



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Turismo**

**TÍTULO: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL  
HOTEL CLUB TROPICAL.**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial**

**Autor: Aimara Naybi Licea Muruais**

**Tutor: MSc.Ing Manuel Vázquez Garrigal**

**Asesora: Lic. Emilce Ruiz Lezcano**

**Matanzas, 2020**

Pensamiento

*La Ciencia puede divertirnos y  
fascinarnos, pero es la  
ingeniería la que cambia el  
mundo.*



**Isaac Asimov**

## **Dedicatoria**

A mis padres por ser un apoyo incondicional y estar siempre conmigo en las buenas y malas circunstancias.

A mi tía Olema por ser como mi segunda madre y estar presente en cada etapa importante de mi vida.

A mis amigos que me han acompañado y me han brindado todo su apoyo.

A todos los que hicieron posible que este sueño se cumpliera y deseaban tanto como yo, poder decir “Ya eres Ingeniera Industrial”.

## **Agradecimientos**

- A mis padres Conchita y Aroldo por educarme, apoyarme y ser ejemplo de superación.
- A mis abuelos por brindarme sus experiencias y consejos.
- A mi tía Olema por ser esa segunda madre que supo entregarme todo su amor sin esperar nada a cambio.
- A mi padrastro Nelson quien ha estado presente en todo este proceso tan trabajoso y supo darme muy buenos consejos.
- A mi tutor Manuel Vázquez por su dedicación y entrega.
- A mis amigos Leandro y Lianet por su apoyo incondicional
- A mis compañeros de estudio que estuvieron presente en estos cinco años de carrera.
- A todos los trabajadores del Hotel Club Tropical que me brindaron su atención y que colaboraron con esta investigación.
- A todas esas personas que me han apoyado a lo largo de mi vida estudiantil y han sabido tener paciencia para ser testigo de tan esperado sueño.

### **Declaración de autoridad**

Yo, Aimara Naybi Licea Muruais, de la carrera de Ingeniería Industrial declaro que soy la única autora de este trabajo de diploma, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

---

Aimara Naybi Licea Muruais

Autora



**Resumen:**

Hoy los sistemas de gestión de la calidad son la principal fuente de información y la más poderosa con que cuentan los directivos para el control del comportamiento de la calidad, en este sentido la presente investigación se propone el siguiente objetivo: Elaborar un procedimiento para diagnosticar el sistema de gestión de la calidad en el hotel Club Tropical, ubicado en el polo turístico de Varadero en la calle 1ra Ave. e/ 21 y 23. Se desarrolla una guía para el diagnóstico del SGC apoyado en varios autores que abarca todos los requisitos de la NC ISO 9001: 2015 y es aplicable tanto para organizaciones que tienen implementado un SGC basado en la NC ISO 9001: 2008, como para las que certifican el SGC. Para el cumplimiento de este objetivo se requiere el uso de técnicas como, la revisión de documentos, consulta a especialistas, observación directa, uso de cuestionarios, entrevistas, Tormenta de ideas, Método Kendall y Causa-Efecto y el empleo de softwares como Microsoft Visio, Microsoft Excel, los cuales facilitaron la recogida de información y el gestor bibliográfico EndNote.

## **Summary**

Today quality management systems are the main source of information and the most powerful that managers have for the control of quality behavior in this sense, this research proposes the following general objective: Develop a procedure to diagnose the quality management system in the Club Tropical hotel, located in the tourist pole of Varadero at 1<sup>st</sup> Street, e / 21 and 23. A guide for the diagnosis of QMS is developed, supported by various authors, covering all the requirements of NC ISO 9001: 2015 and is applicable both for organizations that have implemented a QMS based on NC ISO 9001: 2008, and for those that certify the QMS. To fulfill this objective, the use of techniques such as document review, consultation of specialists, direct observation, use of questionnaires, interviews, Brainstorming, the Kendall and Cause-Effect Method, and the use of software such as Microsoft Visio are required, Microsoft Excel, which facilitated the collection of information and the EndNote bibliography manager.

## **Índice**



<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Definición de la Calidad</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1.1 Tipos de calidad</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. Sistema de gestión</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Gestión de la calidad</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Sistema de gestión de la calidad</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5 Principios de gestión de la calidad ISO 9000 2015</b> .....	<b>13</b>
<b>1.6 Conceptos de proceso dados por algunos autores</b> .....	<b>15</b>
<b>1.7 Indicadores de calidad</b> .....	<b>16</b>
<b>1.8 Diagnóstico, evaluación, control y mejora continua de la calidad</b> .....	<b>18</b>
<b>1.8.1Kaisen</b> .....	<b>23</b>
<b>1.8.2 El ciclo de mejora PDCA</b> .....	<b>23</b>
<b>1.9 Gestión de la Calidad en el sector turístico</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusiones parciales del capítulo</b> .....	<b>25</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Caracterización general del hotel</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2. Metodología de la investigación</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3 Principales técnicas y herramientas a emplear</b> .....	<b>36</b>
<b>Conclusiones parciales del capítulo.</b> .....	<b>42</b>
<b>Conclusión</b> .....	<b>44</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>45</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>46</b>
<b>Anexos</b>	

## **Introducción**

El turismo es una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que cuenta un país hoy en día. La también llamada “industria sin chimenea” genera beneficios financieros bastantes significativos, sin desastres ecológicos o impactos negativos al medio ambiente. **(Cuanalo, 2017)**

Independientemente de los diversos tipos de turismo que existen, esta industria crea el movimiento y reactivación económica del lugar donde se desarrolla, así, todos los países generan empleos, obras de infraestructura, desarrollos gastronómicos y hoteleros. A su vez es un aspecto clave en la promoción de un país para el mejoramiento de su reputación y posicionamiento, promoviendo todas sus fortalezas como cultura, deportes, empresas, destinos históricos, eventos, educación e inversión.

Molina plantea una serie de características que hacen diferente al mercado turístico, destacando entre ellas: cambios en los gustos y preferencias de la demanda, la búsqueda constante de nuevas experiencias, de nuevos productos y/o servicios; liberalización e integración de mercados regionales, producto de la implementación de un nuevo modelo de desarrollo que muestra la expansión de los mercados y la consecuente eliminación de barreras para la circulación del capital, tecnologías y mercancías. **(Molina, 2006)**

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, el volumen de este ejercicio es igual o mayor que el de las exportaciones de petróleo, productos alimenticios o automóviles y 1 de cada 10 trabajadores colaboran en sectores relacionados al turismo ya sea directa o indirectamente.

El sector turístico se ha convertido en un medio fundamental para elevar la economía cubana, principalmente desde los sucesos de los años 90, donde Cuba emergió en condiciones económicas particularmente difíciles, que la obligaron a buscar y desarrollar nuevas vías y alternativas que permitiesen la supervivencia de la sociedad.

Hoy Cuba se manifiesta como uno de los principales destinos turísticos del Caribe, y de mayores potencialidades. Se ha sumergido en la llamada sociedad de servicios a través del turismo, siendo este sector uno de los que más empleo y

porcentaje de Producto Interno Bruto (PIB) genera actualmente, por lo que se hace necesario su mejora y continuo posicionamiento en el mercado.

Con el fin de que toda Cuba sea un destino turístico de primer orden, dar al desarrollo del sector en el país integralidad y ofrecer al visitante opciones diferenciales que incrementen su competitividad y la posibilidad de conocer todo el archipiélago existen varias regiones con imagen propia en función de los segmentos de mercados que se quieren captar.

En Varadero, principal balneario del país, y considerado su capital turística se ejecutan proyectos de desarrollo de gran importancia para su infraestructura hotelera. Con el crecimiento turístico sustentado por las grandes cadenas hoteleras que brindan sus servicios en el destino al visitante foráneo y nacional, se pretende lograr una buena hospitalidad y es la calidad la encargada de cumplir las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades. Este término viene acompañado de varios aspectos como son: la confiabilidad, la accesibilidad, respuesta, seguridad y empatía, los cuales son indispensables para ofrecer los bienes y servicios de más alta calidad.

La calidad en el turismo está muy ligada a la percepción que se tenga de un servicio recibido, pero hay que tener en cuenta que este concepto es bastante subjetivo, dado que lo que es calidad para unos, para otros no lo es. El capital humano es el que mayor importancia ejerce en lo que a calidad se refiere, pues mantiene contacto directo con el cliente, y aunque en ocasiones dicho capital humano fluctúa, una empresa vinculada al sector turístico debe mantener el mismo sentido de calidad, inclusive si el trabajador es nuevo, viejo o ha pasado el peor día de su vida.

Es por esto que muchos destinos turísticos, entre ellos Varadero, ponen especial énfasis en la capacitación constante de sus trabajadores, de manera que se ofrezca la mejor experiencia al cliente a partir de un trato cálido, amable y servicial pues lo único que realmente queda del producto turístico comprado es la experiencia y los recuerdos.

La calidad se ha convertido, no solo en uno de los requisitos esenciales del producto en el mundo actual, sino que es un factor estratégico del que dependen

la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia.**(Alfonso, 2015)**

A su vez, Tarragó Ricardo afirma que la calidad del servicio ha pasado a ser un imperativo que ninguna organización de servicio puede desatender. Pero, al igual que sucede con los productos tangibles, la calidad de un servicio debe comenzar a construirse desde su diseño: si el diseño inicial no es el correcto, jamás podrá ofrecerse un servicio de alta calidad a los clientes.**(Tarragó Ricardo, 2010)**

Lograr productos y servicios de calidad es una condición indispensable para obtener altos índices de productividad tanto nacional como internacionalmente. Se observa una tendencia, en la cual no basta sólo con producir o brindar un servicio de calidad sino que además debe demostrarse, que se garantiza de forma estable la calidad necesaria a través de un sistema de gestión.**(Tápanes Díaz, 2017)**

Los sistemas de gestión de la calidad (SGC) representan el medio para lograr la calidad en cualquier tipo de organización. En esta dirección el grupo International Organization for Standardization (ISO) desempeña un papel fundamental, el fin de la organización es la elaboración de normas de alta calidad, con la ayuda de todas las partes interesadas y socios, para desarrollar el capital humano de las organizaciones, emplear las tecnologías y las comunicaciones disponibles de una forma efectiva. Al aplicar estas variables la ISO trata de lograr el aseguramiento del éxito de las organizaciones en los espacios o aspectos a los que quieran enfrentarse.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, se centra en la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente. Es necesario contar con procesos bien definidos, tanto operacionales como de soporte, para poder realizar el producto.

Esta esencia se resume en los siete principios de gestión adoptados en la norma: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque de procesos, mejora continua, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Estos principios son el pilar de un sistema de gestión de la calidad y

pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño y a cumplir con cualquier norma certificable. **(Sánchez, 2016)**

La necesidad de desarrollar un (SGC), compuesto por un vasto grupo de empresas que consideran de su interés la utilidad de esta herramienta como consecuencia de un proceso de cambio y reordenamiento del Modelo Económico, ha cobrado gran importancia en el país. La aprobación y aplicación de la nueva versión de la norma NC ISO 9001:2015 establece cambios significativos y novedosos en los diseños de los SGC.

La presente investigación se lleva a cabo en el hotel Club Tropical de categoría tres estrellas: el mismo comenzó a prestar sus servicios desde los años 50 del siglo pasado, llamado en aquel entonces Apartotel ASCALIA. En 2011 pasa a formar parte de la Cadena Hotelera Islazul Varadero. Hoy el hotel opera bajo la modalidad de “Todo Incluido”, consta de 173 habitaciones distribuidas en 3 bloques, todas dotadas de agua caliente, aire acondicionado, TV por cable y teléfono, los apartamentos poseen refrigeradores e implementos de cocina.

El hotel a pesar de estar trabajando en el perfeccionamiento diario de su gestión presenta deficiencias, pues no cuenta con un manual de gestión de la calidad propio, a su vez no posee muy buena reseña según el sitio web Tripadvisor, las malas opiniones de los clientes son muy frecuentes, se reportan quejas con respecto a la gastronomía y alojamiento, además, a raíz de una observación realizada en el hotel se desconoce el estado actual de su sistema de gestión de la calidad.

De acuerdo con las dificultades antes mencionadas se define como problema científico de la investigación: La no existencia de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad en el hotel Club Tropical.

De acuerdo con el problema científico se elabora el **objetivo general**: Elaborar un procedimiento para diagnosticar el sistema de gestión de la calidad en el hotel Club Tropical.

Los **objetivos específicos** para dar cumplimiento al objetivo general son:

1- Elaborar el marco teórico referencial que apoye el desarrollo de la presente investigación.

2- Proponer el método de diagnóstico para el sistema de gestión de la calidad.

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

**Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.**

Se analizan los diferentes aspectos teóricos relacionados con el tema tratado, donde se definen importantes conceptos de calidad y la relación existente entre los elementos que integran el mismo.

**Capítulo II: Descripción del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.**

El presente capítulo trata de la caracterización del objeto de estudio, así como de la metodología de investigación a aplicar, además se exponen las principales técnicas utilizadas en la investigación.

## **Capítulo 1**

Este capítulo establece los principales conceptos a analizar para la comprensión y correcta realización de la investigación. Para ello se aborda temas relacionados con la gestión de la calidad, sistema de gestión de la calidad, sustentados por bibliografía especializada en el tema, la revisión de documentos y búsquedas en Internet.

### **1.1 Definición de la Calidad**

Según la **ISO 9000-2015** la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (**"ISO 9000 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad "**, 2015)

La calidad puede definirse como "la condición o propiedad de alguna cosa que la hace valiosa o apreciable". Es la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño. (**Simson, 2012**)

Para Crosby (1984), la calidad equivale a la conformidad con los requerimientos. La prevención es el sistema de la calidad y el estándar debe ser el cero defecto. La calidad es gratis, la mala calidad cuesta y la medida de la calidad no son los indicadores, sino que es el precio que se paga por la falta de conformidad. (**Crosby, 1984**)

Según Juran, M & Gryna, J.B. (1993): Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente. (**Juran & Gryna, 1993**)

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años y ha dado lugar a que tanto lo referente a su función como a su ámbito y objeto de control hayan variado hasta nuestros días, cuando la calidad se configura como una modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes. (**Cruz, 2000**).

La calidad definida como la adecuación a las necesidades del cliente es el concepto más cercano a los requerimientos del mercado que premia el valor recibido a cambio de una inversión.**(Campos Farias 2016)**

El término calidad es complejo desde su concepto hasta su implementación y existen muchas definiciones que se complementan entre sí. A continuación, se enumeran 10 de las definiciones más conocidas:

1. La palabra calidad proviene del latín *qualitatem* que significa atributo o propiedad que ayuda a distinguir entre sus semejantes a las personas, bienes o servicios.
2. Es hacer las cosas bien con el objetivo de satisfacer al cliente.
3. La condición inicial que deben cumplir los programas de calidad es conocer y encontrar el modo más económico de satisfacer las necesidades del cliente.
4. Los programas de calidad deben ser dinámicos, porque los gustos de los clientes cambian con el tiempo.
5. La calidad debe abarcar a la totalidad de las propiedades y características de un servicio diseñado para satisfacer necesidades manifiestas o implícitas. Las primeras deben describirse y clasificarse, mientras que las otras también pero luego de haberlas explicitado.
6. Es lograr lo mejor, en relación con la función que desempeña cada servicio.
7. Se basa en el cumplimiento de normas preestablecidas.
8. Las normas deben convertirse en especificaciones técnicas que conduzcan a soluciones técnicamente adecuadas.
9. Es el resultado de algo bien concebido, bien proyectado, bien elaborado y bien administrado, que cumple las especificaciones, satisfaciendo así, tanto al prestador de servicios como al cliente.
10. Es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para satisfacer a su cliente.**(Boullón, 2008)**

La calidad, definida por el cliente, es el juicio que éste tiene acerca de un producto o servicio. Un cliente queda satisfecho cuando se le ofrece todo lo que él esperaba



encontrar y más. Por lo tanto, calidad es ante todo la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas que éste tiene con respecto al producto o servicio. **(Pulido Gutierrez & Salazr delaVara, 2009)**

La calidad de servicio es un componente que interpreta las necesidades del cliente y las expresa en forma de requisitos que debe satisfacer el producto o servicio que se ofrece, para el sector hotelero se aplica el conjunto de normas sobre la calidad ISO 9001. Con la calidad se busca el grado de excelencia en la prestación de los productos y servicios, de acuerdo a la satisfacción de los clientes, además de tenerse en cuenta actividades para el mejoramiento continuo. **(Prieto Bejarano, Villamel Hernandez, & Henández Mercahan, 2006)**

A raíz de las definiciones dadas por los autores se puede apreciar que hacen alusión a términos como: cliente, satisfacción de expectativas, conformidad, costes, requisitos y mejora. No obstante, con el paso de los años sea podido comprobar que el término calidad no engloba únicamente las características del producto, sino que se amplía y se generaliza a nivel de toda la organización.

En fin, la calidad se puede definir como la capacidad de obtener objetivos encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes y el mismo no se puede entender por el cumplimiento de un solo aspecto, más bien es abarcador, dirigido siempre a cumplir con las exigencias y deseos de los usuarios.

### **1.1.1 Tipos de calidad**

1-Calidad en el producto: para evaluar la calidad de un producto se puede contar con los siguientes indicadores:

- La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.
- La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

2-Calidad en las compras: es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es

basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes. **(Martínez 2002)**

## **1.2 Sistema de gestión**

Un sistema de gestión se podría definir como un conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, instrucciones), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. Representa un mapa o guía que explica cómo se gestiona el día de la empresa, un mapa que define cuál es su estructura organizativa (que luego es plasmado en el organigrama), cuáles son los procesos y procedimientos clave del negocio respecto al ámbito que hace referencia el estándar y quien asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. **(Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena, 2008)**

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015 un sistema de gestión se define como conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. **("ISO 9000 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad ", 2015)**

Un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas. Los elementos del sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos. **(Broka Bruce, 1994); (Ramírez, 2009); (Bustamante-Brefe, 2011)**

Se concluye que se necesita de una gestión constante y nítida para que se pueda ser exitoso en una organización. Mediante un sistema de gestión trazado para la mejora perenne del desempeño y tomando en cuenta la unificación de las partes interesadas, se hace indiscutible el advenimiento del tan esperado éxito.

## **1.3 Gestión de la calidad**

- La Gestión de la calidad se define como el conjunto de decisiones que se toman en la empresa con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos, servicios, los procesos y la gestión empresarial en general. Se puede entender la gestión de la Calidad como una actividad funcional

específica de la empresa, de hecho, en muchas ocasiones esta actividad funcional suele reflejarse en la estructura organizativa funcional de las empresas y se crean departamentos de calidad, o entenderla como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa, dirección general, financiación, comercialización, producción y dirección de personas. **(Heras et al., 2008)**

- La gestión de la calidad busca y promueve la mejora continua en todas las áreas y funciones de la organización; involucra al personal completo y fija su objetivo final en la satisfacción plena del cliente. Es una nueva filosofía integral de gestión. Su finalidad es que la empresa averigüe qué es lo que quieren los clientes para luego perfeccionar todos los procesos de servicio y producción. De acuerdo con ello, la Gestión de Calidad Total plantea que los clientes son las personas más importantes de una organización; luego vienen quienes sirven directamente a los clientes y, finalmente, la gestión está para servir a quienes sirven a los clientes. **(Joubert, 2014)**
- La gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos. Puede incluir el establecimiento de la política de calidad, objetivos de calidad y procesos para lograr estos objetivos de la calidad a través de la planificación, aseguramiento, control y mejora de la calidad **("ISO 9000 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad ", 2015)**
- Se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, orientada a todas las actividades empresariales, operativas y de gestión, siendo la satisfacción del cliente, un elemento clave en los objetivos de una organización.**(Arias Coello, 2016)**
- La Gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad, abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad del producto, pero a diferencia del aseguramiento de la calidad presupone el liderazgo de la alta gerencia en la

gestión de la calidad. La calidad pasa a ser una función de la dirección. En esta etapa el cliente pasa a ser el elemento clave en los objetivos de la organización.**(Ecured, 2016)**

En consecuencia, con lo planteado anteriormente la gestión de la calidad consiste en gestionar acciones encaminadas a cubrir a total satisfacción del consumidor, así como el éxito de la empresa, teniendo en cuenta que dichas acciones serían coordinadas y supervisadas por la dirección de la entidad.

#### **1.4 Sistema de gestión de la calidad**

Según (Feigenbaum, 1961) un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica, coordinada, que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

Es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos que influyen en el logro de los resultados deseados por la organización**(Parasuraman, 1993)**

Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales, son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.**("Sistema de Gestión de la Calidad," 2016)**

Un SGC funcional debe ser el medio que utilice una organización para poner en práctica el enfoque de Gestión de Calidad que la dirección ha adoptado estratégicamente. La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. Éstas son normas comúnmente aceptadas para el diseño, e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada. Los modelos normativos

son pues herramientas que permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización. El eje del SGC, según los modelos normativos, tiene tres áreas de impacto:

- La definición de una serie de procedimientos estandarizados y bien documentados.
- La documentación de los requisitos de comportamiento en un Manual de Calidad.
- El cumplimiento de las directrices estipuladas en los procedimientos

Los modelos normativos de Gestión de la Calidad son procedimientos de gestión de la calidad y no estándares de producto. Es decir, estas normas citadas no indican cuáles han de ser los requisitos del producto, ni aseguran que la empresa vaya a elaborar productos de calidad. Simplemente son especificaciones organizativas que indican cómo definir e implantar patrones de conducta en todas las áreas y departamentos de la empresa, y cómo controlar todos los factores que potencialmente pueden afectar a la calidad del producto, asegurando un funcionamiento sistemático en las actividades relacionadas con la calidad

A continuación, se presentan los síntomas característicos de toda empresa que tiene un excelente SGC que únicamente está funcionando en papel y no representa una herramienta para la mejora continua ni mucho menos arroja información para implementar metodologías de mejora:

- Enfoque departamental
- Desconocimiento de qué es un proceso
- Estructura del SGC por áreas y/o departamentos
- Poco compromiso de la alta Dirección en su SGC
- Mapeos incorrectos del SGC
- Desconocimiento de los niveles de calidad
- Falta de medición
- Indicadores no alineados a objetivos y procesos
- Capacitación muy pobre o nula

- Sistema de calidad para cumplir con la norma
- Prepara la auditoría

**("Cómo puedo saber si mi Sistema de Gestión de la Calidad funciona correctamente," 2015)**

Los hoteles que implementan un SGC, cualquiera sea su naturaleza, incluyen dentro de la misión y la visión corporativa acciones de responsabilidad social empresarial. Estas acciones se derivan de un sistema de liderazgo eficiente, entendido este como los "valores o principios inequívocos que guían el accionar de la organización, y fijan objetivos de calidad en sus procesos, servicios y productos para lograr la satisfacción de sus clientes y su lealtad en términos de recompra y/o de recomendación.

**(Joubert, 2014)**

A modo de conclusión un sistema de gestión de la calidad debe fundarse sobre la base de las exigencias de los clientes y la respuesta de forma inmediata a sus necesidades. Para la gestión, optimización y control de la calidad un sistema denso y bien normalizado aporta grandes resultados a la organización y hace a su desempeño global aumentar considerablemente.

**1.5 Principios de gestión de la calidad ISO 9000 2015**

Estos principios de gestión según a Norma ISO 9001:2015, han sufrido ciertas modificaciones, al pasar de ocho a siete principios, los mismos que representan la plataforma de las normas de la familia ISO y cuyo objetivo es la mejora del quehacer de una organización. (**"ISO 9000 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad ", 2015)**

**Enfoque al cliente:** el foco principal de la gestión de calidad es cumplir los requerimientos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas. El éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y retiene la confianza de los clientes y otras partes interesadas de las cuales depende, a través de la comprensión de las necesidades actuales y futuras. Cada aspecto de la interacción con el cliente ofrece una oportunidad para crear más valor.

**Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos. La creación de una unidad de metas y participación le permiten a la organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para alcanzar sus objetivos.

**Compromiso de las personas:** para gestionar una organización de forma eficaz y eficiente, es importante involucrar a todas las personas en todos los niveles y respetarlos como individuos. El reconocimiento, la delegación de autoridad, el empoderamiento, la mejora de las habilidades y el conocimiento facilita la participación de las personas en la consecución de los objetivos de la organización. Es esencial para la organización que todo su personal sea competente, tenga autoridad y participe en la creación de valor. Enfoque de procesos: el sistema de gestión de calidad debe componerse de procesos interrelacionados. Resultados consistentes y predecibles se alcanzan de manera más eficaz y eficiente cuando se comprenden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente de actividades lo que le permite a la organización optimizar su rendimiento.

**Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de una organización debe ser un objetivo permanente de ésta. La mejora es esencial para mantener los actuales niveles de rendimiento, para reaccionar frente a los cambios en sus condiciones internas y externas y para crear nuevas oportunidades. Las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora.

**Toma de decisiones basadas en la evidencia:** hechos, pruebas y análisis de datos llevan a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas. Las decisiones basadas en el análisis, la evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.

**Gestión de las relaciones:** una organización, sus proveedores y otras partes interesadas son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. El éxito sostenido es más probable que se logre cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar su impacto en su rendimiento. La gestión de las

relaciones con su proveedor y red de socios tiene a menudo una importancia especial.

Estos principios colaboran para crear un semiento en la organización de mejora, rendimiento y excelencia. Su aplicación es muy diversa, pero son los rasgos específicos de cada organización y los retos a los que se enfrenten los que indicarán la forma idónea de materializarlos.

### 1.6 Conceptos de proceso dados por algunos autores

Alberto Medina	2004	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.” ( <b>Medina &amp; Nogueira, 2004</b> )
NC ISO 9001	2008	Es una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. ("ISO 9001 2008," 2008)
Mateo	2009	Los procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables ( <b>Mateo, 2009</b> )
NC ISO 9000	2015	“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.(“ISO 9000 2015 Sistemas de Gestión de la



		Calidad ", 2015)
--	--	------------------

**Fuente: Elaboración propia**

Proceso se entiende además como el flujo de actividades que se producen entre los diversos componentes de una empresa o institución. Así, los procesos administrativos son las diferentes operaciones que la organización pone en marcha para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades.

A grandes rasgos, puede hablarse de un solo gran proceso administrativo, común a toda organización y que puede comprenderse en cuatro fases, coincidentes con los objetivos de la administración empresarial:

- **Planificación.** Se trata de la proyección a futuro de las necesidades, objetivos y pasos a seguir por la empresa.
- **Organización.** Combinación de los recursos disponibles para el trabajo con el personal capacitado para hacerlo, de la mejor manera, con tal de cumplir con los objetivos trazados anteriormente.
- **Dirección.** Orientación y guía de las labores, así como estímulo y cooperación, de modo de poder cumplir los objetivos trazados. Es equivalente a la “estrategia” empresarial.
- **Control.** Consiste, en la evaluación, la comprobación de que las cosas se estén dando como se debe, o la lectura de cómo se dieron para corregir defectos del proceso general(**Raffino, 2020**)

En fin, un proceso es un flujo de actividades u operaciones llevadas a cabo en una entidad, por un personal calificado con la finalidad y sobre todo la capacidad de transformar entradas en salidas o servicios, estas actividades requieren recursos materiales, financieros, así como de procedimientos y una correcta planificación.

### **1.7 Indicadores de calidad**

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición concisos, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y

servicios para asegurar la satisfacción de los clientes; es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial (**"Indicadores de calidad," 2017**)

Se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es, el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden sí las acciones que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados. (**P García, G Raéz, R Castro, & M Vivar, 2014**)

Estos instrumentos conservan características que hacen que su empleo se vuelva indispensable, entre ellas están:

- El poseer una relación bien directa con el concepto valorado con la finalidad de ser fieles y representativos del criterio a medir.
- Sus resultados son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
- Su uso permite que sus beneficios superen la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
- Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores de calidad se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
- Son fáciles de establecer, mantener y utilizar.
- Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantados, lo que favorece la comparación y análisis. (**Benavides, 2017**)

Un indicador será poco válido si depende en gran parte de factores no controlables por la organización o si no se tiene en cuenta circunstancias que pueden justificar una actividad que no siga la norma. La validez implica, a su vez, que el indicador sea capaz de identificar todos aquellos casos en que existiera un problema real (**P García et al., 2014**)

La validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que éstos sean útiles y rentables, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su coste de obtención. Se deben tener los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se habían desarrollado dichos indicadores. Este proceso de validación se debe realizar una vez superada la puesta en marcha de los indicadores, además hay que tener presente la opinión de los usuarios respecto a los indicadores. Como resultado de dicha validación hay que tener una idea clara sobre la idoneidad de los indicadores o sobre su modificación o sustitución.

Tipos de indicadores de calidad

Eficacia: El logro del objetivo del servicio sobre los usuarios del mismo.

Eficiencia: De un programa o servicio y los gastos correspondientes en recursos e insumos.

Efectividad: Se define como el resultado de las acciones sobre la población objeto de los mismos, involucra a la eficiencia y eficacia. Constituye una guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores.

Al implantar un sistema de indicadores los procesos se mantienen bajo control, de manera que se garantizan los resultados previstos y los estándares de calidad, además se mejora el nivel del servicio, con el fin único de obtener una mayor satisfacción del visitante. (**"Indicadores de calidad," 2017**)

La autora considera que los indicadores de calidad son un instrumento de medición que requieren de datos reales para evaluar la gestión de una organización. Estos aportan la información necesaria para trabajar en los problemas que afectan el desarrollo económico de la entidad y darle la solución.

### **1.8 Diagnóstico, evaluación, control y mejora continua de la calidad**

El diagnóstico de la calidad es el primer paso necesario para iniciar un proceso de calidad total e incluye un relevamiento, estimación de recursos y balance, con el fin de demostrar las fortalezas y debilidades de la organización en aspectos económicos, técnicos y sociales para poder definir sobre una base realista la política de calidad que luego se pondrá en práctica. De forma más concreta, se

trata de un análisis metódico de las prácticas y medios puestos en acción con la finalidad de identificar y priorizar oportunidades de mejora de la calidad y de disminución de los costos de la no calidad.

Un diagnóstico de la calidad habitualmente incluye cuatro aspectos o etapas:

- El pre - diagnóstico.
- El análisis de los medios puestos en acción.
- La evaluación de los costos de no - calidad.
- La presentación del informe.

**.(Arnoletto, 2010)**

Se considera que se desarrolla en tres grandes etapas:

- Recopilación de la información que incluye información interna y externa, que permita obtener los aspectos cualitativos y cuantitativos de la empresa.
- Análisis de la información recopilada, etapa en la cual se evalúa el estado actual de la organización.
- Presentación de conclusiones, que incluye el establecimiento del plan de actuación a seguir.**(Drake Escobar, 2017)**

Según lo planteado anteriormente se puede concluir que a raíz del diagnóstico se estudian los elementos más afacetados de mejora en el proceso de la toma de decisiones y en la estructura, además de realizarse un análisis de gestión íntegro para darle solución a las deficiencias. Se trata de una exploración exacta del quehacer diario de la organización para identificar y priorizar oportunidades de mejora de la calidad, así como encontrar las fortalezas y debilidades de la organización en aspectos económicos, técnicos y sociales.

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación, el mismo se realiza a través de indicadores y al igual que la gestión de la calidad evolucionando en el tiempo, se

puede diferenciar por dos periodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente. **(Carbonel Martinez, 2017)**

Considera que la evaluación permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente. **(Valls Figueroa, 2006)**

En términos generales, se entiende por evaluación el proceso mediante el cual se intenta obtener una apreciación de un objeto, una actividad, un proceso o de sus resultados. Este proceso expone las cualidades, ventajas y debilidades de aquello que se evalúa y constituye una herramienta de toma de decisiones. **(Brito Martin, 2017)**

En fin, se considera la evaluación de la calidad como el proceso que mide la eficacia de la organización, aspecto que indica el grado de cumplimiento de los objetivos, así como la eficiencia que está dirigida al buen uso de los recursos para alcanzar dichos objetivos. Al realizar la evaluación se lleva a cabo un diagnóstico del proceso de servicio además que facilita el hallazgo de las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y ofrecen estrategias necesarias para su radicación. La evaluación de la calidad suele fundamentarse en la toma de acciones concerniente los resultados emanados, que permiten llegar a conclusiones indispensables para la mejora de la organización.

**El control** se define como las operaciones destinadas a cumplir con los requisitos de la calidad establecidos, mientras que **la mejora** está constituida por las actividades orientadas a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad establecidos. Ambos términos forman parte de la gestión del sistema, pero como es visible el **control** antecede a la mejora. Es difícil mejorar un proceso si, previamente, no está controlado.

La trilogía de Jurán, muy poco conocida pero simple y práctica, da un enfoque a la gestión de la calidad en tres procesos de gestión básicos:

1- Planificación de la calidad, en esta primera fase se debe desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades pedidas por los clientes.

2- Control de calidad, como sea definido anteriormente, será donde se asegure en el cumplimiento de los objetivos de calidad definidos y además se corrige las desviaciones en caso necesario. No se debe confundir el control de la calidad con intensificar las inspecciones, puesto que no se estaría eliminando las causas de los defectos, detecta, pero no previene, y es por ello que se pasar a la tercera fase.

3 – Esta última fase es de mejora de calidad y donde Jurán propone diez medidas para alcanzar la mejora de la calidad. Estas medidas son:

Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar

Establezca metas para la mejora

Crear planes para alcanzar los objetivos

Proporcionar capacitación

Llevar a cabo proyectos para resolver problemas

Informe sobre el progreso

Dar un reconocimiento para el éxito

Comunicar los resultados

Llevar la cuenta

Mantener el impulso

**(Lunas Montes 2017)**

El mejoramiento continuo es el proceso mediante el cual se realizan continuamente pequeñas mejoras en todas las funciones de la empresa y en el que todo el personal participa. Este proceso además, se enfoca en ideas de bajo o nulo costo, está orientado a la acción y es de rápida aplicación **(Martínez, 2008)**

La mejora es un proceso de la gestión cuya aplicación es indispensable para el mantenimiento de cualquier negocio, la misma se asocia a un salto o nivel superior. El proceso de mejora debería seguir un enfoque estructurado, como la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA).**(RamosAlfonso, 2015)**

La mejora de procesos disminuye la burocracia, simplifica el lenguaje, elimina duplicidades, normaliza la forma de realizar las actividades, mejora la eficiencia en el uso de los recursos, reduce el tiempo de ciclo, analiza el valor y las alianzas con proveedores, minimiza el empleo de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra), aumentando la eficiencia; se disminuyen tiempos, aumentando la productividad; se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos y se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización**(Noda Aragón 2017)**

Formas de Mejoramiento de la calidad

Mejora continua: o kaisen: La mejora continua es la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.  
**(Ortega Morales 2016)**

Innovación o reingeniería: Mejora drástica y abrupta en el status, como resultado de una gran inversión en nueva tecnología, equipos. y de pequeños esfuerzos para mantenerlos. Esta se realiza a corto plazo, pero implica efectos dramáticos, con una sistematicidad intermitente y no incremental. Esta se enfoca en un fuerte individualismo y se adapta mejor en economías de rápido crecimiento.

**(Hammer M & Champy., 1993)**

En fin, toda organización necesita una gestión que derive en objetivos estratégicos encaminados a la mejora continua de los procesos. La misma debe considerarse como una actividad recursiva; es decir que constantemente se identifiquen formas de mejoras y oportunidades que se pongan en prácticas y enfoquen a la organización como la mejor opción.

### 1.8.1 Kaisen

Kaisen significa “mejora continua” o “mejoramiento continuo” y su metodología de aplicación es conocida como la MCCT (La Mejora Continua hasta la Calidad Total). Es una filosofía asociada a casi todos los sistemas de producción industrial en el mundo, elemento del acervo cultural de Japón y no sólo tiene por objeto que tanto la compañía como las personas que trabajan en ella se encuentren bien hoy, sino que la empresa sea impulsada con herramientas organizativas para buscar siempre mejores resultados. Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto y a un bajo costo (por lo tanto, aumenta el beneficio) apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía. **(González García, 2018)**

### 1.8.2 El ciclo de mejora PDCA



Figura 1.1

#### **Fuente de elaboración: Documento Modelos de Gestión de la Calidad**

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.



Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas.

En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos. Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar. También es conocido como ciclo **PDCA** o **PHVA**, del inglés Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), los cuatro pasos de la estrategia.

### **1.9 Gestión de la Calidad en el sector turístico**

El enfoque de gestión de la calidad se inicia en la década de los 50. Se contempló un concepto de calidad dirigido a lograr que los productos cumplieren las especificaciones marcadas (peso, duración, resistencia, rapidez). Se realizaban controles periódicos para evitar que productos defectuosos saliesen al mercado. Gradualmente, las empresas se dieron cuenta de que eran más competitivas si aprendían a no cometer errores, desarrollando sistemas que les permitiesen asegurar la calidad de sus productos.

Para lograr la calidad es imprescindible orientar toda la empresa hacia la satisfacción del cliente. Quien, a fin de cuentas, es quien evalúa el servicio y decide si pagará por ello. Así, el concepto moderno de calidad se basa principalmente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

De este concepto actual, en el Sector Turístico, se puede deducir:

- Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio.
- Los clientes basan su criterio en las expectativas en el servicio
- El precio debe ajustarse al valor real que el servicio aporta al cliente.

La calidad tiene 2 dimensiones:

Calidad Obligatoria: se refiere a aquellos aspectos que son esperados por el cliente.

Calidad Atractiva: se refiere a los aspectos que van más allá de lo esperado y que lo sorprenden. Si no se cumplen no se defrauda, porque no se esperan, pero si se cumple refuerza la satisfacción del cliente. El nivel de calidad que perciba el cliente dependerá de las expectativas que se forme sobre el servicio contratado.

Para el adecuado control de la satisfacción del cliente y de su consiguiente fidelización con el establecimiento, es muy recomendable implantar un sistema de gestión de la calidad que asegure el control total del (**"Gestión de la Calidad para el sector Turístico ", 2016**)

En mercados tan dinámicos como los actuales, caracterizados por la globalización, el incremento de la sofisticación y la búsqueda de la satisfacción del cliente, la Gestión de la Calidad Total se concibe como una poderosa arma competitiva que las empresas deben incorporar a su estrategia corporativa. (**Fraiz Brea, 2012**)

Acorde a la autora un nivel de calidad elevado aporta grandes oportunidades a las empresas turísticas, que permiten la mejora de su imagen, su posición respecto a la competencia, y sobre todo hacen elevar la lealtad de los clientes que la visitan, haciendo que vuelvan y disfruten de sus servicios, que a fin de cuenta es la razón de su quehacer.

### **Conclusiones parciales del capítulo:**

Calidad se entiende por las características que agrupa una actividad determinada, que incide de manera positiva o negativa en la satisfacción de quien recibe dicha actividad. Cuando se habla de una entidad que presta servicios, como en el caso de un hotel, si esos requisitos superan las expectativas del cliente y la frecuencia de uso o consumo aumenta en el tiempo, se pudiera afirmar que la calidad es

positiva, lo que favorece la permanencia de clientes fieles y satisfechos. Un sistema de gestión de la calidad es la forma en que se dirige y controla las actividades asociadas a la calidad en una organización de manera que se hace imprescindible el diagnóstico, la evaluación y la mejora continua de la gestión de la calidad para el logro del éxito. La aplicación de un SGC con enfoque normalizado es sin dudas la vía fundamental para lograr el cumplimiento de los requisitos vinculados a la calidad de los productos y servicios.

## **Capítulo 2**

Este capítulo lo compone dos secciones: la primera, referida a la caracterización del hotel Club Tropical donde se hace un recorrido por sus antecedentes hasta su formación, así como una caracterización de la misma y una segunda sección destinada a explicar el procedimiento para el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad.

### **2.1 Caracterización general del hotel**

El hotel Club Tropical perteneciente a la cadena Islazul se encuentra localizado en el destino turístico Varadero, ubicado en 1ra Ave. e/ 21 y 23.

Comienza a prestar sus servicios en el año 1958 con un solo bloque, nombrado en aquel entonces Apartotel ASCALIA. El mismo contaba con 11 apartamentos y 4 casas independientes. Después del Triunfo de la Revolución es utilizada la instalación para dar hospedaje a trabajadores destacados de diferentes sectores del país.

En 1966 se le incorpora el restaurante Villa los Cocos, además se construye aledaño un Ranchón. En 1985 se unificó los bloques habitacionales del Tropical Astoria y Los Cocos, tomando el nombre de Villa Los Cocos Tropical. Existían dos restaurantes, el restaurante buffet que se llamaba " Los Cocos " y el restaurante a la carta " Tropical " se reunifican estos en 1992 tomando el nombre de " El Fuerte

Finalmente, en 1992 después de un periodo de remodelación comienza a llamarse Club Tropical, donde se le incorpora una piscina, Snack Bar, Lobby Bar y el restaurante El Fuerte ", además en la calle 25 una cafetería llamada Coffe Shop y el restaurante situado en la parte inferior del módulo habitacional " La Cancha " llamado El Toro " La Cancha tenía 30 habitaciones, todas las habitaciones dobles.

El Coffe Shop con 18 habitaciones dobles y el Iris con 30 habitaciones.

El 2 de mayo del 2001 pasan al MINFAR las 30 habitaciones de La Cancha y las 18 del Coffe Shop, en junio del mismo año el edificio Iris pasan a ser oficinas rentadas estas por el Club Tropical a Cubanacán.

Ya en el 2010 el hotel empieza a formar parte de la cadena hotelera Islazul.

Es un hotel 3 estrellas, todo incluido, el servicio que ofrece es turismo de familia Grupo Islazul teniendo como objetivo que los clientes disfruten, además de la naturaleza y la playa, de la variedad de servicios y actividades que este les facilita. Hoy el hotel Club Tropical, cuenta con 173 habitaciones distribuidas en 3 bloques. 21 aptos de 2 habitaciones y 1 de tres habitaciones, bloque superior con 73 habitaciones, bloque Standard con 43 habitaciones, además, 10 casas que representan 20 habitaciones, todas las habitaciones están dotadas de agua caliente, aire acondicionado, TV por cable y teléfono, los apartamentos poseen refrigeradores e implementos de cocina.

❖ Estructura

El sistema está compuesto por áreas funcionales (**Ver Anexo 2**):

❖ **Misión:** Somos un hotel con un colectivo de trabajadores y cuadros, profesionales que trabajan porque la calidad sea el factor que prime en cada uno de los servicios que ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes, acorde a la gran variedad de segmentos de mercados que recibimos

❖ **Visión:** Lograr que nuestro producto sea más competitivo, ofertando servicios caracterizados por su ambiente familiar, de respeto y profesionalidad; que exista correspondencia entre calidad de precios añadiendo constantemente valores que nos distingan sobre el resto de nuestro entorno, cumplir con los indicadores económicos comprometidos.

❖ **Cartera de servicios**

1. Prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento, cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
2. La prestación de servicios complementarios al alojamiento. Estos servicios complementarios son: teléfono, telefax, caja fuerte, canjeo de monedas, correo electrónico e internet a través de la infraestructura instalada por La Empresa de Telecomunicaciones (Etecsa), custodia de equipajes, parqueo y gimnasio.

3. La prestación de servicios gastronómicos para la modalidad de todo incluido. Para ello están disponibles las siguientes instalaciones:
  - Lobby Bar “Los Cocos”
  - Snack Bar “La Baganvilla”
  - Restaurante Buffet “El Fuerte”
  - Bar Playa La Naranja
4. Se prestar servicios de recreación y animación socio cultural. Los servicios disponibles actualmente son:
  - Alquiler de toallas de piscina
  - Alquiler de implementos deportivos
  - Alquiler de juegos de mesa y de otros entretenimientos
  - Discoteca
5. Exposición y ventas de obras de arte y literatura en un área del hotel, a través de contratos con la Unión Nacional de Escritores y Artistas de Cuba (UNEAC).
6. Ofertar servicios de alquiler de salones para el desarrollo de congresos, convenciones, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes.
7. Ofrecer servicios de oficina y secretariado como fotocopiado, impresión, escaneado, traducción y encuadernado.

### **Proveedores**

Los principales proveedores de la instalación son:

- CIMEX
- Cubaron
- ITH
- Servisa
- Doña Nelly
- Empresa Cítrica Ciego de Ávila

- Pesca Caribe
- Cárnicos Oro Rojo
- Cítricos Victoria de Girón
- Comercializadora Lácteos Matanzas
- Tecnoazúcar
- AT Gaviota
- Cubalse
- Bucanero
- Frutas Selectas Matanzas

#### ❖ **Clientes**

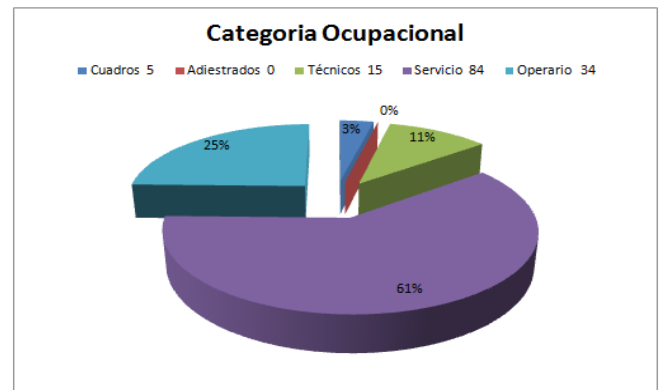
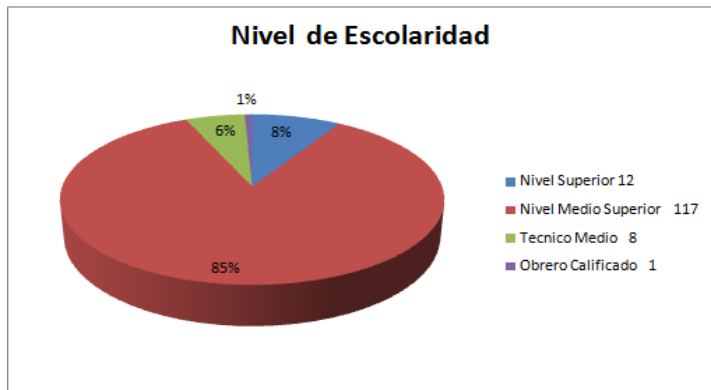
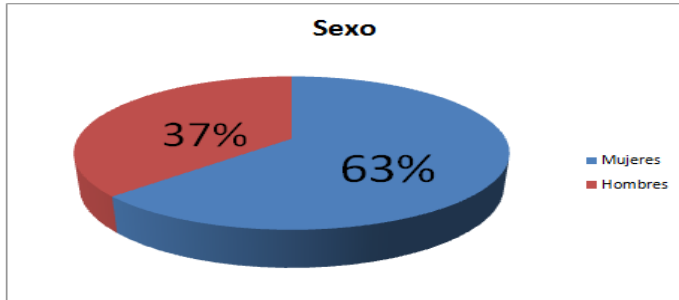
Se prestan servicios tanto a clientes nacionales como internacionales. Los principales clientes de turismo internacional proceden fundamentalmente de: Canadá, Alemania, España, Holanda, Italia, México, Argentina, Dinamarca, República Checa, Rusia, Chile, Colombia, Ecuador, Francia, Inglaterra, Hungría, Noruega y Polonia.

E hotel Club Tropical tiene contratos con 130 agencias de viajes y define como los más importantes a: Aliun, AllWaysTravel, Cubatur, CaribbeanServece, Daiquiri tour, Habanatur Canadá, SolwayHoliday, Taino, Astour, Guama España, Habanatur Argentina, Iberoservice, Latina Travel, Italia, Sol y Son México, Havanatour Sol y Son Colombia, Transat Tour Canadá y agencias de viajes cubanas.

#### ❖ **Competidores**

La competencia es verdaderamente fuerte al intervenir todos los hoteles del territorio, particularmente los que ostentan la categoría de tres estrellas. Los principales competidores son los demás hoteles pertenecientes a la cadena Islazul como Los Delfines, así como otras cadenas hoteleras que operan en el polo turístico de Varadero: Starfish Varadero que pertenece a la cadena CUBNACAN es uno de ellos

## Caracterización de la fuerza laboral



El hotel cuenta con un total de cargos en plantilla de 151 trabajadores, sin embargo, la plantilla cubierta es de 138, de la cual, el mayor por ciento está representado por los de servicio para 61 % y en el caso de los cargos de ejecutivo, técnicos y operario el porcentaje representado es de 3 %, 11% y 25 % respectivamente. De los 138 trabajadores 87 son mujeres y 51 hombres, el 85% poseen un nivel medio superior, siendo este el de mayor representatividad.

### 2.2. Metodología de la investigación

La presente investigación está orientada a la confección de una metodología que permita diagnosticar el sistema de gestión de la calidad del Hotel Club Tropical y conformar posteriormente las acciones de mejoras correspondientes.

La metodología es elaborada por la autora a raíz de la consulta de variadas fuentes que aportaron la información necesaria y útil para su realización (**Ver Anexo 1**):

- ❖ Guía para el diagnóstico del subsistema de gestión de la calidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano. (**Empresarial., 1998**)



- ❖ Metodología para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial.(**Pin González, M.L.ZenaMontejo, & Torres, 2002**)
- ❖ Guía para el diagnóstico del sistema de gestión de la calidad.(**Alfonso Jiménez, Marrero Vidal, & Rodríguez Polanco, 2011**)
- ❖ Metodología para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad(**García Parra, 2017**)
- ❖ Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad norma ISO 9001:2015 aplicable a la dirección de asuntos jurídicos de la cámara de comercio de Facatativá.(**Penuela Abril, 2018**)
- ❖ Diagnóstico para la implementación de un sistema de gestión de la calidad según normas ISO 9000:2000 en Hotel Miraflores.(**Tarragó Ricardo, 2010**)
- ❖ Diagnóstico de la gestión de la calidad en la empresa Geocuba Oriente Norte.(**Prada Sanchez, 2018**)
- ❖ Diagnóstico de la gestión de la calidad en empresa Antenas según ISO 9001:2015.(**López Reyes & Machado Cordero, 2019**)
- ❖ Diagnóstico del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en los procesos de Transportación y Mantenimiento en la Empresa de Camiones Servicargo.(**Charnicharo Valdés, 2009.**)
- ❖ Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad de EPASIME Matanzas.(**García Morán, 2010.**)

### **Paso 1: Creación del grupo de trabajo.**

En este paso se propone crear un grupo temporal o de mejora que contribuya a la realización del diagnóstico de la situación actual y la implementación de mejoras. El equipo de trabajo para el diagnóstico debe estar formado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad en que se aplique dicho procedimiento, así como también se debe seleccionar un responsable del equipo que conduzca el proceso y la preparación que requieren los integrantes, además se debe tener en cuenta que: la mayor parte de sus integrantes deben ser del consejo de dirección, deben poseer conocimientos necesarios con relación al sistema de gestión de la calidad y

deben tener capacidad creativa e innovadora, así como tener conocimiento sobre las actividades que se van a estudiar. Dada la importancia que tendrá la diagnosis es trascendental garantizar que los evaluadores sean realmente expertos. Para la selección de los mismos se seguirá el procedimiento desarrollado por **(Artola Pimentel, 2002)** en el que se destaca el cálculo del índice de experticia (IE) del experto j.

Para ello se debe realizar el siguiente procedimiento:

1- Aplicar a cada uno de los posibles expertos el cuestionario de competencias para recopilar información sobre la experiencia y conocimiento de los mismos. **(Ver Anexo 3).**

2- Homogenizar valores de las variables de estudio, para ello se confecciona la siguiente matriz:

AG <sub>i</sub>	AVH <sub>i</sub>	EGC <sub>j</sub>	EGH <sub>j</sub>	
E1	X11	X12	X13	X14
...	.....	.....	.....	.....
E <sub>j</sub>	X <sub>ij</sub>	X <sub>ij</sub>	X <sub>ij</sub>	X <sub>ij</sub>

Fuente: **(Tápanes Díaz, 2017)**

Dónde:

AG<sub>i</sub>: años de experiencia laboral del experto i.

AVH<sub>i</sub>: años vinculado a la gestión hotelera del experto i.

EGC<sub>j</sub>: experticia en gestión de la calidad del experto i.

EGH<sub>j</sub>: experticia en gestión hotelera del experto i.

X<sub>ij</sub>: valor dado por el experto i a la variable j.

i = 1....e

j = 1...5

Procediéndose a la homogenización de la matriz a partir de lo siguiente:  $Y_{ij} = X_{ij}m_j$

Dónde:

$Y_{ij}$ : valor homogenizado del experto  $i$  para la variable  $j$ .

$m_j$ : mayor valor obtenido para la variable  $j$ .  $\forall j=1...5$

Por lo que todos los valores de la matriz quedan entre 0 y 1, estando así homogenizada la misma y conformada como se muestra a continuación.

	AG	AVH	EGC	EGH
E1	Y11	Y12	Y13	Y14
...	.....	.....	.....	.....
Ej	Yij	Yij	Yij	Yij

Fuente: **(Tápanes Díaz, 2017)**

### 3- Cálculo del nivel de experticia

Una vez homogenizada la muestra, se procede al cálculo del índice de experticia  $e$   
Siendo

$$IE_i = \frac{\sum_{j=1}^n Y_{ij}}{n} \quad \forall j = 1 \dots e$$

$IE_i$ : índice de experticia del experto  $i$ .

$Y_{ij}$ : valor homogenizado del experto  $i$  para la variable  $j$ .

$n$ : número de variables consideradas en el estudio.

$e$ : número de expertos considerados.

### 4- Selección de los expertos

Después de obtenerse el IE de cada uno de los expertos, se realiza un ordenamiento de forma descendente para facilitar la selección de los mismos. Para esta decisión se asume que los de mayor experticia son los que obtengan un  $IE_i \geq 0.7$ .

### **Paso 2: Capacitación del grupo de trabajo.**

Esta etapa tiene el objetivo de capacitar al grupo de trabajo seleccionado en el paso anterior y de esta manera efectuar las tareas necesarias para llevar a cabo la

investigación. Para ello se van a desarrollar cursos acorde a la norma ISO 9001:2015 para explicar de forma detallada sus requisitos y así poder implementarlos en la organización.

El proceso de capacitación y su programa comenzará por la alta dirección, nivel que requiere mayor tiempo de capacitación, a nivel operativo, la capacitación será práctica y concreta.

### **Paso 3: Establecer compromiso de la dirección**

La alta dirección de la organización juega un papel fundamental como agente del cambio en la implementación del sistema de gestión de la calidad, puesto que es ella quien determina el éxito o el fracaso de la adaptabilidad de las personas a un cambio organizacional, además, es la dirección de la empresa la que prioriza la asignación de los recursos específicos o redistribución de los existentes que demandará la gestión de la calidad, por lo que debe contar con una visión global de la situación actual en la que se encuentra y con un plan a corto y medio plazo, así como perseguir su evolución con el fin de detectar las dificultades y actuar en consecuencia.

### **Paso 4: Diagnóstico inicial.**

El objetivo de este paso es determinar el estado de la organización, identificando los aspectos que limitan el correcto funcionamiento del SGC. Para el cumplimiento de este objetivo se despliegan las siguientes etapas: 1. Realizar una autoevaluación inicial. 2. Evaluación de la conformidad y cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015.

#### **Autoevaluación inicial.**

En la etapa uno se evalúa el cumplimiento de los siete principios de la gestión de calidad según norma ISO 9001: 2015: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones. La información obtenida mejora el proceso de selección para futuras autoevaluaciones. Se utilizarán técnicas y herramientas como revisión de documentos, encuestas, entrevistas, muestreo probabilístico y no probabilístico. Para ello la autora se apoya en la guía elaborada por **(Tápanes Díaz, 2017) (Ver anexo 4)**

## **Evaluación de la conformidad y cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001: 2015.**

En esta segunda etapa se evalúan los requisitos de conformidad con la norma ISO 9001: 2015 utilizando un cuestionario aplicable a la alta dirección de la entidad. **(Ver Anexo 5)**. Para confeccionar el cuestionario se tendrán en cuenta las repercusiones de esta norma en la organización, que le permitirán tomar acciones para alcanzar la conformidad en los requisitos. La revisión de documentos e informes sobre resultados de auditorías internas y externas, revisiones por la dirección, estudios de clima laboral, entre otros permitirá conocer la situación actual del SGC en conformidad con los requisitos de la nueva versión de la norma ISO 9001: 2015.

### **Paso 5: Análisis de los resultados.**

Las deficiencias encontradas en el paso anterior se analizan, con la ayuda de técnicas como el método de matemáticas simples y estadística diferencial, apoyados por programas informáticos como Excel, el SPSS, Stargrafic, métodos como Kendall, tormentas de ideas y “el diagrama causa-efecto auspiciadas por los expertos seleccionados en la etapa 1 del diseño metodológico. El objetivo de este paso es determinar los problemas y las causas que afectan el sistema de gestión de la calidad.

### **Paso 6: Propuesta de solución.**

Para finalizar el procedimiento se plantean una serie de propuestas correctivas realizadas sobre la base de las deficiencias encontradas por la aplicación de las técnicas antes abordadas y que posibiliten la solución de las mismas. En esta etapa se utilizará el trabajo grupal con involucrados y se conformará un plan de acción (objetivo, implicados, responsables, fechas de cumplimiento) o conjunto de acciones.

## **2.3 Principales técnicas y herramientas a emplear.**

### **La Observación.**

En la ciencia, por regla general las observaciones constituyen un conjunto de comprobaciones para una u otra hipótesis o teoría, y depende por ello, en gran medida, de ese fin. El científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino

que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Por lo que la observación como método científico es una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos.

### **El Cuestionario**

Se puede definir como el instrumento, que tiene forma material impresa o digital, utilizado para la información que proviene de personas que participan en una encuesta; en una entrevista o en otros procedimientos como son los experimentos. Para el diseño de un cuestionario, al igual que otros instrumentos, se debe recurrir a la operacionalización de variables de la investigación. Se puede tomar un cuestionario existente y adaptarlo o crear uno nuevo, en cuyo caso debe hacer una validación previa. En todos los casos el diseño estará determinado por el procedimiento que se utilizará para abordar a los sujetos.

El formato del cuestionario puede ser de preguntas abiertas, cerradas o ambas; así como directas o indirectas. Los ítems y preguntas pueden conformarse con respuestas de tipo abiertas, selección de alternativas, escala de Lickert, Escala Thurstone; Escala de Guttman o diferencial semántico.

### **La Encuesta**

Una encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas o cualitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Es un procedimiento para la recogida de información en una población concreta y a su vez la técnica que se utiliza para guiar la recogida de la misma. Se define como “una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas, o el estado de

opinión sobre un tema en particular”. **Selección y diseño del instrumento.** El instrumento utilizado por excelencia es el Cuestionario, pero pueden utilizarse otros como la lista de verificación o de cotejo. Se recomienda enérgicamente utilizar los cuestionarios de preguntas cerradas para lograr la estandarización de la información; no obstante, se pueden incluir preguntas abiertas que serán cuantificadas con posterioridad. La encuesta como técnica se diferencia de la entrevista en profundidad en que ésta última generalmente utiliza una guía de preguntas abiertas como instrumento.

### **La entrevista.**

La entrevista como método empírico de investigación puede definirse de la siguiente forma:

Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado.

La entrevista como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador.

### **Muestro Probabilístico:**

La muestra se selecciona basada en un criterio probabilístico o de tipo aleatorio en el cual cada elemento muestra tiene idénticas probabilidades de ser seleccionado. Cuando se aplica este procedimiento se elimina el posible sesgo del investigador al seleccionar la muestra y tiene la ventaja además de poder estimar el error cometido al determinar el parámetro de una variable de acuerdo al tamaño de muestra seleccionado. El más sencillo de los muestreos probabilísticos es el Muestreo Aleatorio Simple.

### **Muestreo no Probabilístico:**

En muchas ocasiones por problemas de costos u otros problemas prácticos no resulta posible realizar un muestreo de tipo probabilístico y se realiza uno de tipo

no probabilístico. Este tipo de muestreo puede conllevar a problemas en los resultados finales, ya que puede implicar la no representatividad de la población y también puede estar viciado por sesgos y problemas subjetivos por parte del investigador al seleccionar la muestra. En este tipo de muestreo tampoco puede determinarse el error en la estimación basado en la muestra. Debe ser usado preferentemente en estudios exploratorios y no en otro tipo de investigaciones, aunque esto también dependerá del tamaño de la muestra en relación con la población y de otras características de la variable que se está estudiando.

### **Cálculo del tamaño de muestra**

Para la selección de la muestra en la siguiente investigación se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple,

$$n = N * k^2 * p * (N - 1) + k^2 * p * q$$

Dónde:

n- tamaño de la muestra.

N- tamaño de la población.

K- Nivel de confianza (constante igual a 1.96, aproximadamente 2).

P-porcentaje % de la población que reúne las características de interés (probabilidad de éxito: (0.5)

Q-porcentaje % de la población que no reúne las características de interés (probabilidad de fallo: (0.5)

e- error con que se trabaja.

### **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la misma con el fin de aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Consiste en dividir el grupo de trabajo en subgrupos donde cada uno trabaje sobre el mismo problema o sobre parte distinta de este, cada subgrupo presenta sus conclusiones donde se procede a llegar a un acuerdo.

### **Modelo Servqual Modificado**



Es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización, que operativiza la misma a través del indicador satisfacción del cliente interno. El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez. Las que se aplicarán en el estudio son:

❖ Diferencia 5 del Modelo Servqual

El Gap 5 es la diferencia existente entre las percepciones y las expectativas de los clientes, lo cual permite conocer el impacto ocasionado por el servicio ofertado. Esta se aplica a una muestra de clientes externos de los segmentos fundamentales

❖ Diferencia 1 del modelo Servqual

La aplicación del cuestionario de la diferencia 1 del Servqual permite determinar si existe discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos, es decir el grado de conocimiento que tiene el directivo de lo que espera el cliente.

❖ Diferencia 7 del modelo Servqual

Es la generalización de la Diferencia 1 al cliente interno. Aquí se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de sus trabajadores. Este cuestionario se le aplica a los directivos, de cada departamento y al director general.

❖ Diferencia 4 del modelo Servqual modificado

Esta diferencia se le aplica al cliente interno de contacto directo. Es la deficiencia en la comunicación con el cliente externo, es la distancia entre lo que se comunica al cliente y el servicio que se presta en realidad. Esto constituye un problema grave para las empresas y básicamente se debe a que los que hacen promesas a los clientes, carecen de comunicación con los empleados que brindan el servicio que debe satisfacer esas promesas.

#### ❖ Diferencia 6 del modelo Servqual modificado

Expresa la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Consta de 27 ítems agrupados en (Trabajo, Salario, Condiciones de trabajo, Trato y Relaciones, Liderazgo, Comunicación y Trabajo en equipo). Se sustenta en la necesidad de lograr la satisfacción del cliente interno como base para el logro de la satisfacción del cliente externo.

#### **Método del Coeficiente Kendall:**

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de cuáles serían las causas que afectan la calidad. El Método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga para priorizar las características o causas principales de un problema de los cuales se derivan otros. Este método es altamente efectivo cuando los expertos tienen la misma especialidad y se aplica siguiendo un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas para priorizar las características o causas principales de un problema de los cuales se derivan otros. Los pasos para realizar este método son los siguientes:

1. Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
2. Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
3. Determinar las prioridades y el índice de concordancia.
4. Enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_j}{k}$$

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

*W*: Coeficiente de Kendall

*m*: cantidad de expertos

*k*: cantidad de características a evaluar

Es necesario además calcular el coeficiente Kendall, para comprobar si existe o no concordancia entre los criterios de los expertos. Este coeficiente de Kendall tiene que ser mayor o igual que 0.5 para que exista concordancia entre los criterios de los expertos; si esta condición no se cumple se deberán cambiar los expertos y repetir el método. Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

#### **Diagrama causa-efecto:**

Se utiliza para definir las causas de un problema o resultado en el proceso. Procedimiento: a la derecha se pone el problema o resultado que se está analizando. Del mismo hacia la izquierda se traza una línea y de la misma se van derivando líneas relacionadas con los distintos elementos del proceso que se relacionan con el resultado o problema. Luego en cada rama se van poniendo las causas que se van definiendo, para lo que se pueden utilizar otras técnicas como observaciones, análisis de los registros, entrevistas. Para definir las causas que son relevantes puede complementarse con el uso de un Diagrama Pareto o un gráfico de frecuencia. Al final deben dejarse las causas relevantes en cada rama del diagrama.

#### **Conclusiones parciales del capítulo.**

Se realiza una caracterización del hotel Club donde se pudo concluir que en la empresa la mayor representatividad de la fuerza laboral en cuanto al sexo está

dada por mujeres con un 63.05%, en cuanto a la categoría ocupacional los de servicio representan un 61% del total y en cuanto al nivel escolar el nivel medio superior con un 85% del total de trabajadores.

El diseño metodológico propuesto para la investigación permite cumplir con el objetivo general, así como, con los objetivos específicos que se plantearon para darle solución al problema existente.

Se establecieron las técnicas y herramientas que se utilizarán en cada uno de los pasos para obtener los resultados necesarios y proponer acciones correctivas a las deficiencias detectadas durante la investigación.

## **Conclusión**

1. Se confeccionó el marco teórico de la investigación apoyado en una amplia revisión bibliográfica que permitió la correcta comprensión de los temas abordados.
2. Se elaboró un procedimiento para el diagnóstico del SGC basado en una amplia revisión bibliográfica que abarca todos los requisitos de la NC ISO 9001: 2015 y es aplicable tanto para organizaciones que tienen implementado un SGC basado en la NC ISO 9001: 2008, como para las que certifican el SGC.

## **Recomendaciones**

1. Presentar a la dirección del hotel el procedimiento elaborado para evaluar el funcionamiento su sistema de gestión de la calidad.
2. Aplicar en la entidad la metodología diseñada, para conocer el estado actual de su SGC y proponer las acciones de mejoras pertinentes.
3. Realizar este diagnóstico anualmente para reforzar la mejora del SGC y presentar los resultados a la alta dirección para la toma de acciones de mejora.

## Bibliografía

1. Alfonso, G., A. (2015). Evaluación y análisis de la eficiencia en hoteles del piolo turístico de Varadero [www.monografias.com/Evaluaciony analisis de la eficiencia en hoteles del piolo turistico de Vaaradero.html](http://www.monografias.com/Evaluaciony analisis de la eficiencia en hoteles del piolo turistico de Vaaradero.html)
2. Alfonso Jiménez, K., Marrero Vidal, A. S., & Rodríguez Polanco, D. (2011). Metodología para diagnosticar el Sistema de Gestión de la Calidad en el hotel las Tunas *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, Volumen 4 NO 10*.
3. Arias Coello, A. (2016). *Calidad de los servicios y satisfacción del usuario*. Universidad Complutense de Madrid, España.
4. Arnoletto, E. J. (2010). La Gestión organizacional en los gobiernos locales.
5. Artola Pimentel, M. (2002). *Modelo de evaluación deñ desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios* (Titulo de Ingerniero Informático Trabajo de Diploma ), Universidad de Matanzas Matanzas ,Cuba
6. Astigarraga, E. (2014). *El método Delphi* (Trabajo de Diploma), Universidad de Deusto, España.
7. Benavides, C. (2017). Descubre Cúales son tus indicadores de calidad. [calidadparapymes.com/indicadores-de-calidad](http://calidadparapymes.com/indicadores-de-calidad)
8. Boullón, R. (2008). Gestión de la clidad en empreas Turísticas . Guia de setudio para el libro Clidad Turística en la pequeña y mediana empresa.
9. Brito Martin, A. (2017). *Diagnóstico de la calidad de la producción de jugo concentrado de naranja y toronja en la UEB Combinado Industrial Heróes de Girón*. (Ingeniero Industrial Trabajo de Diploma), Universidad Matanzas,Sede Camilo Cienfuegos, Matanzas,Cuba.
10. Broka Bruce, M. (1994). *Quality Managment*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara.
11. Bustamante-Breffé, M. (2011). Pcedimiento para el mejoramiento de los procesos en Copextel. *Revista Ingeniería Industril*.

12. Campos Farias , F. A. (2016). Propuesta de una definición de calidad para la universidad *Estudios del Desarrollo Social :Cuba y América Latina* 15.
13. Carbonel Martinez, A. (2017). *Evaluacion de los principios de la gestión de la calidad en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzans.* (Trabajo ed Diploma), Universidad de Matanzas ,Sede Camilo Cienfuegos Matanzas Cuba.
14. Cómo puedo saber si mi Sistema de Gestión de la Calidad funciona correctamente. (2015). plusintegralconsultores-wordpress-com.cdn.ampprject.org/v/s/plusintegralconsultores.com/2015/01/09/como-puedo-saber-si-mi-sistema-de-gestión-de-calidad-funciona-correctamente
15. Crosby, P. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management.* New York
16. Cruz, J. L. (2000). *¿Qué es la calidad?*
17. Cuanalo, I., Diana. . (2017). La importancia del turismo [www.lainter.edu.mx/blog/2017/03/08/la-importancia-del-turismo/](http://www.lainter.edu.mx/blog/2017/03/08/la-importancia-del-turismo/)
18. Charnicharo Valdés, Á. Y. (2009.). *Diagnóstico del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de Transportaión y Mantenimiento en la Empresa Servicargo.* (Ingeniero Industrial Trabajo de Diploma ), Universidad de Matanzas.Sede Cmilo Cienfuegos Matanzas ,Cuba.
19. Drake Escobar, E. L. (2017). *“Diagnóstico de la gestión de la calidad de la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes (JVR.* (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas , Sede camilo Cienfuegos, Matanzas , Cuba.
20. Ecured. (2016). Calidad. Cuba.
21. Empresarial., G. E. N. d. P. (1998). Guía para el diagnóstico del del subsistema de Gestión de la Calidad en el en el proceso de perfeccionamiento empresarial cubano *Folleto Grupo Ejecutivo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial Cuba*
22. Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control Engineering and Managment* (Tercera edición ed.). Estados Unidos McGraw-Hill.



23. Fraiz Brea, J. A. (2012). Motivaciones para implementar un sistema de gestión de la calidad. Análisis empírico en el sector turístico español. *Revista de cultura y deporte*.
24. García Morán, D. (2010.). *Diagnóstico del sistema de Gestión de la Calidad de EPASIME Matanzas* (Ingeniero Industrial Trabajo de Diploma ), Universidad de Matanzas. Sede Camilo Cienfuegos, Matanzas ,Cuba. .
25. García Parra, I. C. (2017). *Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en el hotel Brisas Covarrubias Cuba* (Titulo de Ingeniero Industrial Trabajo de Curso), Universidad de Las Tunas Las Tunas , Cuba
26. Gestión de la Calidad para el sector Turístico (2016).
27. González García, S. (2018). *Diagnóstico de la calidad de la gestión en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes* (Titulo de Ingeniero Industrial Trabajo de Diploma ), Universidad de Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos Matanzas ,Cuba.
28. Hammer M, J., & Champy. (1993). *Reengineering the Corporation : A manifesto for business revolution*. Harper. New York.
29. Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y Competitividad de las empresas del CAPV*. España.
30. . Indicadores de calidad. (2017) *Ecured*. Cuba.
31. . ISO 9000 2015 Sistemas de Gestión de la Calidad (2015).
32. . ISO 9001 2008. (2008) *Procesos*.
33. Joubert, E. G. (2014). *Los sistemas de Gestión de la Calidad en el sector hotelero : peerspectivas y desafíos para su implantación en hoteles de la ciudad de Neuquén* (Tesis de maestría), Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.
34. Juran, M., & Gryna, J. B. (1993). *Manual de Control de la Calidad*. España: Reverté, S.A.
35. López Reyes, M., & Machado Cordero, J. (2019). *Diagnóstico de la Gestión de la Calidad en Empresa Antenas según ISO 9001:2015*. Paper presented

at the II Convención Científica Internacional. IX Conferencia Sobre Economía Empresarial retrieved from

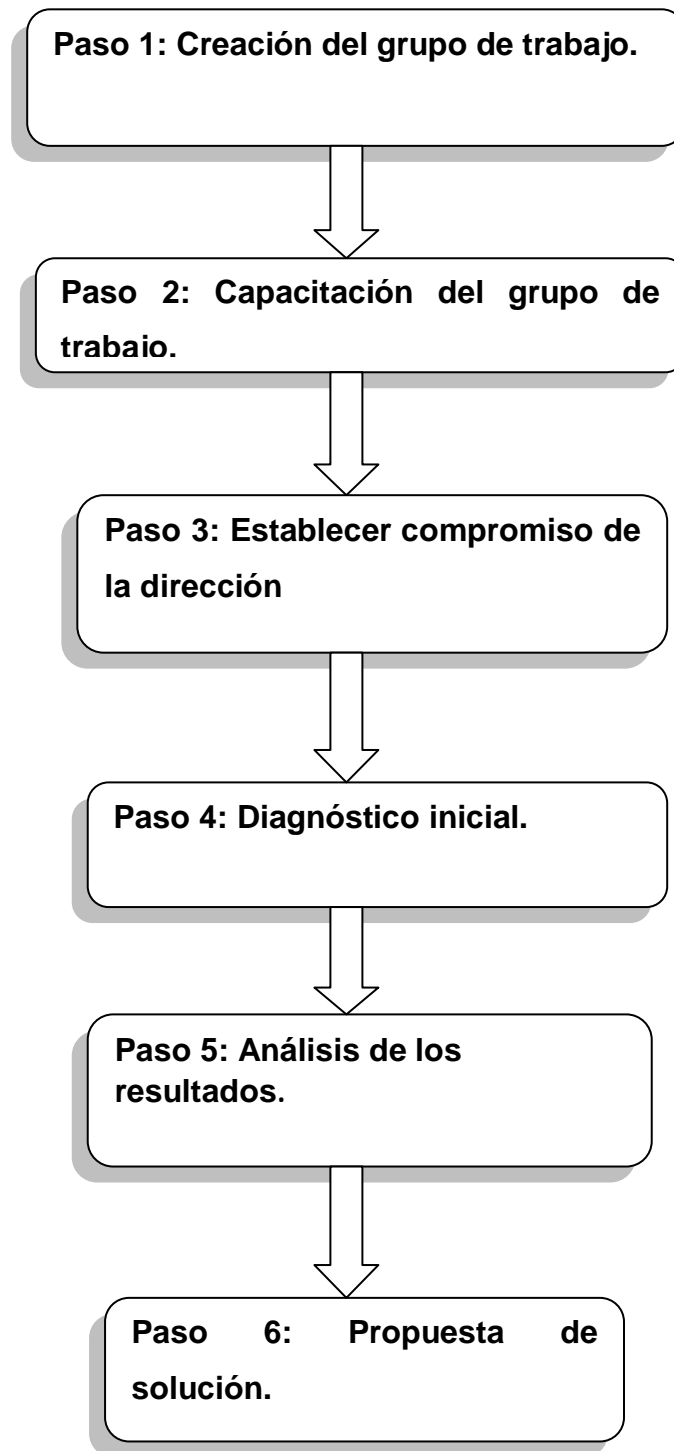
36. Lunas Montes , M. (2017). Control y mejora. clubresponsablesalidad.com/control-y-mejora/2017
37. Martínez, D. (2008). Evaluación y análisis de la gestión de la calidad en una empresa de mantenimiento mecánico. <http://www.gestiopolis.com/evaluación-análisis-gestióncaliad.em>
38. Martínez , J. (2002). Tipos de Calidad. <https://sites.google.com/site/ingindustrialjaviermtz/tipos-de-calidad>
39. Mateo, R. J. (2009 ). Sistemas de gestión de la calidad un camino hacia la satisfacción del cliente Parte [qualitytrends.squalitas.com/.../108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia...](http://qualitytrends.squalitas.com/.../108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia...)
40. Medina, A., & Nogueira, D. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Cuba
41. Molina, S. (2006). *El Posturismo y Postmodernismo*. México: Trillas
42. Noda Aragón , A. (2017). *Análisis de la efectividad del rediseño del proceso de producción de cola animal granulada en la Unidad Básica de Cola Juan Ripell*. (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas , Sede Camilo Cienfuegos Matanzas Cuba.
43. Ortega Morales , C. (2016). *Analisis de las reservas de eficiencia y eficacia en la Empresa comercializadora y distribuidora de edicamentos de Matanzas* (Titulo de Ingeniero Industrial Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos Mtanzas Cuba.
44. P García, M., G Raéz, L., R Castro, M., & M Vivar, L. (2014). Sistemas de Indicadores de Calidaad. [www.researchgate.net/publication/307181768-Sistemasde-Indicadores-de-Calidad](http://www.researchgate.net/publication/307181768-Sistemasde-Indicadores-de-Calidad)
45. Parasuraman, A., L;l.Berry;V.A.Zeithaml. (1993). *Calidad Totalen la Gestiónde los servicios* Madrid , España: Diaz de Santos
46. Penuela Abril, N. (2018). *Diagnóstico del sistema de Gestión de la Calidad Norma ISO 9001:2015. Aplicable a la dirección de asuntos jurídicos de la*

- cárade comercio de Facatativá. (Administración de Empresas Trabajo de Diploma ), Universidad de Facatativá Cundinamarca.*
47. Pin González, E., M.L.ZenaMontejo, & Torres, F. H. H. (2002). *Metodología para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial.* Cuba.
  48. Prada Sanchez, A. (2018). *Diagnóstico de la Gestión de la Calidad en la Empresa Geocuba Oriente Norte.* (Ingeniero Industrial Trabajo de Diploma), Universidad de Huguín. Oscar Lucero Moya, Huguín ,Cuba.
  49. Prieto Bejarano, Y. M., Villamel Hernandez, J. I., & Henández Mercahan, M. E. (2006). *Indicadores de la Gestión Hotelela.* (Especialista en Estadística Aplicada), Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá , Colombia.
  50. Pulido Gutierrez, H., & Salazr delaVara, R. (2009). *Control Estadístico de la Calidad* (Segunda edición ed.). Mexico
  51. Raffino, M. E. (2020). Proceso. <https://concepto.de/proceo/>.
  52. Ramírez, F. (2009). *Eficiencia de la Calidad Guia de Iña Mejora.*
  53. RamosAlfonso, Y. (2015). *Modelo de gestión de reservas de eficiencia, bsado en los costos de calidadcon enfoque generalizador.* (Trabajo de Diploma), Universidad de Matanzas , Sede Camilo Cienfuegos Matanzas ,Cuba.
  54. Sánchez, R. J. M. (2016). *Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad.* España.
  55. Simson, J., y Weiner ,E. (Ed.) (2012) Oxford Dictionary (Second Edition ed.).
  56. Sistema de Gestión de la Calidad. (2016). [www.ucc.edu.co/SistemadeGestiónelacalidad](http://www.ucc.edu.co/SistemadeGestiónelacalidad)
  57. Tápanes Díaz, W. (2017). *Diagnóstico de la calidad de la gestión en el Hotel Club Tropical.* (Trabajo de Diploma ), Universidad de Matanzas .Sede Camilo Cienfuegos Matanzas, Cuba
  58. Tarragó Ricardo, Y. (2010). *Diagnóstico para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad* (Licenciado en Turismo Trabajo de Diploma ), Universidad de Huguín. Oscar Lucero Moya, Holguín

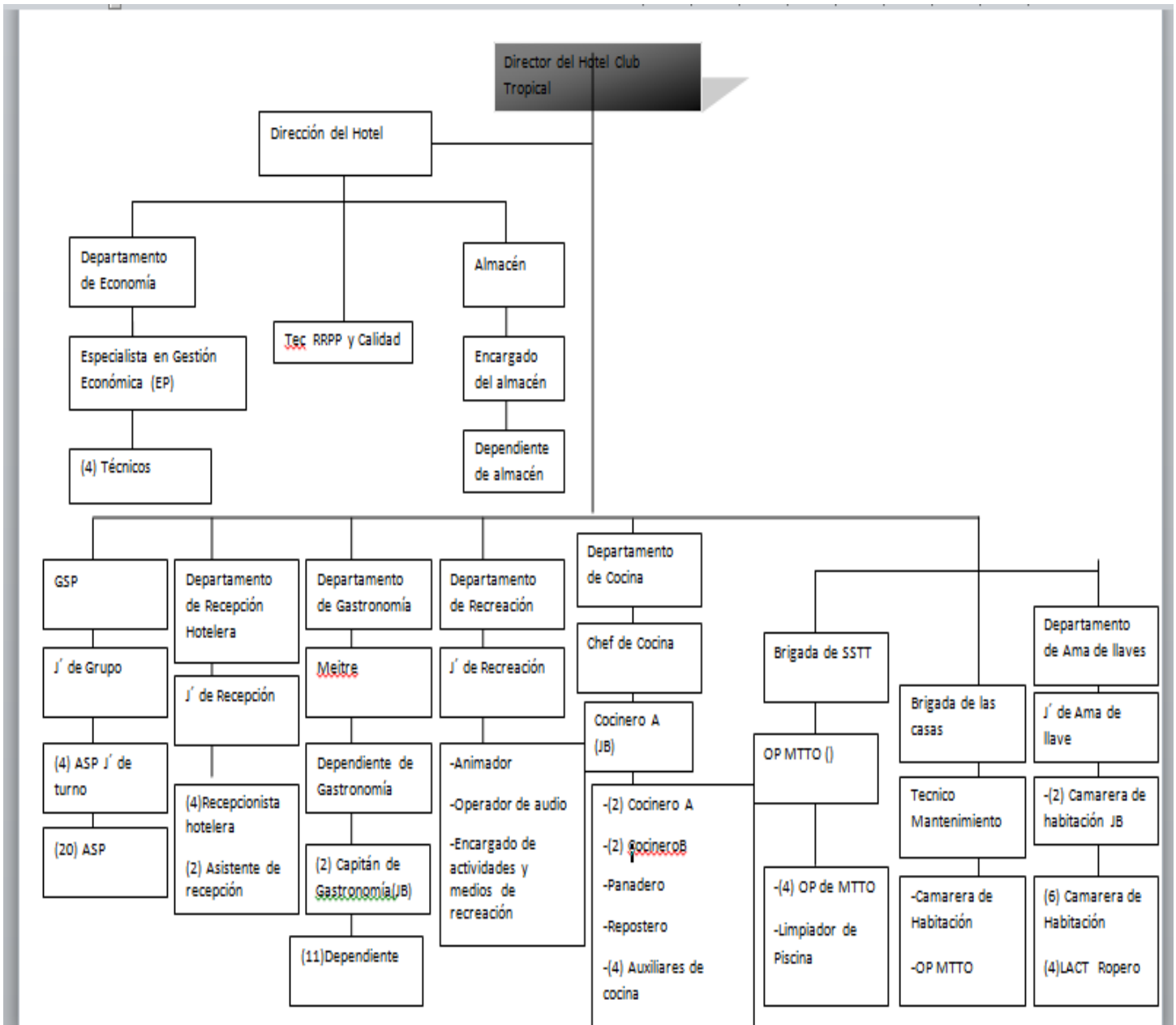
59. Valls Figueroa, W. (2006). *Procedimientos para la evaluación ,análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa*. La Habana ,Cuba

## Anexos

### Anexo 1: Metodología de Investigación



## Anexo 2: Organigrama



Fuente: Hotel Club Tropical

### **Anexo 3: Cuestionario para determinar las competencias de los expertos**

Usted ha sido propuesto para participar en la evaluación de la gestión del hotel Club Tropical. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos nos proporcione la siguiente información.

1. Nombre y Apellidos:

2. Edad:

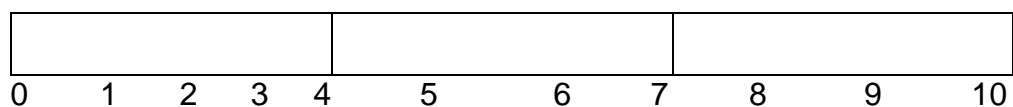
3. Profesión:

4. Especialidad:

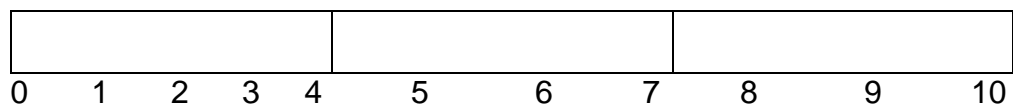
5. Años de graduado:

6. Años de experiencia laboral:

1. 7. Años vinculados a la gestión hotelera Clasifique su nivel de experticia en el tema: Experticia en gestión de la calidad



2. Conocimiento general sobre gestión hotelera



0 a 3 Nivel Bajo

3 a 7 Nivel Medio

7 a 10 Nivel Alto

**Fuente: (Tápanes Díaz, 2017)**

## **Anexo 4: Guía para evaluar los principios de calidad**

### **Paso 3: Identificación de los indicadores**

En este paso se propone la determinación de diferentes indicadores de gestión que se manejan en el hotel, por áreas y por procesos a partir de la revisión documental, así como la propuesta de otros indicadores que son favorables en las prácticas hoteleras, propuestos a partir de revisión de materiales bibliográficos y búsquedas en Internet, además de otros propuestos por consideración de los expertos.

Con todos los indicadores listados propuestos a evaluar se confeccionará el siguiente listado:

Listado de indicadores propuestos.

Indicador	Observaciones	Principios de gestión de calidad con los que se relaciona

**Fuente: (Tápanes Díaz, 2017)**

Siendo los principios codificados de la forma siguiente:

- 1- Enfoque al cliente
- 2- Liderazgo
- 3- Compromiso de las personas
- 4- Enfoque a procesos
- 5- Mejora continua
- 6- Toma de decisiones basada en la evidencia
- 7- Gestión de las relaciones



#### **Paso 4: Selección de los indicadores básicos a gestionar**

En este paso se definirán cuáles son los indicadores que se van a analizar. Estos se seleccionarán a través del Método Delphi.

El Método Delphi es una modalidad del Método del panel de expertos, con la particularidad de que cada uno de ellos desconoce la participación de otros en el proceso de estudio y es aplicado por un equipo consultor. Consiste en interrogar individualmente, por medio de una serie de cuestionarios, o un papel, a expertos seleccionados en función de su profesión o cultura, con el objetivo de identificar escenarios futuros en los temas de interés. Los cuestionarios se administran en sucesivas rondas, en las que se intentan, a través de la presentación de los resultados de la ronda anterior, generar pronósticos de consumo creciente. **(Astigarraga, 2014)**

Para la aplicación de este método se seguirá el procedimiento siguiente:

- 1- Seleccionar los expertos (de 9 a 25). Dichos expertos serán los que integren el grupo de trabajo
- 2- Presentación del listado de indicadores propuestos con el fin de que los expertos voten en (SI) o (NO), por cada uno, para ver si deberían ser incluidos en la lista final.
- 3- Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la lista, para ello se utilizará la expresión siguiente:  $CCD=1-\frac{Vn}{Vt} \geq 1-\alpha$

VT

Dónde:

Vn: Cantidad de votos negativos

Vt: Total de votos.

Para la selección de los indicadores a partir de las diferentes rondas del método, se utilizará como coeficiente de concordancia  $CCD \geq 0.90$ , es decir, más del 90% de los expertos deben coincidir en cuáles son los indicadores que definitivamente se deben incluir. El listado final será sujeto a una ronda de aprobación.

**Paso 5: Identificar afinidad de los indicadores con los principios de la gestión de la calidad**

La lista final de indicadores determinada por el Método Delphi será analizada por los expertos individualmente. Los mismos deben emitir su criterio marcando con una (X) acerca de con qué principio de gestión de la calidad consideran que tiene más afinidad dicho indicador. Para ello se les presentará el modelo siguiente:

**Tabla 2.5.** Afinidad de los indicadores con principios.

Indicador	Enfoque al cliente	Liderazgo	Compromiso de las personas	Enfoque de procesos	Mejora continua	Toma de decisiones basada en evidencia	Gestión de las relaciones

**Fuente:(Tápanes Díaz, 2017)**

Los resultados se procesarán a través de un análisis de frecuencia, para ello se analizarán las veces que el indicador i fue incluido en el principio j, como base para identificar la moda. Los resultados se recogen en la siguiente tabla:

**Tabla 2.6.** Frecuencia de inclusión en los principios

Indicador	Cantidad de veces incluido en:					
	Liderazgo	Compromiso de las personas	Enfoque de proceso	Mejora continua	Toma de decisiones basada en evidencia	Gestión de las relaciones
Enfoque al cliente						

**Fuente:(Tápanes Díaz, 2017)**

Finalmente se distribuirán los indicadores en los principios donde tuvo mayor frecuencia absoluta.

**Paso 6:** Definir formas de cálculos y escalas valorativas:

Para cada indicador previamente agrupado en siete dimensiones se establecerá una forma de evaluación o cálculo, de acuerdo al consenso del criterio del grupo de trabajo y de la revisión bibliográfica. Además se crearán las escalas valorativas, propuestas por los propios expertos de forma conjunta, para ello analizarán los rangos favorables de movimiento de dichos indicadores y en función de ese rango emitirán los criterios de evaluación que se harán corresponder con una escala de valores entre 0 y 1. Dichos aspectos quedarán definidos como sigue:

**Tabla 2.7.** Formas de evaluación y escalas valorativas de los indicadores:

Dimensión:			
Indicador	Forma de evaluación	Escala valorativa	Valor normalizado

**Fuente: (Tápanes Díaz, 2017)**

Se propone una guía útil de formas de evaluación correspondientes principio, y que pueden ser utilizadas de acuerdo a las características propias de cada entidad. Las mismas se presentan a continuación:

❖ **Enfoque al cliente**

- Encuesta
- Diferencia 5 del Modelo Servqual
- Evaluación de los mecanismos y la información referente a quejas y reclamaciones. Las quejas y las reclamaciones deben de ser recogidas por el técnico de calidad y la recepcionista. El análisis de las mismas permite

determinar cuáles son los comentarios más reiterativos y en qué áreas o procesos se concentran para poder determinar sus causas y actuar en consecuencia.

#### ❖ **Liderazgo**

- Diferencia 1 del modelo Servqual
- Diferencia 7 del modelo Servqual
- Análisis de la misión y la visión. Se debe analizar si en la organización existe una declaración de la misión, la visión, los objetivos y la política de calidad. Además de verificar si se tienen establecidos esquemas sistémicos para la promoción y la difusión de dicha declaración a todos los niveles de la organización, así como la existencia de planes específicos para dar cumplimiento a la visión
- Análisis de la existencia de los recursos necesarios. Se debe analizar si se cuentan con todos los recursos (humanos, monetarios y de equipo-infraestructura) para darle cumplimiento a los planes relacionados con el cumplimiento de la visión organizacional, y que evidencia una correcta gestión por parte del líder.

#### ❖ **Compromiso de las personas**

- Diferencia 4 del modelo Servqual modificado
- Diferencia 6 del modelo Servqual modificado
- Cálculo de la fluctuación laboral. Para el cálculo de la fluctuación se propone la utilización de la fórmula propuesta por **(Cuesta Santos 2010)** donde se obtiene un índice de fluctuación a partir de la división del total de bajas o fluctuantes en un período determinado, entre la plantilla total cubierta en dicho período.

#### ❖ **Enfoque basado en procesos**

- Identificación de los procesos que gestiona el hotel. Se debe analizar si en el hotel están claramente definidos cuales son los procesos claves, operativos y de soporte que se gestionan, así como la descripción de los mismos, de sus indicadores y la definición de sus jefes en todos sus niveles.

- Comprobación de la existencia del mapa de procesos. Se debe comprobar si la entidad cuenta con un mapa de procesos, donde se muestren cuáles son los procesos que gestiona así como todas las interrelaciones entre los mismos.
- Comprobación de la existencia de las fichas de procesos. Se debe comprobar si cada uno de los procesos tiene elaborada su ficha, donde se realice una declaración formal de los mismos, así como de todos los indicadores que estos incluyen.
- Comprobación de la existencia de indicadores de procesos. Se debe comprobar si existen indicadores de procesos que le den la posibilidad a los directivos de evaluar el funcionamiento y corregir las irregularidades durante el desarrollo de las actividades, logrando así el carácter proactivo de la gestión.

#### ❖ **Mejora continua**

- Análisis de la dinámica de los indicadores. Se recomienda analizar la dinámica de los principales indicadores que gestiona el hotel, durante un período determinado, para analizar si la misma fue favorable o no.
- Análisis del programa de mejora. Se debe analizar si la entidad tiene declarado el concepto de mejora y el compromiso de mejorar, en algunos de los enunciados tales como la misión, la visión, los objetivos y la política de calidad, además de si está implantado un programa organizacional de mejora continua.

#### ❖ **Toma de decisiones basada en la evidencia**

- Análisis de la existencia de programas de capacitación en técnicas de recolección de datos. Se debe verificar si existe algún programa para capacitar y entrenar al personal en el uso de técnicas de recolección de datos y toma de decisiones basada en la información.
- Análisis de la existencia de un banco de problemas de calidad. Se debe analizar si en la entidad se tiene la práctica de documentar todos los problemas recurrentes que fueron resueltos y los que quedan por resolverse en materia de calidad.

### ❖ **Gestión de las relaciones**

- Análisis de la selección de los proveedores. Se debe analizar si existe un proceso de selección de los proveedores y de si están definidos los métodos de evaluación y los criterios de selección que se deben tener en cuenta
- Revisión de contratos. Se deben revisar si los proveedores cumplen con los contratos firmados en términos de calidad, costo y fecha de entrega.
- Análisis de los métodos de comunicación. Se deben analizar cuáles son los mecanismos a través de los cuales se relacionan y se comunican los proveedores, y la fiabilidad de la información previa al contrato.

**Anexo 5: Cuestionario para valorar los requisitos de la norma ISO 9001: 2015, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**4 Contexto de la organización**

**4.1 Comprensión de la organización y de su contexto**

- ¿Se tiene implementado un sistema de gestión de la calidad en la organización?
- ¿Acorde a que Norma ISO se establece ese sistema de gestión de la calidad?
- ¿Cómo repercute el entorno legal, tecnológico, de mercado, cultural, social y económico en la organización?
- ¿Cuáles son los valores de la organización?
- ¿Cómo está orientada la cultura de la entidad?
- ¿El personal está calificado para ocupar el cargo al que fue asignado?
- ¿Se hace un seguimiento y revisión de la información de estas cuestiones externas e internas de la organización?

**4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.**

- ¿Cuáles son las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión de la calidad?
- ¿Dónde se documentan y cuáles son los requisitos de esas partes interesadas?

**4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.**

- ¿Cuál es el alcance del sistema de gestión de la calidad, teniendo en cuenta las cuestiones externas e internas abordados en el requisito 4?
- ¿Cuáles son los requisitos de las partes interesadas?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que brinda la organización?
- ¿El alcance del SGC está disponible y se mantiene como información documentada?

**4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.**

- ¿Están definidos los procesos del SGC?
- Cuáles son esos procesos, inclusive aquellos contratados externamente?
- ¿Están definidas las entradas y salidas de cada proceso?
- ¿Se ha determinado la secuencia e interacción de estos procesos?
- ¿Están establecidos los criterios y métodos de operación, así como su control? ¿Son eficientes? ¿Dónde aparecen?
- ¿Se encuentran disponibles los recursos y la información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos?
- ¿Se realiza el seguimiento de cada uno de los procesos?
- ¿Cómo se establece y se aplica el proceso de mejora continua del SGC?
- ¿Se establecen los posibles riesgos y las oportunidades de los procesos?
- ¿Se asignan las responsabilidades y autoridades a los procesos?
- ¿Se tiene y conserva la información documentada necesaria para apoyar la operación de los procesos?

## **5 Liderazgo**

### **5.1 Liderazgo y compromiso**

#### **5.1.1 Generalidades**

- ¿La alta dirección informa sobre la eficacia del SGC?
- ¿Está establecida la política y los objetivos de calidad? ¿Están acorde al contexto y la dirección estratégica de la entidad?
- ¿Existe integración de los requisitos del SGC en los procesos de negocio de la organización?
- ¿Se promueve el uso del enfoque a proceso y el pensamiento basado en riesgo?
- ¿Están disponibles los recursos necesarios para el SGC?
- ¿La alta dirección comunica de la importancia de una gestión de la calidad eficaz y acorde con los requisitos del SGC?
- ¿Hay constancia de que el SGC logre los resultados previstos?



- ¿La alta dirección se compromete, dirige y apoya al personal para contribuir al logro de la eficacia del SGC?

### **5.1.2 Enfoque al cliente**

- ¿Se determinan, comprenden y cumplen regularmente los requisitos del cliente?
- ¿Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cuáles son?
- ¿Se mantiene un enfoque de la organización basado en aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo se logra?

## **5.2 Política**

### **5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad**

- ¿La empresa cuenta con la política de calidad? ¿Cuál es?
- ¿La política de calidad de la organización cumple con el propósito y contexto de la organización y apoya su dirección estratégica?
- ¿Basada en esa política de calidad se pueden establecer los objetivos de calidad?
- ¿Se puede cumplir con los requisitos aplicables?
- ¿La política de calidad de la entidad condiciona la mejora continua del sistema de gestión de la calidad?

### **5.2.2 Comunicación de la política de la calidad**

- ¿La política de calidad está disponible para todos los niveles de la organización y se mantiene como información documentada?
- ¿Se comunica, es entendible y se aplica dentro de cada organización?
- ¿Está disponible para las partes interesadas pertinentes según corresponda?

## **5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

- ¿Es conocimiento general de la organización el lugar y posición de cada trabajador en la entidad? ¿Dónde se cita dicha información?

- ¿La alta dirección asegura que las responsabilidades(funciones) y las autoridades (facultades) estén definidas y sea conocimiento de todos los trabajadores? ¿Cómo llega esa información a los trabajadores?
- ¿Quién es el responsable del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la organización?
- ¿Se asegura el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para la organización, así como el desempeño del (SGC) y de las oportunidades de mejora?
- ¿Se promueve el enfoque a cliente en toda la organización?

## **6 Planificación**

### **6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

- ¿Al planificar el SGC se consideran las cuestiones tratadas en el Contexto de la organización ?
- ¿Se determinan riesgos y oportunidades pertinentes para que el SGC logre los resultados previstos, aumente los efectos deseables y logre la mejora?
- ¿Se establece el nivel de riesgo y su clasificación?
- ¿Se adopta el pensamiento basado en riesgo, asociado a las diferentes actividades que realizan?
- ¿Los trabajadores conocen los riesgos asociados a cada proceso en que se desempeñan en su área de trabajo?
- ¿Existe el plan de prevención de riesgos? ¿Todos los trabajadores tienen acceso al documento?

### **6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos**

- ¿Se establecen los objetivos de calidad? ¿Cuáles son?
- ¿Son coherentes con la política de calidad ?
- ¿Con qué frecuencia se establecen los objetivos de calidad y sobre qué marco se redactan?
- ¿Se pueden medir, apoyan el logro de la mejora continua de la calidad y la satisfacción de los clientes?

- ¿Quién es el encargado de informar sobre la consecución de los objetivos de calidad?
- ¿Se realiza el seguimiento de los objetivos de calidad?
- ¿Cada qué tiempo se efectúa?
- ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el seguimiento?
- ¿Se tiene la información documentada de la realización del seguimiento?
- ¿Cómo se planifica el logro de los objetivos de calidad?
- ¿Qué recursos se requieren?
- ¿Quién es el responsable de hacer cumplir los objetivos de calidad?
- ¿Cómo se evalúan dichos resultados?

### **6.3 Planificación de los cambios**

- ¿Quién es el responsable de llevar a cabo los cambios pertinentes en la organización?
- ¿Qué incluye la planificación de los cambios?
- ¿Se mantiene y respeta la integridad del SGC al planificar los cambios?
- ¿Se realiza la correcta asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades?

## **7 Apoyo**

### **7.1 Recursos**

#### **7.1.1 Generalidades**

- ¿Se planifican las necesidades de recursos para la operación de los diferentes procesos?
- ¿Sobre qué documentos se basan para hacerse?
- ¿Qué se obtiene de los proveedores externos y cada qué tiempo se efectúan las entregas?

#### **7.1.2 Personas**

- ¿La organización contrata al personal idóneo para implementar eficazmente el SGC?
- ¿Cómo se aseguran de ello?

### **7.1.3 Infraestructura**

- ¿La organización cuenta con la infraestructura requerida para lograr la conformidad de productos y servicios?
- ¿Con qué cuenta para ello?

### **7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos**

- ¿La organización garantiza que los trabajadores posean condiciones de higiene y seguridad y salud en el trabajo óptimas?

### **7.1.5 Recursos de seguimiento y medición**

#### **7.1.5.1 Generalidades**

- ¿Se establecen los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados del seguimiento para la conformidad de los productos y servicios con los requisitos?
- ¿Existe la información documentada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito?

#### **7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones**

- ¿Los equipos de medición son calibrados antes de su utilización?
- ¿Se protegen contra ajustes , daño o deterioro?
- ¿Sobre qué base legal se apoya la organización para el uso adecuado de los medios de medición?

### **7.1.6 Conocimientos de la organización**

- ¿La organización determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y así lograr la conformidad de los procesos y servicios?
- ¿La organización toma en cuenta las necesidades y tendencias cambiantes para adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas?

## **7.2 Competencia**

- ¿ La alta dirección procura la competencia necesaria de las personas?

- ¿La alta dirección se asegura de la competencia de esas personas? ¿Cómo lo hace?
- ¿Se toman las acciones pertinentes para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de dichas acciones?
- ¿Existe información documentada referente a las competencias?

### **7.3 Toma de conciencia**

- ¿Se asegura la organización de hacer conciencia a los trabajadores de la importancia de la política y objetivos de calidad en la contribución a la eficacia del SGC ? ¿Cómo lo hace?

### **7.4 Comunicación**

- ¿La comunicación e información pertinente al SGC es clara y precisa?
- ¿Qué se hace al respecto?

### **7.5 Información documentada**

#### **7.5.1 Generalidades**

- ¿En base a qué se estructura el SGC de la organización?
- ¿Qué requisitos posee el SGC?
- ¿Qué estructura documental posee el SGC?
- ¿Qué procesos fundamentales intervienen en el SGC?

#### **7.5.2 Creación y actualización**

- ¿Dónde se recogen las responsabilidades y los requerimientos para la evaluación, revisión, control, archivo y conservación de los documentos del SGC?

#### **7.5.3 Control de la información documentada**

- ¿Qué se hace para el correcto control y cuidado de la información documentada?

## **8 Operación**

### **8.1 Planificación y control operacional**

- ¿Cómo se garantiza la planificación de los procesos necesarios para cumplir la provisión de productos y servicios?
- ¿La organización controla los cambios planificados?
- ¿Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos con el fin de mitigar cualquier efecto adverso?
- ¿Se controlan los procesos contratados externamente?

## **8.2 Requisitos para los productos y servicios**

### **8.2.1 Comunicación con el cliente**

- ¿Cómo se efectúa la comunicación con el cliente?
- ¿Qué métodos se emplean para conocer las expectativas y necesidades de los clientes?

### **8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios**

- ¿Dónde y cómo se determina los requisitos de los servicios que se ofrecen a los clientes?
- ¿Se incluyen los requisitos legales y reglamentarios aplicables?

### **8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios**

- ¿La organización asegura su capacidad para cumplir con los productos y servicios que se van a ofrecera los clientes? ¿Qué se hace al respecto?
- ¿Existe información documentada sobre la revisión de los requisitos o cualquier otro requisito que se incluya para los productos y servicios?

### **8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios**

- ¿Se garantiza que al cambiar algunos de los requisitos para los productos y servicios se realice las modificaciones pertinentes a la información documentada?

## **8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios**

### **8.3.1 Generalidades**

### **8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo**

- ¿Qué procedimiento se sigue para el diseño y desarrollo de las inversiones?
- ¿Qué base legal respalda ese diseño y desarrollo?
- ¿Qué elementos se tienen en cuenta para modificar u ofertar un servicio?
- ¿Existe información documentada que fundamente el cumplimiento de los requisitos del diseño y desarrollo?

### **8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo**

- ¿La organización determina los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar?
- ¿Cuáles son?
- ¿La organización conserva la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo?

### **8.3.4 Controles del diseño y desarrollo**

- ¿La organización aplica controles al proceso de diseño y desarrollo?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Se conserva la información documentada de estas actividades?

### **8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo**

- ¿Las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas?
- ¿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?
- ¿Se conserva la información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo?

### **8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo**

- ¿La organización identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo?
- Se tiene información documentada sobre:

- Los cambios de diseño y desarrollo
- Los resultados de las revisiones
- La autorización de los cambios
- Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos

## **8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente**

### **8.4.1 Generalidades**

- ¿Se realiza el control pertinente sobre los procesos, productos y servicios externamente para que estén acorde a los requisitos?
- ¿La organización evalúa la capacidad de desempeño de los proveedores externos?
- ¿Se tiene la información documentada concerniente a dichas evaluaciones?

### **8.4.2 Tipo y alcance del control**

- ¿La organización dentro de su información documentada asegura que los procesos suministrados externamente permanezcan dentro del control de su SGC?
- ¿Se definen los controles que se aplican a los proveedores externos y los que se aplican a las salidas resultantes?

### **8.4.3 Información para los proveedores externos**

- ¿La organización asegura que los proveedores externos tengan pleno conocimiento de los requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar, así como de la aprobación de los métodos, equipos y de la liberación de productos y servicios?
- ¿La organización asegura que los proveedores conozcan la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas, así como las interacciones del proveedor externo con la organización?
- ¿Se comunica cómo será el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo, además de las actividades de verificación o validación?



que la organización o su cliente pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo?

## **8.5 Producción y provisión del servicio**

### **8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio**

- ¿Se planifican y prestan los servicios a los clientes bajo condiciones controladas?
- ¿Con qué se cuenta para lograr que se cumpla ese control?
- ¿A través de qué procesos se desarrollan las actividades relacionadas con la prestación de los servicios?
- **¿A través de qué procedimiento se implementan las actividades de seguimiento y medición?**
- ¿Se validan los procesos y la prestación de los servicios?

### **8.5.2 Identificación y trazabilidad**

- ¿Se identifican las salidas de los servicios que presta?
- ¿Se identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición de la prestación del servicio?
- ¿Se controla y conserva la información documentada necesaria para la trazabilidad?

### **8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos**

- ¿La entidad garantiza la protección e integridad de las propiedades de los clientes y de los proveedores externos? ¿Cómo se logra?

### **8.5.4 Preservación**

- ¿Se preservan los productos y servicios en la organización? ¿Cómo se hace?

### **8.5.5 Actividades posteriores a la entrega**

- ¿Qué requisitos se tienen en cuenta para las actividades posteriores a la entrega asociada con los productos y servicios?

### **8.5.6 Control de los cambios**

- ¿La organización revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio?
- ¿Qué evidencia hay de ello?

## **8.6 Liberación de los productos y servicios**

- ¿Cómo se produce la liberación de los productos y servicios al cliente?
- ¿Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios?

## **8.7 Control de las salidas no conformes**

- ¿Cómo se hace el tratamiento a los servicios y productos no conformes?
- ¿Se conserva la información documentada sobre las no conformidades?

## **9 Evaluación del desempeño**

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

#### **9.1.1 Generalidades**

- ¿La organización tiene determinado y definido los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar los resultados válidos, así como su proceder y el tiempo para su aplicación?
- ¿Se tiene constancia de la información documentada acerca de la evaluación del desempeño?

#### **9.1.2 Satisfacción del cliente**

- ¿En la organización se mide y controla la satisfacción de los clientes?
- ¿Qué vías se utilizan para conocer las necesidades y expectativas de los clientes?

#### **9.1.3 Análisis y evaluación**

- ¿En la organización se evalúa la conformidad de los productos y servicios?
- ¿En la organización se evalúa el grado de satisfacción de los clientes, el desempeño y la eficacia del SGC?
- ¿Se analiza la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades?
- ¿Se evalúa el desempeño de los proveedores externos?
- ¿Se evalúan las necesidades de mejoras en el SGC?
- ¿Se documentan todas las evaluaciones?

### **9.2 Auditoría interna**

- ¿En la organización se efectúan auditorías internas?
- ¿Con qué frecuencia se realizan?
- ¿Qué objetivos poseen esas auditorías?
- ¿Se conserva la información documentada como evidencia de la implantación del programa de auditoría?

### **9.3 Revisión por la dirección**

- ¿Se desarrolla la revisión por la dirección del SGC?
- ¿Se tiene información documentada de la revisión realizada?

#### **9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección**

- ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para la revisión por la dirección?

#### **9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección**

- ¿Los resultados de la revisión por la dirección en qué marco se efectúan?
- ¿Las decisiones y acciones a qué se dirigen?
- ¿Se conserva información documentada de los resultados de las revisiones?

## **10 Mejora**

### **10.1 Generalidades**

- ¿La organización estimula la mejora e implementación de las acciones pertinentes para cumplir con los requisitos del cliente?
- ¿Qué ejemplos de mejoras se desarrollan en la entidad?

### **10.2 No conformidad y acción correctiva**

- ¿Qué hace la organización cuando se detecta una no conformidad?
- ¿Existe información documentada acerca de los resultados de la no conformidad y las acciones correctivas?

### **10.3 Mejora continua**

- ¿La organización mejora continuamente su SGC?
- ¿Qué evidencias hay acerca de la mejora continua en la organización?

## Anexo 6: Encuesta aplicada por el Hotel Club Tropical al cliente externo

### Estimados Clientes:

Estamos muy interesados en conocer su opinión sobre la calidad del servicio en nuestro hotel. Le agradecemos de antemano su generosa ayuda. Su criterio es de incalculable valor para la mejora de nuestros servicios.

#### RESTAURANTE A LA CARTA / A LA CARTE RESTAURANT

	5	4	3	2	1
Variedad de los alimentos / Food Variety.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de las bebidas / Beverage Variety.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura de los alimentos / Food Temperature.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura de las bebidas / Beverage Temperature.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración de los alimentos / Food Quality.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de los alimentos / Food Presentation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de las bebidas / Beverage Presentation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambientación / Atmosphere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### ANIMACION Y RECREACION / ENTERTAINMENT AND RECREATION

Animación diurna / Day entertainment.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animación nocturna / Night entertainment.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Club Infantil / Kid Club.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gimnasio / Gym.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### PERSONAL DE SERVICIO / EMPLOYEES SERVICE

Apariencia del personal / Appearance of the employees.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad en el servicio / Skill in service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en el servicio / Quickness in service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad y cortesía / Kindness and courtesy.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio del idioma / Knowledge of the language.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposición de ayuda / Willing to Help.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### RECEPCION / RECEPTION

	5	4	3	2	1
Rapidez / Quickness.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Portero-Maletero / Bell boy service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recibió Ud. la información necesaria / Were you properly informed?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### HABITACION / ROOM

Limpieza de la habitación / Cleanliness of the room.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tranquilidad / Tranquility.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### OTROS SERVICIOS / OTHER SERVICES

	5	4	3	2	1
Actividades Náuticas / Nautical sports.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excursiones / Excursions.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piscina / Swimming pool.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Playa / Beach.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IMPRESIONES GENERALES / GENERAL IMPRESION

¿Recibió la información requerida durante su estancia? / Did you receive the required information during your stay.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sintió seguridad en el Hotel / Did you feel safety in the Hotel?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene General del Hotel / General Hygiene of the Hotel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado Físico de las instalaciones / Physical state of the facilities.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuidado y conservación del Medio Ambiente / Care and conservation of the environment.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jardines y Áreas Exteriores / Gardens' Care.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Correspondencia calidad-precio / Price-Quality Relation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de horarios de servicio / Fulfillment of the schedules of services.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Categorice el Hotel con estrellas / How do you evaluate the Hotel by using stars?.....	1★	2★	3★	4★	5★
¿Es la primera vez que nos visita? / Is this your first visit to our Hotel?	Si/Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
¿Repetiría su visita? / Would you visit our Hotel again?	Si/Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
¿Recomendaría nuestro Hotel? / Would you recommend our Hotel?	Si/Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
Evalue de forma general la calidad del servicio en la instalación / Evaluate quality as a whole.....	5	4	3	2	1
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**RESTAURANTE A LA CARTA / A LA CARTE RESTAURANT**

	5	4	3	2	1
Variedad de los alimentos / Food Variety.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variedad de las bebidas / Beverage Variety.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura de los alimentos / Food Temperature.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura de las bebidas / Beverage Temperature.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración de los alimentos / Food Quality.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de los alimentos / Food Presentation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de las bebidas / Beverage Presentation.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambientación / Atmosphere.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ANIMACION Y RECREACION /  
ENTERTAINMENT AND RECREATION**

Animación diurna / Day entertainment.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animación nocturna / Night entertainment.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Club Infantil / Kid Club.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gimnasio / Gym.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PERSONAL DE SERVICIO / EMPLOYEES SERVICE**

Apariencia del personal / Appearance of the employees.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidad en el servicio / Skill in service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en el servicio / Quickness in service.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad y cortesía / Kindness and courtesy.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dominio del idioma / Knowledge of the language.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposición de ayuda / Willing to Help.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**OTROS SERVICIOS / OTHER SERVICES**

	5	4	3	2	1
Actividades Náuticas / Nautical sports.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excursiones / Excursions.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Piscina / Swimming pool.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Playa / Beach.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**IMPRESIONES GENERALES / GENERAL IMPRESION**

¿Recibió la información requerida durante su estancia? / Did you receive the required information during your stay.....

¿Sintió seguridad en el Hotel / Did you feel safety in the Hotel?.....

Higiene General del Hotel / General Hygiene of the Hotel.....

Estado Físico de las instalaciones / Physical state of the facilities.....

Cuidado y conservación del Medio Ambiente / Care and conservation of the environment.....

Jardines y Áreas Exteriores / Gardens' Care.....

Correspondencia calidad-precio / Price-Quality Relation.....

Cumplimiento de horarios de servicio / Fulfillment of the schedules of services.....

Categorice el Hotel con estrellas / How do you evaluate the Hotel by using stars?.....  1★  2★  3★  4★  5★

¿Es la primera vez que nos visita? / Is this your first visit to our Hotel? Si/Yes  No

¿Repetiría su visita? / Would you visit our Hotel again? Si/Yes  No

¿Recomendaría nuestro Hotel? / Would you recommend our Hotel? Si/Yes  No

Evalúe de forma general la calidad del servicio en la instalación / Evaluate quality as a whole.....  5  4  3  2  1

COMENTARIOS O SUGERENCIAS / COMMENTS OR SUGGESTIONS

---

---

---

---

---

DETALLES PERSONALES / PERSONAL INFORMATION

País de Residencia /  
Country of Residence .....

Edad / Age .....

Sexo / Sex ..... M  F

Fecha de Llegada /  
You arrived. ....     
DD MM AA

VIAJE / TRAVEL

Solo / Alone .....

Con niños / With your children. ....

Con la Familia / With other relatives. .

Con Amigos / With friends. ....

¿Su estancia en nuestro hotel es de 3 o menos noches?

Is your stay of 3 nights or less? ..... Si  No

PARA USO DEL HOTEL / HOTEL USE ONLY

Hotel: \_\_\_\_\_

FOLIO

FECHA  
    
DD MM AA