



UNIVERSIDAD DON BOSCO

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 DE BOCA OLAS RESORT

ASESOR

MSC. CARLOS ARMANDO PINEDA

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

PRESENTADO POR:

SILVANA CECILIA AGUILAR HERNÁNDEZ

PATRICIA CAROLINA LÓPEZ GARCÍA

ANDREA CECILIA ANAYA ALAS

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.

Julio de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta el desarrollo de una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 en los procesos del hotel Boca Olas.

El objetivo principal es proporcionar a la Alta dirección de Boca Olas herramientas para la gestión de sus procesos a través de la implementación de un SGC. Se pretende aprovechar el posicionamiento actual del hotel en el sector turístico de la playa El Tunco.

Con la implementación del SGC en el hotel permitirá la optimización, aún mayor, de los servicios y permitirá la estandarización en sus procesos, buscando satisfacer las expectativas de sus clientes y partes interesadas

En esta propuesta se contempla en su primer capítulo, una descripción de la empresa en la que se conoce su filosofía, los servicios que ofrece, y un análisis del entorno.

En el segundo capítulo se encuentra una reseña acerca de la calidad, Sistema de Gestión y de los cambios de la Norma ISO 9001:2015 en relación a la versión la 2008.

En el tercer capítulo se utilizan distintas herramientas aplicadas a Boca Olas, tales como: DAFO, cuestionario basado en la norma ISO 9001:2015 y test de satisfacción, con el fin diagnosticar el estado actual de Boca Olas con respecto a un SGC.

En el cuarto capítulo se detalla el plan de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para las operaciones de Boca Olas y se ha elaborado un manual de calidad con sus respectivos anexos como información documentada pertinente.

El quinto capítulo se compone de las conclusiones y recomendaciones.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS | 1 |
| INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| OBJETIVOS..... | 4 |
| GENERAL..... | 4 |
| ESPECÍFICOS | 4 |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | 5 |
| 1.1 Antecedentes del Hotel Boca Olas..... | 5 |
| 1.2 Filosofía | 5 |
| MISIÓN..... | 5 |
| VISIÓN | 5 |
| VALORES | 5 |
| DATOS GENERALES | 6 |
| 1.3 Productos y servicios | 6 |
| 1.4 Infraestructura..... | 6 |
| 1.4.1 Área de servicios | 6 |
| 1.4.2 Área de operaciones | 7 |
| 1.4.3 Marketing | 7 |
| 1.4.4 Recepción..... | 7 |
| 1.4.5 Oficinas Administrativas..... | 7 |
| 1.5. Análisis del entorno | 8 |
| 1.5.1. Entorno General | 8 |
| 1.5.1.1. Factores económicos..... | 8 |
| 1.5.1.2. Factores socioculturales..... | 10 |
| 1.5.1.3. Factores tecnológicos | 10 |
| 1.5.1.4. Factores políticos..... | 11 |
| 1.5.1.6. Factores medioambientales..... | 12 |
| 1.5.1.7. Factores internacionales | 12 |
| 1.5.2. Entorno Específico del hotel Boca Olas..... | 13 |
| 1.5.2.1. Competidores Potenciales | 15 |
| 1.5.2.2. Rivalidad entre competidores actuales del sector..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 1.5.2.3. Presión de los servicios sustitutos | 17 |
| 1.5.2.4. Poder negociador de los clientes | 17 |
| 1.5.2.5. Poder negociador de los proveedores | 18 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 20 |
| 2.1 Calidad: Definiciones | 20 |
| 2.2. Sistema de Gestión de la Calidad | 21 |
| 2.3. Normativa ISO 9001:2015..... | 21 |
| 2.3.1. Cambios principales de la Norma ISO 9001:2015..... | 22 |
| PAS 99:2012..... | 23 |
| Anexo SL..... | 23 |
| 2.4. Principios de la Gestión de la Calidad | 24 |
| 2.4.1. Etapas para la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad | 25 |
| 3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO | 28 |
| 3.1 DAFO..... | 28 |
| Estrategias de supervivencia (DA) | 30 |
| Estrategias adaptativas (DO) | 30 |
| Estrategias ofensivas (FO)..... | 30 |
| Estrategias defensivas (FA)..... | 30 |
| 3.2 Cuestionario de diagnóstico basado en la ISO 9001:2015 | 31 |
| 3.2.1 Resultados del diagnóstico por capítulo de la ISO 9001:2015..... | 32 |
| 3.2.1.1 Capítulo 4: Contexto de la organización | 33 |
| 3.2.1.2. Capítulo 5: Liderazgo | 35 |
| 3.2.1.3. Capítulo 6: Planificación | 35 |
| 3.2.1.4. Capítulo 7: Apoyo | 36 |
| 3.2.1.5. Capítulo 8: Operación..... | 38 |
| 3.2.1.6. Capítulo 9: Evaluación del Desempeño | 40 |
| 3.2.1.7. Capítulo 10: Mejora..... | 41 |
| 3.3 Resultados del test de satisfacción..... | 42 |
| 3.3.1 Síntesis del diagnóstico | 49 |
| CAPÍTULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC..... | 51 |

| | |
|---|----|
| ETAPA 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 51 |
| ETAPA 2. DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD | 52 |
| ETAPA 3. GESTIÓN DEL RIESGO | 53 |
| ETAPA 4. MAPEO DE PROCESOS | 53 |
| ETAPA 5. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES DE TRABAJO | 54 |
| ETAPA 6. CAPACITACIÓN..... | 55 |
| ETAPA 7. IMPLEMENTACIÓN..... | 55 |
| ETAPA 8. PRIMERA AUDITORÍA INTERNA | 55 |
| ETAPA 9. REVISIÓN GENERAL | 57 |
| ETAPA 10. AUDITORÍA EXTERNA..... | 57 |
| CRONOGRAMA..... | 58 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 60 |
| CONCLUSIONES | 60 |
| RECOMENDACIONES..... | 60 |
| BIBLIOGRAFÍA | 61 |
| Libros | 61 |
| Tesis | 61 |
| Referencias de internet..... | 62 |
| Normas..... | 62 |
| ANEXOS | 63 |
| Anexo 1. Organigrama de Boca Olas | 63 |
| Anexo 2. Índice de Precios al Consumidor..... | 64 |
| Anexo 3. PIB para Comercio, Restaurantes y Hoteles | 64 |
| Anexo 4. Cuestionario de diagnóstico | 65 |
| Anexo 5. Resultados de Test de Satisfacción | 78 |
| Anexo 6. Diseño en Planta de Boca Olas | 81 |
| Anexo 7. Plan de Implementación | 82 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas, aplicadas a Boca Olas..... | 14 |
| Ilustración 2. Los 7 principios de gestión de la calidad..... | 25 |
| Ilustración 3. Etapas para la implementación y desarrollo de un SGC | 26 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Comparación de servicios de competidores | 16 |
| Tabla 2. DAFO | 29 |
| Tabla 3. Encabezado del Cuestionario ISO 9001:2015 | 31 |
| Tabla 4. Resultados del diagnóstico | 32 |
| Tabla 5. Implementación etapa 1 | 52 |
| Tabla 6. Implementación etapa 2 | 53 |
| Tabla 7. Implementación etapa 3 | 53 |
| Tabla 8. Implementación etapa 4 | 54 |
| Tabla 9. Implementación etapa 5 | 54 |
| Tabla 10. Implementación etapa 6 | 55 |
| Tabla 11. Implementación etapa 7 | 55 |
| Tabla 12. Implementación etapa 8 | 56 |
| Tabla 13. Implementación etapa 9 | 57 |
| Tabla 14. Implementación epata 10 | 57 |
| Tabla 15. Cronograma | 58 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Diagnóstico de Boca Olas por capítulo de la ISO 9001:2015 | 33 |
| Gráfico 2. Tipo de cliente | 42 |
| Gráfico 3. Apreciación de la comida del restaurante..... | 43 |
| Gráfico 4. Rapidez de los platillos..... | 44 |
| Gráfico 5. Aspecto y presentación de meseros..... | 45 |
| Gráfico 6. Calificación de la actitud de los meseros | 46 |
| Gráfico 7. Identificación de mesero | 47 |
| Gráfico 8. Limpieza en bar y restaurante | 48 |
| Gráfico 9. Sugerencias del cliente | 49 |

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

PIB: Producto Interno Bruto

CORSATUR: Corporación Salvadoreña de Turismo

CASATUR: Cámara Salvadoreña de Turismo

TLC: Tratado de Libre Comercio

MS: Microsoft Office

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

NC: No conformidad

SNC: Salida no conforme

AMSS: Área Metropolitana de San Salvador

BO: Boca Olas

ANSI: Instituto Nacional Americano de Estándares

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el turismo constituye un factor importante en la economía de El Salvador. Un pilar fundamental para el desarrollo del turismo, lo conforman los hoteles, que realizan una función primordial al ofrecer las comodidades necesarias para que los turistas logren una estancia placentera.

En la hostelería y turismo se puede crear valor a través de la diferenciación del servicio; el servicio se utiliza para aumentar la productividad; para ganar lealtad de los consumidores, para difundir positiva publicidad “, boca a oído”, para transmitir una mayor sensación de “protección a sus consumidores”, y para afrontar con eficacia los precios de la competencia. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990, p3. Adaptado)

La actividad económica de nuestro país es cambiante, es por ello que las pequeñas y medianas empresas, necesitan adaptarse a estos cambios, por lo que buscan opciones fáciles y efectivas tales como, reducir planillas, recortar costos, asociarse entre empresas, etc. Pero pocas empresas intentan utilizar otros métodos como el rediseño de su sistema de trabajo y la apuesta por la calidad y la mejora continua en todos sus procesos, métodos que en la actualidad a nivel mundial, resultan muy eficaces, pues tienen mayor énfasis en saber qué es lo que el cliente quiere y así alcanzar un mayor grado de satisfacción, fin último de toda organización que ofrece servicios.

El concepto de servicios de acuerdo a Harrington J y Harrington J, S (1997), lo define como una contribución al bienestar de los demás y mano de obra útil que nos proporciona un bien intangible. Es por ello que se define un proceso de servicios como la generación de un bien intangible que proporciona bienestar a los clientes de acuerdo a las necesidades y expectativas.

Una organización de servicios se puede entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de estos que proporcionan conocimientos, información o un bien intangible a sus clientes.

El servicio que se ofrece en un hotel es muy importante ya que de éste depende que el cliente quede satisfecho y regrese o recomiende el hotel. La recomendación de boca en boca es muy efectiva, de acuerdo a estudios un cliente comparte su experiencia positiva a 9 personas de su entorno, en cambio “Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contará en promedio, entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte” Núñez, H. (2003).

Es por ello que en el presente documento se plantea una propuesta de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en los procesos que se

desarrollan en el Hotel de playa Boca Olas, en el que incluye metodologías, técnicas, y herramientas sobre el análisis del contexto organizacional, enfoque en las partes interesadas, conocimiento de la organización, para que a través de ellos, mejoren el desempeño operacional de sus procedimientos y su eficacia.

OBJETIVOS

GENERAL

Proporcionar a Boca Olas herramientas de gestión, basadas en la norma ISO 9001:2015, que le permitan mantener en el tiempo la calidad en sus servicios, a través de la mejora continua en sus procesos, buscando satisfacer las expectativas de sus clientes y partes interesadas.

ESPECÍFICOS

- Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de empresa, que permita identificar las áreas críticas de Boca Olas.
- Realizar el plan para la implementación del Sistema de Gestión.
- Documentar los procesos y procedimientos del hotel para establecer el Sistema de Gestión de la Calidad

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes del Hotel Boca Olas

Boca Olas inició su construcción en el 2013, y abrió sus puertas al público el 31 de diciembre 2014, en la Playa El Tunco, municipio de Tamanique, en el Departamento de La Libertad. Nace con un concepto de exclusividad para tratar de satisfacer al máximo las exigencias de los viajeros nacionales e internacionales.

Boca Olas es parte de una firma de negocios, en los que se encuentra otro hotel; Roca Sunzal, ubicado en las cercanías, con un concepto diferente, además de restaurantes y bares abiertos.

1.2 Filosofía

MISIÓN

Brindar a nuestros huéspedes una experiencia inolvidable, mantener una filosofía de excelencia en servicio al cliente; y hacer uso en todo momento de nuestras incomparables ventajas competitivas para proporcionar a nuestros huéspedes el más elevado estándar de calidad, aprovechando el potencial creativo de nuestros colaboradores.

VISIÓN

Ser una marca reconocida a nivel internacional, mantenernos en nuestro concepto de exclusividad y estar adelante de la competencia, mediante la innovación constante en las operaciones, infraestructura, programas para el desarrollo de nuestro recurso humano y el servicio personalizado. Posicionarnos en una clasificación cinco estrellas para mejorar el turismo en la zona y ser la primera opción en nuestro país para atraer al turista extranjero.

VALORES

Nuestros valores son exigencias diarias tales como el Servicio, Orden, Limpieza, Puntualidad, Responsabilidad, Honradez, Transparencia y Amor al trabajo, lo que nos forma como empresa de calidad, dispuestos a servir a nuestros clientes.

DATOS GENERALES

Número de trabajadores: 35 empleados

Ubicación: Calle Litoral, Kilómetro 42, en la Playa El Tunco, municipio de Tamanique, en el Departamento de La Libertad

Giro: Hoteles

Organigrama: [Ver anexo 1](#)

1.3 Productos y servicios

Cuenta con 16 suites de lujo y 6 villas contemporáneas, todas con agradable vista a la piscina o al río grande y al mar a un costado.

Boca Olas cuenta con servicios de masaje y lavandería para sus huéspedes, con costos adicionales. Además, cuenta con un salón de usos múltiples, en donde se pueden realizar conferencias con capacidad hasta para cincuenta personas, todo pensado en el viajero de negocios local (o internacional) que necesite reunirse con su equipo fuera de las instalaciones de su oficina para capacitaciones o tomas de decisiones importantes. Además, en el salón hay un pequeño gimnasio para que los huéspedes puedan realizar sus rutinas de ejercicios, ambientado con juegos de entretenimiento tales como mesa de billar.

Boca Olas cuenta con su propio restaurante con servicio completo los tres tiempos, además de un bar con variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Se ofrecen transportes y tours a los diferentes destinos turísticos del país

1.4 Infraestructura

Se cuenta con áreas de servicios, área de operaciones, marketing, recepción, y oficinas administrativas

1.4.1 Área de servicios

- Alimentos y bebidas (Restaurante y Bar): Es un área que coordina, a diario, las operaciones del restaurante, la cocina, banquetes, el bar, el servicio a habitaciones (room service) y utilería. También es un sector que emplea a una importante dotación numérica de personal.
- Servicio a las habitaciones: Se ofrece alimentos y bebidas directamente en la comodidad y privacidad de la habitación.

- Banquetes, fiestas a terceros: Opera el desarrollo de eventos especiales desde reuniones ejecutivas, conferencias, capacitaciones, bodas y cualquier evento social solicitado por el cliente.
- Cocina: Tiene la función de producir o elaborar los platillos que los clientes recibirán en su mesa.
- Transportes: Se ofrecen transportes al aeropuerto, destinos turísticos o a cualquier lugar solicitado por el cliente
- Masajes: Se prestan los servicios de masajes para los clientes. Estos se realizan en las habitaciones
- Salón de usos múltiples: En éste se llevan a cabo reuniones, conferencias, capacitaciones, fiestas. Además, hay una pequeña área de gimnasio y de juegos.

1.4.2 Área de operaciones

- Equipo de mantenimiento: Es el responsable de la prevención y mantenimiento del interior y exterior de la propiedad, en apariencia y equipamiento.
- Recamareras: Se encargan de la limpieza del hotel, habitaciones, áreas comunes, oficinas, pasillos, etc.
- Lavandería: Desempeña un papel de gran importancia, ya que directa o indirectamente mantiene relación con todas las áreas y además constituye un servicio adicional que se ofrece a los huéspedes. Se basa principalmente en el lavado, planchado, secado de la ropa del hotel, así como del servicio de ropa de clientes, con personal calificado y maquinaria adecuada para estas actividades.

1.4.3 Marketing

Ésta área específicamente se encarga de la publicidad

1.4.4 Recepción

Es el área más importante, que tiene relación con todas las áreas y donde se centra la mayor cantidad de actividades de atención y alojamiento de los clientes. Se encargan de gestionar la disponibilidad del hotel, venta y reserva de habitaciones, además de los cobros de los servicios.

1.4.5 Oficinas Administrativas

Se encarga de gestionar, suministrar, controlar y dirigir todas las actividades del hotel. Además de manejar la parte contable y de Recursos Humanos de la empresa.

1.5. Análisis del entorno

En la actualidad la industria turística se considera como uno de los recursos que potencialmente tiene la capacidad para generar ingresos comparables con los que promedia el sector agropecuario, u otro sector, por lo que se le considera como una alternativa para el desarrollo de nuestro país, en este sentido las actividades hoteleras han venido en crecimiento en los últimos años, siendo el turismo de playa el que ha sido mayormente explotado.

De acuerdo con las estadísticas oficiales presentadas por la cartera de Estado a través del Ministerio de Turismo, el ingreso de turistas vía terrestre fue de 87,729 personas, un incremento del 10.1% más que en el mismo período del 2015 cuando se reportaban 79,659; mientras que vía aérea ingresaron a El Salvador 20,190, un 6.2% más que en 2015.

La ocupación hotelera rondó entre el 62% y 92% en la playa; del 71% al 77% en hoteles de montaña; en hoteles rurales la ocupación osciló entre el 47% al 89% y en la ciudad fue del 44.77%.

La comprensión de los factores externos e internos que influyen en Boca Olas y que condicionan su comportamiento empresarial permite la formulación de estrategias y la identificación de las fortalezas y debilidades del Resort

1.5.1. Entorno General

El turismo juega un papel muy importante en la determinación de las tendencias del ciclo económico general y de varias actividades económicas específicas.

El entorno general hace referencia al medio externo que rodea a Boca Olas, e incluyen un conjunto de factores que delimitan el marco general de las organizaciones, éste puede afectar el desarrollo de las mismas

1.5.1.1. Factores económicos

La distribución de la riqueza nacional, existe una desigualdad en el ingreso de las familias salvadoreñas, contribuyendo a un subdesarrollo económico¹.

Boca Olas tiene empresas hermanas como hotel Roca Sunzal, BLU BAR, Restaurante OJ'S, Dale Dale Café. Es una cadena de negocios, con propietarios salvadoreños que se han

¹ Disponible en internet desde
(http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/857cd7_analisisdeladesigualdaddelingresoensalvadordesde.pdf
)

proyectado convertir El Tunco en el primer lugar turístico para visitar en El Salvador. Este objetivo se ve truncado por las condiciones económicas y de violencia que atraviesa el país.

Según el Banco Mundial² (Abril 2016), el crecimiento económico en el 2015 estuvo impulsado por el consumo privado gracias a sólidos flujos de remesas y un repunte de las exportaciones netas. El comportamiento del índice de precios al consumidor para los restaurantes y hoteles aumentó 2.0 en promedio del año 2014 al 2015, según bases de datos de los índices del Banco Central de Reserva del año 2009 ([Ver Anexo No. 2](#)), lo cual afecta directamente las economías familiares, ya que mide la variación del poder adquisitivo de la población.

El Producto Interno Bruto muestra el desempeño económico de los hoteles como sector servicio, según el Banco Mundial³, el crecimiento económico de El Salvador aumentó a un 2.5 por ciento en 2015, un nivel superior al de años anteriores pero un poco por encima del nivel que se pronostica para los próximos años. Importantes inversiones en protección social han ayudado en los últimos años a reducir los índices de pobreza. De una tasa de 38.8 por ciento en 2000, el porcentaje de población viviendo en pobreza disminuyó al 31.8 por ciento en 2014, según datos oficiales. Según tabla del Producto Interno Bruto Trimestral del Banco Central de Reserva ([Ver anexo No. 3](#)), el comportamiento de la actividad económica del comercio, restaurantes y hoteles fue creciente del año 2013 al 2014, de un promedio anual de 1.45 a un 2.35 en los precios constantes, definiendo el poder de compra de la población.

La política fiscal⁴, es el instrumento a través del cual el Gobierno participa en la actividad económica de un país, por medio de sus componentes básicos: los ingresos fiscales y el gasto público, así como a través de una acertada gestión de la deuda pública. Constituye a la vez un instrumento de desarrollo, por cuanto, la orientación de las acciones que ejecutan las instituciones públicas puede elevar el nivel de bienestar general de la sociedad, como componente principal de la función de la política fiscal.

En ese contexto y en el entorno de la economía globalizada, en donde la tecnología y la información se vuelven cada día más importantes, el rol del Estado debe estar enfocado prioritariamente en garantizar que la sociedad mejore su nivel de vida de una manera sostenible, a través del fortalecimiento institucional acorde con el dinamismo global y los avances tecnológicos. De lo contrario, se corre el riesgo de que el país se quede rezagado, lo que obstaculizaría el crecimiento e implicaría menores oportunidades para el desarrollo. La

² Disponible en internet desde (<http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador>)

³ Disponible en Internet desde (<http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>).

⁴ Disponible en Internet desde

(http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Institucion/Marco_Institucional/Informes/Planes/Marco_Fiscal_2010-2014.pdf).

política fiscal debe privilegiar entonces las acciones orientadas a crear bases sólidas de crecimiento para impulsar un desarrollo equilibrado.

Según reporte del Diario de Hoy (2005) “El TLC incentivaré el turismo”, beneficiando de forma indirecta al sector turismo, a través de su ubicación estratégica en el mapa de los inversionistas.

1.5.1.2. Factores socioculturales

El grado de formación de las personas y calidad de vida, actualmente el acceso a la educación pública se ve limitada por delincuencia, dificultades económicas, abandono del país, embarazos, muertes, cambios de domicilio, etc. El Ministerio de Educación⁵ cuenta con estadísticas anuales de los estudiantes por nivel educativo, departamento y municipio, así como las causas de retiro de los centros de estudio.

La inseguridad ciudadana también influye en la actividad de los hoteles, el padre José María Tojeira menciona en su artículo “Problemas de la Seguridad de El Salvador⁶” las “verdades” acerca de la seguridad ciudadana, donde se mencionan, la debilidad de las instituciones gubernamentales, la falta de educación, la inexistencia de un salario digno, cultura individualista y clasicista, falta de inversión en educación

También los valores sociales representan un factor sociocultural, éstos son un conjunto de normas que determinan el comportamiento moral y ético adoptado en una determinada cultura.

1.5.1.3. Factores tecnológicos

Aparentemente en los restaurantes, los factores tecnológicos no son muy relevantes, pero desde la perspectiva de la Infraestructura, la ambientación del lugar, la decoración juega un papel importante para la atracción de clientes al hotel. Además, el equipo y utensilios de cocina para la preparación de alimentos representan una oportunidad para brindar un mejor servicio y con equipo moderno.

⁵ Disponible en Internet desde (http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/ministerio-de-educacion/information_standards/estadisticas). Con acceso el 22 de mayo de 2015

⁶ Disponible en Internet desde (http://www.uca.edu.sv/publica/cartas/media/archivo/d9d4ff_18problemasdelaseguridad.pdf). Con acceso el 22 de mayo de 2015

Las capacitaciones, los seminarios y congresos de formación, también forman parte de los factores preponderantes en el sector hotelero; El Ministerio de Turismo⁷, a través de Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) y la Cámara Salvadoreña de Turismo⁸ (CASATUR), realizan proyectos de formación en cuanto a temas de seguridad turística, inglés, certificación especializada en la excelencia del servicio turístico para Centroamérica, sostenibilidad turística, innovación y desarrollo tecnológico en el sector turismo, etc.

La publicidad a través de internet y redes sociales, permite que la información del hotel se encuentre accesible a los clientes y a los potenciales, es por ello que Boca Olas cuenta con su sitio web para captar la atención de su público meta.

Actualmente, Boca Olas emplea el equipo utilitario de MS para la gestión administrativa y financiera de las operaciones, por ejemplo, el nivel de ocupación del hotel, presupuesto, asignación de habitaciones, localización de reservas, facturación, informes, etc.

1.5.1.4. Factores políticos

La seguridad jurídica, también es un factor que afecta a las empresas, el Artículo 1 de la Constitución de El Salvador establece que "El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común". La Seguridad jurídica⁹ es un valor consistente en la certeza que proporciona el derecho a los actos realizados de conformidad al mismo. Dicha certeza se traduce en la confianza de aquellos afectados positiva o negativamente por dichos actos de que se ha establecido una "verdad" amparada por la ley y en base a ella, hacer o no hacer determinados actos con la certidumbre de que el aparato estatal estará respaldándole en su actuación.

La inseguridad jurídica, por otra parte es causada por los constantes cambios en las leyes, la ineficiencia en las aduanas, los frecuentes aumentos en los impuestos, la inadecuada actuación de los poderes públicos y la injustificada inestabilidad de las instituciones jurídicas. El sector turismo, por su parte, se ve afectado por la tardanza en trámites del Ministerio de Turismo y en la poca inversión extranjera.

1.5.1.5. Factores legales

⁷ Sitio Web: <http://www.mitur.gob.sv/>

⁸ Disponible en internet desde <http://www.casatur.org/>

⁹ Disponible en internet desde (http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/estudios_legales_fusades/fel_7.htm) con acceso el 28 de mayo de 2016

Hacen referencia a la normativa legal necesaria para la operación y constitución del hotel en el país, entre la normativa que Boca Olas debe considerar, así como estar alerta a cualquier cambio, se encuentra: el código civil, el código de comercio, el código de trabajo, el código de Salud, la Ley de Fomento de la Industria Turística, la Ley Nacional de Turismo (decreto No. 899), la Ley de Medio Ambiente (decreto No. 233), la Ley de Competencia, el Reglamento para la clasificación de Hoteles y Establecimientos afines, por categoría, la Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (decreto No.254), Reglamento de la Gestión de la Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (decreto No.86), Reglamento General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo (decreto 89)

1.5.1.6. Factores medioambientales

Ante la sensibilización, preocupación ambiental y los cambios en las leyes ambientales, es necesaria la adopción de buenas prácticas ambientales, como medida para la reducción del impacto negativo en el entorno y mejorar la eficacia de la actividad del hotel. Entre los aspectos ambientales a considerar se encuentra: el consumo de agua y de energía eléctrica, la generación de residuos y desechos, y el vertido de aguas residuales

1.5.1.7. Factores internacionales

Actualmente el hotel es visitado por una variedad de turistas tanto nacionales como extranjeros. Entre los turistas extranjeros que demandan de los servicios del hotel se puede mencionar a personas provenientes de Norteamérica, Sudamérica y Europa.

Ante la demanda actual de turistas extranjeros, el hotel ve la necesidad de contar con personal que tengan el conocimiento y dominio principalmente del inglés, siendo considerada como una lengua dominada por una gran cantidad de personas a nivel mundial.

El idioma es un factor importante a la hora de brindar un buen servicio, pues existe una necesidad de comunicación con los clientes; contando con un personal bilingüe representa una ventaja competitiva, genera confianza entre los turistas extranjeros y un intercambio cultural, permitiendo proporcionar una información fiel y un mejor desempeño de la comercialización del servicio.

En tal sentido, la Cámara de Turismo en El Salvador y CORSATUR han creado una serie de programas para la formación en el idioma inglés, como una primera iniciativa hacia los idiomas.

1.5.2. Entorno Especifico del hotel Boca Olas

El análisis del entorno de Boca Olas está compuesto por una serie de condiciones y colectividades que afectan de la misma manera a todas las organizaciones del sector de la hostelería

Satisfacer las necesidades de los clientes es un requisito para la rentabilidad de un sector, pero no es suficiente para asegurar el éxito

Mintzberg y Quinn (1991) señalan que: “el poder de los clientes decide cuánto retendrán del valor creado para ellos, dejándoles rendimientos modestos a las compañías. La amenaza de sustitutos determina la eficacia con que algún otro producto satisface las mismas necesidades del cliente: impone, pues es un techo a lo que está dispuesto a pagar por un producto o servicio. El poder de los proveedores determina hasta qué punto el valor creado para los compradores se lo apropiaron los proveedores y no las compañías. La intensidad de la rivalidad tiene un efecto similar al de la amenaza de entrada.

La estructura de la industria establece quién conserva el valor que el servicio crea para los compradores y en qué proporción”

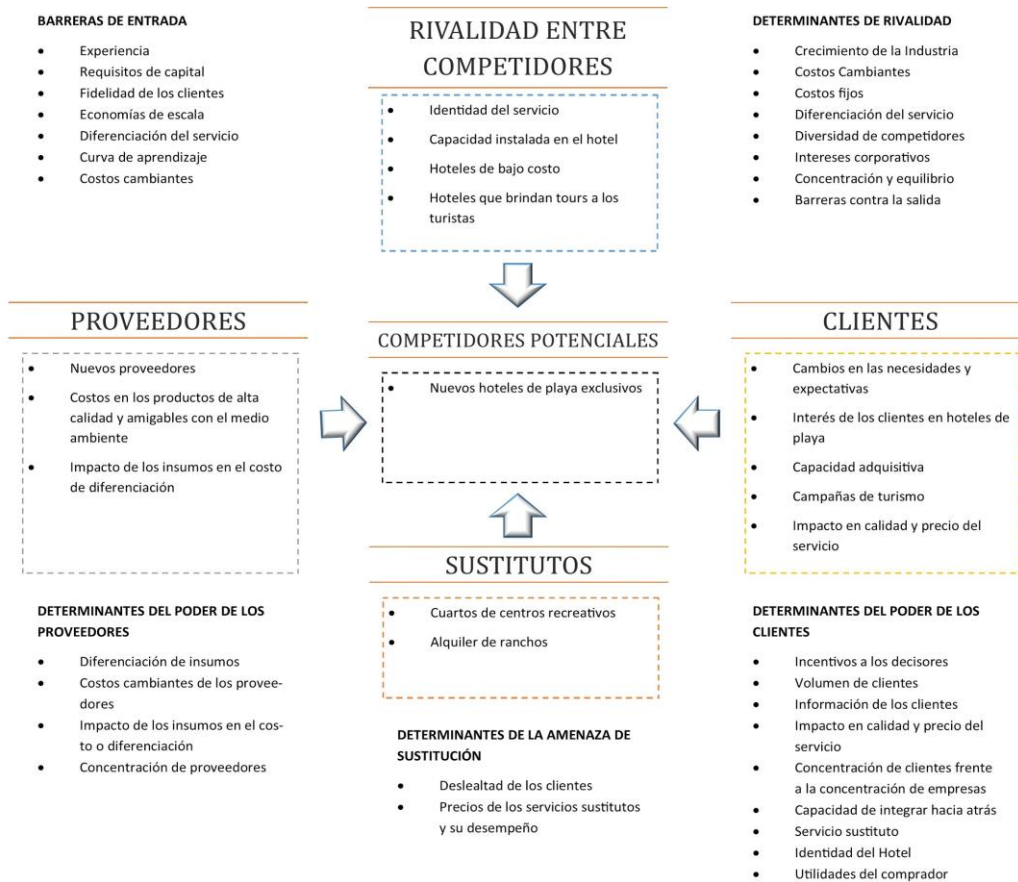
Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas:

1. La entrada de más competidores
2. La amenaza de los sustitutos
3. El poder negociador de los compradores
4. El poder negociador de los proveedores
5. La rivalidad de los competidores actuales

La estructura de la industria y el posicionamiento del hotel dentro del sector al que pertenece, son los aspectos esenciales para la correcta elección de una estrategia competitiva.

A continuación, se puede resumir las 5 fuerzas en la siguiente figura:

Ilustración 1. Análisis de las 5 fuerzas competitivas, aplicadas a Boca Olas



Fuente: Elaboración propia basado en Henry Mintzberg y James Brian Quinn (1991)

A continuación, se describe cada una de las fuerzas competitivas para conocer el entorno actual del hotel Boca Olas:

ECONOMÍAS DE ESCALA

Las empresas de prestación de servicio hotelero en la playa El Tunco realizan sus economías de escalas bajando sus costes por medio de la contratación de lugareños, que a pesar que no cuentan con la preparación adecuada tienen el entusiasmo de aprender, también a través de la compra de grandes cantidades inmobiliarios, alimentos, etc. Con lo cual les permite ofrecer un servicio a bajos precios. La oferta de alojamiento es dada en su mayoría por hostales, cuyos servicios que ofrecen son los básicos en temas de alojamiento.

DIFERENCIACIÓN DEL SERVICIO

Actualmente el hotel es uno de los pioneros que nace con un concepto diferente de exclusividad en la playa del Tunco que ofrece instalaciones y servicios de primera clase, convirtiéndose en la primera opción para los turistas extranjeros y nacionales exigentes de instalaciones y servicios dignos de un hotel de 5 estrellas, deseosos de pasar sus vacaciones en la playa El Tunco. Como resultado de la experiencia de los clientes, el hotel ha sido calificado con una puntuación de 9.3¹⁰ y de 9.1¹¹ en los distintos buscadores web de alojamiento, gracias a los comentarios y calificaciones de los mismos.

REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

Las necesidades de invertir en recursos financieros son elevadas para entrar al mercado con una empresa hotelera de playa, tanto para la constitución de la empresa como por sus instalaciones. Además, se deben cubrir las inversiones iniciales, de publicidad, etc. Con el fin de ofrecer servicios e instalaciones que cumplan con las expectativas y necesidades de los turistas que visitan la playa El Tunco.

ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como canales de distribución, el hotel cuenta con turoperadores, páginas web que ofrecen información a los turistas a nivel mundial acerca de las mejores opciones de alojamiento en la playa El Tunco, quienes actualmente sirven como medio para llegar al cliente meta sirviendo de distribución a empresas tradicionales en el mercado.

POLÍTICAS DEL GOBIERNO

En los últimos años las políticas gubernamentales en relación al medio ambiente, han ido en riguroso aumento. A su vez, los correspondientes permisos municipales y sanitarios para estos recintos.

1.5.2.1. Competidores Potenciales

Los competidores potenciales para el caso de Boca Olas son aquellos que, si bien aún no están compitiendo en el sector, tienen la capacidad necesaria para hacerlo. En el sector hotelero de

¹⁰ Disponible en Internet desde <https://www.tripadvisor.com.mx>

¹¹ Disponible en internet desde <http://www.booking.com>

playa una de las amenazas de entrada está dada por las distintas cadenas internacionales que se encuentran expandiéndose a nivel nacional.

La gravedad exacta de la amenaza al ingreso depende también de la reacción de las empresas que operan en el mercado ante dicho nuevo ingreso.




1.5.2.2. Rivalidad entre competidores actuales del sector

Uno de los propósitos de Boca Olas es atraer al turista extranjero para generar más ingresos económicos al país y lograr posicionarse arriba de la competencia como la primera opción en hoteles de playa en El Salvador. Para el año 2015, del total de huéspedes atendidos un 32% corresponde a turistas extranjeros de distintas partes del mundo.

Debido a que Boca Olas ofrece al cliente nacional y extranjero, servicios e instalaciones de primera clase, los competidores actuales se encuentran buscando la forma de poder igualar los servicios e instalaciones.

Actualmente, se considera a Casa de Mar, Tekuani Kal y Roca Sunzal como los competidores fuertes para Boca Olas, a continuación un cuadro comparativo entre ellos.

Tabla 1. Comparación de servicios de competidores

| |  |  |  Tekuani Kal |
|---------------------|--|--|--|
| Habitaciones | 16 suites y 6 villas Incluyen: | 22 habitaciones | 23 habitaciones |
| Precios | Desde US\$145.00 a US\$282.00 incluye impuestos | Desde US\$130.00 a US\$210.00 más impuestos | Desde US\$103.00 a US\$232.00 |
| Restaurante | Menú gourmet | Menú gourmet | Menú típico/tradicional |
| Servicios gratuitos | <ul style="list-style-type: none"> • Kayak • Piscina • Vista frente al estero (mar a un costado) • Mini gimnasio • WiFi de alta velocidad • Servicio a la habitación • Desayuno • Estacionamiento dentro | <ul style="list-style-type: none"> • Piscina • Vista frente al mar • WiFi de alta velocidad • Desayuno • Estacionamiento dentro del hotel | <ul style="list-style-type: none"> • Piscina • Vista frente al mar • WiFi de alta velocidad • Servicio a la habitación • Desayuno • Estacionamiento dentro del hotel |

| | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| |  |  |  Tekuani Kal |
| | del hotel • Información turística | | • Entretenimiento infantil |
| Servicios adicionales | <ul style="list-style-type: none"> • Masajes • Lavandería • Tours • Transporte • Clases de surf • Niñera • Organización de eventos | <ul style="list-style-type: none"> • Masajes • Lavandería • Tours • Transporte • Clases de surf • Organización de eventos • Clases de yoga | <ul style="list-style-type: none"> • Salón lounge • Spa • Lavandería • Tours • Transporte • Clases de surf • Organización de eventos |

Fuente: páginas web de cada hotel

1.5.2.3. Presión de los servicios sustitutos

Entre los servicios sustitutos representativos para Boca Olas se pueden mencionar los bungalows de los centros recreativos, el alquiler de ranchos de playa, alquiler de apartamentos, los que se caracterizan por ofrecer precios más económicos; en este sentido, un hotel exclusivo como es el enfoque de Boca Olas no experimenta la presión de los servicios sustitutos.

1.5.2.4. Poder negociador de los clientes

El hotel mantiene una ocupación entre semana de un 30% y fin de semana con un 85% a 100%. El porcentaje mensual promedio de ocupación a diciembre de 2015, fue de un 32.5% que asciende a un monto aproximado de \$30,000.00 en ventas, facturando un total anual de \$349,000.00, en donde los clientes frecuentes visitaron el resort de 3 a 5 veces cada 3 meses, logrando un nivel de satisfacción global de un 80% según encuestas de satisfacción y comentarios de redes sociales.

Actualmente, el precio más económico en el que un turista puede encontrar un alojamiento básico en la zona de El Tunco es de aproximadamente \$30.00, el cual solamente incluye una habitación con los servicios básicos, en un hostel para una persona.

Ante los datos anteriormente expuestos el cliente objetivo de Boca Olas, no tiene poder negociador sobre los precios que el hotel ofrece, debido al tipo de cliente al que se encuentra orientado, quienes poseen las siguientes características:

- Capacidad económica para gastos diarios superior a \$150 durante su estancia
- Clientes exigentes en cuanto a la calidad en instalaciones y servicios de los que demanda durante su estadía y que valoran el resultado final que reciben.

Es por ello que este tipo de cliente es exigente, a quien no le interesa el costo sino la calidad con que es atendido y las instalaciones que el hotel ofrece, preocupándose por recibir la atención que espera a cambio del costo que paga por los mismos.

1.5.2.5. Poder negociador de los proveedores

Debido que el 80% de las operaciones en Boca Olas, es el servicio al cliente, los proveedores que posee son aquellos que ayudan a brindar un servicio de calidad a los clientes que lo visitan.

A continuación se mencionan los principales proveedores

- Alimentos y bebidas
- Recolección de aguas residuales
- Productos de limpieza
- Servicio de mantenimiento de vehículos
- Mobiliario y cristalería
- Servicios publicitarios
- Amenidades (productos de higiene personal)
- Ropa de cama y toallas
- Repuestos de aire acondicionado y gas refrigerante
- Gas propano
- Cerrajería
- Servicio de mantenimiento de planta eléctrica
- Servicio de telefonía, cable e internet
- Servicios financieros

A pesar de encontrarse en la zona costera del país, los proveedores a los que se solicita sus productos y servicios, el poder negociador es bajo, pues existe una variedad a los cuales se puede acceder, dependiendo de lo que cada uno ofrece al hotel tanto en costos como en calidad.

La fuerza competitiva con mayor impacto hacia Boca Olas es la amenaza de los nuevos participantes, pues cambiaría la estructura actual del entorno. Es importante resaltar dos posibles cambios relativos a esta amenaza; el primero, es que puede provocar un incremento en el poder negociador tanto de los clientes como de los proveedores, esto implicaría la

probabilidad de reducir precios debido al deseo de conservar su participación en el mercado. Segundo, la empresa puede reaccionar y ampliar su capacidad o mejorar sus relaciones estratégicas para continuar su liderazgo en el sector.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan los conceptos generales referentes de la calidad, por ello se vuelve indispensable conocer ciertas definiciones de autores reconocidos como Deming. Adicional se explica la importancia de un Sistema de Gestión de la Calidad, los cambios relevantes entre la ISO 9001:2008, la versión actualizada ISO 9001:2015 y la estructura actual de ésta nueva versión.

2.1 Calidad: Definiciones

La calidad no debe ser considerada como un fenómeno abstracto, sino que se encuentra definida mediante las características o especificaciones técnicas del producto o servicio, la calidad de acuerdo a Juran (1951): es la adecuación al uso. Según Juran, la calidad es la ausencia de defectos, y utiliza la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora, para conseguir productos de calidad.

Deming (1989): La calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Su filosofía se basa en el incremento de la productividad provocado por la reducción de la variabilidad de los procesos. Es muy conocido el Ciclo de Deming o Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar y Actuar). A Deming se le conoce como el “padre-fundador” del concepto moderno de la calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad han dado respuesta a la necesidad, que en materia de calidad, tienen las organizaciones dedicadas a proporcionar servicios o productos, permitiéndoles contar con un modelo que contempla características esenciales para desarrollarlos con el fin de satisfacer los requisitos especificados por clientes cada vez más exigentes.

Adoptar estos sistemas de calidad “ISO 9001:2015”, no es un asunto sencillo, si observamos que se trata de filosofías extranjeras e incluso normas cuyos orígenes de igual forma lo son; sin embargo, han dado mucha satisfacción a las empresas, por la obtención de beneficios internos (mejor control de los procesos, incremento de productividad y eficiencia, mejor calidad en los productos, etc.) y externos (acceder a nuevos mercados, mejorar posicionamiento, mejorar ventas, etc.), en donde es fácil visualizar los resultados a nivel económico, social y ambiental.

Como sabemos con la globalización las empresas se han visto obligadas a mejorar la calidad en sus productos y servicios.

La razón es que se vive una competencia extrema y hoy la principal dificultad es precisamente conocer y cumplir con las necesidades del cliente que cada vez se vuelven más exigentes. Sin embargo, para concebir dicho concepto, es preciso que las organizaciones mejoren continuamente sus procesos de manera que logren la excelencia, garantizando así la satisfacción total del cliente. En las organizaciones, los procesos de mejoramiento de la calidad fracasan principalmente por la falta de un compromiso real y serio de parte de los miembros de la alta dirección, de hecho muchos de ellos piensan que los recursos económicos invertidos y el tiempo que los trabajadores dedican a las actividades de calidad, no beneficia realmente a la organización y ni siquiera los beneficia a ellos mismos.

2.2. Sistema de Gestión de la Calidad

A través del análisis de los procesos, procedimientos, instructivos de trabajo, planes de calidad, registros y demás documentación del sistema de gestión de la calidad, se puede gestionar el conocimiento organizacional, generando una excelencia operativa que posteriormente se traducirá en un mejor servicio, generando valor agregado a la empresa.

De acuerdo a los planteamientos de Boix¹² (2000), quien define un sistema de gestión de la calidad como la integración entre una estrategia que se materializa a través de unos procesos, los que a su vez se pueden operacionalizar a través de actividades y tareas específicas dentro de la empresa, lográndose con esto articular los procesos en un sistema de información y ponerlos al servicio de los clientes, proveedores y las operaciones internas y externas de la empresa

Considerando lo anterior y utilizando los conceptos de organizaciones y suborganizaciones de Oz Effy, (2001) explicado a través de mapa de información o mapa de procesos, la empresa prestadora de servicios puede establecer la red de subsistemas de gestión de la calidad que mejorará el intercambio de información al interior y exterior de la empresa obteniendo así la satisfacción del cliente, objetivo fundamental de estos sistemas.

2.3. Normativa ISO 9001:2015

El 23 de Septiembre del 2015 la Organización Internacional para la Estandarización publicó la versión de la norma ISO 9001:2015¹³ haciendo un lanzamiento a nivel mundial en diferentes idiomas al mismo tiempo. A partir de esta fecha, el organismo ISO proporciona un periodo de

¹² BOIX Salvador, la Norma ISO 9000:2000, TIBIDADO Y LGAI Centro de certificación, GESTIÓN, Madrid, 2000

¹³ <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

transición de 3 años para las organizaciones que actualmente se encuentran certificadas bajo la norma ISO 9001:2008.

Siendo una ventaja que Boca Olas no se encuentra certificado, la propuesta que se desarrollará será para la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad con la actualización de la ISO 9001:2015.

2.3.1. Cambios principales de la Norma ISO 9001:2015

Algunos de los requisitos que anteriormente incluía la norma ISO 9001:2008, se han eliminado en la versión ISO 9001:2015, dentro de los que se destacan:

- Desaparece el rol de Representante de la Dirección
- Deja a opción la creación del documento del manual de calidad
- Deja a opción la elaboración los procedimientos requeridos por la norma internacional: control de documentos, control de registros, control de producto no conforme, auditoría interna, acciones correctivas y acciones preventivas
- Se elimina el requisito de acción preventiva
- Desaparece la palabra habilidad en la definición de competencia

Además la ISO 9001:2015 incorpora algunos requisitos que anteriormente no se consideraban e la norma ISO 9001:2008. A continuación se presentan los principales ámbitos:

- Las exclusiones son permitidas en los capítulos del 4 al 10
- Énfasis en el contexto de la organización (Requisito 4.1)
- Considera otras partes interesadas diferentes al cliente, incluyendo la definición y seguimiento de sus requisitos (Requisito 4.2)
- Requisitos para definir el alcance y límites del sistema de gestión de la calidad (Requisito 4.3)
- Mayor énfasis en la dirección estratégica de la organización, como base para el sistema de gestión de la calidad (requisito 5)
- Requisito explícito para el pensamiento basado en riesgos para apoyar y mejorar el entendimiento y aplicación del enfoque por procesos (Requisito 6.1)
- Necesidad de determinar y gestionar los conocimientos mantenidos por la organización (Requisito 7.1.6)
- Incluye la toma de conciencia de la organización en el sistema de gestión de la calidad (Requisito 7.3)
- Contiene la determinación de las comunicaciones externas (Requisito 7.4)
- Incluye el término de “información documentada” y “conservar información documentada” (Requisito 7.5)
- Fortalece la aplicabilidad a servicios (Requisitos 8.2)

- Incluye el control de los procesos suministrados externamente (Requisito 8.4)

Además de los cambios anteriormente mencionados la ISO 9001:2015, se ha elaborado bajo la Estructura de Alto Nivel según el Anexo SL del Consejo de Gestión Técnica (ISO/TMB 2012), la cual es una estructura genérica en texto y terminología, facilitando la integración de los sistemas de gestión, tomando en consideración los siguientes documentos normativos:

PAS 99:2012

La PAS 99 (Especificación de Acceso Público) fue un documento creado por British Standards Institution (BSI), el cual retoma la estructura del anexo SL con el fin de crear un marco para la integración. Su primera versión entró en vigencia en el año 2006 y su segunda versión en el año 2012, la cual sustituye y anula la anterior. Esta norma está diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones/normas nacionales e internacionales de sistema de gestión como ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 22000 y OSHAS 18001, también se puede utilizar con otras especificaciones/normas nacionales e internacionales de sistemas de gestión y es aplicable a todos los tamaños y tipos de organizaciones.

Anexo SL

El Anexo SL, conocido como Estructura de Alto Nivel, constituye el pilar actual de los estándares de sistemas de gestión, dicho anexo fue elaborado por el Joint Technical Coordination Group (JTTCG) y aprobado por el Consejo de Gestión Técnica ISO/TMB en el año 2012.

Esta Estructura utiliza el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) con el fin de facilitar a las organizaciones la integración de sus sistemas de gestión.

El objetivo de la ISO es que toda normativa que se elabore o actualice, adopte la estructura del anexo SL, tal es el caso de las normas que a la fecha ya han retomado esta estructura, como la ISO 27001:2013 en Julio 2013, las normas ISO 9001:2015 ISO 14001:2015, ambas publicadas en Septiembre 2015.

Su estructura capitular, está conformada de la siguiente manera:

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la Organización
5. Liderazgo

6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

2.4. Principios de la Gestión de la Calidad

La actualización de la presente norma siempre se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000:2015. Estos principios aportan su granito de arena en la estructura y puntos de referencia que toma este sistema, éstos se encuentran presentes en toda la ISO 9001:2015.

Ilustración 2. Los 7 principios de gestión de la calidad

1. Enfoque al cliente

- Una empresa puede alcanzar el éxito sostenido cuando consigue fidelizar a los clientes y a las partes que puedan estar interesadas. Esto se puede alcanzar gracias a la interacción con el cliente, creando más valor y comprendiendo sus necesidades y expectativas presentes y futuras
- Numerales: 5.1.2 y 5.3

2. Liderazgo

- Una de las funciones esenciales de los líderes es crear unidades de propósito y generar la implicación de todo el personal, esto se convierte en un aspecto esencial del sistema de gestión de calidad
- Numeral: 5.1

3. Compromiso de las personas

- Es esencialmente para la correcta evolución de la empresa y para el establecimiento del SGC que el personal se comprometa y esté implicado, ya que de esta forma permiten que la organización cree valor
- Numeral: 5.1

4. Enfoque a procesos

- Entender las actividades que realiza la empresa como los procesos que se encuentran interrelacionados, permite alcanzar los resultados deseados y toma de decisiones. Este enfoque está presente en todo el SGC
- Numerales: 4.4, 5.1.1, 5.3, 6.2.1, 7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.6, 7.5.1, 8.1, 8.3.5, 8.4.1, 8.4.2, 8.4.3, 8.5.1, 8.5.2, 9.2.2, 9.3.2

5. Mejora

- La mejora es necesaria para mantener los niveles de desempeño, para la adaptación a los cambios que se pueden producir, tanto interna como externamente, y que puedan aprovecharse las oportunidades que se presenten
- Numerales: 4.4.1, 5.1.1, 5.2.1, 5.3, 6.1.1, 7.1.1, 7.1.6, 7.3, 9.1.3, 9.3.2, 9.3.3, 10.0

6. Toma de decisiones basada en evidencia

- Es importante tomar decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos recopilados
- Numerales: 6.1.1, 9.3.3

7. Gestión de las relaciones

- Importante para la valoración del desempeño de la empresa
- Numerales: 4.2, 4.3, 5.2.2, 8.3.2, 9.3.2

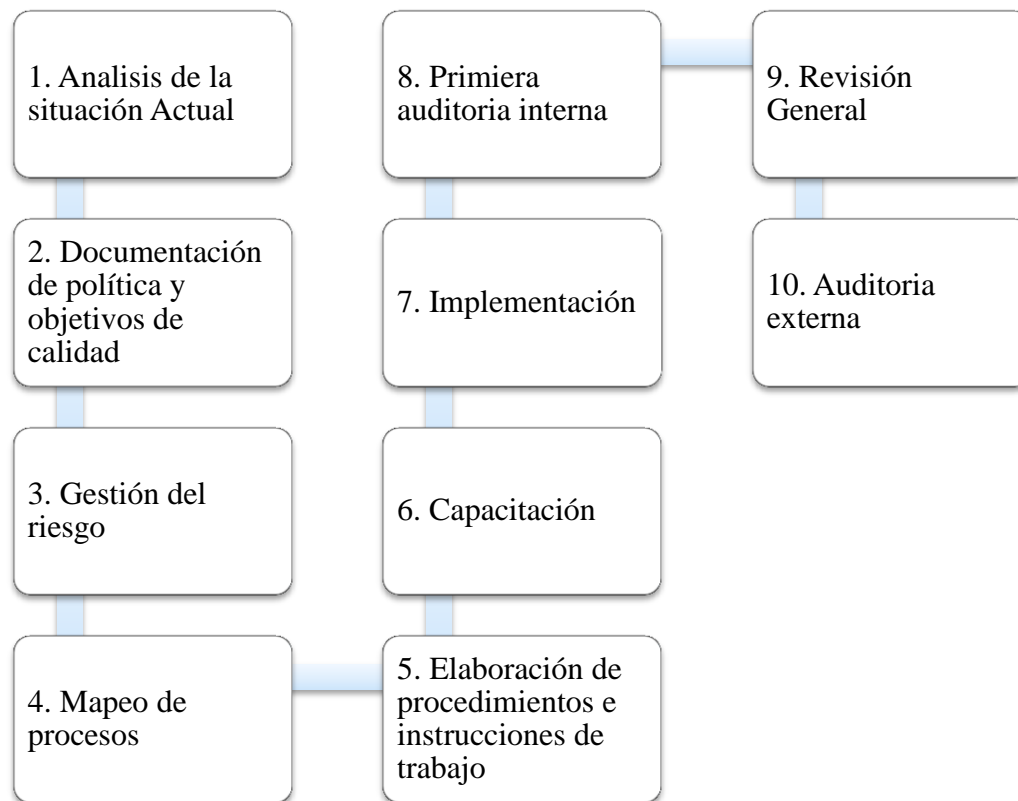
Fuente: Basado en ISO 9001:2015

2.4.1. Etapas para la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad

La implementación de un sistema de gestión de la calidad, más que definir la documentación básica, es poner en práctica lo descrito y confirmar que se cumple con los requisitos que se

establecen en la ISO 9001:2015, logrando satisfacer los requisitos del cliente, los reglamentarios y los legales.

Ilustración 3. Etapas para la implementación y desarrollo de un SGC



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se describe cada una de las etapas para la implementación

Etapa 1. Análisis de la Situación Actual: se realiza un análisis el estado de la situación de la empresa, para planificar la implementación. Para ello, se emplea la realización de un análisis DAFO, un cuestionario de diagnóstico basado en la norma ISO 9001:2015, encuestas y entrevistas

Etapa 2. Documentación de política y objetivos de calidad: la política de la calidad debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.

Etapa 3. Gestión del riesgo: se debe elaborar el procedimiento para gestionar los riesgos (BO-PRD-15), identificando los riesgos asociados a los procesos y las partes interesadas.

Etapa 4. Mapeo de Procesos: se realiza un levantamiento de las actividades, para registrar los procesos actuales. Para esto, el consultor realiza entrevistas con cada empleado, revelando como realiza su trabajo, de forma tal poder plasmarlo en el proceso.

Etapa 5. Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo: en este punto se plasma todas las actividades que realiza los integrantes de la empresa, cómo se realiza y quiénes son los responsables.

Etapa 6. Capacitación: en esta etapa se capacita a todo el personal de la empresa, con el fin de lograr el involucramiento del mismo en la implementación.

Etapa 7. Implementación: una vez armada la estructura básica del sistema, se pone en marcha y el personal comienza con el uso de esta herramienta.

Etapa 8. Primera Auditoría Interna: se realiza con el fin de verificar cómo está funcionando el sistema y detectar posibles fallas para corregirlas antes de la pre-auditoría externa, que posteriormente nos llevará a la auditoría externa y a la certificación.

Etapa 9. Revisión General: se realiza una revisión detenida de todo el sistema, para corregir los hallazgos encontrados en la auditoría interna.

Etapa 10. Auditoría Externa: se realiza una pre-auditoría, la que servirá para ver cómo la empresa se prepara ante la auditoría externa previo a la certificación por parte del organismo certificador. En el caso de encontrarse hallazgos u oportunidades de mejoras, o no conformidades, se analiza y se ponen en práctica en el sistema de gestión, para luego, realizar la auditoría final de certificación.

3. CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de Boca Olas se desarrollarán las herramientas:

- DAFO, se pretende conocer cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- Cuestionario según lo exigido por la norma ([Ver anexo No. 4](#)) en el que se revisa punto a punto el cumplimiento que tiene Boca Olas con cada uno de los requisitos.
- Test de satisfacción completadas por los clientes.

3.1 DAFO

El DAFO es una herramienta que nos permitirá conocer de forma breve y directa la situación actual de Boca Olas, para poder realizar un diagnóstico general (interno y externo) de la empresa. Ayuda a plantear acciones que se deben poner en marcha para el aprovechamiento de las oportunidades detectadas y preparar al Resort contra las amenazas, teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Tabla 2. DAFO

| ANÁLISIS INTERNO | | ANÁLISIS EXTERNO | |
|------------------|--|--|---------------|
| Fortalezas | <ol style="list-style-type: none"> Habitaciones de lujo Servicios exclusivos e integrales Optimización de recursos Personal capacitado en atención al cliente Personal bilingüe Seguridad para turistas Responsable con el medio ambiente Análisis de test de satisfacción para implementar mejoras Se cumple con las leyes y regulaciones nacionales, coherentes con las normas laborales aplicables Se brinda la información de interés al cliente Se toman medidas necesarias para la inocuidad de los alimentos Cuenta con capital para realizar inversiones Capacidad para ampliar las instalaciones Se cuenta con cisterna y plantas eléctricas Publicidad a través de la Web 2.0 Hotel participa como socio activo en CASATUR, lo que permite alianzas estratégicas | <ol style="list-style-type: none"> Ubicado en un sector turístico de mucho auge y crecimiento La demanda del turista extranjero en el hotel ha incrementado Las autoridades prestan una atención significativa al desarrollo turístico de la zona Calificación brindada y comentarios expresados por los clientes en la web Fácil acceso El Tunco es una playa donde se puede practicar surf La realización de campeonatos de surf en la playa El tunco está a pocos kilómetros de la AMSS Playa atractiva para el turista y con turismo nocturno El turismo es accesible económicamente hablando, con respecto al de otros países | Oportunidades |
| Debilidades | <ol style="list-style-type: none"> No todas las empresa con las que se tienen alianzas laborales, cumplen las regulaciones coherentes con las normas labores aplicables No se cuenta con un plan de emergencia Falta de formación académica en algunos puestos clave Su ubicación no se encuentra frente al mar Parqueo reducido No se cuenta con base de datos de clientes No se cuenta con un software especializado para hoteles (reservas, restaurante, facturación), únicamente se emplean controles manuales | <ol style="list-style-type: none"> Inseguridad ciudadana, debido a índices de violencia en el país Cambio climático Desprestigio de la zona por parte de los medios de comunicación Ingreso de nuevos competidores, por la inversión extranjera | Amenazas |

El DAFO es importante para encontrar factores estratégicos críticos, para una vez identificados, utilizarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales.

Estrategias de supervivencia (DA)

D2A2.- Diseñar un plan de emergencia ante cualquier desastre provocado por los cambios climáticos

D4A1.- Buscar o diseñar un acceso a la playa que sea seguro para los turistas a cualquier hora del día

Estrategias adaptativas (DO)

D4O9.- Ofrecer al turista los atractivos de la zona como un plus, ya que no tiene acceso directo a la playa

D6O4.- Crear base de datos compilando la información de los clientes que califican y escriben comentarios en la web 2.0, de su experiencia en el hotel

Estrategias ofensivas (FO)

F2O1.- Aprovechar el crecimiento turístico en la zona para ofrecer los servicios exclusivos e integrales

F5O2.- Ofrecer al turista extranjero servicios bilingües, logrando una mejor comunicación y empatía

F6O3.- Realizar alianzas con las autoridades de la zona para brindar seguridad a los turistas de la playa El Tunco

F12O7.- Convertirse en un patrocinador de los campeonatos de surf que se realizan en la zona, para lograr reconocimiento y posicionamiento de su marca.

F10O4.- Motivar a los clientes a que califiquen y comenten en la web 2.0 a través del principio de transparencia, brindando la información clara y real acerca de los servicios

Estrategias defensivas (FA)

F6A1.- Se brinda seguridad dentro de las instalaciones del hotel para que los turistas se sientan tranquilos durante su estadía.

F7A2.- Concientizar a los demás competidores de la zona en las buenas prácticas para la protección del medio ambiente, con la finalidad de minimizar los impactos de los cambios climáticos.

F10A3.- Desmentir el desprestigio de la zona, brindando información real y oportuna a los clientes

3.2 Cuestionario de diagnóstico basado en la ISO 9001:2015

Este diagnóstico debe ser capaz de brindar conocimiento acerca del estado de alineación del sistema actual con respecto al modelo de gestión que propone la Norma Internacional ISO 9001:2015, es por ello que la información obtenida es de gran relevancia, pues permite el desarrollo de estrategias para mejorar los resultados en el corto, mediano y largo plazo, focalizando los esfuerzos y recursos para fortalecer las características menos desarrolladas, según los criterios de esta norma.

La metodología de este diagnóstico consiste en evaluar cada uno de los puntos contenidos en los capítulos del 4 al 10 de la ISO 9001:2015, asignándoles un peso de 100 puntos a cada uno de ellos, lo que significa que el puntaje mayor que se podrá alcanzar por los 7 capítulos será de 700.

En la tabla No. 1 se muestra la leyenda de las opciones que aparece en el inicio del cuestionario

Tabla 3. Encabezado del Cuestionario ISO 9001:2015

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|----|----------------------|------------|
|----|----------------------|------------|

De igual manera, al final del cuestionario se desarrolló una tabla en la que se puede apreciar el puntaje máximo de cada capítulo, que para este caso es de 100, el puntaje alcanzado en el capítulo en evaluación, que no es más que la sumatoria de cada una de las notas obtenidas en cada apartado dividido entre el número de apartados de cada capítulo. Finalmente se tiene el grado de avance, el cual se obtiene de dividir el puntaje alcanzado entre el puntaje máximo, multiplicado por 100.

Para la elaboración del cuestionario, se tomó como referencia la Tesis “Estructura documental de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008”

El cuestionario completo se encuentra en el Anexo No. 3.

3.2.1 Resultados del diagnóstico por capítulo de la ISO 9001:2015

A partir de la herramienta de diagnóstico se elaboró un gráfico de radar, que permite visualizar los vacíos entre el estado actual de Boca Olas con respecto a un SGC al estado ideal; así como permite mostrar las fortalezas y debilidades en el SGC de la organización.

En la Tabla No. 2 Se muestran los resultados del diagnóstico y en el gráfico No. 1 su correspondiente perfil de resultados

Tabla 4. Resultados del diagnóstico

| No. | Capítulo | Puntaje máximo | Puntaje obtenido |
|-----|-----------------------------|----------------|------------------|
| 4 | CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | 100 | 18 |
| 5 | LIDERAZGO | 100 | 35 |
| 6 | PLANIFICACIÓN | 100 | 23 |
| 7 | APOYO | 100 | 26 |
| 8 | OPERACIÓN | 100 | 55 |
| 9 | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 100 | 30 |
| 10 | MEJORA | 100 | 46 |
| | Total | 700 | 232 |

En la evaluación, el capítulo que tuvo el mayor puntaje es el 8, Operación, alcanzando 55 puntos, seguido del capítulo de Mejora con un puntaje de 46

Gráfico 1. Diagnóstico de Boca Olas por capítulo de la ISO 9001:2015



Tomando como referencia los requisitos de un SGC de la ISO 9001:2015, se determina que el nivel de cumplimiento general de Boca Olas es de 232 puntos de un máximo de 700, equivalente al 33.14%, lo que significa que actualmente Boca Olas no cumple con los requisitos para un SGC, por lo que deben fortalecerse algunos aspectos

Se detalla a continuación, un breve análisis de cada uno de los capítulos en relación al resultado obtenido con la herramienta

3.2.1.1 Capítulo 4: Contexto de la organización

Puntuación obtenida: 18

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

El liderazgo de Boca Olas conoce su contexto de forma empírica, en su comprensión hace énfasis en los aspectos legales que le aplica, en los factores medioambientales, factores internacionales y en su competencia.

Retomando los factores medioambientales, se realizan acciones para protegerlo, tales como trampas de aceite, separación de aguas residuales (cocina y demás usos domésticos) y subcontratación para recolección de aguas residuales.

Dentro de los factores internacionales, se consideran los gustos y preferencias de personas extranjeras para ofrecer los servicios en el hotel

Para analizar a la competencia, se realizan visitas como cliente oculto con el propósito de descubrir las estrategias de la competencia y mejorarlas.

Boca Olas no posee documentación en ningún medio para poder retomarlo, y así implementar estrategias y aplicar mejoras. No se considera los servicios sustitutos ni a los proveedores para implementar estrategias de competitividad. Actualmente se cuenta con controles manuales y no con herramientas tecnológicas para mejorar los servicios.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La dirección de Boca Olas reduce sus partes interesadas a clientes y competidores, desconocen que existen partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión. Como consecuencia de ello, no se identifican las actividades en las que se relaciona con cada una de las partes, no se cuenta con mecanismos para recoger las necesidades de las mismas, ni tampoco mecanismos de rendición de cuentas, esto influye directamente en la operación y crecimiento de la empresa. Boca Olas ha diseñado un test de satisfacción orientado a sus clientes con el fin de aplicar mejoras, acorde a los resultados ([Ver anexo No.5](#))

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

Boca Olas no ha determinado el alcance de un Sistema de Gestión de Calidad, puesto que, en la actualidad no se ha implementado un SGC. Por tanto, no se ha considerado las limitantes, aplicabilidad y disponibilidad

4.4 Sistema de Gestión de la calidad y sus procesos

Actualmente, Boca Olas no cuenta con un SGC implementado, pero se tiene conocimiento de la red de procesos, así como la secuencia y su interacción. De igual forma, se tienen identificadas las autoridades y responsabilidades de cada proceso.

Con lo que no se cuenta es con documentación o registro, tampoco se cuenta con indicadores de desempeño para asegurar la operación eficaz y el control de estos.

3.2.1.2. Capítulo 5: Liderazgo

Puntuación obtenida: 35

5.1 Liderazgo y compromiso

El liderazgo de Boca Olas está interesado en el desarrollo de un SGC, por lo que ha establecido una política y objetivos de calidad.

Asimismo, el liderazgo de Boca Olas no tiene un pensamiento basado en riesgos en todos los procesos, pues se reacciona ante un determinado evento; pero sí se consideran los riesgos que podrían afectar la satisfacción de los clientes.

Se destaca que la Alta Dirección muestra un compromiso hacia el cliente, en el cumplimiento de sus requisitos, su satisfacción y requisitos legales aplicables.

5.2 Política

La Alta Dirección de Boca Olas ha establecido una política de calidad apropiada al contexto de la organización, proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los requisitos de calidad e incluye un compromiso por cumplir con los requisitos aplicables y por la mejora continua. Pero aún no se encuentra comunicada, ni entendida dentro de Boca Olas, así como tampoco se encuentra disponible para las partes interesadas pertinentes

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La Alta Dirección se asegura que cada uno de los procesos, especialmente los clave, proporcionen las salidas previstas y que se promueva el enfoque al cliente en todo el hotel. Sin embargo, se deben realizar esfuerzos para cumplir con los requisitos de la norma de referencia para el desarrollo del SGC.

3.2.1.3. Capítulo 6: Planificación

Puntuación Obtenida: 23

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Boca Olas realiza planificación de temporada baja y alta, en ésta, se han determinado los riesgos y oportunidades de forma somera en los procesos clave. Es importante profundizar en las ocurrencias y consecuencias de los riesgos identificados, así como abordar todos los procesos

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

La Alta Dirección ha establecido objetivos de calidad medibles, coherentes con la política de calidad y que consideran la conformidad de los servicios para buscar el incremento de la satisfacción del cliente; sin embargo no se encuentran comunicados ni entendidos dentro del Resort, únicamente se encuentran documentados

Se tiene un nivel de cumplimiento parcial en cuanto a actividades a realizar, los recursos, y los responsables; y se tiene un nivel de cumplimiento mínimo en la planificación de la finalización y la evaluación de los resultados

6.3 Planificación de los cambios

En cuanto a la planificación de los cambios, se considera que su desarrollo está a un nivel mínimo, por lo que se tiene que trabajar en el desarrollo del SGC.

3.2.1.4. Capítulo 7: Apoyo

Puntuación Obtenida: 26

7.1 Recursos

Boca Olas ha considerado las limitantes de recursos existentes y reconoce que requiere de sus proveedores externos, se preocupa por mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y su mantenimiento ([Ver anexo No.6](#)), de manera que los clientes se sientan cómodos en ellas.

En la cocina del restaurante se utilizan balanzas a las que se les brinda mantenimiento, en caso de falla; por lo que se puede decir que Boca Olas no cuenta con un sistema de control ni seguimiento de medición.

En Boca Olas se coordina para que todos los empleados conozcan las operaciones y procesos. Además, se intenta establecer un ambiente laboral saludable y propicio al mejoramiento del desempeño de cada uno, para contribuir al logro de la conformidad de los servicios.

7.2 Competencia

La dirección del hotel, se preocupa por mejorar constantemente la calidad en sus servicios, es por ello que trata de emplear personas capacitadas en cada área.

7.3 Toma de conciencia

Se puede considerar como una debilidad, que dentro del hotel no se tiene conocimiento ni plena conciencia de la política de calidad, de los objetivos de calidad, ni de la contribución de ellos a la eficacia de un SGC.

De igual forma, a todos los niveles se desconocen las implicaciones del incumplimiento de los requisitos de un SGC

7.4 Comunicación

Boca Olas enfrenta algunos problemas de comunicación en el contexto interno y externo. Por el momento, se está trabajando en el desarrollo de mecanismos de comunicación que ayuden a mejorar las relaciones entre empleados, el uso adecuado de la información de trabajo, y todo lo referente a interacciones a nivel interno y externo.

7.5 Información documentada

El Resort contiene documentación mínima que aporta a la eficacia de un SGC. El hotel no tiene identificado qué tipo de información es requerida o pertinente para un SGC

Cuando Boca Olas crea y actualiza la información que tiene documentada, se asegura que cada documento sea fácil de localizar identificándolo por medio de títulos, fechas o correlativos. Así por ejemplo, en el caso de las confirmaciones de reservas, cada confirmación se almacena en el ordenador con la fecha, apellido del cliente y un correlativo.

Los medios de soporte para la información son electrónicos y en papel. En áreas específicas como recepción y administración se lleva un control consistente, puesto que es información confidencial, ya sea de los clientes o de la parte financiera de la empresa. Es por ello, que la información está disponible y es idónea para su uso, donde y en el caso que se necesite. Aunque, cabe mencionar que no se lleva un control de cambios de dicha información, al respecto no existen registros para revisar y evaluar, a lo largo del tiempo, si los cambios funcionan o aportan de forma positiva a la empresa.

La información no está protegida contra el uso inadecuado.

3.2.1.5. Capítulo 8: Operación

Puntuación Obtenida: 55

8.1 Planificación y control operacional

Boca Olas planifica, implementa y controla todas las actividades a realizar en cada una de sus áreas, basándose principalmente en el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

En la provisión de los servicios, Boca Olas establece ciertos criterios para la aceptación de los mismos y la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios.

En gran parte, la planificación que Boca Olas realiza es acorde al rubro, pero podría mejorarla a través de la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada para generar confianza en sus partes interesadas sobre todas las actividades que ejecuta.

Cuando se aplican cambios en cualquier área, se revisan las consecuencias que conllevan dichos cambios, aunque muchas veces no se le da el seguimiento adecuado. Importante es resaltar que, se toman acciones para mitigar cualquier efecto adverso de los cambios no previstos. Estas acciones tienden a ser momentáneas.

Boca Olas, en sus servicios ofrece tours con subcontrataciones, que aunque lo hacen personas externas, se consideran como parte de los servicios ofrecidos, por lo que el hotel siempre se asegura y controla dichas actividades.

8.2 Requisitos para los productos y servicios

La comunicación que se establece con el cliente es muy cercana. Desde la llamada para realizar las reservas, hasta la llegada del cliente, se intenta ser claros en la información que se proporciona, que ésta sea relativa a los servicios. Se brinda información personalizada y se les da seguimiento a las consultas.

Como parte de la retroalimentación, Boca Olas ha implementado un test de satisfacción, en el que incluye las quejas de los mismos.

Es importante destacar que el Resort tiene intervención directa en la propiedad del cliente, debido al tipo de servicio que se ofrece.

Al determinar los requisitos para los servicios que se ofrecen a los clientes, Boca Olas se asegura de definir dichos requisitos para los servicios, incluyendo cualquier requisito legal y reglamento aplicable

Por lo descrito anteriormente es que Boca Olas, se ha asegurado que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos de los servicios que se ofrecen a los clientes.

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

Para el hotel Boca Olas no aplica el diseño y desarrollo de productos y servicios. No existen actividades de diseño y desarrollo dentro de los servicios que ofrece el Resort.

8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Boca Olas no tiene identificado como un proceso los servicios suministrados externamente, pero los reconoce como parte de sus servicios. El hecho que los servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios servicios del hotel y ser proporcionados en nombre del mismo, hace que Boca Olas busque que estos estén conforme a los requisitos de los clientes.

El Resort no realiza evaluaciones a dichos servicios y en raras ocasiones le da seguimiento al desempeño. Tampoco tiene definido ningún mecanismo para velar por el cumplimiento de los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Boca Olas está trabajando en mecanismos que facilite la comunicación con sus proveedores externos para mejorar todo lo referente al servicio.

8.5 Producción y provisión del servicio

Boca Olas intenta proveer sus servicios bajo condiciones controladas, por medio de la disponibilidad de la información documentada que especifica los servicios que se ofrecen, el uso adecuado de los recursos y la implementación de actividades de seguimiento y medición. El hotel presenta deficiencia a la hora de dar seguimiento a dichas actividades de seguimiento y medición y en pocas ocasiones conoce si se cumple dicho control.

El Resort controla de forma eficiente la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de sus actividades.

No se implementan acciones para prevenir los errores humanos. Pero sí cuida de la propiedad perteneciente a los clientes mientras está bajo el control de la empresa.

El hotel revisa los cambios para la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos

La empresa no conserva información documentada sobre resultados de revisiones de cambios que se generen en cualquier área o actividad, ni de las personas que autorizan el cambio, ni de cualquier acción necesaria que surja de una revisión.

8.6 Liberación de los productos y servicios

Boca Olas trata de cumplir una secuencia de actividades planificadas para liberar el servicio al cliente y que éste, sea satisfactorio. Se asegura de completar el orden de las actividades establecidas para evitar fallas en el servicio.

8.7 Control de las salidas no conformes

Boca Olas se asegura, en la medida de lo posible, que el servicio a entregar al cliente cumpla con los requisitos establecidos. En caso de salidas no conformes el hotel actúa de forma correctiva e identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

No se mantienen registros sobre los servicios no conforme ni de las acciones correctivas que se toman ante un evento ocurrido.

3.2.1.6. Capítulo 9: Evaluación del Desempeño

Puntaje Obtenido: 30

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La Alta Dirección de Boca Olas ha determinado la necesidad del seguimiento y la medición, sin embargo no se posee un método documentado para llevarlo a cabo, tampoco se cuenta con un programa que muestre cuándo realizar el seguimiento y medición.

Boca Olas ha diseñado un test de satisfacción para conocer las percepciones de los clientes y determinar el grado de cumplimiento de sus expectativas, éstas se pasan a los clientes en las temporadas altas y se analizan al finalizar dicha temporada. De los test se obtiene información valiosa para tomar acciones de mejora

Se deben realizar esfuerzos para evaluar si lo planificado se ha implementado de forma eficaz, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y el desempeño de los proveedores externos.

9.2 Auditoría interna

Boca Olas, actualmente no realiza auditorías internas, por lo tanto se debe elaborar un plan de auditorías que incluya la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos planificados y la elaboración de los informes, considerando la importancia de los procesos involucrados. Asimismo, se deben definir criterios de la auditoría y su alcance.

Otro aspecto importante es la formación de auditores y la planificación de la información que se ha de conservar como evidencia de la realización de la auditoría.

9.3 Revisión por la dirección

La Dirección de Boca Olas revisa y analiza informes acerca del desempeño y eficacia de los procesos, la satisfacción del cliente, el logro de los objetivos propuestos y las acciones empleadas para corregir algún evento; dichos informes, le permiten tomar medidas para mejorar aquellas áreas que lo requieren

Las revisiones por la Dirección, actualmente no se realizan conforme a las entradas planteadas en la norma de referencia, pues no considera el estado de las revisiones previas, los cambios en las cuestiones externas e internas pertinentes al SGC, la adecuación de los recursos, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades, y las oportunidades de mejora.

3.2.1.7. Capítulo 10: Mejora

Puntuación Obtenida: 46

10.1 Generalidades

Cuando Boca Olas identifica oportunidades de mejora, implementa de inmediato las acciones pertinentes para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción. Para ello, trata de mejorar continuamente sus servicios por medio del cumplimiento de requisitos que el mismo cliente impone, es así como considera las necesidades y expectativas futuras.

El hotel trabaja para prevenir o reducir los efectos no deseados.

10.2 No conformidad y acción correctiva

Cuando ocurre una no conformidad, incluyendo quejas, el hotel reacciona de inmediato tomando medidas para controlarla y corregirla. Se buscan mecanismos de identificación de las

causas para que no vuelva a suceder el mismo tipo de no conformidad y si ocurre, se tienen ya seleccionadas algunas de las posibles acciones de solución.

No se cuenta con ningún registro de las no conformidades que han surgido, ni de la acción correctiva aplicada.

10.3 Mejora continua

Boca Olas mejora continuamente el desempeño de sus actividades y sobre ellas identifica necesidades y oportunidades que las considera como parte de la mejora continua.

Por no tener implementado un SGC, no podemos hablar de evaluar la eficacia del mismo.

3.3 Resultados del test de satisfacción

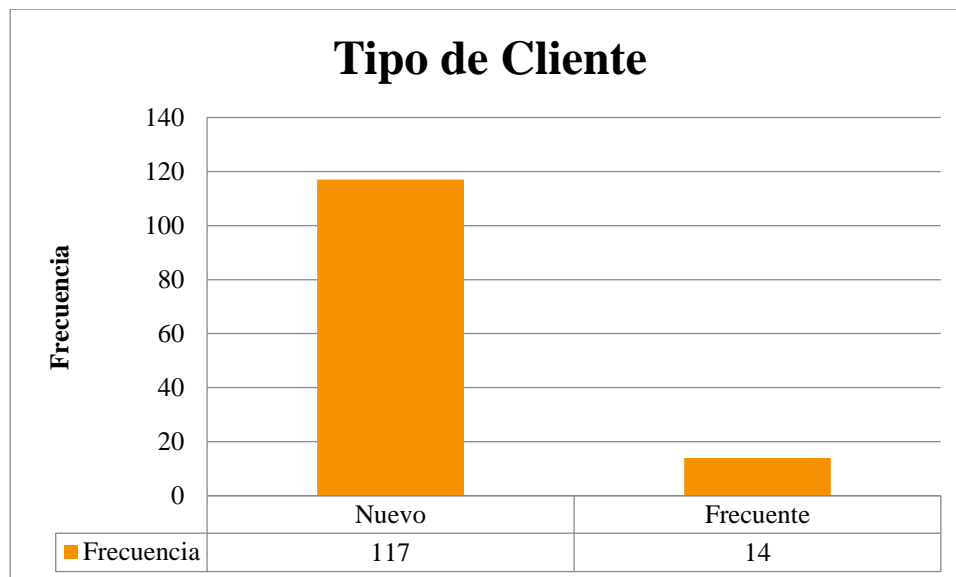
1. ¿Qué tipo de cliente eres?

Nuevo

Frecuente

Objetivo: conocer la cantidad de personas que visitan el Resort por primera vez, y conocer la cantidad de clientes que regresan

Gráfico 2. Tipo de cliente



Análisis: el 89% de los clientes que visitaron Boca Olas en el período entre marzo y abril son nuevos, mientras que el 11% fueron clientes que ya habían visitado el Resort

2. ¿Cómo te pareció la comida?

Mala

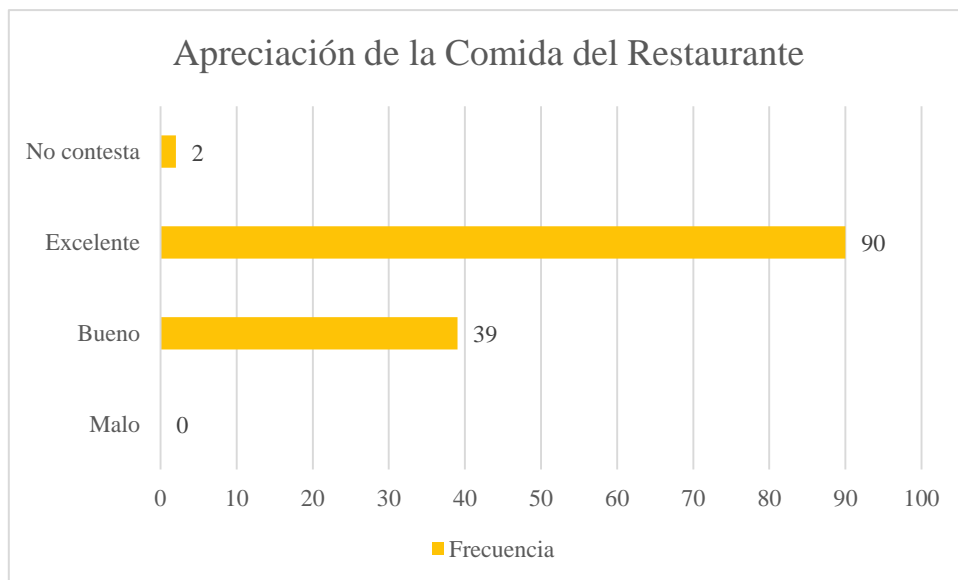
Buena

Excelente

No Contestó

Objetivo: Conocer la aceptación de la comida del restaurante del Resort

Gráfico 3. Apreciación de la comida del restaurante



Análisis: el 69% de los clientes calificaron la comida como excelente, un 30% la calificó buena, mientras que el 2% no contestó

3. ¿Cómo calificas el tiempo y rapidez de nuestros platillos?

Malo

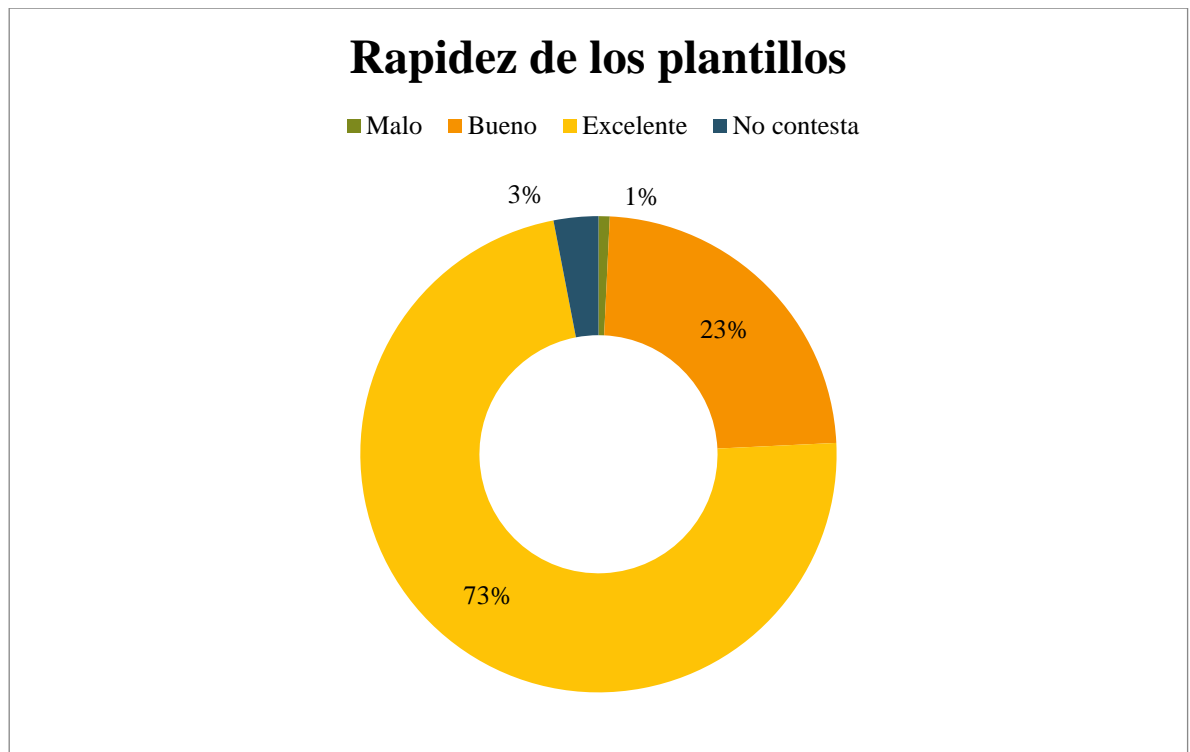
Bueno

Excelente

No Contestó

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los clientes, respecto al tiempo y rapidez en que se sirven los platillos

Gráfico 4. Rapidez de los platillos



Análisis: Un 73% de los clientes calificó el tiempo y rapidez como excelente, un 23% como bueno, 3% no contestó y un 1% lo calificó como malo

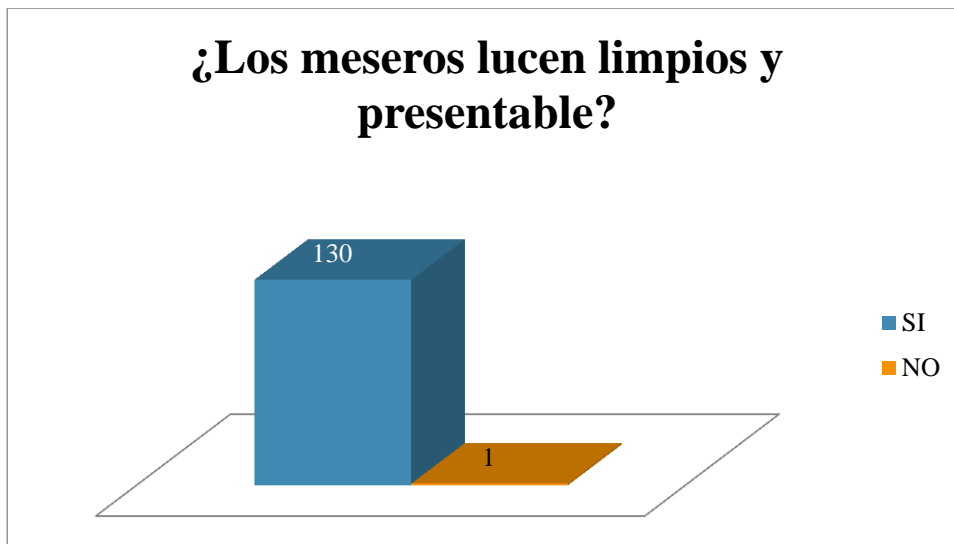
4. ¿Los meseros lucen limpios y presentables?

Si

No

Objetivo: Determinar el grado de aceptación de los clientes con respecto a la limpieza y presentación de los meseros

Gráfico 5. Aspecto y presentación de meseros



Análisis: El 99% de los clientes manifestaron que los meseros lucen limpios y presentables

5. ¿El mesero que te atendió fue paciente, amable y respetuoso?

Malo

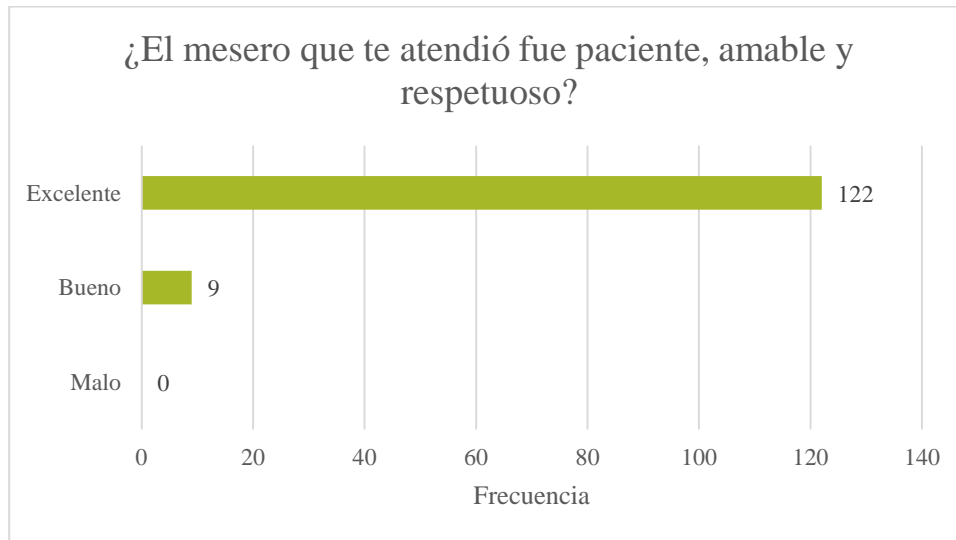
Bueno

Excelente

No Contestó

Objetivo: comprobar que los meseros cuentan con cualidades positivas como paciencia, amabilidad y respeto

Gráfico 6. Calificación de la actitud de los meseros



Análisis: el 93% de los clientes evaluó las cualidades de los meseros como excelentes, el 7% como buenas

6. ¿Sabes el nombre del mesero que te atendió hoy?

Mary

Danilo

Daniel

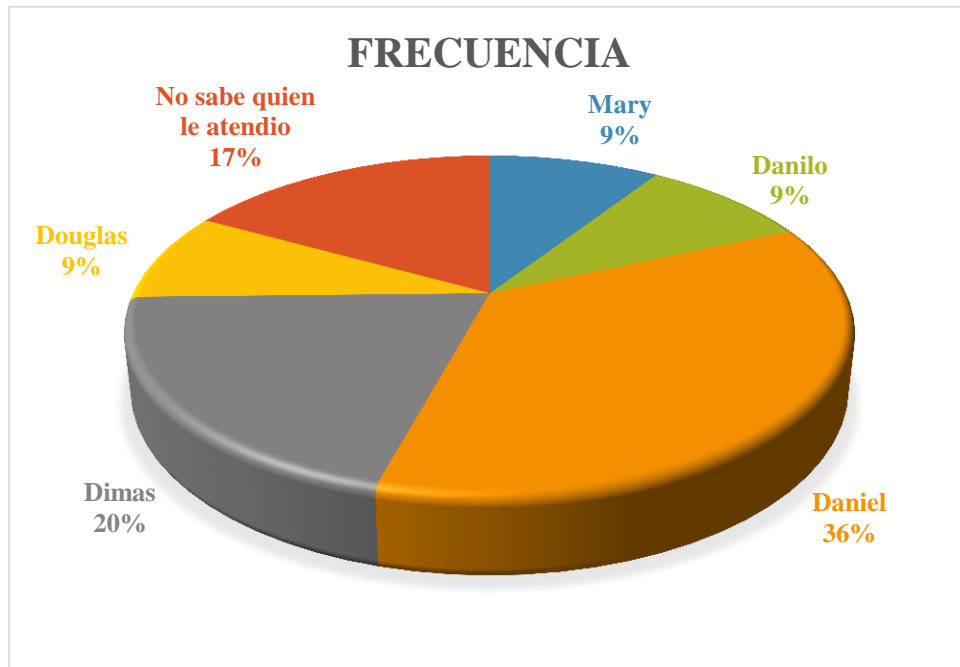
Dimas

Douglas

No sabe quién lo atendió

Objetivo: identificar si los meseros se presentan ante los clientes, como parte del protocolo a seguir establecido por el Resort y para obtener la confianza de los clientes

Gráfico 7. Identificación de mesero



Análisis: los clientes atendidos identificaron en mayor proporción a Daniel con un 36%; a Dimas con un 20%; a Danilo, Mary y Douglas con un 9% cada uno; contra un 24% que no conoce o no recuerda quién lo atendió

7. ¿Cómo calificarías la limpieza en nuestras áreas de bar y restaurante?

Malo

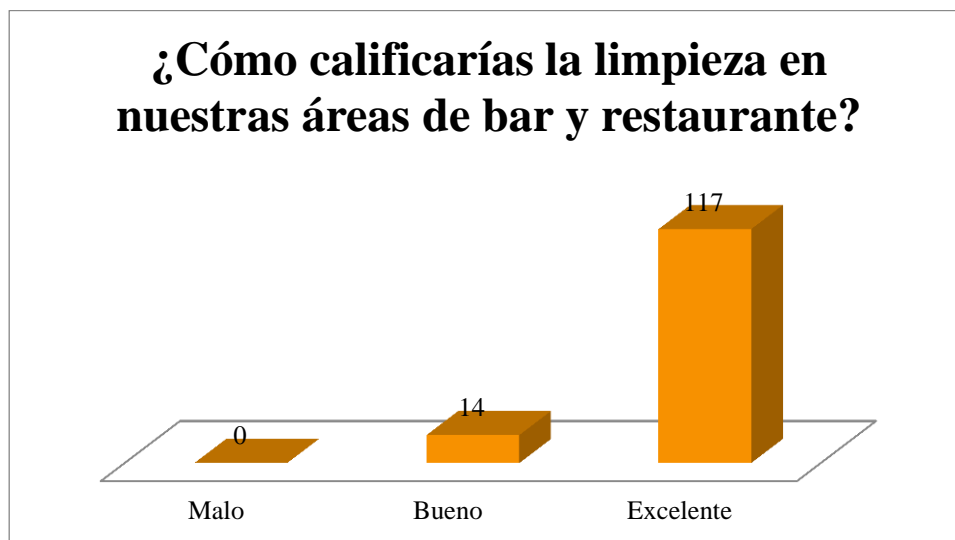
Bueno

Excelente

No Contestó

Objetivo: Evaluar la limpieza del área de bar y restaurante de Boca Olas

Gráfico 8. Limpieza en bar y restaurante

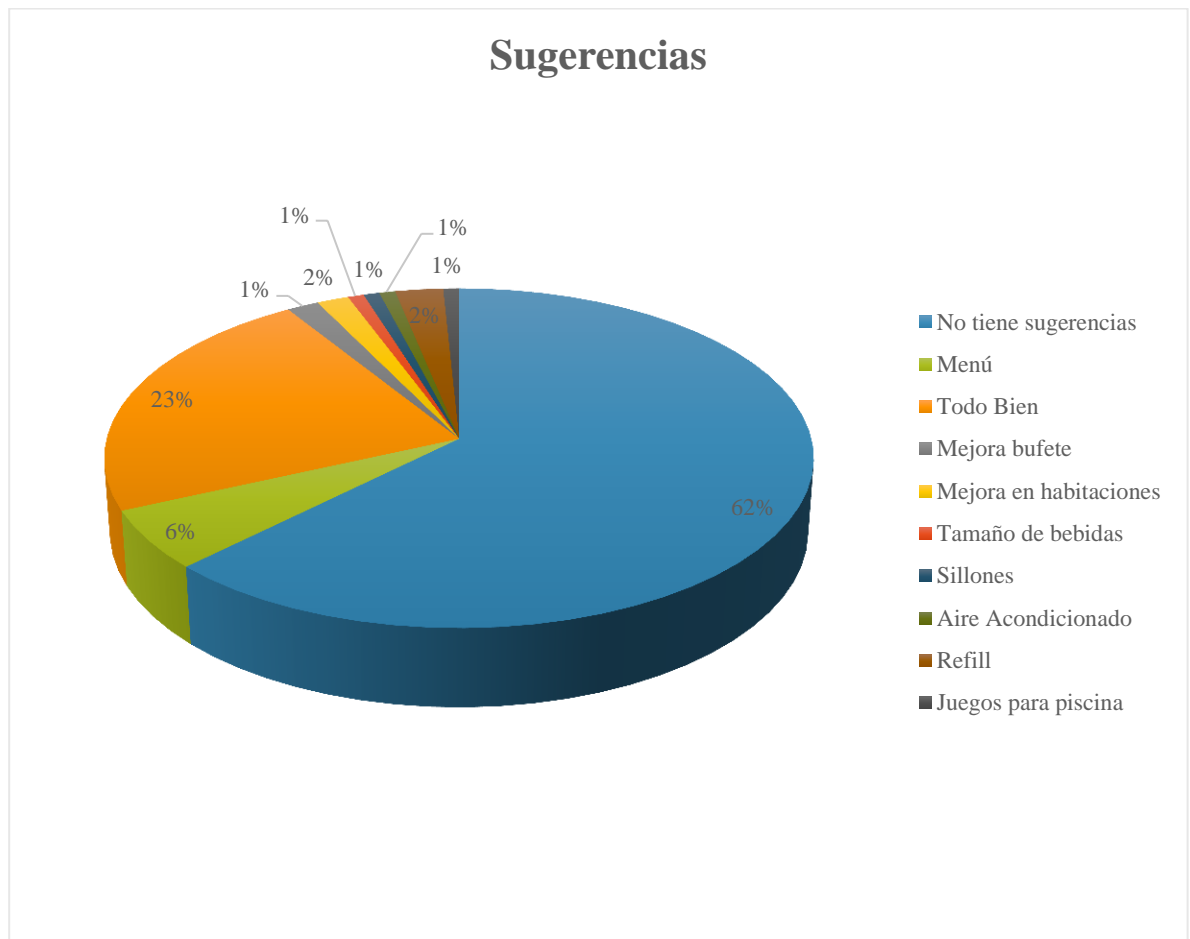


Análisis: el 89% de las personas calificó la limpieza del área de bar y restaurante como excelente, mientras que un 11% lo califica como bueno

8. Compártanos sus sugerencias
 - a. No escribió ninguna sugerencia
 - b. Todo está muy bien
 - c. Mejorar el bufete
 - d. Mejoras en habitaciones
 - e. Agrandar el tamaño de las bebidas
 - f. Colocar más sillones
 - g. Instalar un equipo de aire acondicionado en el área de recepción
 - h. Bebidas con Refill
 - i. Disponer juegos para la piscina
 - j. Mejorar el servicio al cliente
 - k. Ampliar el parqueo
 - l. Mejorar limpieza en habitaciones y baños
 - m. Contar con servicio de spa
 - n. Reducir los precios de los servicios

Objetivo: Aplicar mejoras en el servicio e instalaciones del Resort a partir de las sugerencias aportadas por los clientes

Gráfico 9. Sugerencias del cliente



Análisis: El 62% no escribió ninguna sugerencia, el 23% considera que todo se encuentra bien, y el 6% considera que se debe variar el menú

3.3.1 Síntesis del diagnóstico

Las herramientas para la realización del diagnóstico, permitió identificar las fortalezas y los vacíos que tiene el Resort. Es importante enfatizar en varios aspectos para lograr el mejoramiento de la calidad, estableciendo planes de mejora que satisfagan a los clientes.

Como resultado del DAFO, se ha identificado como una medida estratégica, el diseño de un plan de emergencia ante cualquier desastre provocado por los cambios climáticos, debido a la vulnerabilidad de la zona.

En el cuestionario de diagnóstico de la norma de referencia, las fortalezas identificadas están inmersas dentro del capítulo 8, Operación. Entre los aspectos a mejorar se encuentra: capítulo 4, Contexto de la organización; capítulo 6, Planificación y capítulo 7, Apoyo.

Como resultado del test de satisfacción completado por los clientes del hotel, la mayoría de los encuestados son nuevos, por lo que se deben buscar estrategias para la fidelización de los clientes existentes. A lo largo del test, se observa que la mayoría de los comentarios son positivos. Por otra parte, se debe poner atención a las sugerencias plasmadas, pues contribuyen a mejorar las operaciones del Resort.

BO es una empresa que aunque realice las funciones correspondientes de un hotel no cuenta con un área o responsable de calidad, cuya presencia es de máxima importancia, pues tiene la función de coordinar las demás áreas para que conjuntamente se ofrezca al cliente el servicio esperado por éste.

Con la implementación de un SGC, se podrá tener un mayor control y seguimiento sobre las operaciones del Resort.

Es importante ampliar el test cursado a los clientes, considerando otras actividades clave en el funcionamiento del hotel, tales como check in, check out, hospedaje y servicios adicionales, con la finalidad de buscar la mejora en los servicios que se ofrecen.

CAPÍTULO IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

El plan de implementación propuesto para Boca Olas

ETAPA 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Esta etapa muestra la observancia y el estudio sistemático e independiente que permite identificar las fortalezas y debilidades que posee actualmente Boca Olas, el responsable de esta etapa es el Gerente General.

Es de todos la tarea de lograr la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que mediante el análisis de las funciones, métodos de trabajo, organización e infraestructura, es el inicio de un nuevo enfoque basado en establecer un Sistema de Gestión, y el logro de los objetivos de la organización mediante las buenas prácticas organizativas.

La metodología a utilizar para realizar el diagnóstico del Sistema actual de la Gestión de Boca Olas, es la obtención de información previa, análisis de la información, entrevistas a líderes de procesos y personal de apoyo.

A continuación se detalla las actividades a realizar:

1. Presentación del proyecto a la Alta Dirección de Boca Olas.
2. Definición del alcance del SGC
3. Designar responsables de la implementación
4. Planificación del lanzamiento del SGC
5. Establecimiento de las partes interesadas
6. Establecimiento de los requisitos del cliente
7. Realización y análisis DAFO
8. Realización del cuestionario de diagnóstico basado en la ISO 9001:2015
9. Análisis de test de satisfacción

El detalle de la etapa 1 se presenta en el siguiente cuadro

Tabla 5. Implementación etapa 1

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|------------------------------------|--|-----------------|---|---|
| 1. Análisis de la situación actual | Presentación del proyecto a la Alta Dirección de Boca Olas | Gerente General | Alcanzar la aprobación del proyecto | Reunión para la revisión del proyecto Recolección de ideas y sugerencias |
| | Definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad | Gerente General | Establecer las bases para el SGC | Reunión |
| | Designar responsables de la implementación | Gerente General | | Lluvia de ideas |
| | Planificación de lanzamiento del SGC | Gerente General | | Revisión de información del hotel pertinente al SGC |
| | Establecer las partes interesadas | Gerente General | | |
| | Establecimiento de los requisitos del cliente | Gerente General | | |
| | Realización y análisis DAFO | Gerente General | Establecer el contexto de Boca Olas y las estrategias a seguir | Reunión Identificación de fortalezas, debilidades Búsqueda de información para detectar las oportunidades y amenazas Conclusiones del DAFO |
| | Realización del cuestionario de diagnóstico basado en la ISO 9001:2015 | Gerente General | Identificar los requisitos que se cumplen y los vacíos que se tienen | Calificar cada requisito de la norma en base a un nivel de cumplimiento Elaborar un gráfico de radar |
| | Análisis de test de satisfacción | Gerente General | Conocer la percepción del cliente acerca de los servicios que se brindan en Boca Olas | Empleo de herramientas estadísticas para la interpretación de los resultados |

ETAPA 2. DOCUMENTACIÓN DE POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

En esta etapa se realizarán reuniones con personal previamente seleccionado, líderes de procesos y con el responsable del SGC para establecer una política idónea a las actividades de Boca Olas y que plasme su compromiso por la calidad. Asimismo, emplear los mecanismos adecuados para su difusión a todas las partes interesadas.

Tabla 6. Implementación etapa 2

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|---|---|---------------------|--|---|
| 2. Documentación de política y objetivos de calidad | Establecimiento de la política de calidad | Responsable del SGC | Establecer una política y objetivos de calidad apropiada al SGC | Reunión con personal clave para el SGC |
| | Establecimiento de los objetivos de calidad | Responsable del SGC | | Lluvia de ideas para armar la política y objetivos |
| | Difusión de Política y objetivos de calidad | Responsable del SGC | Comunicar la política y objetivos de calidad a todo el nivel de Boca Olas y a sus partes interesadas | Elaboración de un plan de comunicación Carteleras Página Web y redes sociales |

ETAPA 3. GESTIÓN DEL RIESGO

Se desarrolla el procedimiento para la gestión del riesgo, que permitirá detectar los riesgos dentro de los procesos para posteriormente tratarlos, logrando una mejor eficiencia. También se deben considerar factores que pueden afectar las operaciones para una mejor comprensión de los riesgos asociados.

Tabla 7. Implementación etapa 3

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|-----------------------|--|---------------------|--|---|
| 3. Gestión del riesgo | Establecer el procedimiento de la gestión de riesgos | Responsable del SGC | Elaborar el procedimiento para la gestión de riesgos | Estudiar los principios y directrices de la ISO 31000 |

ETAPA 4. MAPEO DE PROCESOS

El mapeo es una herramienta gráfica que esquematiza en niveles los procesos y las actividades de Boca Olas, con el objeto de ubicar y comprender el trabajo de forma integral. Es la base para medir, controlar, analizar, asegurar y mejorar el desempeño de cada uno de ellos.

Para el mapeo de la red de procesos y mapas de segundo nivel se sugiere emplear el formato PEPSU y para los procedimientos, el formato interfuncional. La simbología a utilizar será la ANSI, para que sea de sencilla comprensión.

Para llevar a cabo la identificación se debe realizar una lista exhaustiva de los riesgos por proceso y subproceso, con base a los eventos que podrían crear, aumentar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el cumplimiento de los objetivos.

Para la identificación se ha de complementar una ficha de registro de riesgo, en ésta se especificará el factor del riesgo, su descripción y la descripción del impacto.

Cada riesgo identificado debe asociarse con otra información como el proceso y subproceso al que pertenece y la fecha de identificación.

Tabla 8. Implementación etapa 4

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|----------------------|--|---------------------|---|--|
| 4. Mapeo de procesos | Elaboración de la red de procesos del Hotel Boca Olas | Responsable del SGC | Conocer el flujo de los procesos principales de Boca Olas | Entrevistas a los dueños de los procesos que se ejecutan en Boca Olas Diagramar los procesos que se desarrollan en Boca Olas, para diagramas de primer y segundo nivel emplear el método PEPSU. |
| | Identificar los riesgos actuales y potenciales en el mapa de procesos siguiendo el procedimiento establecido | Responsable del SGC | Establecer las estrategias para tratar los riesgos | Completar ficha de registro del riesgo para identificar, analizar y evaluar los riesgos de Boca Olas |

ETAPA 5. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS E INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Para la elaboración de los documentos se seguirá la siguiente estructura, la que está contenida en el procedimiento Control de la Información Documentada:

- Portada (incluye el registro de revisiones del procedimiento)
- Encabezado de páginas internas
- Contenido
- Objeto
- Alcance
- Términos y definiciones
- Desarrollo (flujograma y descripción)
- Documentos relacionados
- Indicadores
- Anexos

Tabla 9. Implementación etapa 5

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|---|-----------------------------------|---------------------|--|---|
| 5. Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo | Elaboración de los procedimientos | Responsable del SGC | Documentar los procedimientos para su comprensión y mejora | El método a utilizar para diagramar será multifuncional y el formato empleado según el establecido en el SGC. |
| | Lista maestra de documentos | Responsable del SGC | Enlistar los documentos del sistema con los que se cuenta para agilizar su ubicación | Identificar los documentos con un código, según lo establecido en el SGC |

ETAPA 6. CAPACITACIÓN

Es necesario formar un grupo de personas claves, dueños de procesos, en la normativa en ISO para que éstos formen a su respectivo personal a cargo. Con ello, lo que se pretende es comprometer al personal con el desarrollo del SGC.

Se debe contratar a un especialista en el tema que utilice la metodología adecuada para transmitir los conocimientos al personal.

Tabla 10. Implementación etapa 6

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|-----------------|---|--------------------------------|---|--|
| 6. Capacitación | Campaña de sensibilización ISO 9001:2015 a todo el personal | Responsables de RRHH y del SGC | Comprometer al personal con el desarrollo del SGC | Reuniones de la organización letreros, boletines y correos electrónicos Desarrollo de dinámicas acerca del SGC |

ETAPA 7. IMPLEMENTACIÓN

Elaborar un cronograma de actividades identificando cada una de las fases a desarrollar, estableciendo límites de tiempo y reconociendo las actividades críticas.

Se pretende poner en práctica todas las actividades y dar seguimiento a las mismas, verificando que se ejecuten de acuerdo a lo establecido.

Tabla 11. Implementación etapa 7

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|-------------------|---|--|---|--|
| 7. Implementación | Organización y distribución de la documentación al personal para su mantenimiento y utilización | Responsable de SGC | Garantizar que la documentación llegue a todo el personal | Distribuir y controlar la documentación entregada |
| | Puesta en marcha del SGC | Alta Dirección y responsable de SGC | Llevar a cabo los procesos y poner en práctica la documentación establecida | Corroborar que existen las herramientas y el personal necesario para la puesta en marcha |
| | Seguimiento y supervisión del desarrollo de la implementación | Responsable del SGC y los dueños de procesos | Verificar que las actividades se estén ejecutando conforme a lo establecido en el SGC | Revisión y comparación de lo diseñado con lo puesto en marcha |

ETAPA 8. PRIMERA AUDITORÍA INTERNA

Para llevar a cabo la auditoría interna es necesario establecer un procedimiento que defina las responsabilidades y los requisitos.

Para la ejecución de la auditoría se inicia con una reunión de apertura, se debe revisar, recolectar y verificar la documentación, para posteriormente preparar los hallazgos y conclusiones y finaliza con una reunión de cierre.

Tabla 12. Implementación etapa 8

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|------------------------------|--|--------------------------------|---|--|
| 8. Primera auditoría interna | Curso de formación de auditor | Responsables de RRHH y del SGC | Formar un auditor interno con enfoque en la norma ISO 9001:2015 con el fin de tener personal competente para auditar el sistema | Desarrollar el curso (obtener certificado como auditor interno) |
| | Planificación y realización de auditorías internas | Auditor líder | Identificar y registrar las no conformidades y oportunidades de mejora | Seguimiento del cumplimiento de las auditorías internas |
| | Elaboración del informe de auditoría | Auditor líder | Dar a conocer los hallazgos identificados en la auditoría | Reunión con el equipo auditor para presentar los hallazgos encontrados Redacción de informe |

ETAPA 9. REVISIÓN GENERAL

Se pretende revisar y analizar los hallazgos presentados en la auditoría con el fin de realizar un plan de acción. En dicha revisión, se verifica el cumplimiento y desempeño en la ejecución de SGC.

Tabla 13. Implementación etapa 9

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|---------------------|--|--|--|---|
| 9. Revisión General | Revisar los hallazgos presentados en la auditoría para la realización de un plan de acción | Responsable del SGC y los dueños de procesos | Verificar el cumplimiento y desempeño de Boca Olas en la ejecución del SGC | Reunión para el análisis de resultados y elaboración del plan |

ETAPA 10. AUDITORÍA EXTERNA

Se debe contratar una persona especialista para que pueda evaluar la eficacia del sistema implantado y proponer mejoras.

Tabla 14. Implementación epata 10

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES |
|-----------------------|------------------------------------|--------------------|--|---|
| 10. Auditoria externa | Contratación de un auditor externo | Responsable de SGC | Encontrar la persona idónea para realizar la auditoria del SGC | Evaluar y seleccionar empresa para contratación |
| | Ejecución de la auditoria | Auditor externo | Evaluar la primera imagen de la empresa frente a una auditoria externa | Realizar una previa evaluación del SGC |

CRONOGRAMA

A continuación se presenta un cronograma de actividades con las fechas propuestas para su realización ([Ver Anexo No.7](#)):

Tabla 15. Cronograma

| ETAPA | ACTIVIDADES | Meses | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 1. Análisis de la situación actual | Presentación del proyecto a la Alta Dirección de Boca Olas | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Designar responsables de la implementación | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Planificación de lanzamiento del SGC | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecer las partes interesadas | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecimiento de los requisitos del cliente | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Realización y análisis DAFO | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Realización del cuestionario de diagnóstico basado en la ISO 9001:2015 | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Análisis de test de satisfacción | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Documentación de política y objetivos de calidad | Establecimiento de la política de calidad | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecimiento de los objetivos de calidad | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| | Difusión de Política y objetivos de calidad | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 3. Gestión del riesgo | Establecer el procedimiento de la gestión de riesgos | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 4. Mapeo de procesos | Elaboración de la red de procesos del Hotel Boca Olas | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| | Identificar los riesgos actuales y potenciales en el mapa de procesos siguiendo el procedimiento establecido | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |

| ETAPA | ACTIVIDADES | Meses | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 5. Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo | Elaboración de los procedimientos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lista maestra de documentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Capacitación | Campaña de sensibilización ISO 9001:2015 a todo el personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Implementación | Organización y distribución de la documentación al personal para su mantenimiento y utilización | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Puesta en marcha del SGC | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Seguimiento y supervisión del desarrollo de la implementación | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Primera auditoría interna | Curso de formación de auditor | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Planificación y realización de auditorías internas | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración del informe de auditoría | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9. Revisión General | Revisar los hallazgos presentados en la auditoría para la realización de un plan de acción | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10. Auditoría externa | Contratación de un auditor externo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ejecución de la auditoría | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Boca Olas no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado. Mediante el diagnóstico realizado en el Resort, utilizando las herramientas descritas en el capítulo III, se determina que los niveles de cumplimiento son muy bajos, de aquí que se vuelve clara la necesidad de la implementación de un SGC.

La herramienta de diagnóstico permitió la identificación de las fortalezas y de los vacíos que tiene el Resort en relación a la norma de referencia. Es importante enfatizar en varios aspectos para lograr el mejoramiento de la calidad, estableciendo planes de mejora que satisfagan a los clientes.

El hotel posee una base para facilitar la implementación del SGC, únicamente es importante destacar el apoyo que debe brindar la Alta Dirección, lo que implicará esfuerzo, recursos y tiempo para lograr su implementación con éxito.

RECOMENDACIONES

Se debe trabajar en la concientización sobre la importancia y sobre los beneficios que conlleva la implementación de un SGC, a todos los niveles de la organización. Al mismo tiempo, garantizar el entendimiento, apoyo y compromiso de la Alta Dirección para la ejecución del mismo.

Se tienen que dar a conocer los procedimientos que apliquen a cada una de las personas, pues son ellas las que están de cerca y conocen la forma en que operan las actividades.

Se hace necesaria la revisión de la documentación por parte de la Alta Dirección, para que ésta sea difundida a los empleados, entendiendo las necesidades de clientes internos y externos

Se sugiere que la gerencia general asuma la responsabilidad de la implementación, seguimiento y medición del SGC, junto a la Alta Dirección para su eficaz ejecución

Ampliar el test cursado a los clientes considerando otras actividades clave en el funcionamiento del hotel, tales como check in, check out, hospedaje y servicios adicionales, con la finalidad de buscar la mejora en los servicios que se ofrecen.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Badía, Albert. (1998). **Calidad: enfoque ISO 9000, Normalización, homologación, certificación, acreditación, aseguramiento (ISO 9000) y auditoría.** Bilbao: Ediciones Deusto, S.A

Cárdenas Herrera, Raúl A. (2008). **Cómo lograr la calidad en bienes y servicios (2° edición).** México D.F: Editorial Limusa, S.A de C.V.

Fontalvo, T. y Vergara, J. (2010). **Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008 (1° edición).** España: Editorial EUMED.

Gryna, F.; Chua, R. y DeFeo, J. (2007). **Método Juran. Análisis y planeación de la calidad (5° edición).** México DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Mintzberg, Henry y Quinn, James. (1991). **El proceso Estratégico (2° edición).** Neulcalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Osorio, E.; Pastor, V.; Gallego, J. y Murgui, S. (2009). **TURISMO Planificación y Gestión Estratégica.** Camino de Vera, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia (UPV)

Zeithaml, Valarie A; Parasuraman, A y Berry, Leonard. (1993). **Calidad Total en la Gestión de Servicios.** Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Tesis

Alvarado, J.; Arriola, O.; Fernández, D. y Portillo, F. (1997). **Calidad total aplicada a los servicios aduaneros de El Salvador: propuesta de implementación.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador.

Ayala, C.; Peña, A. y Fuentes, A. (2015). **Implementación de la Norma ISO 9001:2008 en los procesos claves de Aromateca, S.A de C.V.** Tesis para optar al título de Maestro en Gestión de la Calidad en la Universidad Don Bosco, San Salvador.

Barrera, D.; Espinoza, R.; Godoy, E.; Gutiérrez, A. y Webb, C. (1997). **Diseño de un programa de entrenamiento y motivación para el logro de la calidad total en los restaurantes de servicio a la carta exclusivos.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador.

Cabezas, C. y Valle, T. (2004). **Herramientas de promoción para la comercialización de servicios hoteleros de playa.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador.

Cabezas, R.; Flamenco, G. y López, C. (2016). **Formulación e implementación de un cuadro de mando integral en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidos por el Desarrollo de Responsabilidad Limitada (ACUDE DE R.L).** Tesis para optar al título de Maestro en Gestión de la Calidad en la Universidad Don Bosco, San Salvador.

Fuentes, A. y Arévalo, L. (2014). **Estructura documental de un sistema de gestión de calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 para el proceso de transferencias de fondos al exterior del Banco Central de Reserva de El Salvador.** Tesis para optar al título de Maestro en Consultoría Empresarial en la Universidad de El Salvador

Montano Castro, Claudia. (1999). **Contribución del servicio al cliente en empresas del sector turismo.** Tesis para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, San Salvador.

Morán, Fátima y Días, Sofía. (2016). **Elaboración de diagnóstico y plan de implementación en la Norma ISO 9001:2015 aplicado a Crimo El Salvador.** Tesis para optar al título de Maestra en Gestión de la Calidad en la Universidad Don Bosco, San Salvador.

Posada, R. y Martínez, O. (2012). **Aplicación de la guía del PMBok a proyectos de implementación de un SGC.** Tesis para optar al título de Maestro en Gestión de la Calidad en la Universidad Don Bosco, San Salvador.

Referencias de internet

Núñez, H. (2003). **Servicio al cliente**, México: Edamsa impresiones. (Disponible en: <http://importacionessan.blogspot.mx/2011/05/marco-teorico.html> consultado el: 5 de Mayo de 2016)

Normas

UNE EN-ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario

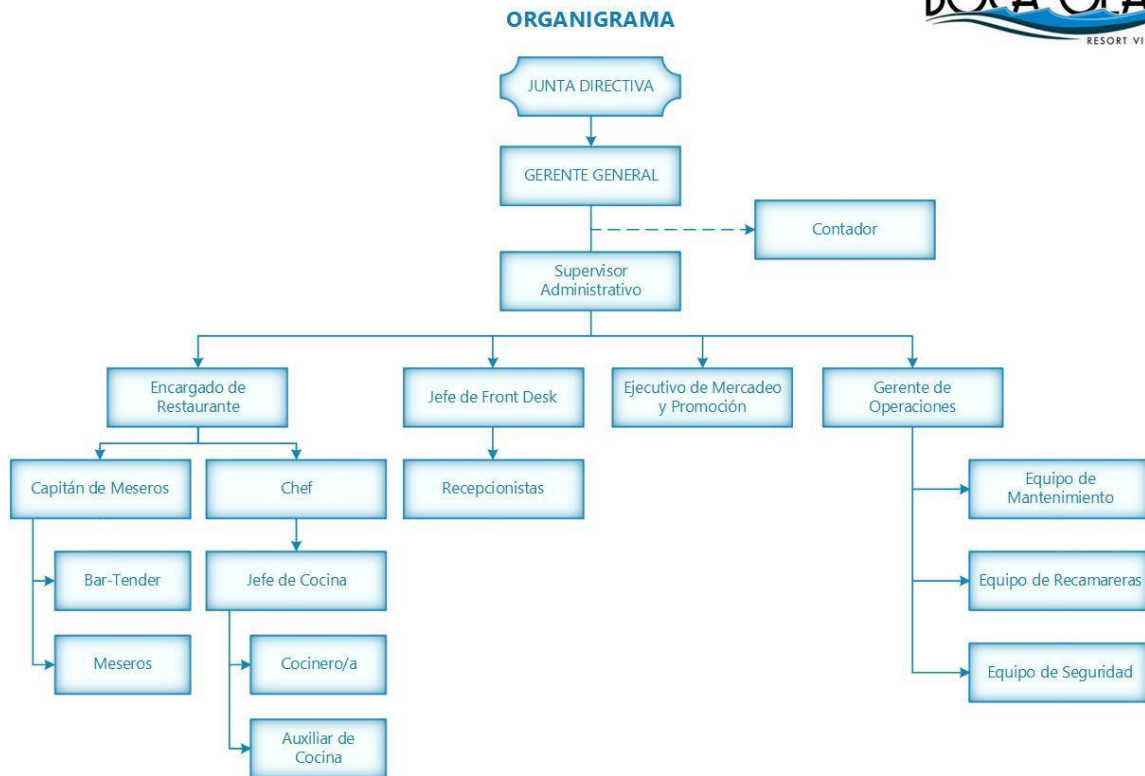
UNE EN-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos

ISO 19011:2011. Directrices para la auditoría de sistemas de gestión

NTC-ISO 31000:2011. Gestión del riesgo. Principios y directrices

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama de Boca Olas



Anexo 2. Índice de Precios al Consumidor

| IV.4 Índice de Precios al consumidor (IPC) Base dic. 2009 e Inflación | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Restaurantes y Hoteles | | | | | | | | | | | | |
| INDICES MENSUALES | | | | | | | | | | | | |
| AÑOS | INDICES Ene | INDICES Feb | INDICES Mar | INDICES Abr | INDICES May | INDICES Jun | INDICES Jul | INDICES Ago | INDICES Sept | INDICES Oct | INDICES Nov | INDICES Dic |
| 2009 | 98.72 | 98.85 | 99.66 | 99.99 | 100.46 | 100.51 | 100.33 | 100.21 | 100.18 | 99.85 | 100.57 | 100 |
| 2010 | 100.33 | 100.72 | 100.88 | 100.87 | 100.79 | 101.07 | 101.25 | 101.62 | 101.9 | 102.05 | 102.38 | 102.57 |
| 2011 | 103.22 | 103.44 | 103.79 | 107.1 | 108.06 | 108.46 | 108.65 | 108.69 | 108.84 | 109.14 | 109.44 | 109.98 |
| 2012 | 110.18 | 110.2 | 110.39 | 110.6 | 111.18 | 111.4 | 111.18 | 111.24 | 111.19 | 111.29 | 111.55 | 111.66 |
| 2013 | 111.75 | 111.85 | 112.05 | 112.45 | 112.43 | 112.3 | 112.33 | 112.31 | 112.43 | 112.53 | 112.6 | 112.88 |
| 2014 | 113.26 | 113.25 | 113.5 | 113.47 | 113.55 | 113.91 | 114.35 | 114.63 | 114.97 | 115.38 | 115.46 | 115.44 |
| 2015 | 115.56 | 115.53 | 115.64 | 116.15 | 116.24 | 116.22 | 116.55 | 116.5 | 116.54 | 116.66 | 116.95 | 116.95 |
| 2016 | 117.26 | 117.43 | 117.73 | 117.73 | | | | | | | | |

Fuente: Banco Central de Reserva

Anexo 3. PIB para Comercio, Restaurantes y Hoteles

| IV.7 Producto Interno Bruto Trimestral (PIB) | | | | | | | | |
|--|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Comercio, Restaurantes y Hoteles | | | | | | | | |
| TASA DE CRECIMIENTO ANUAL | | | | | | | | |
| AÑOS | PRECIOS CORRIENTES I | PRECIOS CONSTANTES I | PRECIOS CORRIENTES II | PRECIOS CONSTANTES II | PRECIOS CORRIENTES III | PRECIOS CONSTANTES III | PRECIOS CORRIENTES IV | PRECIOS CONSTANTES IV |
| 1990 | | | | | | | | |
| 1991 | 15.0 | | 3.1 | 27.1 | 5.6 | 7.7 | 8.4 | 11.5 |
| 1992 | 1.7 | | 13.6 | 9.2 | 13.9 | | 10.8 | 25.5 |
| 1993 | 27.5 | | 6.3 | 17.8 | 5.4 | 28.5 | 6.5 | -4.6 |
| 1994 | 34.9 | | 6.6 | 7.8 | 6.9 | 24.1 | 9.3 | 13.3 |
| 1995 | 17.4 | | 14.2 | 24.0 | 13.1 | 13.1 | 8.8 | 37.3 |
| 1996 | 1.3 | | 0.2 | 16.3 | -1.3 | 10.2 | -0.2 | 1.8 |
| 1997 | 15.8 | | 4.5 | 4.8 | 3.7 | 4.2 | 2.4 | 5.8 |
| 1998 | 4.2 | | 2.5 | 6.1 | 4.1 | 6.7 | 5.0 | 7.2 |
| 1999 | 4.1 | | 2.3 | 1.4 | 2.1 | 1.3 | 1.8 | 2.8 |
| 2000 | 4.9 | | 3.2 | 7.2 | 3.6 | 8.5 | 3.9 | 8.3 |
| 2001 | 6.7 | | 1.2 | 5.3 | 1.8 | 3.9 | 1.6 | 2.1 |
| 2002 | 1.7 | | 1.1 | 2.8 | 1.7 | 3.3 | 1.6 | 4.4 |
| 2003 | 6.4 | | 2.3 | 6.3 | 2.7 | 6.7 | 2.8 | 7.4 |
| 2004 | 6.0 | | 1.4 | 6.8 | 2.3 | 7.6 | 2.6 | 7.3 |
| 2005 | 7.4 | | 5.3 | 6.7 | 4.9 | 7.1 | 5.4 | 8.3 |
| 2006 | 9.3 | | 4.7 | 10.3 | 4.8 | 10.4 | 4.7 | 9.3 |
| 2007 | 9.1 | | 5.6 | 8.7 | 4.5 | 9.0 | 4.0 | 10.8 |
| 2008 | 10.6 | | 5.7 | 10.9 | 2.6 | 10.0 | -0.2 | 0.7 |
| 2009 | -4.4 | | -7.6 | -6.2 | -7.4 | -7.5 | -5.0 | -1.4 |
| 2010 | 5.8 | | 1.3 | 3.0 | 1.9 | 3.0 | 1.5 | 2.8 |
| 2011 | 7.1 | | 2.1 | 7.4 | 2.2 | 8.4 | 2.6 | 8.8 |
| 2012 | 4.6 | | 3.0 | 4.6 | 2.8 | 4.5 | 2.5 | 4.3 |
| 2013 | 2.5 | | 1.1 | 2.0 | 1.5 | 2.3 | 1.6 | 3.0 |
| 2014 | 3.6 | | 2.8 | 4.3 | 2.6 | 4.6 | 2.1 | 3.9 |
| 2015 | 2.0 | | 2.4 | | | | | |

Fuente: Banco Central de Reserva

Anexo 4. Cuestionario de diagnóstico

| Nivel de Cumplimiento | |
|-----------------------|----------|
| Mínima | 0 - 20 |
| Inicial | 21 - 40 |
| Parcial | 41 - 60 |
| Avanzada | 61 - 90 |
| Modelo | 91 - 100 |

| <i>Herramienta de Diagnóstico ISO 9001:2015 aplicado a Boca Olas Resort</i> | | |
|---|--|------------|
| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
| 4 | CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | 18 |
| 4.1 | Comprensión de la organización y de su contexto | 35 |
| | Boca Olas determina su contexto externo e interno | 50 |
| | Realiza seguimiento y revisión de la información sobre cuestiones externas e internas | 20 |
| 4.2 | Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 23 |
| | Ha identificado las partes interesadas pertinentes al SGC | 40 |
| | Se ha determinado los requisitos de las partes interesadas pertinentes para el SGC | 20 |
| | Se realiza seguimiento y la revisión de la información sobre las partes interesadas y sus requisitos pertinentes | 10 |
| 4.3 | Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad | 0 |
| | Ha determinado el alcance considerando las cuestiones externas e internas, los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los productos y servicios de la organización | 0 |
| | Se ha establecido las limitantes y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance | 0 |
| | El alcance de SGC está disponible para todas las partes interesadas | 0 |
| | El alcance establece los tipos de servicios cubiertos | 0 |
| 4.4 | Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos | 16 |
| 4.4.1 | Se ha establecido, implementado, mantenido mejorado continuamente el SGC, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones | 31 |
| | Se han determinado los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través del hotel | 50 |
| a | Se han determinados las entradas y salidas de los procesos | 70 |
| b | Se ha determinado la secuencia e interacción de los procesos | 50 |
| c | Se ha determinado y aplicado los criterios y métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de los procesos | 40 |
| d | Se han determinado los recursos necesarios para los procesos y se ha asegurado de su disponibilidad | 20 |
| e | Se han asignado las responsabilidades y autoridades para los procesos | 10 |
| f | Se han abordado los riesgos y oportunidades determinados | 20 |
| g | Se evalúan los procesos y se implementa cualquier cambio necesario para asegurar que los procesos logren los resultados previstos | 10 |
| h | Se mejoran los procesos y el SGC | 10 |
| 4.4.2 | Boca Olas debe, en la medida que sea posible debe: | 0 |
| a | Mantener la información documentada para el apoyo la operación de sus procesos | 0 |
| b | Conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado | 0 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|-------|---|------------|
| 5.0 | LIDERAZGO | 35 |
| 5.1 | Liderazgo y compromiso | 43 |
| 5.1.1 | <i>Generalidades</i> | 3 |
| | La alta dirección muestra liderazgo y compromiso con respecto al SGC en: | |
| a | Asume la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del SGC | 0 |
| b | Se asegura que se establezcan la política de calidad y los objetivos de la calidad para el SGC y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización | 20 |
| c | Se asegura de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocios de la organización | 0 |
| d | Promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos | 10 |
| e | Se asegura de que los recursos necesarios para el SGC estén disponibles | 0 |
| f | Comunica la importancia de una gestión de la calidad eficaz y de la conformidad con los requisitos del SGC | 0 |
| g | Asegura de que el SGC logre los resultados previstos | 0 |
| h | Se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del SGC | 0 |
| i | Promueve la mejora | 0 |
| j | Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad | 0 |
| 5.1.2 | <i>Enfoque al cliente</i> | 83 |
| | La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: | |
| a | Se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables | 80 |
| b | Se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente | 80 |
| c | Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente | 90 |
| 5.2 | Política | 29 |
| 5.2.1 | <i>Establecimiento de la política de la calidad</i> | 48 |
| | La alta dirección establece, implementa y mantiene una política de la calidad que: | |
| a | Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica | 60 |
| b | Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad | 30 |
| c | Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables | 50 |
| d | Incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad | 50 |
| 5.2.2 | <i>Comunicación de la política de la calidad</i> | 10 |
| | La política de la calidad debe estar: | |
| a | Disponibe y mantenerse como información documentada | 20 |
| b | Se comunica, se entiende y se aplica dentro de la organización | 10 |
| c | Está disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponde | 0 |
| 5.3 | Roles, responsabilidades y autoridades en la organización | 32 |
| | La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización | 70 |
| | La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para: | |
| a | Asegurarse de que el SGC es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional | 0 |
| b | Asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas | 40 |
| c | Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora. | 0 |
| d | Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización | 80 |
| e | Asegurarse de que la integridad del SGC se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGC | 0 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|-------|--|------------|
| 6.0 | PLANIFICACIÓN | 23 |
| 6.1 | Acciones para abordar riesgos y oportunidades | 16 |
| 6.1.1 | En la planificación del SGC, se considera a la organización y su contexto y las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 5 |
| | Se han determinado los riesgos y oportunidades logrando: | |
| a | Asegurar que el SGC logre sus resultados previstos | 10 |
| b | Se aumentan los efectos deseables | 0 |
| c | Prevención o reducción de efectos no deseados | 0 |
| d | Mejora | 10 |
| 6.1.2 | Boca Olas ha planificado: | 28 |
| a | Las acciones para abordar los riesgos y oportunidades | 40 |
| b.1 | La manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGC | 20 |
| b.2 | La manera de evaluar la eficacia de las acciones en sus procesos | 20 |
| | Se ha estimado el impacto potencial en la conformidad de los servicios, de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades | 30 |
| 6.2 | Objetivos de la Calidad y Planificación para lograrlos | 45 |
| 6.2.1 | Se han establecido los objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC | 49 |
| | Los objetivos de calidad son: | |
| a | Coherentes con la política de calidad | 50 |
| b | Medibles | 70 |
| c | Tienen en cuenta los requisitos aplicables | 80 |
| d | Pertinentes para la conformidad de los servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente | 70 |
| e | Objeto de seguimiento | 20 |
| f | Comunicados | 10 |
| g | Actualizados, según corresponda | 10 |
| | Boca Olas mantiene información documentada sobre los objetivos de calidad | 80 |
| 6.2.2 | En la planificación de cómo lograr los objetivos de calidad, Boca Olas ha determinado: | 42 |
| a | Qué se va a hacer | 60 |
| b | Qué recursos se requerirán | 50 |
| d | Quién será responsable | 60 |
| d | Cuándo se finalizará | 20 |
| e | Cómo se evaluarán los resultados | 20 |
| 6.3 | Planificación de los cambios | 8 |
| | Se han planificado los cambios en base a la necesidad del SGC | 5 |
| | Se ha considerado: | |
| a | El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales | 20 |
| b | La integridad del SGC | 0 |
| c | La disponibilidad de recursos | 5 |
| d | La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades | 10 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|---------|---|------------|
| 7.0 | APOYO | 26 |
| 7.1 | Recursos | 52 |
| 7.1.1 | Generalidades | 60 |
| | La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC | 20 |
| | La organización considera: | |
| a | Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes | 90 |
| b | Qué se necesita obtener de los proveedores externos | 70 |
| 7.1.2 | Personas | 10 |
| | La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación eficaz de su SGC y para la operación y control de sus procesos | 10 |
| 7.1.3 | Infraestructura | 90 |
| | La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y logra la conformidad de los productos y servicios | 90 |
| 7.1.4 | Ambiente para la operación de los procesos | 70 |
| | La organización determina, proporciona y mantiene el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios | 70 |
| 7.1.5 | Recursos de seguimiento y medición | 21 |
| 7.1.5.1 | Generalidades | 20 |
| | La organización determina y proporciona los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realiza el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos | 20 |
| | La organización se asegura de que los recursos proporcionados sean: | |
| a | Apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas | 20 |
| b | Se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito | 20 |
| | La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito | 20 |
| 7.1.5.2 | Trazabilidad de las mediciones | 21 |
| | El equipo de medición está: | |
| a | Calibrado o verificado, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; si no existen tales patrones, se conserva como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación | 25 |
| b | Identificado para determinar su estado | 20 |
| c | Protegido contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración, y los posteriores resultados de la medición | 30 |
| | La organización determina si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y toma las acciones adecuadas cuando es necesario | 10 |
| 7.1.6 | Conocimientos de la organización | 63 |
| | La organización determina los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios | 80 |
| | Estos conocimientos se mantienen y se ponen a disposición en la medida en que sea necesario | 50 |
| | Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización considera sus conocimientos actuales y determina cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas | 60 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|----------------|---|------------|
| 7.2 | Competencia | 18 |
| | La organización: | |
| a | Determina la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del SGC | 10 |
| b | Se asegura de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas | 20 |
| c | Cuando es aplicable, toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas | 30 |
| d | Conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia | 10 |
| 7.3 | Toma de conciencia | 16 |
| | La organización se asegura de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de: | |
| a | La política de calidad | 10 |
| b | Los objetivos de la calidad pertinentes | 5 |
| c | Su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño | 20 |
| d | Las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC | 30 |
| 7.4 | Comunicación | 30 |
| | Boca Olas determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGC que incluyan: | |
| a | Qué comunicar | |
| b | Cuándo comunicar | |
| c | A quién comunicar | |
| d | Cómo comunicar | |
| e | Quién comunica | |
| 7.5 | Información documentada | 13 |
| 7.5.1 | <i>Generalidades</i> | 15 |
| | El SGC de Boca Olas incluye: | |
| a | La información documentada requerida por esta Norma Internacional | 10 |
| b | La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGC | 20 |
| 7.5.2 | <i>Creación y actualización</i> | 13 |
| | Al crear y actualizar la información documentada, Boca Olas se asegura de que lo siguiente sea apropiado | |
| a | La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia) | 10 |
| b | El formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (papel, electrónico) | 20 |
| c | La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación | 10 |
| 7.5.3 | <i>Control de la información documentada</i> | 10 |
| | La información documentada requerida por el SGC y por esta Norma Internacional controla para | |
| 7.5.3.1 | asegurarse de que: | 10 |
| a | Está disponible y es idónea para su uso, donde y cuando se necesita | 10 |
| b | Está protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad) | 10 |
| 7.5.3.2 | Para el control de la información documentada, Boca Olas aborda las siguientes actividades, según corresponde: | 9 |
| a | Distribución, acceso, recuperación y uso | 10 |
| b | Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad | 10 |
| c | Control de cambios (por ejemplo, control de versión) | 10 |
| d | Conservación y disposición | 10 |
| | La información documentada de origen externo, que Boca Olas determina como necesaria para la planificación y operación del SGC, se identifica, según es apropiado y se controla | 5 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|---------|--|------------|
| 8.0 | OPERACIÓN | 55 |
| 8.1 | Planificación y Control Operacional | 35 |
| | Se planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de los servicios, mediante: | 40 |
| a | La determinación de los requisitos para los servicios | 70 |
| b.1 | El establecimiento de criterios para los procesos | 50 |
| b.2 | El establecimiento de criterios para la aceptación de los servicios | 40 |
| c | La determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios | 60 |
| d | La implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios | 20 |
| e | La determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: | |
| 1 | Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado | 10 |
| 2 | Mostrar la conformidad de los servicios con sus requisitos | 20 |
| | La planificación es adecuada para las operaciones de Boca Olas | 30 |
| | Se controlan los cambios planificados | 20 |
| | Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos | 20 |
| | Se toman acciones para mitigar cualquier efecto adverso de los cambios no previstos | 70 |
| | Boca Olas se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados | 10 |
| 8.2 | Requisitos para los productos y servicios | 78 |
| 8.2.1 | Comunicación con el cliente | 84 |
| | La comunicación con el cliente incluye: | |
| a | Proporciona la información relativa a los servicios | 80 |
| b | Trata las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios | 90 |
| c | Obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los servicios, incluyendo las quejas de los clientes | 80 |
| d | Manipula o controla la propiedad del cliente | 100 |
| e | Establece los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente | 70 |
| 8.2.2 | Determinación de los requisitos para los productos y servicios | 80 |
| | Al determinar los requisitos para los servicios que se ofrecen a los clientes, Boca Olas se asegura de: | |
| a.1 | Se definen los requisitos para los servicios incluyendo cualquier requisito legal y reglamento aplicable | 80 |
| a.2 | Define los requisitos para los servicios incluyendo aquellos considerados necesarios por la organización | 80 |
| b | Cumple con las declaraciones acerca de los servicios que ofrece | 80 |
| 8.2.3 | Revisión de los requisitos para los productos y servicios | 59 |
| 8.2.3.1 | Boca Olas se ha asegurado que tiene la capacidad para cumplir con los requisitos de los servicios que se ofrecen a los clientes | 89 |
| | Se realiza una revisión antes de comprometerse al suministro de los servicios al cliente, que incluye: | |
| a | Requisitos especificados por los clientes, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma | 90 |
| b | Los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido | 90 |
| c | Los requisitos especificados por BocaOlas | 100 |
| d | Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los servicios | 90 |
| e | Las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente | 80 |
| | Se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente | 80 |
| | Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos | 90 |
| 8.2.3.2 | Se conserva la información documentada, cuando sea aplicable sobre: | 30 |
| a | Los resultados de la revisión | 20 |
| b | Cualquier requisito nuevo para los productos y servicios | 40 |
| 8.2.4 | Cambios en los requisitos para los productos y servicios | 90 |
| | Cuando cambian los requisitos para los servicios, Boca Olas se asegura que la información documentada pertinente sea modificada, y que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados | 90 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|-------|---|------------|
| 8.3 | Diseño y Desarrollo de los productos y servicios | 0 |
| 8.3.1 | Generalidades | 0 |
| | Se ha establecido, implementado y mantenido un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de los servicios | 0 |
| 8.3.2 | Planificación del diseño y desarrollo | 0 |
| | Se ha considerado al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo: | |
| a | La naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo | 0 |
| b | Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables | 0 |
| c | Las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo | 0 |
| d | Las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo | 0 |
| e | Las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios | 0 |
| f | La necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo | 0 |
| g | La necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo | 0 |
| h | Los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios | 0 |
| i | El nivel de control de proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes | 0 |
| j | La información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo | 0 |
| 8.3.3 | Entradas para el diseño y desarrollo | 0 |
| | Se determinan los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar, considerando: | |
| a | Los requisitos funcionales de desempeño | 0 |
| b | La información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares | 0 |
| c | Los requisitos legales y reglamentarios | 0 |
| d | Normas o código de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar | 0 |
| e | Las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios | 0 |
| | Se conserva la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo | 0 |
| 8.3.4 | Controles de diseño y desarrollo | 0 |
| | Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo | |
| | Se asegura de que: | |
| a | Se definen los resultados a lograr | 0 |
| b | Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño para cumplir los requisitos | 0 |
| c | Se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas | 0 |
| d | Se realizan las actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto | 0 |
| e | Se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación | 0 |
| f | Se conserva la información documentada de estas actividades | 0 |
| 8.3.5 | Salidas del Diseño y desarrollo | 0 |
| | Boca Olas se ha asegurado de que las salidas del diseño y desarrollo: | |
| a | Cumplen los requisitos de las entradas | 0 |
| b | Son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios | 0 |
| c | Incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación | 0 |
| d | Especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito y su provisión segura y correcta | 0 |
| 8.3.6 | Cambios del diseño y desarrollo | 0 |
| | Se conserva la información documentada sobre: | 0 |
| a | Los cambios del diseño y desarrollo | 0 |
| b | Los resultados de las revisiones | 0 |
| c | La autorización de los cambios | 0 |
| d | Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos | 0 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|-------|--|------------|
| 8.4 | Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente | 60 |
| 8.4.1 | Generalidades | 72 |
| | Boca Olas se ha asegurado de que los procesos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos del cliente. | 90 |
| | Boca Olas debe determinar los controles a aplicar a los procesos y servicios suministrados externamente cuando: | |
| a | Los servicios de proveedores externos estan destinados a incorporarse dentro de los propios servicios del hotel. | 80 |
| b | Los servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre del hotel | 80 |
| c | Un proceso o una parte de un proceso es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión del hotel | 80 |
| | Boca Olas establece y aplica criterios para la evaluación, selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. | 60 |
| | Boca Olas conserva la información documentada de esas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones. | 40 |
| 8.4.2 | Tipo y alcance del control | 72 |
| | Boca Olas se asegura de que los procesos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar servicios conformes de manera coherente a sus clientes. El hotel debe: | 80 |
| a | Se asegura de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad | 70 |
| b | Define los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes. | 40 |
| c | Boca Olas tiene en consideración: | |
| 1 | El impacto potencial de los procesos y servicios suministrados externamente en la capacidad del hotel de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; | 90 |
| 2 | La eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo | 80 |
| d | Determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos | 70 |
| 8.4.3 | Información para los proveedores externos | 38 |
| | Boca Olas se asegura de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo. Boca Olas comunica a los proveedores externos los requisitos para: | 40 |
| a | Los procesos y servicios a proporcionar | 30 |
| b | La aprobación de: | |
| 1 | Servicios | 50 |
| 2 | Métodos, procesos y equipos | 40 |
| 3 | La liberación de servicios | 30 |
| c | La competencia incluyendo cualquier calificación requerida de las personas; | 40 |
| d | Las interacciones del proveedor externo con la organización; | 40 |
| e | El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por el hotel | 40 |
| f | Las actividades de verificación o validación que la organización o su cliente, pretende llevar a acabo en las instalaciones del proveedor externo | 30 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|-------|--|------------|
| 8.5 | Producción y provisión del servicio | 72 |
| 8.5.1 | Control de la producción y de la provisión del servicio | 62 |
| | Boca Olas implementa la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas. | 80 |
| | Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: | |
| a | La disponibilidad de información documentada que defina las características del servicio a prestar o las actividades a desempeñar | 90 |
| b | La disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados; | 70 |
| c | La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los servicios | 60 |
| d | | 80 |
| e | El uso y control de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos | |
| | La designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida | 60 |
| f | La validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de cualquier proceso de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. | 40 |
| g | La implementación de acciones para prevenir los errores humanos | 50 |
| h | La implementación de actividades de liberación entrega y posteriores a la entrega | 30 |
| 8.5.2 | Identificación y trazabilidad | 47 |
| | Boca Olas utiliza los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los servicios | 60 |
| | Boca Olas identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio | 60 |
| | Boca Olas controla la identificación única de los elementos de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad | 20 |
| 8.5.3 | Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos | 83 |
| | La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma | 90 |
| | La organización identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los servicios | 90 |
| | Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún modo se considere inadecuada para su uso, la organización informa de esto al cliente o proveedor externo y conserva la información documentada sobre lo ocurrido | 70 |
| 8.5.4 | Preservación | 80 |
| | La organización preserva las salidas durante la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos | 80 |
| 8.5.5 | Actividades posteriores a la entrega | 85 |
| | La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los servicios | 90 |
| | Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización considera: | |
| a | Los requisitos legales y reglamentarios | 80 |
| b | Las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus servicios | 80 |
| c | La naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus servicios | 90 |
| d | Los requisitos del cliente | 80 |
| e | La retroalimentación del cliente | 90 |
| 8.5.6 | Control de los cambios | 75 |
| | La organización revisa y controla los cambios para la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos | 80 |
| | La organización conserva información documentada que describe los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión | 70 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|------------|---|------------|
| 8.6 | Liberación de los productos y servicios | 50 |
| | La organización implementa las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios | 70 |
| | La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente | 100 |
| | La organización conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir: | 40 |
| a | Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación | 30 |
| b | Trazabilidad a las personas que autorizan la liberación | 10 |
| 8.7 | Control de las salidas no conformes | 86 |
| 8.7.1 | <i>La organización se asegura de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y se controlen para prevenir su uso o entrega no intencionada</i> | 87 |
| | La organización toma las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios | 90 |
| | La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: | |
| a | Corrección | 100 |
| b | Separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios | 70 |
| c | Información al cliente | 100 |
| d | Obtención de autorización para su aceptación bajo concesión | 80 |
| | Se verificar la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes | 80 |
| 8.7.2 | <i>La organización conserva la información documentada que:</i> | 85 |
| a | Describe la no conformidad | 80 |
| b | Describe las acciones tomadas | 80 |
| c | Describe todas las concesiones obtenidas | 80 |
| d | Identifica la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad | 100 |
| 9 | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 30 |
| 9.1 | Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 58 |
| 9.1.1 | <i>Generalidades</i> | 34 |
| | La organización debe determinar: | |
| a | Qué necesita seguimiento y medición | 70 |
| b | Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos | 40 |
| c | Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y medición | 40 |
| d | Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición | 40 |
| | La organización evalúa el desempeño y la eficacia del SGC | 10 |
| | La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de los resultados | 5 |
| 9.1.2 | <i>Satisfacción del cliente</i> | 80 |
| | La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información | 80 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|------------|---|------------|
| 9.1.3 | <i>Análisis y evaluación</i> | 60 |
| | La organización analiza y evalúa los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición | 70 |
| | Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: | |
| a | La conformidad de los productos y servicios | 80 |
| b | El grado de satisfacción del cliente | 80 |
| c | El desempeño y la eficacia del SGC | 30 |
| d | Si lo planificado se ha implementado de forma eficaz | 30 |
| e | La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades | 80 |
| f | El desempeño de los proveedores externos | 80 |
| g | La necesidad de mejoras en el SGC | 30 |
| 9.2 | Auditoría interna | 2 |
| 9.2.1 | La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGC: | 0 |
| a | Es conforme con: | |
| 1 | Los requisitos propios de la organización para su SGC | 0 |
| 2 | Los requisitos de esta Norma Internacional | 0 |
| b | Se implementa y mantiene eficazmente | 0 |
| 9.2.2 | La organización debe: | 3 |
| a | Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos planificados y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas | 10 |
| b | Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría | 0 |
| c | Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría | 0 |
| d | Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente | 0 |
| e | Realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada | 10 |
| f | Conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías | 0 |
| 9.3 | Revisión por la dirección | 30 |
| 9.3.1 | <i>Generalidades</i> | 10 |
| | La alta dirección revisa el SGC de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización | 10 |
| 9.3.2 | <i>Entradas de la revisión por la dirección</i> | 36 |
| | La revisión por la dirección se planifica y se lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre: | |
| a | El estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas | 10 |
| b | Los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC | 30 |
| c | La información sobre el desempeño y la eficacia del SGC, incluidas las tendencias relativas a: | |
| 1 | La satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes | 70 |
| 2 | El grado en que se han logrado los objetivos de la calidad | 20 |
| 3 | El desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios | 40 |
| 4 | Las no conformidades y acciones correctivas | 40 |
| 5 | Los resultados de seguimiento y medición | 20 |
| 6 | Los resultados de las auditorías | 0 |
| 7 | El desempeño de los proveedores externos | 20 |
| d | La adecuación de los recursos | 40 |
| e | La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades | 70 |
| f | Las oportunidades de mejora | 70 |
| 9.3.3 | <i>Salidas de la revisión por la dirección</i> | 45 |
| | Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con: | |
| a | Las oportunidades de mejora | 70 |
| b | Cualquier necesidad de cambio en el SGC | 20 |
| c | Las necesidades de recursos | 70 |
| | La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección | 20 |

| Nº | Requisitos Generales | Evaluación |
|--------|--|------------|
| 10 | MEJORA | 46 |
| 10.1 | Generalidades | 65 |
| | La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente | 80 |
| | Éstas debe incluir: | |
| a | Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras | 80 |
| b | Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados | 70 |
| c | Mejorar el desempeño y la eficacia del SGC | 30 |
| 10.2 | No conformidad y acción correctiva | 53 |
| 10.2.1 | <i>Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización</i> | 66 |
| a | Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: | 70 |
| 1 | Tomar acciones para controlarla y corregirla | 80 |
| 2 | Hacer frente a las consecuencias | 80 |
| b | Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante: | 70 |
| 1 | La revisión y el análisis de la no conformidad | 60 |
| 2 | La determinación de las causas de la no conformidad | 60 |
| 3 | La determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir | 70 |
| c | Implementar cualquier acción necesaria | 80 |
| d | Revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada | 70 |
| e | Si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y | 60 |
| f | Si fuera necesario, hacer cambios al SGC | 20 |
| | Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas | 70 |
| 10.2.2 | <i>La organización debe conservar información documentada como evidencia de:</i> | 40 |
| a | La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente | 40 |
| b | Los resultados de cualquier acción correctiva | 40 |
| 10.3 | Mejora continua | 20 |
| | La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC | 20 |
| | La organización considera los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua | 20 |

Evaluación por capítulo

| No. | Capítulo | Evaluación | Puntaje Máximo |
|-----|-----------------------------|------------|----------------|
| 4 | CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN | 18 | 100 |
| 5 | LIDERAZGO | 35 | 100 |
| 6 | PLANIFICACIÓN | 23 | 100 |
| 7 | APOYO | 26 | 100 |
| 8 | OPERACIÓN | 55 | 100 |
| 9 | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 30 | 100 |
| 10 | MEJORA | 46 | 100 |
| | | | |
| | | 232 | 700 |

Evaluación por subtema

| No. | Subtítulo | Evaluación |
|------|---|------------|
| 4.1 | Comprensión de la organización y de su contexto | 35 |
| 4.2 | Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas | 23 |
| 4.3 | Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad | 0 |
| 4.4 | Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos | 16 |
| 5.1 | Liderazgo y compromiso | 43 |
| 5.2 | Política | 29 |
| 5.3 | Roles, responsabilidades y autoridades en la organización | 32 |
| 6.1 | Acciones para abordar riesgos y oportunidades | 16 |
| 6.2 | Objetivos de la Calidad y Planificación para lograrlos | 45 |
| 6.3 | Planificación de los cambios | 8 |
| 7.1 | Recursos | 52 |
| 7.2 | Competencia | 18 |
| 7.3 | Toma de conciencia | 16 |
| 7.4 | Comunicación | 30 |
| 7.5 | Información documentada | 13 |
| 8.1 | Planificación y Control Operacional | 35 |
| 8.2 | Requisitos para los productos y servicios | 78 |
| 8.3 | Diseño y Desarrollo de los productos y servicios | NA |
| 8.4 | Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente | 60 |
| 8.5 | Producción y provisión del servicio | 72 |
| 8.6 | Liberación de los productos y servicios | 50 |
| 8.7 | Control de las salidas no conformes | 86 |
| 9.1 | Seguimiento, medición, análisis y evaluación | 58 |
| 9.2 | Auditoría interna | 2 |
| 9.3 | Revisión por la dirección | 30 |
| 10.1 | Generalidades | 65 |
| 10.2 | No conformidad y acción correctiva | 53 |
| 10.3 | Mejora continua | 20 |

Anexo 5. Resultados de Test de Satisfacción

1. ¿Qué tipo de cliente eres?

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Nuevo | 117 | 89% |
| Frecuente | 14 | 11% |
| Total | 131 | 100% |

2. ¿Cómo te pareció la comida?

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Malo | 0 | 0% |
| Bueno | 39 | 30% |
| Excelente | 90 | 69% |
| No contesta | 2 | 2% |
| Total | 131 | 100% |

3. ¿Cómo calificas el tiempo y rapidez de nuestros platillos?

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Malo | 1 | 1% |
| Bueno | 31 | 23% |
| Excelente | 96 | 73% |
| No contesta | 4 | 3% |
| Total | 131 | 100% |

4. ¿Los meseros lucen limpios y presentables?

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-------|------------|------------|
| SI | 130 | 99% |
| NO | 1 | 1% |
| Total | 131 | 100% |

5. ¿El mesero que te atendió fue paciente, amable y respetuoso?

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Malo | 0 | 0% |
| Bueno | 9 | 7% |
| Excelente | 122 | 93% |
| Total | 131 | 100% |

6. ¿Sabes el nombre del mesero que te atendió hoy?

| Ítem | Frecuencia |
|--------------------------|------------|
| Mary | 13 |
| Danilo | 13 |
| Daniel | 51 |
| Dimas | 29 |
| Douglas | 12 |
| No sabe quién le atendió | 24 |
| Total | 142 |

7. ¿Cómo calificarías la limpieza en nuestras áreas de bar y restaurante?

| Ítem | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Malo | 0 | 0% |
| Bueno | 14 | 11% |
| Excelente | 117 | 89% |
| Total | 131 | 100% |

8. Compártanos sus sugerencias

| Ítem | Frecuencia |
|------------------------|------------|
| No tiene sugerencias | 77 |
| Menú | 7 |
| Todo Bien | 28 |
| Mejora bufete | 2 |
| Mejora en habitaciones | 2 |
| Tamaño de bebidas | 1 |

8. Compártanos sus sugerencias

| Ítem | Frecuencia |
|------------------------------|------------|
| Sillones | 1 |
| Aire Acondicionado | 1 |
| Refill | 3 |
| Juegos para piscina | 1 |
| Mejorar servicio al cliente | 4 |
| Más parqueo | 1 |
| Limpieza | 2 |
| Contar con spa | 1 |
| Solicita servicio más barato | 1 |
| Total | 123 |

Anexo 6. Diseño en Planta de Boca Olas



Anexo 7. Cronograma

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| 1. Análisis de la situación actual | Presentación del proyecto a la Alta Dirección de Boca Olas | Gerente General | Alcanzar la aprobación del proyecto | Reunión para la revisión del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición del alcance del Sistema de Gestión de Calidad | Gerente General | | Recolección de ideas y sugerencias | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Designar responsables de la implementación | Gerente General | | Reunión | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Planificación de lanzamiento del SGC | Gerente General | Establecer las bases para el SGC | Lluva de ideas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecer las partes interesadas | Gerente General | | Revisión de información del hotel pertinente al SGC | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecimiento de los requisitos del cliente | Gerente General | | Reunión | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Realización y análisis DAFO | Gerente General | Establecer el contexto de Boca Olas y las estrategias a seguir | Identificación de fortalezas, debilidades Búsqueda de información para detectar las oportunidades y amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Realización del cuestionario de diagnóstico basado en la ISO 9001:2015 | Gerente General | Identificar los requisitos que se cumplen y los vacíos que se tienen | Conclusiones del DAFO Calificar cada requisito de la norma en base a un nivel de cumplimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Análisis de test de satisfacción | Gerente General | Conocer la percepción del cliente acerca de los servicios que se brindan en Boca Olas | Elaborar un gráfico de radar Empleo de herramientas estadísticas para la interpretación de los resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| ETAPA | ACTIVIDADES | RESPONSABLE | OBJETIVO | ESTRATEGIAS PARA CUMPLIR CON LAS | Meses | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------------|--|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | | | |
| 2. Documentación de política y objetivos de calidad | Establecimiento de la política de calidad | Responsable del SGC | Establecer una política y objetivos de calidad apropiada al SGC | Reunión con personal clave para el SGC Lluvia de ideas para amarrar la política y objetivos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Establecimiento de los objetivos de calidad | Responsable del SGC | Comunicar la política y objetivos de calidad a todo el nivel de Boca Olas y a sus partes interesadas | Elaboración de un plan de comunicación Carreteras Página Web y redes sociales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Gestión del riesgo de riesgos | Establecer el procedimiento de la gestión de riesgos | Responsable del SGC | Elaborar el procedimiento para la gestión de riesgos | Estudiar los principios y directrices de la ISO 31000 Entrevistas a los directos de los procesos que se ejecutan en Boca Olas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración de la red de procesos del Hotel Boca Olas | Responsable del SGC | Conocer el flujo de los procesos principales de Boca Olas | Diagramar los procesos que se desarrollan en Boca Olas, para diagramas de primer y segundo nivel emplear el método PEPSU. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo | Identificar los riesgos actuales y potenciales en el mapa de procesos siguiendo el procedimiento establecido | Responsable del SGC | Establecer las estrategias para tratar los riesgos | Completar ficha de registro del riesgo para identificar, analizar y evaluar los riesgos de Boca Olas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración de los procedimientos | Responsable del SGC | Documentar los procedimientos para su comprensión y mejora | El método a utilizar para diagramar será multifuncional y el formato empleado según el establecido en el SGC. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Capacitación | Lista maestra de documentos | Responsable del SGC | Elaborar los documentos del sistema con los que se cuenta para agilizar su ubicación | Identificar los documentos con un código, según lo establecido en el SGC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Campaña de sensibilización ISO 9001:2015 a todo el personal | Responsables de RRHH y del SGC | Comprometer al personal con el desarrollo del SGC | Reuniones de la organización letreros, boletines y correos electrónicos Desarrollo de dinámicas acerca del SGC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

