rubro turístico.

ÁREA ADMINISTRATIVA:

La seguridad e higiene, la seguridad contra robos y la prevención de escándalos, comprenderían lo que sigue:

- Recepción
- Ventas
- Relaciones públicas
- Departamento de contabilidad y finanzas

La seguridad física de las instalaciones obedece a la necesidad de protegerse contra riesgos controlables que previenen de situaciones netamente técnicas humanas y de entorno. Entre las situaciones de carácter técnico se presentan a partir de la concepción, del edificio en el proyecto, en el cual se debe considerar la eliminación de riesgos, causas potenciales de accidentes, como defectos de construcción, ambientes con elevaciones menores o salientes peligrosos, iluminaciones, malas condiciones de ventilación, pésimos acabados eléctricos, etc.

La gerencia del hospedaje tiene la máxima responsabilidad de la seguridad e higiene según la legislación pertinente ante los trabajadores y huéspedes. La seguridad hotelera como concepto abarca la seguridad física de la instalación, la seguridad externa del entorno, la prevención de accidente laborales y de riesgos, la prevención de riesgos para los usuarios, la seguridad de los bienes de los usuarios, la comunidad ambiental, la higiene alimentaria, la seguridad contra incendios y catástrofes.



DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Este departamento se dedicará a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados del negocio para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible, además de que tendrá que reclutar y capacitar al personal necesitado, e inducir correctamente a los nuevos empleados.

Este departamento mantendrá a los empleados y clientes comunicados con la administración, de esta manera se logrará un ambiente agradable de trabajo.

Otras funciones incluyen:

- Evaluar el trabajo de todos los empleados
- Asegurarse de que todo el personal sea respetuoso y educado
- Elaborar los contratos de los empleados

OBJETIVOS FUNDAMENTALES

Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
Definir la contribución de los empleados.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

En esta área se pretende manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurren dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del hospedaje al día reportar los estados financieros y proporcionar los análisis financieros del hospedaje, gestionar las actividades de índole legal.

DEPARTAMENTO DE RESERVAS- HABITACIONES.

El departamento de habitaciones es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas. El mismo opera en estrecha coordinación con el personal del departamento de recepción y ama de llaves. Este departamento debe determinar la disponibilidad del hospedaje, cotizar las tarifas de las habitaciones, tomar y confirmar las reservaciones.



El departamento está compuesto por un gerente de reservaciones quien supervisa y dirige el buen desempeño del departamento y los agentes de reservaciones los cuales realizarán las funciones de atender las reservaciones que lleguen por los diferentes medios de comunicación, las reservas de grupo, las reservas de agencias de internet o tour operadoras, manejar el dinero proveniente de los depósitos correspondientes

ÁREA DE GESTIÓN DE CALIDAD LA CALIDAD EN EL PERSONAL

El trabajo no es un castigo, es un privilegio. En el adulto pleno el trabajo es un privilegio, una oportunidad de dar lo mejor de sí, un intercambio con el mundo, una forma de expresarse y de realizar su persona.

En el adulto con carencias emocionales el trabajo es una carga, un tremendo peso que flota sobre él y que quisiera sacudirse tan pronto pudiese: es su desgracia y su castigo. Ambos trabajan, pero hay una gran diferencia en cómo lo hacen: para uno es motivo de alegría y por lo tanto, pone todo su empeño y tiempo disponible para éste, aunque también se da tiempo para otros intereses; para el otro el trabajo es fastidio, sufrimiento, disgusto y sólo lo tolera por el temor a no tener ingresos económicos.

El motivo de trabajar es la autorrealización, y el dinero viene como consecuencia, en el otro, la única razón es el dinero. quien trabaja con alegría, trabaja bien; es productivo, logra más en menos tiempo y así tiene un espacio para sí mismo y sus otros intereses: el amor, la familia, la diversión, los amigos, etc. trabaja con alegría y puede vivir con alegría.

El trabajo por carga causa fatiga y como la persona que lo realiza no ama lo que hace, no logra hacer bien las cosas a la primera vez y se cansa más. parece estar trabajando, pero su mente está en otra cosa, no se concentra y al final de la jornada ha logrado poco, se ha frustrado mucho y cuando compara sus resultados con aquél al que le va bien, se siente incapaz de lograrlo.



PROCEDIMIENTOS DE LIMPIEZA

LIMPIEZA DE HABITACIONES.

- Tocar antes de entrar, luego de asegurarnos que no está el letrero de "no molestar"
- Ver si el huésped ha olvidado algo o si se ha llevado algo del cuarto y comunicarlo a recepción.
- Cambiar la ropa de cama.
- De ser necesario, ventilar la habitación.
- Aspirar alfombra.
- Vaciar y limpiar los ceniceros y basureros.
- Eliminar el polvo y pulimentar todas las superficies.
- Colocar nuevos suministros.
- Revisar el funcionamiento de luces y aparatos eléctricos y reportar cualquier falla al ama de llaves.
- Tomar en cuenta que:
- Se debe evitar perturbar al huésped, con ruidos, risas, gritos, ruido con el equipo o las vajillas.
- Sus pertenencias sólo deben ser movidas en caso necesario.
- No se deben abrir los cajones de los muebles de un cuarto ocupado, pero sí colgar las ropas dentro del ropero o closet.
- Los periódicos y demás papeles que no estén en el basurero, deben ser recogidos y arreglados, y dejados en el cuarto.
- Dejar la puerta abierta mientras se hace la limpieza.
- No dejar el equipo y los agentes de limpieza regados por el pasillo, ni colocarse sobre la cama o los muebles del cuarto.
- El carrito transportador debe estacionarse fuera de la puerta.
- Limpieza de baños.
- Sacar toallas sucias y cambiar los vasos.
- Vaciar el basurero.
- Lavar el inodoro.
- Limpiar la bañera, la regadera y el lavabo.
- Limpiar los accesorios y superficies adicionales.
- Colocar toallas y tapetes de baño limpios.



Eliminación de manchas.

Muchas manchas recientes de té, café, grasas, etc., pueden quitarse mediante lavado, pero las manchas de proteína como huevo, sangre, goma, sudor, etc. se quitan mejor remojándolas primero en agua tibia con un detergente que contenga enzimas.

Los principales agentes removedores de manchas son los siguientes:

- Solventes orgánicos.
- Ácidos.
- Alcalis, como la soda, el bórax y el amoníaco.
- Blanqueadores.
- Enzimas.

Tomar en cuenta que:

- En materiales de color, las manchas son de muy difícil remoción, pues la mayoría de los agentes limpiadores afectan el color de las telas.
- En alfombras y tapicería las manchas son difíciles de quitar porque se deben tratar donde están y su color, el acojinado y la tela pueden presentar problemas.
- La remoción de manchas es una tarea que requiere conocimientos especiales y no debe tomarse a la ligera.
- Tener las debidas precauciones en el uso de los agentes limpiadores para evitar accidentes.

Reglas para la eliminación de manchas:

- Tratar las manchas lo más pronto posible.
- Tener en cuenta la fibra de que está hecha la tela.
- Si se trata de un artículo de color, probar el efecto del removedor sobre una parte oculta del artículo cuando sea posible.
- Usar primero los métodos menos fuertes.
- Usar varias veces una solución débil, en lugar de una fuerte.
- Después de usar una sustancia química debe neutralizarse o enjuagarse bien.



- Limpieza de áreas públicas y oficinas.
- Puede ser realizado por mozos, camaristas o afanadoras.
- Los corredores, pasillos y escaleras no se limpian hasta después del desayuno para evitar perturbar a los huéspedes.
- Se pueden limpiar primero una mitad y luego la otra, si el paso de las personas es muy frecuente.
- Los salones deben limpiarse por la mañana, antes del desayuno.
- Las oficinas deben limpiarse antes de que llegue el personal que labora en ellas.
- Flores, suministros y cortesías.
- Los arreglos florales generalmente no son responsabilidad de la camarista, pero de todos modos, cuando los clientes traen flores o las reciben, lo usual es que se les proporcione los floreros necesarios y se haga cargo del arreglo cuando se lo piden.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

La seguridad no es responsabilidad de determinada persona, sino de todo el personal. Las camaristas son las personas que se mueven más por todo el edificio y deben estar conscientes de todo lo relacionado con la seguridad.

Deben estar al pendiente de personas sospechosas y no abrir ninguna puerta a un desconocido. Así mismo deben cerrar todas las puertas al salir de un cuarto y recoger toda llave que se encuentren en las cerraduras de las puertas. Por ello es de suma importancia el control y cuidado de las llaves.

Se debe informar sobre seguros defectuosos de ventana y/o puertas y en la noche revisar que puertas de balcones y ventanas estén cerradas, y que las puertas de emergencia sólo puedan abrirse desde adentro.

La higiene en el trabajo es muy importante para poder realizar el trabajo adecuadamente, porque denota directamente la calidad del hospedaje, para lo cual el personal debe de estar presentable en todo momento y si es posible hacer uso de un uniforme adecuado. En el momento de tratar con los residuos es necesario usar el equipamiento adecuado para el



trabajo, se debe procurar no tener contacto directo con el residuo y realizar una limpieza personal después de concluido el trabajo

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.

Los accidentes pueden ocurrirles tanto a los huéspedes como al personal y si bien es cierto que casi siempre se deben al descuido de alguna persona, también es cierto que son menos probables en un departamento limpio, eficiente y bien organizado.

Para evitar accidentes las camaristas deben recibir instrucciones en cuanto a:

- El uso de los métodos correctos de trabajo.
- La necesidad de hacer su trabajo con limpieza.
- La necesidad de guardar las cosas en sus lugares apropiados.
- El peligro que significan las superficies de los pisos que se dejan mojadas, con exceso de pulimento, etc.
- La necesidad de avisar de inmediato qué superficies y artículos requieren reparación o reemplazo
- La conveniencia de usar zapatos adecuados y ropa que no sea demasiado estrecha.
- Prevención de incendios o qué hacer en caso de que sucedan.
- Prevención de accidentes para los huéspedes o qué hacer en caso de que suceda.

Flujo del proceso de producción en el hospedaje

Se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, referente al producto seleccionado del giro y analizado con más detalle en esta guía.

Sin embargo, éste puede ser similar para otros productos, si el proceso productivo es homogéneo, o para variantes del mismo. Al respecto, se debe evaluar en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y el equipo considerados, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar.



Diagrama de flujo para reservaciones

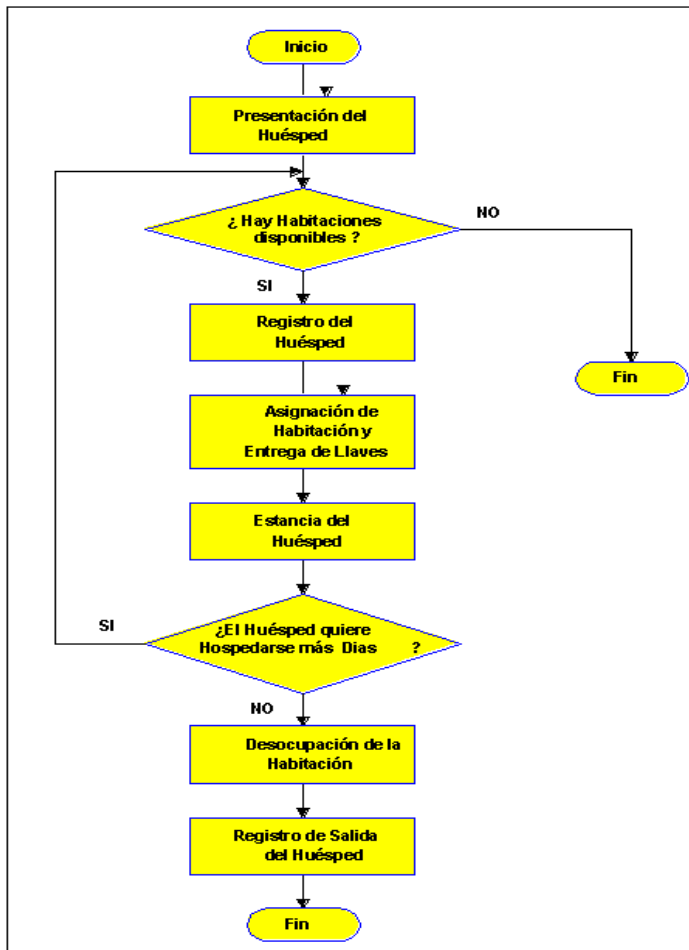
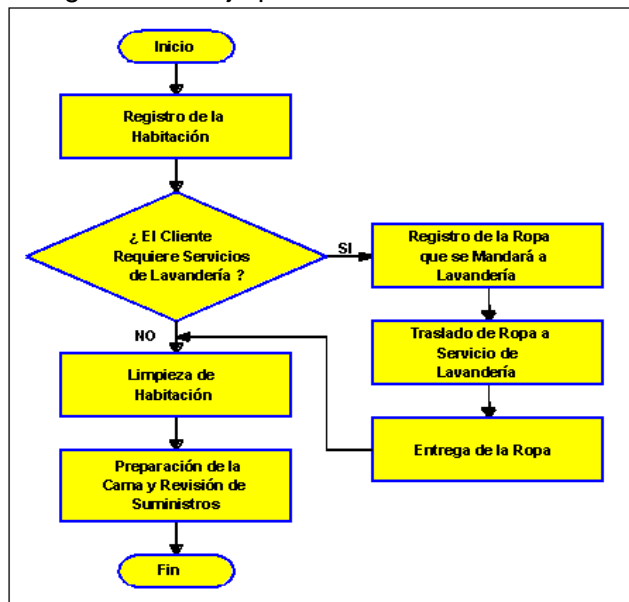


Diagrama de flujo para Lavandería





Cuestionamientos y proceso de hospedaje

1. ¿Se reservará con anticipación la habitación?

Esta decisión corresponde al cliente, quien tiene la opción de hacer la reservación con anticipación, o bien presentarse directamente en el hotel el día de su estancia.

2. Presentación del huésped.

El huésped, sin previa reservación, se presenta al hotel el mismo día de su estancia.

3. ¿Hay habitaciones disponibles?

El empleado de recepción verificará en el registro la existencia, o no, de habitaciones disponibles. En caso de que no existan concluye el proceso, en caso contrario se procederá a registrar al huésped, quedando antes de acuerdo en el tipo de habitación que se asignará, el precio de la habitación, los días de estancia del huésped y los servicios complementarios que ofrece el hotel.

4. Solicitud de reservación de la habitación.

Vía telefónica, directamente en el hotel o en alguna oficina autorizada se efectúa la solicitud de reservación de habitación del hotel en fecha y hora determinada, así como días de estancia.

5. Recepción de solicitud y confirmación.

La oficina o agencia autorizada recibe la solicitud y verifica la disponibilidad de habitaciones para las fechas solicitadas.

6. ¿Hay habitaciones disponibles?

En caso de no existir habitaciones disponibles para las fechas solicitadas por el huésped, el proceso concluye, en caso contrario se confirma la reservación pudiendo o no, haber dejado el cliente un anticipo.



7. Presentación del huésped el día y hora establecidos en la reservación.

El huésped se presenta en el hotel el día establecido en la reservación, con el entendido de que si no llega antes de cierta hora (hora pactada en la reservación) se cancelará la reservación.

8. Verificación en recepción del hotel.

El personal de recepción del hotel verifica datos del cliente, fecha de arribo al hotel, tipo de servicio y días de estancia.

9. ¿Condiciones?

En caso de que las condiciones sean las pactadas en la reservación se procederá a registrar al huésped, en caso contrario se realizarán las correcciones pertinentes.

10. Realizar correcciones pertinentes.

En este punto se corrigen las fallas de acuerdo a lo pactado en la reservación.

11. Registro del huésped.

Se registra al huésped, quien llena la tarjeta de registro correspondiente, con sus datos señalando los días de hospedaje., garantiza el pago de su estancia mediante un depósito en efectivo, con la firma de un baucher de tarjeta de crédito, o bien liquidando completamente el cargo por la estancia. Además de lo anterior deja otro depósito o baucher firmado por los daños que pudiera causar a las instalaciones del hotel durante su estancia, devolviendo el hotel dicho depósito al término de la estancia, en caso de que no se hayan cometido daños al hotel.

12. Asignación de habitación y entrega de llaves.

Se asigna habitación al huésped y se le entregan las llaves de la habitación a un bell boy quien conduce al huésped al cuarto asignado, llevando así mismo las maletas del huésped.



13. Estancia del huésped.

Durante la estancia se atenderán los requerimientos que satisfagan al cliente.

14. ¿El huésped quiere hospedarse más días?

En caso de que el huésped quiera utilizar la habitación más días de los especificados en el contrato deberá consultar con recepción si hay disponibilidad se seguirá el mismo proceso desde la actividad de registro del huésped. En caso de que no haya disposición de cuartos, o de que el cliente no requiera hospedarse un mayor número de días se procederá a la desocupación de la habitación.

15. Desocupación de la habitación.

El huésped deberá desocupar la habitación el día pactado en el contrato a la hora determinada, de lo contrario se cobrará un día más.

16. Registro de salida del huésped.

El huésped firma un registro de salida que incluye fecha y hora; se le devuelve el depósito o baucher por daños a instalaciones, en caso de no existir daños; en caso contrario, se evalúan los daños y del depósito o baucher se aplica la cantidad que cubra dichos daños.