



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial y Comercial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD CONFORME A LA NORMA ISO
9001:2008, EN EL HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL**

**Tesis para optar el Título Profesional en Ingeniería Industrial y
Comercial**

Rosa Carolina Maldonado Coral

Asesor:

Ing. Juan Cevallos Ampuero

Lima-Perú

2015

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres Julián y Luz, los cuales siempre me impulsaron a seguir adelante, por ser mi motor diario que ha sabido guiar mis pasos y mi apoyo incondicional durante el transcurso de la realización de la tesis.

A mi hermana Liz, quien siempre me daba palabras de aliento y motivación para seguir adelante y no rendirme.

Finalmente, quiero terminar esta dedicatoria, citando un párrafo de una frase de Christian Barnard, que siempre repite mi madre y que ha marcado mi vida hasta el día de hoy.

“Si piensas que perderás, ya has perdido.

*Porque en el mundo encontrarás
que el éxito comienza con el pensamiento del hombre.
Todo está en el estado mental.
Porque muchas carreras se han perdido
antes de haberse corrido,
y muchos cobardes han fracasado
antes de haber su trabajo empezado”.*

Agradecimientos

Agradezco a Dios por haberme dado las fuerzas necesarias para llegar hasta esta etapa de mi vida profesional.

Agradezco a mis padres por brindarme su apoyo incondicional, por su amor y cariño que aunque estando lejos físicamente, siempre están conmigo espiritualmente.

Un agradecimiento especial para mi madre, quien me apoyó y me apoya como solo una madre lo puede hacer, de una manera indescriptible.

Gracias a todas aquellas personas que me ayudaron de forma directa o indirectamente en la culminación de este gran trabajo.

Resumen

La presente tesis se realiza con el objetivo de elaborar una propuesta de desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2008, en una empresa hotelera de categoría tres estrellas que brinda servicios de alojamiento y alimentación.

El objetivo del presente proyecto de tesis, es realizar un análisis de la situación actual de la empresa, y de acuerdo a este resultado, plantear una metodología para la propuesta e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, para demostrar que la implementación y el mantenimiento del sistema de gestión permite mejorar la realización de los procesos de la empresa, incrementar el nivel de competitividad y productividad, así como aumentar la satisfacción de los clientes.

Para la realización de la propuesta de desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en una empresa de hotelería, la herramienta principal de estudio que se utilizó, fue la norma internacional ISO 9001:2008, para lo cual se tuvo que analizar e interpretar los requisitos y apartados de cada capítulo que forman parte de su contenido así como establecer las bases para realizar la propuesta de implementación.

Inicialmente, se identificaron los procesos principales, aquellos que se encuentran relacionados directamente con el rubro del negocio y los servicios que se brinda a los clientes, posteriormente se realiza el análisis de la situación actual de la empresa utilizando como herramienta un cuestionario de evaluación, que sirve para conocer el nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008.

Luego de identificar los procesos principales y de haber establecido los lineamientos para la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se llevó a cabo el rediseño para aquellos procesos que requerían tomar esta medida, con el objetivo de cumplir con los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008.

Se definió el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, para luego, llevar a cabo, el desarrollo de la propuesta de implementación, en donde se definió la Política y Objetivos de Calidad, los cuales, la empresa tendrá la responsabilidad de medir y controlar para verificar el cumplimiento de los mismos para el mantenimiento eficaz y adecuado del sistema.

Se realizó la descripción detallada de cada uno de los procesos principales de la empresa, considerados procesos clave y que se encuentran dentro del mapa de procesos diseñado.

Luego, se procedió con la elaboración de la documentación necesaria para el cumplimiento de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008. Una vez finalizada la elaboración de la correspondiente documentación, se plantea el Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en el cual se muestran las etapas y actividades que debe realizar la empresa para implementar la propuesta realizada y posteriormente poder certificarse.

Se presenta la descripción del proceso de certificación ISO 9001:2008, indicando cada una de las etapas por las que se encuentra conformado. Finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas relacionadas a la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad del presente proyecto; así mismo, las correspondientes recomendaciones para el mantenimiento eficaz y óptimo del Sistema de Gestión de Calidad.

INDICE

Introducción

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Problema de investigación.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	2
1.1.3. Justificación de la investigación.....	2
1.2. Marco Referencial.....	4
1.2.1. Antecedentes.....	4
1.2.1.1. Casos de aplicación de Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001 a Hoteles.....	5
1.2.2. Marco teórico.....	8
1.2.2.1. Calidad: definiciones previas, evolución e integración de perspectivas.....	8
1.2.2.2. Sistemas de Calidad y los principios de la Gestión de la Calidad.....	15
1.2.2.3. Normas de la serie ISO 9000.....	19
1.2.2.4. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.....	20
1.2.2.5. Introducción a la Norma ISO 9001:2015.....	22
1.2.2.6. Servicios: propiedades, criterios y herramientas de control.....	23
1.3. Objetivos e Hipótesis.....	28
1.3.1. Objetivo general.....	28
1.3.2. Objetivos específicos.....	28
1.3.3. Hipótesis general.....	29
1.3.4. Hipótesis específicas.....	29
1.4. Alcances y limitaciones.....	29
 CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	 31
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	31
2.1.1. Tipo de investigación.....	31
2.1.2. Diseño de investigación.....	31
2.2. Empresa caso de tesis.....	31
2.2.1.Descripción de la empresa.....	32
2.2.1.1. Misión y visión.....	32
2.2.1.2. Política de la empresa.....	33

2.2.1.3. Organización de la empresa.....	33
2.2.1.4. Principales servicios.....	37
2.2.1.5. Procesos y operaciones principales.....	38
2.2.1.5.1. Alojamiento.....	38
2.2.1.5.2. Alimentación.....	39
2.2.1.6 Instalaciones y equipos.....	40
2.3. Método.....	44
2.3.1. Secuencia lógica del trabajo.....	44
2.1.2. Descripción de actividades y herramientas.....	47
 CAPÍTULO III: DESARROLLO.....	 49
3.1. Diagnóstico.....	49
3.1.1. Preparación del diagnóstico.....	49
3.1.2. Metodología del diagnóstico.....	49
3.1.3. Análisis de los resultados obtenidos.....	52
3.2. Propuesta de Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	60
3.2.1 Sistemas de Gestión de Calidad.....	60
3.2.2 Alcance del Sistema de Gestión de Calidad.....	62
3.2.3 Definición de la Política de Calidad.....	62
3.2.4 Objetivos de la Calidad.....	63
3.2.5 Gestión de Procesos.....	66
3.2.5.1 Identificación de procesos.....	66
3.2.5.2 Mapa de procesos.....	67
3.2.6 Requisitos para la documentación.....	103
3.2.7 Responsabilidad de la Dirección.....	105
3.2.8 Gestión de los Recursos.....	111
3.2.9 Realización del Producto.....	114
3.2.10 Producción y Prestación del Servicio.....	121
3.2.11 Medición, análisis y mejora.....	125

CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN.....	130
4.1. Plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	130
4.2. Cronograma de actividades para implementar el SGC.....	137
4.3. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad.....	141
4.3.1. Alcance de la certificación.....	141
4.3.2. Empresas certificadoras.....	141
4.4. Resultados esperados de la Implementación.....	143
4.5. Costos de Implementación del SGC.....	146
 CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 148
5.1. Conclusiones.....	148
5.2. Recomendaciones.....	148
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 150
ANEXOS.....	I

Índice de Figuras

Figura 1: Perspectivas de Calidad en la Cadena de Valor.....	15
Figura 2: Variables que intervienen en la prestación de servicios.....	25
Figura 3: Organigrama General.....	36
Figura 4: Distribución de áreas del primer piso.....	43
Figura 5: Diagrama de Secuencia lógica de trabajo.....	45
Figura 6: Perfil de resultados.....	53
Figura 7: Mapa de procesos.....	69
Figura 8: Flujograma del subproceso de Reservas.....	74
Figura 9: Flujograma del sub proceso de Check-in con reserva.....	77
Figura 10: Flujograma del sub proceso de Check-in sin reserva.....	81
Figura 11: Flujograma del sub proceso de Limpieza y acondicionamiento de habitaciones..	85
Figura 12: Flujograma del subproceso de Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes.....	88
Figura 13: Flujograma del sub proceso de Gestión de objetos olvidados.....	90
Figura 14: Flujograma del sub proceso de Información diversa.....	91
Figura 15: Flujograma del sub proceso de Encargo de equipaje.....	93
Figura 16: Flujograma del sub proceso de Check out	96
Figura 17: Flujograma del Proceso de Alojamiento.....	98
Figura 18: Flujograma del Proceso de Alimentación.....	101

Índice de Tablas

Tabla 1: Comparación entre los enfoques de gestión de la calidad.....	13
Tabla 2: Criterios y formas de medida en la Prestación de Servicios.....	26
Tabla 3: Leyenda del Cuestionario ISO 9001:2008.....	50
Tabla 4: Cuestionario conforme a la Norma ISO 9001:2008.....	51
Tabla 5: Resultados del diagnóstico ISO 9001:2008.....	52
Tabla 6: Plan del Sistema de Gestión de Calidad.....	65
Tabla 7: Procesos del Sistema de Gestión de Calidad.....	66
Tabla 8: Descripción del subproceso de Reserva.....	72
Tabla 9: Descripción del Sub proceso de Check- in con reserva.....	75
Tabla 10: Descripción del Sub proceso de Check- in sin reserva	79
Tabla 11: Descripción del Sub proceso de Limpieza y acondicionamiento de habitaciones...	83
Tabla 12: Descripción del Sub proceso de Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes.....	86
Tabla 13: Descripción del Sub proceso de Gestión de objetos olvidados.....	89
Tabla 14: Descripción del Sub proceso de Información diversa.....	91
Tabla 15: Descripción del subproceso de Encargo de equipaje.....	92
Tabla 16: Descripción del sub proceso de Checkout:.....	94
Tabla 17: Descripción de Proceso de Alimentación.....	99
Tabla 18: Plan de Implementación del SGC.....	136
Tabla 19: Cronograma de Implementación del SGC.....	140
Tabla 20: Resultados esperados luego de la implementación del SGC	144
Tabla 21: Comparación antes y después de la implementación del SGC.....	145
Tabla 22: Inversión inicial para implementación del SGC.....	146
Tabla 23: Costos incurridos anuales por Implementación y Mantenimiento del SGC.....	147

Índice de Anexos

Anexo 1: Cuestionario conforme a la Norma ISO 9001:2008.....	I
Anexo 2: Manual de Calidad del “Hotel Chavín Señorial.....	VII
Anexo 3: Manual de Procedimientos.....	XXXIII
Anexo 4: Manual de Organización y Funciones.....	LXX
Anexo 5: Ficha de caracterización de procesos.....	LXXII
Anexo 6: Procedimiento de procesos.....	LXXIII
Anexo7: Tabla Resumen de documentos y registros de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.....	LXXIV
Anexo 8: Acta de Revisión del SGC.....	LXXVII
Anexo 9: Plan de capacitación anual.....	LXXVIII
Anexo 10: Cronograma de Mantenimiento Anual.....	LXXIX
Anexo 11: Encuesta de satisfacción del cliente.....	LXXX
Anexo 12: Plan Anual de Auditoría Interna.....	LXXXII
Anexo 13: Programa de auditoría Interna.....	LXXXIII
Anexo 14: Informe de auditoría interna.....	LXXXIV
Anexo 15: Plan de Control.....	LXXXV
Anexo 16: Reporte de Producto no conforme.....	LXXXVI
Anexo 17: Reporte de Acción preventiva/correctiva.....	LXXXVII

Introducción

El mundo globalizado que vivimos demuestra que las empresas de todos los rubros deben contar con un sistema de gestión de calidad, que asegure la calidad de cada uno de sus productos y servicios ofrecidos para competir en el competitivo y cambiante mercado actual. Como resultado de esta competitividad, una empresa tendrá éxito y reconocimiento en el mercado, sólo si proporciona productos o servicios que satisfacen o superan las exigencias y expectativas del cliente, lo que lo hace un requisito indispensable. (Ugaz, 2012).

Los clientes de empresas hoteleras, se han convertido en grandes conocedores de la oferta a nivel mundial, ya que el desarrollo del internet, las redes sociales, entre otras herramientas de comunicación virtual, han ayudado al conocimiento de todo tipo de ofertas turísticas. Esto ha generado que los viajeros desarrollen de forma más exigente sus expectativas, por lo cual, los encargados de la gestión de los diferentes negocios de la denominada industria sin humo, deberán hacer frente a los retos que se presenten (Pérez, 2010).

En esta industria hotelera la situación es muy exigente debido a la competencia de cadenas hoteleras de categoría mundial que tienen implementado, sistemas de gestión de calidad que ayudan a optimizar los procesos y su interrelación e incrementan su eficiencia global. También, debido a la evolución de las exigencias de los clientes en el transcurso del tiempo (Aranda, 2009).

Estas exigencias requieren de un sistema que le permita a la organización diferenciarse y obtener una ventaja significativa sobre sus competidores, teniendo en cuenta que los servicios de calidad tienen la capacidad de reducir errores y por lo mismo, reducir costos innecesarios, siendo capaces de aumentar la productividad y mejorar el posicionamiento de la imagen de la empresa. (Plan Nacional de Calidad Turística, 2013).

A nivel mundial, las empresas hoteleras han adoptado diversos modelos para poder implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Entre los principales, podemos encontrar los criterios del Premio Europeo a la Excelencia EFQM, la Q de calidad turística de España y la ISO 9001:2008 (Aranda, 2009). Para efectos del desarrollo de la presente tesis, se ha elegido como herramienta principal para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa hotelera, la norma internacional ISO 9001:2008.

El presente trabajo de tesis, plantea la propuesta de diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, en la empresa hotelera Chavín Señorial, situada en la ciudad de Trujillo, La Libertad.

Capítulo I: Generalidades de la Investigación

1.1. Problema de Investigación

1.1.1 Planteamiento del Problema

A nivel nacional y según fuentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), existen 118 mil 46 empresas dedicadas a la actividad de servicios de comidas y bebidas y 18 mil 218 empresas en la actividad de alojamiento y hospedaje, las cuales realizan la prestación del servicio sin haber implementado en su gran mayoría un Sistema de Gestión de Calidad, sobre todo en la micro y pequeña empresa, lo que influye riesgosamente en la calidad de los servicios prestados y en su falta de competitividad.

El problema de la calidad en la industria hotelera es un reto pendiente por resolver a todo nivel. Según diversos documentos oficiales del gobierno nacional como CALTUR (Plan Nacional de Calidad Turística del Perú), se han desarrollado planes sobre la aplicación de buenas prácticas en la gestión del servicio de hostelería, mediante manuales de buenas prácticas de gestión. Esto vendría a ser una guía que ayuda en la gestión Integral de la Calidad, mediante la implementación de las recomendaciones de Buenas Prácticas que se encuentra en el Manual que lleva el mismo nombre. Sin embargo el porcentaje de empresas hoteleras certificadas en buenas prácticas no llega ni al 1%, según cifras oficiales (Caltur, 2014).

Las recomendaciones de Buenas Prácticas sin embargo no representan un sistema de gestión de calidad completo que sea comparable y reconocido a nivel mundial como lo es la norma internacional ISO 9001:2008.

Los puntos señalados son la esencia de la problemática existente, por ello debemos trabajar hacia su implementación, ya que de esta forma se estaría brindando mejores ventajas competitivas y calidad del servicio.

En nuestro país muchos empresarios de hoteles, en especial pequeños, están cada vez más interesados en aplicar la norma ISO 9001:2008, pero existe poca información al respecto. Justamente ello se trata de abordar con el presente trabajo.

1.1.2 Formulación del Problema

¿La Norma ISO 9001:2008, brinda las herramientas y lineamientos necesarios para el desarrollo de una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad aplicable a la empresa Hotel Chavín Señorial?

1.1.3. Justificación de la Investigación

Al presente año 2015, la gran mayoría de empresas que brindan servicios de hotelería en el Perú, no operan con mecanismos de aseguramiento de la calidad y mejora continua en sus procesos (Caltur,2014), esto les resta competitividad frente a los servicios suministrados por empresas hoteleras provenientes de grandes cadenas de hoteles reconocidas a nivel mundial y también por las pocas empresas peruanas que han implementado Sistemas de Gestión de Calidad eficientes y eficaces según la norma internacional ISO 9001:2008. Según datos de la ISO Survey of certifications, en el año 2013, solo se han logrado certificar en ISO 9001, 3 empresas pertenecientes al sector de Hoteles y Restaurantes en el Perú.

En su mayoría las pequeñas empresas, carecen de los conocimientos acerca de los lineamientos de la Norma ISO 9001 y de cómo poder aplicarlos en sus organizaciones para la mejora de la calidad de los servicios (HT Consultants, 2013), por lo cual es muy conveniente que las mismas, logren estándares de calidad competitivos, con gran fortalecimiento organizacional y poder así consolidarse en el mercado nacional.

El mundo competitivo, la exigencia de los clientes y el futuro del negocio exige en las organizaciones el mejoramiento de los estándares de calidad (Caltur,2014), este hecho justifica la necesidad que la empresa de estudio en la tesis aplique un SGC de reconocimiento internacional como la Norma ISO 9001:2008, y al obtener la certificación, le permita tener una excelente carta de presentación y ejecución de un servicio de clase mundial a clientes nacionales y extranjeros, los cuales además de sentirse satisfechos podrán repetir y/o referir el servicio a otros usuarios.

La presente tesis, brindará un marco referencial para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma internacional ISO 9001:2008, y demostrando con su posterior implementación, que la organización logra obtener una mejor eficiencia y eficacia de la gestión de sus recursos y procesos.

El Hotel Chavín Señorial, debido que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad poco eficaz, que a pesar de su aplicación y mantenimiento no ha permitido a la empresa mejorar

la eficiencia y eficacia de sus procesos y aumentar la satisfacción de las exigencias y expectativas de los clientes, ve en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008, una oportunidad para el crecimiento organizacional, la mejora de la calidad en los servicios y la mejora en la gestión de recursos y procesos.

Según información suministrada por la empresa, el año 2014, ha experimentado una reducción en las ventas de los servicios ofrecidos en un 18% con respecto al año anterior. Esta reducción en las ventas se ha debido a la insatisfacción de los clientes con respecto a los servicios suministrados en relación a la calidad de los mismos. Esta falta de calidad en los servicios, según la Gerencia General del Hotel Chavín Señorial, se debe a la falta de comunicación interna y coordinación entre el personal de áreas fundamentales en la organización, falta de control en los procesos y una gestión ineficiente de los mismos al no operar con instrucciones y procedimientos definidos que les permita a los trabajadores estandarizar sus actividades y ser eficaces respecto al tiempo demandado para el cumplimiento de los mismos.

Los costos de calidad que se han generado en la organización, en su mayoría han sido producidos por fallos en la calidad de los servicios suministrados que han llegado a gozar los clientes y que han generado la devolución de dinero, compensaciones para solucionar quejas y reclamos, reprocesos y pérdida de clientes.

Adicionalmente en la empresa hotelera, no se ha trabajado con planes anuales de capacitación que permitan la actualización y fortalecimiento de capacidades del personal. Tampoco se han aprovechado al máximo las recomendaciones y sugerencias de los clientes y el registro y control de la calidad de producto por parte de los proveedores se ha venido haciendo de forma empírica y sin indicadores de control.

La implementación del SGC conforme a la Norma ISO 9001:2008, le permitirá a la empresa manejar una cultura organizacional orientado a la mejora continua, identificando adecuadamente los productos no conformes para tomar las acciones correspondientes, una mayor y mejor respuesta ante no conformidades del sistema, ahorros monetarios causados por fallas en los procesos, la mejora de su competitividad e imagen en el mercado, la mejora en la gestión de procesos y recursos y la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos. Todos estos beneficios de la implementación del SGC conforme a la Norma ISO 9001, generarán que la empresa sea más competitiva en el mercado, al ofrecer productos y servicios de calidad.

Hotel Chavín Señorial, está de acuerdo en que se realice este proyecto, considerando la confidencialidad de la información como resultado del diagnóstico y las siguientes etapas del desarrollo, según los lineamientos basados en la norma ISO 9001:2008.

1.2. Marco Referencial

1.2.1 Antecedentes

La problemática de calidad en los establecimientos de hospedaje en el país ha llevado al sector turismo a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, al establecimiento de un sistema de mejoría del servicio de calidad con intervenciones que buscan la sensibilización de la problemática, la entrega de instrumentos y la implementación motivadora mediante el reconocimiento público a las empresas que comiencen a implementar mejoras para el servicio.

En nuestro entorno nacional, se han elaborado las siguientes herramientas/estudios, relacionados al tema de calidad en las empresas de hotelería en el Perú.

- a) El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del Plan Nacional de Calidad, ha elaborado el Manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje, desde el año 2011, según la Resolución Ministerial No. 073-2011-MINCETUR/DM.
- b) La consultora Hospitality and TourismConsultants, llevó a cabo un estudio sobre la calidad en la industria hotelera del Perú, en el año 2013 y señaló la baja penetración de sistemas de gestión de calidad en los establecimientos de hospedaje.

En el extranjero, además de las acciones de certificación ISO y de otros Sistemas de Gestión de la Calidad se han desarrollado diferentes trabajos como:

- a) El departamento de Economía y Turismo de la universidad JurjaDobrile en Croacia ha elaborado un estudio de Conceptos de la medición de la calidad del servicio en la industria hotelera.
- b) Autores como Iarlori Cecilia Gimena, ha realizado un estudio de Aspectos de la Gestión de la Calidad en la Industria Hotelera.
- c) Autores como Cristina Aranda Lara, ha trabajado un proyecto de tesis de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la ISO 9001:2008 en el Hotel Ébano. Desencadenante: Themysteryquest.

- d) El Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, ha elaborado un Manual Práctico de Calidad Hotelera para Hoteles y Alojamientos Rurales.
- e) El Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), ha elaborado planes para diversos subsectores turísticos, los cuales tienen base en la Marca de Calidad Turística “Q”.

De esta forma, podemos obtener información importante referente a la gestión de calidad en la industria hotelera, la cual se puede adecuar a las circunstancias y problemática que presenta la empresa que se ha elegido para llevar a cabo el proyecto de tesis.

Según la publicación realizada por el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), estas empresas hoteleras de origen peruano, son algunas de las que han obtenido la certificación ISO 9001: Hotel Costa del Sol (15/07/2011, SGS), y Hotel Casa Andina (24/04/2012, SGS).

También es importante mencionar que existen 199 empresas hoteleras de diferentes categorías, las cuales han obtenido la certificación de Buenas Prácticas por la aplicación de la herramienta Manual de Buenas Prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje, elaborada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, mediante el Plan Nacional de Calidad Turística (Cultur, 2014).

1.2.1.1. Casos de aplicación de Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001 a Hoteles.

A continuación, se presentan algunos casos de hoteles, en los que se han implementado un Sistema de Gestión de Calidad, conforme a la norma ISO 9001.

- **Majestic Hotel y Spa**

El Hotel Majestic inició sus operaciones a inicios del siglo XX, su nombre inicial era Hotel Inglaterra, pero en el año 1918, el hotel se traslada a una mansión y pasa a denominarse Majestic Hotel Inglaterra. El hotel actualmente denominado Majestic Hotel y Spa, cuenta con cinco hoteles, las cuales tienen una misma filosofía: “ofrecer un cuidadoso servicio en hoteles ubicados en edificios históricos y emblemáticos de las ciudades de Barcelona y París” (Qualiteasy, 2012).

En el año 1997 la Dirección del Majestic Hotel y Spa, decide la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9002, el cual actualmente ha sido modificado a la versión ISO 9001:2008, con el objetivo de plasmar la operatividad del hotel en documentos como

procedimientos e instrucciones de trabajo para la mejora de la gestión en el establecimiento hotelero. Esto suponía un gran reto en el momento, pues no había mucha información y tampoco experiencia con respecto a los sistemas de calidad existentes en el sector hotelero (Qualiteasy, 2012).

Cuando se decide llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001, se nombra a un responsable como Director de Calidad y se logra formar el Comité de Calidad. En el año 2001 se lleva a cabo la incorporación de la Coordinadora de Calidad y Medio Ambiente para ayudar a la consecución de la certificación del ISO 14001. En ese mismo año realizan la implementación del Sistema de Gestión Medioambiental y se logra realizar la certificación en la Norma ISO 14001 y la verificación en EMAS (Qualiteasy, 2012).

.Para la implementación del ISO 9001 se contrataron los servicios de la consultora Madrid Euroquality, con la que se llevó a cabo todo el desarrollo de la documentación del Sistema ISO y se logró adaptar la empresa e instalaciones de acuerdo a los requisitos de la norma internacional (Qualiteasy, 2012).

La Dirección del Majestic Hotel y Spa, demuestra el compromiso con la calidad, difundiendo entre todo el personal que conforma la empresa, la Política de Calidad y Medio Ambiente que ha sido definida y anualmente realizan una valoración del cumplimiento de la Política, la cual es revisada por la Dirección General (Qualiteasy, 2012).

Actualmente, el hotel cuenta con un sistema que les permite gestionar óptimamente toda la documentación que soporta el SGC de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008. Este sistema llamado Qualiteasy, ha permitido mejorar la gestión de quejas de los clientes de forma automática y accesible para todo el personal, lo cual ayuda a mantener informados a todo el personal implicado sin perder información (Qualiteasy, 2012).

Han determinado que durante la estancia del cliente en el hotel, se le darán una serie de informaciones en donde se le ofrece participar en temas medioambientales, así como en temas de calidad o brindar su opinión sobre el mismo.

Además, el departamento de Relaciones Públicas y Recepción realizan la consulta aleatoria y directa al cliente durante su estancia o salida sobre sus impresiones y cumplimiento de expectativas sobre el servicio brindado, instalaciones y acogida (Qualiteasy, 2012).

- **Hilton Worldwide**

Según la información que se encuentra en la página web oficial de la empresa, la cadena de hoteles Hilton, inició sus operaciones en el año 1925, y tenía como objetivo, operar el mejor hotel en Texas (Hilton Worldwide, s.f).

En el transcurso de los años, la empresa fue adquiriendo mayor posicionamiento en el mercado, con la compra de hoteles y fundación de otras marcas. En el año 2009, lo que era Hilton Hotels Corporation, cambia su nombre y logotipo a Hilton Worldwide, cuyo nombre es el que se maneja en la actualidad, además, en el mismo año, se implementa el exclusivo sistema de medición LightStay, el cual es un estándar exclusivo de la marca para medir el desempeño de la sostenibilidad de todo el portafolio de hoteles a nivel mundial. (Hilton Worldwide, s.f).

Actualmente, es una de las cadenas de hoteles más conocidas de la industria hotelera a nivel mundial. Cuenta con aproximadamente 90 años de experiencia brindando los servicios de hotelería. Además, se encuentran presentes en 79 países y en seis continentes, con más de 550 hoteles y resorts (Hilton Worldwide, s.f).

Gracias a los avances en aseguramiento de la calidad y estándares de sostenibilidad, los Hoteles Hilton y su cartera de diez marcas de hoteles, han logrado la certificación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001 y del Sistema de Gestión medioambiental basado en la norma ISO 14001. Con estas certificaciones, la cadena de Hoteles Hilton, ha llegado a ser una de las primeras organizaciones multinacionales en certificar a todo su sistema de forma global (Hilton Worldwide, s.f).

La compañía ha logrado implementar una amplia gama de procesos de control de la calidad, con el objetivo de mantener la integridad, homogenización y estandarización de las diez marcas y de esta manera, poder garantizar una experiencia propiamente adecuada (Hilton Worldwide, s.f).

- **Meliá Hotels International**

La cadena de hoteles Meliá fue fundada en el año 1956 y tiene origen en España. Es una de las cadenas hoteleras más grandes a nivel mundial. Tiene en su portafolio a siete marcas y es dueño de más de 350 hoteles en 35 países.

Las marcas operadas por esta cadena hotelera, se encuentran comprendidas por las siguientes: Gran Meliá, Meliá, ParadisusResorts, ME by Meliá, Innsideby Meliá, TrypbyWyndham, Sol y Paradisus(Meliá Hoteles International, s.f).

Esta cadena hotelera ha experimentado diferentes procesos de fusión y también, adquisición de cadenas hoteleras, lo cual, le ha permitido crecer rápidamente y tener mayor posicionamiento en el mercado, logrando posicionarse actualmente en cuatro continentes, teniendo una presencia clave en los mercado como China, Oriente Medio y Estados Unidos (Meliá Hoteles International, s.f).

A nivel internacional, la cadena de hoteles Meliá ha implementado un Sistema de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, los cuales se han ido certificando con mayor crecimiento anualmente.

Entre los diferentes hoteles certificados, encontrados el Hotel Meliá Sancti Petri, ubicado en España, el cual es considerado, como una de las sedes más importantes de la cadena de hoteles Meliá y cuenta con la certificación en la Norma ISO 9001:2008, aprobado por Lloyd's Register Quality Assurance Limited en el año 2013 (Meliá Sancti Petri, s.f).

1.2.2. Marco Teórico

1.2.2.1. Calidad: definiciones previas, evolución e integración de perspectivas

1. Conceptos generales

La calidad es un concepto que ha ido evolucionando con el transcurrir del tiempo. Es un concepto que es reconocido como el conjunto de características de un producto o servicio, el cual tiene un grado de cumplimiento de especificaciones establecidas, cuya finalidad es satisfacer las expectativas y exigencias de los clientes. (Ugaz, 2012)

Como una visión general de la calidad, se puede decir que se considera como un proceso que se inicia con el reconocimiento de las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes, lo siguiente es establecer características y requisitos, los cuales tendrán que ser cumplidos por parte del producto o servicio para poder satisfacer las necesidades de los clientes. (Ugaz, 2012).

Sin embargo, existen diversas definiciones para conceptualizar la calidad. A continuación se presentan algunas definiciones, que se ha recopilado de diversas fuentes y autores. Los aportes y conceptos más conocidos a nivel mundial, pertenecen a los siguientes autores.

Crosby (1979), considera que la calidad es simplemente, cumplir con los requisitos para un producto o servicio establecido. Esto se alcanza con el cumplimiento de todas las especificaciones planteadas inicialmente para el producto, de forma que no haya la necesidad de corregirlas. Esto se inicia con la educación y motivación de los empleados, hacia el logro de este objetivo.

Deming (1989) define la calidad como “el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado”. Esta filosofía se encuentra basada en el incremento de la productividad, el cual es provocado por la disminución de la variabilidad de los procesos, es decir la estandarización de los mismos. Uno de los aportes más importantes de Deming, es el ciclo de Deming o el ciclo PDCA (Planificar, hacer, controlar y actuar).

Juran (1951), define la calidad como “Calidad es adecuación al uso”. De acuerdo a esta definición, la calidad significa la ausencia de defectos. Además utiliza la trilogía de la calidad: Planificación, Control y Mejora, lo cual es de utilidad para la obtención de productos de calidad.

Según Taguchi (2004), considera que todo desperdicio, reproceso o falta de calidad, tiene un costo para la sociedad. Además diseñó una filosofía de calidad a la cual llamó diseño Robusto. Esta filosofía tenía como objetivo reducir variaciones no deseables en productos y procesos con la finalidad de reducir costos, aumentar la satisfacción de los clientes y optimizar la productividad y los procesos.

Como hemos podido ver, existen diversos conceptos para este término, por lo cual podemos rescatar que todas y cada una de ellas están orientadas a diversos objetivos estratégicos de la empresa.

Según Evansy Lindsay (2005), se agrupa las definiciones de calidad en cinco perspectivas diferentes.

a) **Perspectiva con base en el juicio:**

Según esta perspectiva, la calidad puede ser reconocida en forma absoluta y universal, por lo cual no puede ser definida con precisión. Es común relacionarla con

una comparación de características de los productos y basada en esfuerzos de mercadotecnia que se encuentran dirigidos a desarrollar la calidad, en la mente de los consumidores, como una imagen variable (Evans y Lindsay, 2005).

b) Perspectiva con base en el producto :

Esta perspectiva afirma que la calidad está en función de una variable específica, la cual es medible, de forma tal que al medir esta variable, se puede saber las diferencias del producto real con los requisitos del producto establecido y finalmente se puede hallar en qué se basan esas diferencias (Evans y Lindsay, 2005).

c) Perspectiva con base en el usuario:

Según esta perspectiva, se puede decir que un producto o servicio tienen calidad, siempre y cuando cumplan con los requerimientos y expectativas de los clientes finales. Se identifica a la calidad como la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente (Evans y Lindsay, 2005).

Las personas tienen diferentes necesidades e ideas, por lo tanto, diferentes normas de calidad.

Juran (1990) "Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer"

d) Perspectiva con base en la manufactura:

Según esta perspectiva, la calidad es el cumplimiento de los requerimientos, con las especificaciones de fabricación. Esto quiere decir que los requerimientos están basados en las necesidades y expectativas de los clientes, sobre ciertos productos, los cuales se han tratado de plasmar en las especificaciones de fabricación. La estrategia de fabricación busca minimizar las desviaciones y variabilidad del modelo estándar, el cual se ha establecido dentro de las especificaciones de fabricación del producto (Evans y Lindsay, 2005).

Según Crosby (1979), hacer las cosas bien en la primera vez, no añade costo extra en la producción del producto, pero si el producto se elabora con defectos, esto significa costos extras en la producción, debido a que se tendrá que hacer las debidas correcciones del caso.

e) **Perspectiva con base en el valor:**

Esta perspectiva está basada, en la relación entre la calidad con el precio y el coste. Según este enfoque, un producto o servicio es de calidad si es competitivo ante productos con características similares de la competencia, pero a un precio inferior, por lo cual estaría colocándose un paso adelante en el mercado. También en este enfoque se considera que un producto o servicio puede ser considerado de calidad, si teniendo el mismo precio que la competencia, ofrece mayores ventajas y cumple mejor las expectativas de los clientes. Además de lo mencionado anteriormente, también se puede decir que se tiene una noción de valor en cuanto a los productos o servicios de calidad, el cual a través de los años, nos ha conllevado a aceptar la calidad, basándonos en el precio. Por lo tanto para muchas personas, la calidad es definida en términos de precio. (Evans y Lindsay, 2005).

2. Evolución de la perspectiva de la calidad

La evolución de la perspectiva de la calidad a lo largo de la evolución de la historia, según Carbellido (2005) donde hace referencia a Bounds Adams (1955), ha tenido cuatro importantes evoluciones en el transcurso de cuatro eras. La de inspección (siglo XIX), el control estadístico de la calidad (década de los treinta), aseguramiento de la calidad (era de los cincuenta) y gestión de la calidad total (década de los noventa).

- **Inspección (siglo XIX):** Según Carbellido (2005), la inspección, se caracterizó por la capacidad para solucionar los problemas de carencias de uniformidad del producto, con la detección de las causas del mismo. Es la primera etapa con la cual se inicia la evolución del enfoque de la calidad. Consistía en controlar y verificar el proceso de producción, medir algunas características de los productos y encontrar los defectos, con el objetivo de generar lotes de producción de calidad, con la separación de aquellos productos que no cumplieran con las especificaciones establecidas previamente. Sin embargo, el costo de inspección significaba un alto costo, por lo que decidieron implementar el control estadístico.
- **Control Estadístico de la Calidad (década de los treinta):** Según Carbellido (2005), representa la era en donde aparecen los métodos estadísticos para el control

de los procesos con el fin de reducir la inspección en los mismos procesos. Para poder establecer un control estadístico en los procesos, primero se presentaron métodos estadísticos de muestreo, lo cual tenía como objetivo, reducir los altos costos de inspección. Finalmente se dieron cuenta que una manera más ordenada y óptima de producir productos de calidad, no era detectando los problemas, luego de que fueran producidos, si no, era previniendo los problemas, por lo cual se logra introducir el concepto de control, lo que finalmente logra evolucionar a la implementación del control estadístico del proceso.

Según Walter Shewhart (1967), la calidad era un problema de variación, la cual se podría prevenir y controlar mediante la eliminación de las causas que lo provocaban, siempre y cuando se hiciera a tiempo, de esta manera se podía cumplir con las especificaciones establecidas, dentro de la tolerancia, sin esperar a que el producto sea producido para poder detectar y corregir las fallas.

- **Aseguramiento de la calidad (era de los cincuenta):** Era en la que se logra involucrar a todos los departamentos que pertenecen a una empresa, con el fin de diseñar, planificar y ejecutar políticas de calidad. Es recién en la era de los cincuenta en la que el enfoque de calidad, ya no está solo orientada hacia el proceso de manufactura, si no también se direcciona hacia la calidad en servicios y la calidad en servicio al consumidor (Carbellido, 2005).

Juran (1989), introduce e impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad, con el fin de proporcionar servicios de soporte de calidad en el proceso de manufactura para lo cual se deberían coordinar esfuerzos entre los departamentos de producción, diseño del producto, ingeniería del proceso, abastecimiento, laboratorio, entre otras departamentos.

- **Gestión de la calidad total (década de los noventa):** Es la era en la cual, se tiene en cuenta las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes, lo cual es el punto central para la competencia entre las organizaciones, y es en lo que se basan los objetivos estratégicos de la calidad en las empresas (Carbellido, 2005).

La gestión de la calidad total, nace en los años cincuenta y es impulsada por un grupo de expertos, dentro de los cuales se encontraba Deming.

Es una estrategia de gestión de las empresas, la cual tiene un solo objetivo, satisfacer de una manera equilibrada, las necesidades, expectativas y requerimientos de todos sus grupos de interés, desde los accionistas, hasta los consumidores finales.

Feigenbaum (1956), lo define por primera vez como: “Un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización, para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente”.

A continuación, presentaremos la **Tabla 1**, que contiene el comparativo entre los cuatro enfoques presentados anteriormente.

Tabla 1: Comparación entre los enfoques de gestión de la calidad

Características	Enfoques de la gestión de calidad			
	Inspección	Control	Aseguramiento	Gestión de la calidad total
Objetivo	Detección de defecto	Control de productos y procesos	Organización y coordinación	Impacto estratégico de la calidad
Visión de la calidad	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver de forma efectiva	Oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de componentes	En el suministro uniforme de componentes	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Fijación de estándares y medición	Muestreo y técnicas estadísticas	Programas y sistemas. Planificación estratégica.	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de producción	Todos los departamentos	La dirección de forma activa y con ella, el resto de la organización

Fuente: Ugaz, L., (2012).

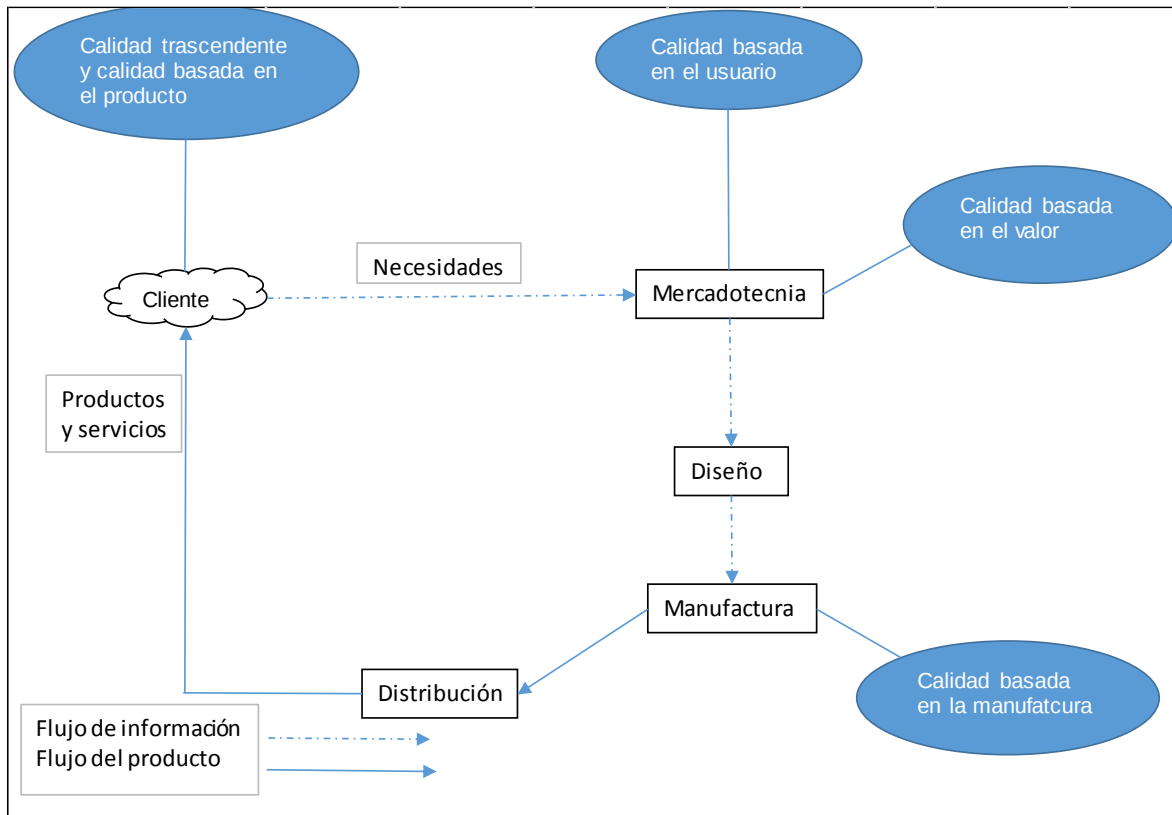
3. Integración de perspectivas sobre la calidad

Según Evans y Lindsay (2005), “la forma de ver la calidad puede depender de la posición de uno en la cadena de valor; es decir, si uno es el diseñador, fabricante o proveedor de servicios, distribuidor o cliente”.

La existencia y subsistencia de las organizaciones en el mercado, depende de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, por lo cual, primero se debe determinar las necesidades. A partir de esto, el fabricante deberá traducir los requisitos del cliente en especificaciones detalladas del producto y proceso. Estas actividades se llevan a cabo a través de la investigación, el desarrollo, el diseño del producto y la ingeniería (Evans y Lindsay, 2005).

En el proceso de manufactura, aun aplicando una variedad de herramientas de control de las especificaciones y de las máquinas, puede ocurrir mucha variación, por lo cual, la función de manufactura debe garantizar el cumplimiento de las especificaciones de diseño en el transcurso de la producción. El ciclo de producción- distribución se lleva a cabo, una vez que el producto ha sido trasladado desde la planta de manufactura a través de tiendas de mayoreo o al detalle. La distribución no es el fin de la relación con el cliente con el fabricante, pues el cliente debe recibir un servicio post venta que puede estar conformado por diversos servicios como instalación, información para el usuario, capacitación, etc. (Evans y Lindsay, 2005). En la **Figura 1**, se muestra la integración de las perspectivas de Calidad en la cadena de valor.

Figura 1: Perspectivas de Calidad en la Cadena de Valor



Fuente: Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2005).

1.2.2.2. Sistemas de Calidad y los principios de la Gestión de la Calidad

1. Sistemas de Calidad

Según Cuatrecasas (2001), el Sistema de calidad puede ser definido y se entiende como una estructura organizacional, la cual está constituida por un conjunto de actividades, cuyas bases están cimentadas en los recursos, procesos, procedimientos, responsabilidades y estrategias, todas ellas enfocadas a llevar a cabo la gestión de la calidad.

Para Ugaz (2012), un sistema de calidad, es entendido como un método planificado y sistemático, que se encuentra conformado por medios y acciones para poder gestionar una empresa.

Este sistema se encuentra conformando la estructura organizacional, en coordinación con la planificación, los procesos, los documentos y los recursos, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos trazados por la organización, cumplir requisitos y expectativas de los clientes y proveer el mejoramiento de productos y servicios (Ugaz, 2012).

En otras palabras, este sistema de gestión, le permite a la empresa, establecer un marco de referencia definido y estructurado, el cual ayuda en el diagnóstico de la organización, con el objetivo de identificar las falencias y anomalías que se presenta, para de esta manera, establecer y aplicar las acciones necesarias para subsanar las falencias identificadas y llevar a cabo una mejora continua.

El sistema de calidad se encuentra condicionado por:

- La estructura organizacional
- Tipo y naturaleza del producto o servicio
- Recursos materiales y humanos
- Exigencias y expectativas del mercado o clientes

2. Principios de la gestión de la Calidad

Los principios de Gestión de la Calidad, representan un patrón fundamental para dirigir de forma exitosa a una organización, hacia la mejora continua de su desempeño. Estos principios son provenientes de la experiencia y conocimientos de expertos internacionales, los cuales participan de la Norma ISO y Comité técnico ISO TC/176.

A continuación se definirán y describirán los ocho principios de gestión de la calidad, extraídos del documento oficial Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario ISO 9000:2005 y los beneficios de su aplicación (ISO 9000:2005, Data y Quality Consultores, s.f.).

Principio 1: Enfoque al cliente: Existe este enfoque, debido a que todas las acciones y objetivos planteados en una organización, no son más que el resumen de los requerimientos y expectativas de los clientes, por lo cual las empresas deben procurar más que satisfacer las necesidades y requerimientos, superar las expectativas de los clientes.

La aplicación del principio de enfoque al cliente conduce a lo siguiente:

- Analizar y comprender las necesidades y las expectativas de los clientes sobre el nivel de calidad esperado en un producto o servicio.
- Dar a conocer a toda la organización, las necesidades y expectativas de los clientes.
- Medir constantemente la satisfacción del cliente y los resultados obtenidos.

- Encontrar un óptimo equilibrio entre todas las partes participantes en una empresa, como los clientes, los propietarios, los trabajadores, los proveedores, los accionistas, y la sociedad en general, con la finalidad de satisfacer a cada uno de ellos.

Principio 2: Liderazgo: Los líderes deben establecer dentro de una organización, objetivos cuantificables, la política de la calidad y la debida orientación de la organización, con el fin de crear y mantener un óptimo y adecuado ambiente, en el cual el personal pueda involucrarse con los objetivos de la organización, de tal forma que haya una sinergia entre todas las áreas y actividades desarrolladas por cada uno de ellos.

La aplicación del principio de liderazgo conduce a lo siguiente:

- Establecimiento de una visión clara sobre el futuro de la organización, con el cumplimiento de los objetivos trazados en cierto intervalo de tiempo.
- Establecer una óptima comunicación y confianza entre los diferentes niveles de la organización, con el fin de alinear y unificar actividades para la consecución de los objetivos planteados.
- Dotar al personal trabajador, de todo tipo de recursos necesarios, como capacitaciones, charlas, etc., con el fin de optimizar su labor para con los objetivos de la organización.

Principio 3: Participación del personal: La participación y el comprometimiento de todos los diferentes niveles de la organización es muy importante para la consecución de los objetivos establecidos en la organización y de las diferentes partes interesadas.

La aplicación del principio de participación del personal conduce a que sus integrantes:

- Se tracen objetivos de mejora en su propio desempeño, para mejorar su competencia, su conocimiento y experiencia.
- Comprendan y entiendan que su participación es importante para la organización.
- Compartir información y experiencia de una forma libre.

Principio 4: Enfoque basado en procesos: La consecución eficiente de los objetivos establecidos y los resultados obtenidos se consiguen cuando las actividades y los recursos relacionados a estos, se gestionan como un proceso.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a lo siguiente:

- Sistematizar las actividades necesarias para la obtención de resultados esperados.
- Asignar y establecer responsabilidades a todo el personal participante en las actividades clave de la organización.
- Identificar factores que permitan mejorar la gestión de las actividades clave, como recursos, métodos, procesos y procedimientos.

Principio 5: Enfoque de sistema para la gestión: Cuando se identifican, se entienden y se gestionan los procesos interrelacionados como un sistema, se consigue optimizar la eficiencia y la eficacia en la consecución de los objetivos establecidos.

La aplicación del principio de enfoque de sistema para la gestión conduce a lo siguiente:

- Entender la interrelación existente entre los procesos de la organización.
- Mejoras en la comprensión de las funciones y las responsabilidades que conllevan al cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Establecimiento de metas para la definición de las formas de operar ciertas actividades dentro de un sistema.
- Realizar la medición y evaluación del desempeño del sistema con el fin de mejorar continuamente.

Principio 6: Mejora Continua: La mejora continua es la mejora a nivel global de la organización, la cual se da de forma consecuyente y es considerado como un objetivo permanente de la organización.

La aplicación del principio de mejora continua conduce a lo siguiente:

- Desarrollar un enfoque amplio de la organización, sobre la mejora continua del desempeño global.
- Dotar al personal de la organización, capacitaciones en las herramientas y métodos a utilizar para la mejora continua.
- Tomar conocimiento y reconocer las mejoras realizadas.

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones óptimas y eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

La aplicación del principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisión conduce a lo siguiente:

- Asegurar la confiabilidad de los datos y la información, antes de guiarse de ellos para la toma de una decisión importante.
- Aumentar la accesibilidad de los datos para las personas que lo requieran.
- Análisis de los datos e información, utilizando métodos y herramientas válidos.

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La relación existente entre la organización y el proveedor es interdependiente, por lo que se debe buscar que esta sea beneficiosa para cada una de las partes, lo cual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La aplicación del principio de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor conduce a lo siguiente:

- Establecimiento del equilibrio entre ambas partes sobre las ganancias tanto a corto plazo como a largo plazo.
- Establece planes compartidos de mejora continua.
- Comunicación fluida y clara entre las dos partes.

1.2.2.3. Normas de la serie ISO 9000

Las normas ISO 9000 fueron establecidas por la organización internacional de normalización (ISO), con el objetivo de poder dar una respuesta a una necesidad de las organizaciones y empresas, de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad. En esencia las normas ISO 9000 persiguen brindar confianza al comprador de los productos o servicios de la empresa, en el sentido que existe un sistema de calidad interno que da fe que los productos cumplen con las especificaciones que satisfacen las necesidades del comprador. (Aranda, L., 2009).

Estas normas se encuentran conformadas por cuatro documentos que la respaldan: (Aranda, L., 2009).

- La Norma ISO 9000 (Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario): es la encargada de describir los fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad y se encarga de especificar la terminología para los sistemas de Gestión de Calidad.

- La Norma ISO 9001 (Sistemas de Gestión de calidad- Requisitos): es la encargada de especificar los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad, que pueden ser aplicados a toda organización que necesite demostrar su capacidad para brindar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 (Sistemas de gestión de calidad – Directrices para la mejora del desempeño): es la encargada de proporcionar directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad. El objetivo principal de esta norma, se centra en mejorar el desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 (Directrices sobre auditorías de sistema de calidad y/o ambiental): es la encargada de proporcionar orientación relativa a las auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental.

1.2.2.4. Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008

1. Definición y Alcance

Según la definición que aparece en la misma norma ISO 9001, la cual fue elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 176 de la Organización Internacional para la Estandarización, esta norma internacional especifica los requisitos que se deben cumplir para un Sistema de Gestión de Calidad, cuando una organización requiere demostrar la capacidad para brindar productos que cumplan con los requisitos del cliente y también los legales y reglamentarios aplicables. Además otro de los objetivos que busca esta norma internacional, es aumentar la satisfacción del cliente, mediante la aplicación eficaz del sistema de Gestión de Calidad.

2. Campo de Aplicación de la Norma ISO 9001:2008

Según lo definido por el Comité Técnico ISO/TC 176 (2008), los campos de aplicación en donde puede actuar esta norma internacional, como ya hemos explicado anteriormente, son diversos y universales, esto quiere decir que la norma tiene la capacidad de ser aplicada a todo tipo de organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto final suministrado a los clientes.

3. Objetivos de la Norma ISO 9001:2008

Una vez que el Sistema de Gestión de Calidad, ha sido implementado, los objetivos a cumplir son (Fontalvo y Vergara, 2010):

- Recibir el diagnóstico de la situación actual de la empresa, con respecto a la eficiencia de los procesos.
- Generar conciencia en la Alta Dirección de la empresa, con respecto a los procesos, con el objetivo de generar un cambio organizacional en los mismos y de esta manera, desarrollar una nueva cultura empresarial que esté orientada a la innovación y que permita involucrar a todos los niveles de la empresa.
- Aplicar el ciclo de Deming, más conocido con el ciclo PDCA, para la resolución de problemas específicos que se presenten en la empresa.
- Distinguir y aplicar los principios para la mejora continua y gestión de la calidad, de acuerdo a la norma internacional ISO 9001, en la empresa.
- Elaborar el Manual de Calidad, procedimientos, instructivos de trabajo y otra documentación, que asegure la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.
- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa.

4. Beneficios de los Sistemas de Gestión de Calidad

Según Cañas, Atehortúa y Orrego (2005), un Sistema de Gestión de Calidad, que haya sido desarrollado, bajo los parámetros de la Norma ISO 9001, ayuda a mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de la organización en la cual haya sido implementada y desarrollada.

Los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización, son los siguientes (Cañas, Atehortúa y Orrego, 2005):

- Aumenta el nivel de satisfacción de requisitos y expectativas de los clientes.
- Promueve, difunde y concientiza a la organización sobre la identificación de oportunidades de mejora e innovaciones, mediante la mejora continua del sistema.
- Reduce el nivel de errores y variaciones en los procesos.
- Mejora la comunicación interna entre los diferentes niveles y mandos de la organización.
- Aumenta la calidad de los productos y servicios que brinda la empresa a los clientes.

- Reducción de costos gracias al manejo y control adecuado de los procesos.
- Reducción de quejas y reclamos por parte de los clientes.
- Mejoramiento continuo de los procesos, de los productos y servicios.
- Oportunidades de capacitación y mejora de la competencia del personal de la organización.
- Permite mejorar el control sobre los proveedores y sobre los productos e insumos que son suministrados por los mismos.

1.2.2.5. Introducción a la Norma ISO 9001:2015

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), mediante el Comité Técnico 176, desde el año 2012, se encuentra en el proceso de análisis de la Norma ISO 9001:2008, para la obtención de una nueva versión de la Norma ISO 9001. Esta nueva versión, tiene previsto publicarse en el mes de setiembre del 2015. Se ha realizado la emisión del Borrador Internacional ISO 9001:2015, el cual es conocido como DIS (Suprema Qualitas, 2014). Por estas consideraciones la tesis presentada toma como referencia exclusivamente la norma ISO 9001:2008.

El borrador publicado de la Norma internacional ISO/DIS 9001:2015, muestra como principales cambios, los siguientes aspectos (TUV Rheinland, s.f):

- Se incrementa el nivel de detalle de la información de los procesos y controles, expectativas, identificación de partes interesadas y de riesgos que podrían enfrentar.
- No es de vital importancia contar con un Manual de la Calidad, pero los documentos necesarios que soportan al Sistema de Gestión de Calidad, continúan siendo obligatorios.
- En la sección 6- Gestión de los Recursos, de la versión actual, se realiza la modificación del título por “Planificación” y se realiza la incorporación de acciones para trabajar con riesgos y oportunidades, estructura de objetivos de calidad, de un proceso de planificación, y planificación para el cambio.
- La sección 7, cambia su nombre a “Soporte” y se incluyen los requerimientos 6.3, 6.4 (Infraestructura, ambiente de trabajo) y también una versión del requisito 7.6 (calibración); así como también, conocimiento y competencia, conciencia y comunicación e información documentada.

- La sección 8 cambia su nombre a “Operación”, y relaciona aspectos de la sección 7, sin considerar el aspecto de calibración y tampoco considera el punto 8.3 (Control del producto no conforme). Además el proceso de compra, es ahora llamado “control de provisión externa de bienes y servicios”.
- El punto 8.5 de la versión del 2008, se convierte en “Desarrollo de bienes y servicios” y no contiene ninguna cláusula sobre acción preventiva.
- Se realiza la introducción 10, llamada “Mejora”, la cual se encuentra enfocada a temas de conveniencia, adecuación y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo a lo visto anteriormente, y a los cambios descritos, la nueva estructura de la norma ISO 9001:2015 a presentarse, sería la siguiente (Suprema Qualitas, s.f; Lara, 2014):

- 1.-Objetivo y campo de aplicación
- 2.- Referencias Normativas
- 3.- Términos y definiciones
- 4.- Contexto de la organización: Incluye los requisitos referentes a la comprensión de la organización, requisitos de las partes interesadas y sus expectativas y el sistema de gestión y su correspondiente aplicación.
- 5.- Liderazgo: Liderazgo y compromiso, Política de la Calidad, Roles organizacionales, responsabilidades y autoridades.
- 6.-Planificación: Acciones para el tratamiento de riesgos y oportunidades, Objetivos de la Calidad y Planificación para alcanzarlos y Planificación de los cambios.
- 7.-Soporte: Recursos, Competencia, Toma de conciencia, Comunicación e Información documentaria.
- 8.-Operación: Se puede decir que esta sección es el equivalente al punto 7-Realización del Producto, de la versión actual del ISO 900. Incluye la Planificación operacional y control del mismo.
- 9.- Evaluación del desempeño: Monitoreo, medición, análisis y evaluación, Auditoría interna y Revisión por la Dirección.
- 10.- Mejora: Generalidades, No conformidades y Acciones correctivas.

1.2.2.6. Servicios: propiedades, criterios y herramientas de control

Los hoteles son empresas que suministran servicios a sus clientes, por lo cual es importante enfocarnos en la gestión de calidad en la prestación de servicios. Según Iarlori (2005), la

calidad en los servicios resulta difícil de medir, pues los clientes llegan al encuentro del servicio con expectativas respecto a cómo debe ser el servicio que desean recibir, y se podría decir que las expectativas son el parámetro con el cual los clientes miden la calidad de los servicios, por lo cual, tanto las expectativas de los clientes, como la gestión interna de la organización, son claves importantes a medir para una buena gestión de la calidad. Cabe resaltar, que las expectativas y exigencias de los clientes son cambiantes en el tiempo y difieren por cliente.

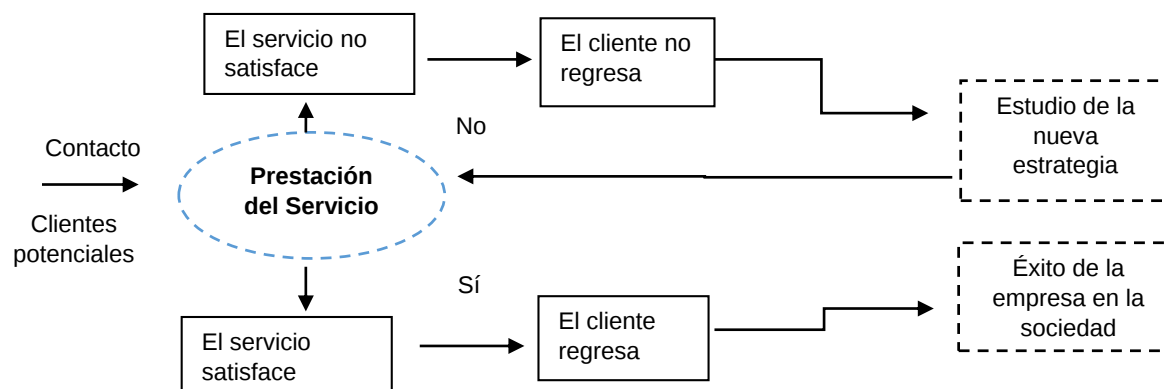
1. Propiedades de los servicios

Los servicios tienen características y propiedades que salen a relucir sobre todo cuando se realiza el análisis de los procesos de servicios. Entre las principales características y propiedades de los servicios que podemos mencionar figuran las siguientes (Fontalvo y Vergara, 2010):

- Los servicios son intangibles.
- Los servicios se producen y se consumen a la misma vez.
- Una vez que el servicio ha sido brindado al cliente, este no puede ser modificado.
- Para poder asegurar la calidad del servicio, este deberá ser planificado con bastante anticipación.
- Con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, deben definirse y establecerse responsabilidades concretas en la organización.
- En la prestación de servicios es difícil realizar una estandarización de procesos, pues la probabilidad de cometer errores es muy alta.
- La prestación de servicios se caracteriza por la gran cantidad de transacciones que se realiza en el proceso.
- Se realiza una retroalimentación directa del cliente, en el momento que se realiza la prestación del servicio.

En la **figura 2** se presentan algunas variables que se consideran para la prestación de servicios:

Figura 2: Variables que intervienen en la prestación del servicio



Fuente: Fontalvo, T.J., Vergara, J.C. (2010).

2. Criterios para medir la calidad en los servicios

Con el objetivo de que las organizaciones mantengan ventajas competitivas, se necesita contar con indicadores mediante los cuales se establezca la medida de la calidad en los servicios suministrados, pero como la calidad en los servicios no es fácil de medir, la correcta gestión de calidad de los servicios, consiste en saber medirlo. Por lo tanto, es importante realizar una retroalimentación del servicio prestado. (Fontalvo y Vergara, 2010).

La retroalimentación en la prestación de los servicios, es muy importante en las empresas hoy en día, debido que mediante la prestación del servicio, se generan efectos de información sobre las causas, es decir, existirá retroacción entre acción y conocimiento en la prestación del servicio. (Fontalvo y Vergara, 2010).

Luego de haberse llevado a cabo la retroalimentación, se obtiene una información valiosa que sirve para formular estrategias con el objetivo de la mejora continua en la prestación de los servicios.

Como se mencionó anteriormente, se debe tener en cuenta una serie de indicadores que tienen como finalidad, determinar el cumplimiento de las características esperadas por lo clientes.

A continuación, se presenta en la **Tabla 2**, los criterios y las formas de medidas en la prestación de servicios.

Tabla 2: Criterios y formas de medida en la Prestación de Servicios

CRITERIOS	FORMAS DE MEDIDA
Prontitud en el servicio	Porcentaje de servicios con retrasos
Puntualidad en la entrega	Porcentaje de servicios impuntuales
Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.	Análisis comparativo del ciclo de tiempo del servicio con otras empresas
Exactitud en el tiempo de los compromisos	Número de clientes a los que se les genera incumplimiento, porcentaje de clientes a los que se les genera incumplimiento.
Cumplimiento de los requisitos del servicio adquirido	Número de clientes a los que se les incumple con los requisitos, Número de quejas por incumplimiento en los requisitos, Número de reclamos por incumplimiento en los requisitos.
Relación beneficio-costo	Análisis comparativo de los costos de distintas empresas que cumplen los mismos requisitos para un servicio específico.
Personal calificado para el servicio adquirido	Número de quejas del personal encargado de prestar el servicio, Número de reclamos al personal encargado que presta el servicio.
Cumplimiento de los plazos acordados	Número de contratos que incumplen los plazos acordados, Porcentaje de contratos que se incumplen.
Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio	Número de clientes insatisfechos con la atención prestada, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio prestado.
Servicio asociado a lo pactado	Número de clientes insatisfechos con el servicio pactado, porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio pactado

Fuente: Fontalvo, T.J., Vergara, J.C. (2010).

3. Herramientas para prever las necesidades y expectativas de los clientes

Existen algunas herramientas y mecanismos importantes para las empresas, las cuales deberían ser implementadas con el objetivo de identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

Entre las cuales tenemos a las siguientes (Fontalvo y Vergara, 2010):

- Cuestionarios: Esta técnica consiste en establecer un formato-cuestionario, el cual se encuentra conformado por preguntas relacionadas a la satisfacción de los clientes, de acuerdo a los servicios que han sido suministrados, rapidez del servicio, entre otros aspectos. Además, la eficacia de esta herramienta, se encuentra relacionada a la

efectividad de las preguntas aplicadas y en la utilización de la información que ha sido recabada, para realizar mejoras.

- Buzón de sugerencias o de reclamos: Esta herramienta consiste en el establecimiento de puntos clave, en los cuales el cliente pueda realizar el depósito de sus opiniones y percepciones, de acuerdo al servicio suministrado en la organización. Cabe resaltar, que esta herramienta se diferencia con los cuestionarios de satisfacción del cliente, pues esta es voluntaria.
- Cliente misterioso: Esta herramienta es una de las más importantes debido que mediante la aplicación de la misma, se puede obtener información no solo de las necesidades de los clientes, sino de la efectividad de los recursos referentes al servicio. Para la aplicación de esta herramienta, un miembro de la organización, se hace pasar por un cliente, y de esta manera puede experimentar por los procesos establecidos por la organización, para la prestación de servicios.
- Necesidades de los clientes, mediante incidentes: Mediante la utilización de esta herramienta, se pueden determinar acciones preventivas, las cuales son más eficaces que identificar y determinar acciones correctivas. Esto se debe a que en una empresa cuando suceden situaciones adecuadas y no adecuadas dentro de la prestación del servicio, se pueden identificar las necesidades de los clientes, como por ejemplo: actitudes de la organización que satisfagan al cliente cuando ocurren incidentes, profesionalismo del personal de la empresa, para manejar situaciones o incidentes o lo contrario.
- Formación del personal: Esta herramienta es fundamental en una empresa, sobre todo en una que brinda servicios, pues en este tipo de empresas, el recurso humano y su competencia en las funciones y labores que desempeña es un factor clave para el buen desempeño de la organización global y su competitividad. Es importante que la organización, le brinde al recurso humano, las herramientas necesarias para asegurar la competencia en las funciones que realiza. Esto se inicia con la sensibilización de los trabajadores en cuanto a la mejora de la calidad del servicio en

toda la organización y se le da continuidad, con la capacitación y formación del personal.

- Transmisión de necesidades detectadas de clientes a la Dirección: Para una organización, es fundamental, tener claramente definidos los requerimientos de los clientes, por lo tanto es importante canalizar la información que se obtiene de los mismos y asegurar el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
- Mejora continua: Una vez que se ha llevado a cabo la interrelación de cada elemento que tenga la posibilidad de generar servicios defectuosos, el sistema de gestión de calidad implementado en la organización, mantendrá una retroalimentación constante, el cual dependerá de la mejora continua del mismo y de la satisfacción del cliente.

1.3. Objetivos e Hipótesis

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad aplicable a la empresa Hotel Chavín Señorial según la Norma ISO 9001:2008.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Conocer la situación actual de la empresa, mediante la realización del diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad, utilizando la norma ISO 9001:2008.
- b) Definir las actividades a desarrollarse para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, en el Hotel Chavín Señorial.
- c) Elaborar la documentación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008, en el Hotel Chavín Señorial.

1.3.3. Hipótesis general

La implementación de la propuesta de Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008, permitirá la mejora de la calidad de los procesos en la empresa Hotel Chavín Señorial.

1.3.4. Hipótesis específicas

- a) Mediante la realización del diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad, utilizando la norma ISO 9001:2008 es posible conocer la situación actual de la empresa.
- b) La definición de propuesta de actividades a desarrollarse permitirá la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, del Hotel Chavín Señorial.
- c) La elaboración de la documentación permitirá la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008 en el Hotel Chavín Señorial.

1.4. Alcances y limitaciones

El presente proyecto de tesis tiene el objetivo de implementar un SGC en la empresa Hotel Chavín Señorial. Esta experiencia de aprendizaje podrá servir como marco de referencia a los profesionales y empresarios sobre la propuesta de diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa de la industria hotelera que ofrece servicios de alojamiento y alimentación, perteneciente a la categoría de tres estrellas.

De esta manera, además de cumplir el objetivo de la tesis en cuanto a la mejora de la calidad de los servicios, procesos y productos de la empresa, se contribuye con el desarrollo económico y aumento de empresas profesionalizadas en el país que brinden productos y servicios de alta calidad.

El presente trabajo de tesis, se limita a desarrollar una propuesta para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad enfocada a una empresa perteneciente a la industria hotelera, que tiene una categoría de tres estrellas, en el mercado peruano, pero no representa una propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad generalizada a otros sectores de la industria; ya que parte del diagnóstico puntual de la misma empresa. En otras palabras, se puede seguir los lineamientos y pautas como guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad a sectores del servicio hotelero, pero se deberá tener en cuenta que de acuerdo a cada realidad se trabajan los factores señalados en la norma internacional ISO 9001:2008.

Otra limitación sugerida por la empresa es el trato confidencial a la información proporcionada, por lo tanto su posterior utilización debe ser metodológica cuidando la confidencialidad de la información.

Capítulo II: Marco metodológico

La metodología desarrollada considera inicialmente la coordinación con la Gerencia General de la empresa para explicar las bondades de implementar un Sistema de Gestión de Calidad mediante la aplicación de la norma ISO 9001:2008. Seguidamente se realiza un diagnóstico de la situación actual para un plan de trabajo para la elaboración de una propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, como objetivo de la presente tesis.

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación es aplicada y documental:

- a) Aplicada:** Se justifica la condición de investigación aplicada porque tiene como objetivo el diseño y propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad aplicando la norma ISO 9001:2008.
- b) Documental:** Se han revisado documentos y publicaciones vinculados al tema de estudio, aplicando la Norma ISO 9001:2008 y se ha desarrollado la propuesta de la documentación respectiva.

3.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, pues la tesis se basa en la observación y análisis del entorno interno y externo de la empresa. Además, no se realiza la manipulación de alguna variable, desarrollándose los eventos en su estado natural. Es una investigación transeccional ya que los datos se recolectan en un momento determinado, así mismo, la descripción de las variables en el proceso de implementación del SGC conforme a la Norma Internacional ISO 9001:2008.

3.2. Empresa caso de tesis

La descripción que se presenta a continuación fue obtenida luego de diversas entrevistas con el personal de gerencia y responsables de las funciones respectivas del hotel.

3.2.1. Descripción de la empresa

El Hotel Chavín Señorial, es una empresa peruana, perteneciente a la industria hotelera en la categoría de tres estrellas, la cual brinda servicios de alojamiento y alimentación.

La empresa Chavín Señorial, tiene sedes en la ciudad de Trujillo y en la ciudad de Huaraz. Inicia sus operaciones en el año 1989, en la ciudad de Trujillo, como sede con más antigüedad, siendo en el año 2002 la fundación e inicio de operaciones de la sede de la ciudad de Huaraz. Actualmente la empresa se encuentra edificando lo que será la tercera sede de los Hoteles Chavín Señorial, en la ciudad de Barranca, cuya fecha de inauguración, se tiene prevista a principios del año 2016.

El Hotel Chavín Señorial, ubicado en la ciudad de Trujillo, la cual hemos escogido como empresa para llevar a cabo el proyecto de tesis, se encuentra clasificado en la categoría de tres estrellas, cuyos requisitos y condiciones para tal, se encuentran regidos y controlados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Cabe resaltar, que la sede seleccionada, se encuentra certificada por el MINCETUR, en la aplicación del Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para establecimientos de hospedaje, por haber cumplido con los requisitos estipulados en el mismo Manual, el cual ha sido elaborado mediante el Plan Nacional de Calidad Turística del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

3.2.1.1. Misión y visión

Misión

La misión definida es:

Satisfacción del cliente, superación de sus expectativas con calidad de servicio haciendo que el cliente se sienta como en casa.

Visión

La visión de la empresa es:

Ser reconocido como líder a nivel nacional, entre las empresas hoteleras de su categoría.

3.2.1.2. Política de la empresa

La política de la empresa, está orientada a cumplir con los siguientes aspectos:

- Prestar servicios con honestidad, eficacia y calidad.
- Obtener el respeto y la confianza de los clientes, con el fin de fidelizarlos y mantener una cartera de clientes de largo plazo.
- Cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes.
- Trabajar en equipo y tener una buena sinergia entre todos los colaboradores de la empresa.

3.2.1.3. Organización de la empresa

La organización se divide por departamentos. A continuación, se describe a cada una de ellas:

- Departamento Administrativo: Este departamento se encuentra compuesto por los más altos mandos de la organización: Gerente General y Administrador de la empresa. Es responsable de la dirección general del Hotel, realiza procesos comerciales(marketing y publicidad), de recursos humanos, logísticos (compras, almacén), actividades de diseño y desarrollo de productos y asegura la correcta prestación de servicios.
- Departamento de Reservas y Recepción: Este departamento es considerado operativamente clave para la organización. Se encarga del proceso de reserva de los servicios que ofrece la empresa. Además es el responsable de obtener información sobre el nivel de satisfacción de los clientes y las expectativas de los mismos en los servicios que desean recibir. Para la gestión de procesos y administración de información, se cuenta con el Programa de Gestión Hotelera, el cual administra información importante y ayuda en la gestión y administración de los procesos de la organización. También lleva a cabo las actividades involucradas al proceso de alojamiento, el cual se encuentra conformado por ocho sub procesos importantes, desde que el cliente realiza la reserva del servicio, hasta su salida de las instalaciones del hotel.

- Departamento de Housekeeping: Este departamento se encarga de llevar a cabo la limpieza y acondicionamiento de las habitaciones y zonas comunes de las instalaciones del hotel, además, también tiene a su cargo la administración y actividades de la lavandería del hotel. Cabe resaltar, que mediante la limpieza y acondicionamiento de las instalaciones del hotel, se revisan y detectan anomalías en los equipos y mobiliario de la empresa, el cual es reportado convenientemente al departamento de mantenimiento para su reparación correspondiente.
- Departamento de Alimentos y bebidas: Mediante este departamento se realiza la coordinación diaria de las operaciones del comedor y la cocina para brindar el servicio de desayuno y cena. La cocina se encarga de llevar a cabo la manipulación y elaboración de los alimentos y bebidas que ofrece la empresa, (el hotel no cuenta con servicio de almuerzo). Cabe resaltar que solo se oferta estos servicios para clientes que se encuentran hospedados en el hotel.
- Departamento de Mantenimiento: Este departamento se encarga de realizar el Cronograma de Mantenimiento Anual y aplicarlo a todas las instalaciones del hotel, el cual incluye el mobiliario y equipos. Además se encarga de la reparación de anomalías/desperfectos de equipos e instalaciones, los cuales son identificados y reportados por las camareras cuando realizan las actividades de limpieza y acondicionamiento de habitaciones y zonas comunes. Además, se encarga de llevar a cabo el inventario de todos los equipos y mobiliario que se encuentra en las instalaciones. Cabe resaltar que las actividades de mantenimiento, incluyen actividades de gasfitería, electricidad, entre otros.

Hotel Chavín Señorial cuenta con la siguiente estructura general, en el cual se explican los puestos y responsabilidades de mayor importancia en la empresa.

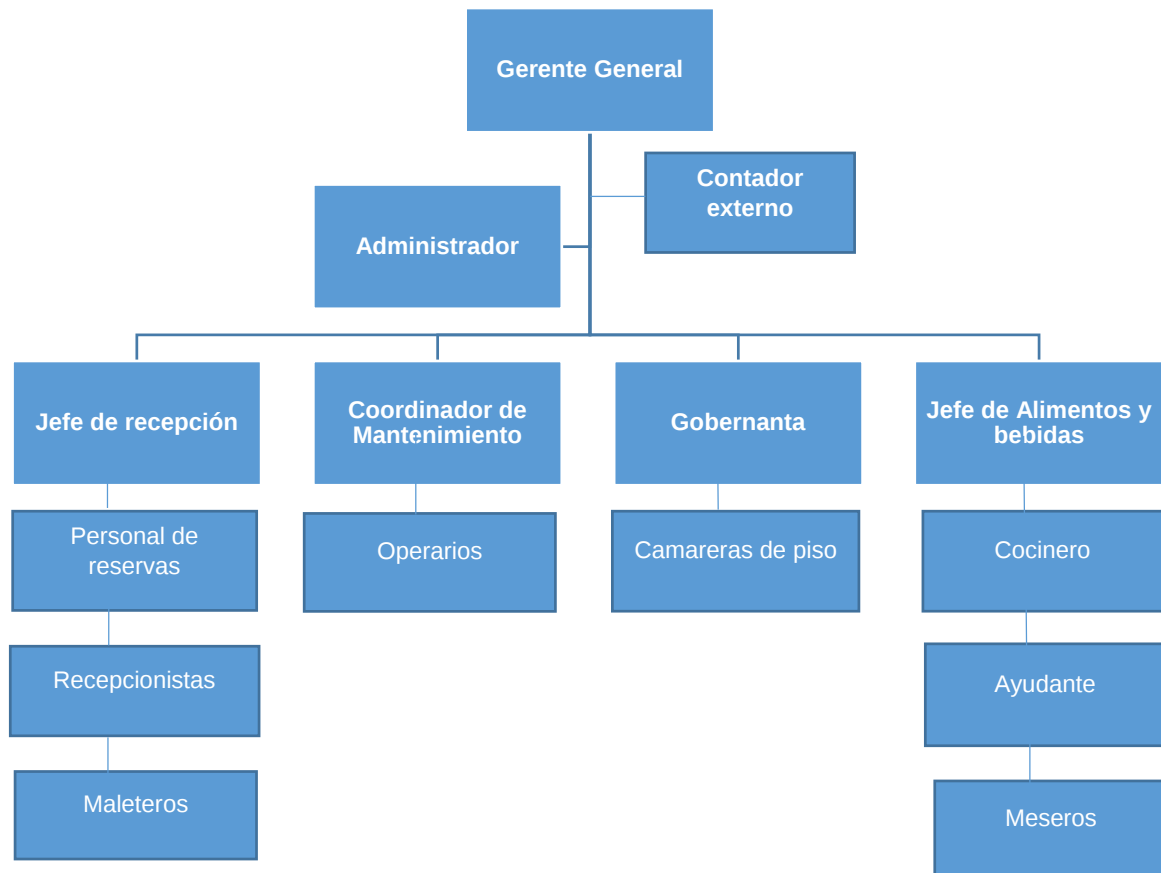
- Gerente General: La Gerencia General es el cargo más alto de la empresa ocupado por el propietario. No existe junta de accionistas ni directorio establecido. Es responsable de ejecutar la política y plan estratégico del Hotel, así como llevar a cabo la programación de nuevos proyectos y actividades destinadas a la elaboración del pronóstico de ventas, la planificación del presupuesto anual y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **Administrador:** Organiza, dirige y controla el presupuesto anual establecido para la empresa, documenta la información necesaria para la declaración de impuestos por el contador externo. Es responsable por la tesorería (ingresos y egresos de la empresa) y por la compra de suministros generales. Realiza funciones de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal, administración de planillas laborales. Además, es el responsable de captar clientes potenciales, publicitar los servicios del hotel y realizar todo tipo de actividades de marketing de la empresa. En caso de ausencia del Gerente General, la dirección de la empresa recae sobre él.
- **Jefe de Reservas y Recepción:** Es el puesto que ejerce control directo sobre los recepcionistas del hotel, los maleteros y el personal de reservas. Se encarga de supervisar todos los subprocesos y actividades que se encuentran comprendiendo el proceso de alojamiento, desde la supervisión del subproceso de reservas, hasta la salida o check out del hotel del cliente.
- **Jefe de Alimentos y Bebidas:** Es el puesto que ejerce control directo sobre las actividades desarrolladas por el cocinero, el ayudante y los meseros. Tiene la responsabilidad de coordinar la preparación del desayuno y cena que hayan sido reservados con anticipación. Se encarga de mantener, registrar y controlar el inventario de insumos que se encuentra en el almacén de cocina, así como verificar el estado de los mismos, realiza el control de las actividades que se llevan a cabo en el comedor y se encarga del control de mermas.
- **La Gobernanta:** Se encarga de supervisar y verificar las actividades de las camareras y de garantizar la correcta limpieza, adecuación y control de las habitaciones, instalaciones y zonas comunes del hotel. Es el puesto que ejerce autoridad sobre las camareras de piso. Controla las actividades que las camareras realizan en el área de lavandería: lavado y planchado de la lencería del hotel.

- **Coordinador de mantenimiento:** Responsable del Cronograma de Mantenimiento Anual de las instalaciones del hotel y de realizar el inventario mensual de los equipos y mobiliario. Se encarga de la revisión de las órdenes de reparación de las camareras y de tomar acción sobre las anomalías e imperfectos identificados por las camareras, mediante las actividades realizadas por los operarios de mantenimiento sobre los que ejerce autoridad directa.

En la **Figura 3** se muestra la estructura del organigrama general de la empresa.

Figura 3: Organigrama General



Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1.4. Principales servicios

Los principales servicios que la empresa hotelera ofrece son:

- **Servicio de Alojamiento:** Es el servicio más importante de la empresa y representa su core business. Mediante este servicio que la empresa oferta al público, el cliente puede hospedarse en alguna de las habitaciones del hotel de forma temporal, pagando el valor de la tarifa, según tipo de habitación que solicite. El hotel, ofrece los siguientes tipos de habitaciones:

Tipo de habitación	Cantidad de camas por habitación
Simple	1
Matrimonial	1
Doble	2
Triple	3
Cuádruple	4
Suite	1

Además, se ofrece de forma gratuita a los clientes del hotel:

- Internet wifi
 - Tv cable
 - Estacionamiento vehicular
-
- **Servicio de Alimentación:** La empresa brinda servicios de desayuno y cena para los clientes que se hospedan en el hotel, como política de la empresa.
El desayuno ofrece dos opciones: desayuno continental y desayuno americano. Esto se encuentra establecido y todos los clientes que desean gozar de este servicio pueden escoger entre estas dos opciones. Para el caso de la cena, se cuenta con una cartilla de platos a la carta en donde aparecen los platillos y bebidas que la empresa ha definido que brindará a los clientes. Los platillos y bebidas son seleccionados a gusto del cliente y son preparados en la cocina, para que una vez listo el pedido, sea brindado al cliente.

Para todo lo descrito anteriormente, el departamento de alimentos y bebidas se encarga de la planificación, manipulación y elaboración y la prestación del servicio.

3.2.1.5. Procesos y operaciones principales

A continuación, se presenta la descripción de los procesos principales de la empresa, mediante los cuales se puede llevar a cabo la prestación de los servicios que ofrece la organización, los cuales son Alojamiento y Alimentación.

- Alojamiento

El proceso de alojamiento es considerado el proceso más importante entre los procesos claves que han sido identificados en el hotel. Se encuentra comprendido por ocho subprocesos que se inician desde la reserva del servicio que ofrece el hotel, hasta la salida o check out del cliente.

A continuación, se presenta una pequeña descripción de cada uno de los subprocesos que intervienen y que forman parte del proceso de alojamiento:

1. Reservas: Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la reserva de los servicios que ofrece el hotel. Las reservas se pueden realizar mediante las siguientes vías: página web del hotel, correo electrónico, vía telefónica, página de venta de servicios hoteleros y personalmente.
2. Check-in: Este proceso se puede realizar de dos formas: Check in con reserva y Check in sin reserva.

El Check in con reserva, es realizado para clientes que han llevado a cabo la reserva del servicio con anticipación. El cliente es recibido en la recepción del hotel, su entrada es registrada, se realiza el cobro del monto restante por la reserva del servicio, dependiendo del tipo de cliente y se le asigna una habitación de acuerdo a los requerimientos de la reserva.

El Check in sin reserva, es realizado para clientes que no han llevado a cabo la reserva anticipada del servicio que ofrece el hotel. Para llevar a cabo el check in sin reserva, el cliente deberá encontrar disponibilidad de habitaciones en el momento en que realiza el requerimiento. Además, en este caso, el cliente deberá realizar el pago completo por el servicio requerido.

3. Limpieza y acondicionamiento de habitaciones: Proceso en donde se realizan las actividades de limpieza y acondicionamiento de habitaciones, y en donde se generan las órdenes de reparación, debido a la identificación de anomalías y desperfectos en las instalaciones que conforman las habitaciones.
4. Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes: Proceso en donde se realizan las actividades de limpieza y acondicionamiento de las zonas comunes del hotel, y en donde se generan las órdenes de reparación, debido a la identificación de anomalías y desperfectos en las instalaciones que comprenden las áreas del hotel.
5. Gestión de objetos olvidados: Mediante este proceso se lleva a cabo el tratamiento de los objetos que han sido encontrados por algún colaborador de la empresa, en habitaciones o zonas comunes.
6. Información diversa: En este subproceso, el personal de reservas y recepción, brinda al cliente todo tipo de información según las necesidades y solicitudes del mismo. La información diversa a la que se refiere, puede comprenderse por: Información sobre la ubicación de discotecas, restaurantes, plaza de armas, entre otros, la ubicación del hotel, tipo de cambio, horarios de atención del comedor, entre otros.
7. Encargo o custodia de equipajes: Este es un proceso que se realiza una vez que la estadía de los clientes haya llegado a su fin y tengan que desocupar las habitaciones. Los clientes que requieran que sus equipajes sean resguardados por el hotel, deberán encargarlos para ser almacenados en un ambiente que la empresa ha determinado para dicho fin.
8. Check- out: Proceso mediante el cual, se realiza la salida del cliente que ha gozado de los servicios que ofrece el hotel. Se realiza la entrega de la factura por el servicio brindado, dependiendo del tipo de cliente, finalmente se registra la salida y se le realiza la encuesta de satisfacción.

- **Alimentación**

Este proceso se realiza con el objetivo de brindar el servicio de alimentación, el cual consiste en la preparación de los alimentos para los clientes que se encuentren hospedados en el hotel.

Mediante este proceso, se lleva a cabo el servicio de desayuno y cena, cuyas actividades abarcan desde la planificación del servicio, la elaboración del pedido en la cocina, hasta la prestación del servicio en el comedor. En ambos casos, el personal de recepción, comunica

al Jefe del departamento de alimentos y bebidas, la cantidad de personas que se encuentran alojadas en las instalaciones del hotel, y le envía la lista de habitaciones y cantidad de personas que han realizado la reserva del servicio de alimentación; así como las habitaciones cuyos huéspedes cuentan con convenio que incluye el servicio de alimentación, tanto para desayuno como para cena, de forma diaria. Esta información es útil para disponer de la cantidad de insumos necesarios a utilizar para la preparación de los productos.

El cocinero y el ayudante de cocina se encargan de la preparación de los pedidos realizados por los clientes y el mesero se encarga de atender a los comensales que llegan al comedor para disfrutar del servicio. Este proceso se encuentra comprendido por los siguientes subprocesos o etapas:

1. Planificación del servicio:
2. Preparación del comedor
3. Recepción del comensal
4. Atención, preparación y elaboración del pedido
5. Cobro del servicio.

3.2.1.6. Instalaciones y equipos

Hotel Chavín Señorial, cuenta con un área total aproximada de 420 mt² y la edificación es de cuatro pisos. A continuación la descripción de las instalaciones de la empresa:

Primer piso: Se encuentran las siguientes áreas:

- El área de recepción: Es el espacio que se encuentra constituido por la recepción, el área de reservas y la sala de estar de recepción.
 - ✓ Recepción: En este espacio se lleva a cabo la bienvenida y check in de los clientes. Se encuentra equipado con un mostrador, dos sillas un teléfono, una impresora y una computadora en donde se gestiona y administra toda la información del programa de gestión hotelera.
 - ✓ Reservas: Este espacio se encuentra conformado por un escritorio, dos sillas, archiveros, un teléfono, una impresora y una computadora con la cual se gestiona el programa de gestión hotelera.

- ✓ Sala de estar de recepción: Se encuentra equipado con un juego de muebles, una mesa de centro y un televisor para el entretenimiento de los clientes.

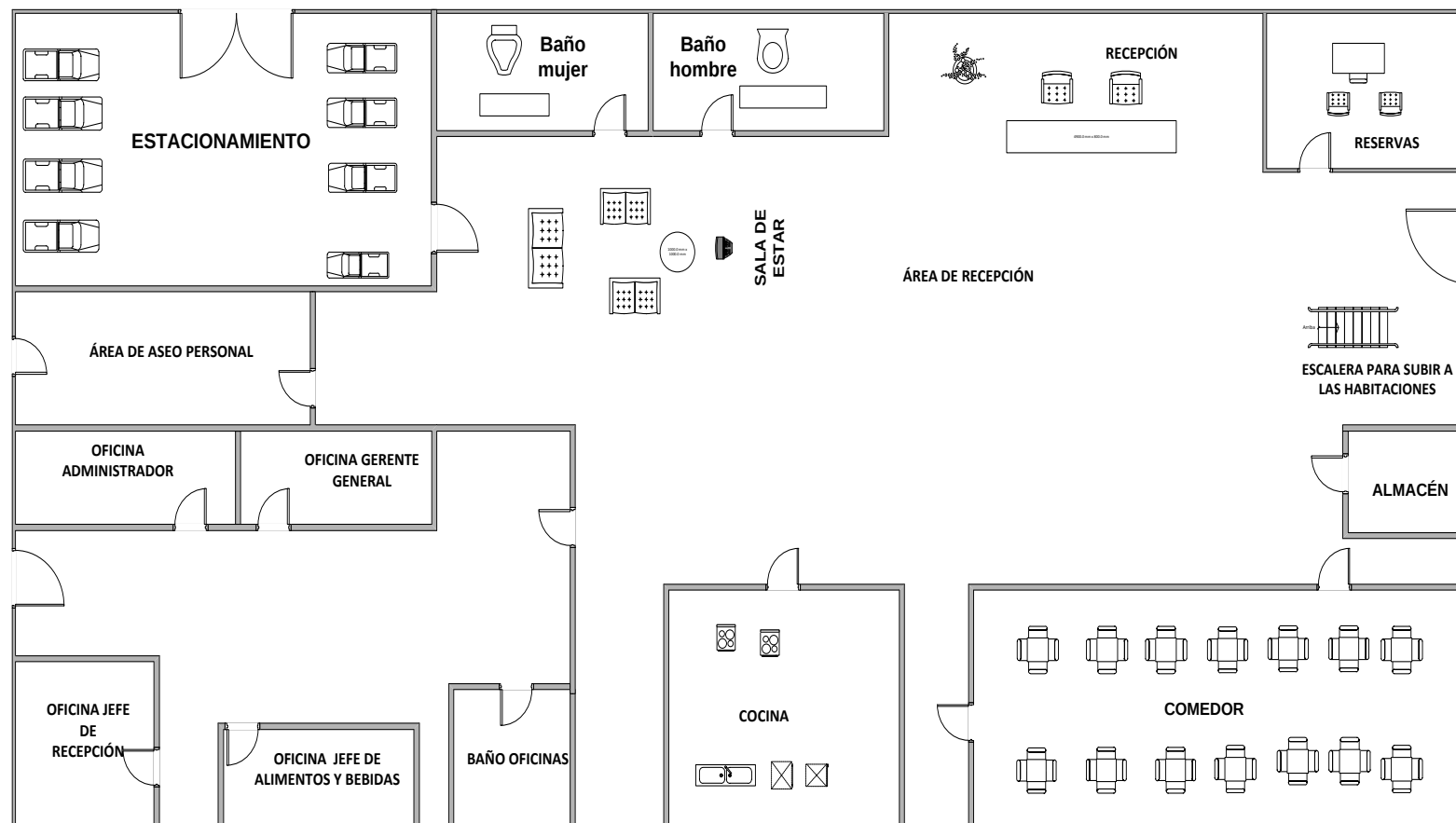
En este espacio se encuentran los baños para hombres y mujeres, los cuales se encuentran para la disposición y uso de los clientes.

- El comedor: Es el espacio que tiene una capacidad para albergar hasta 80 personas. Se encuentra equipado por quince mesas de cuatro sillas cada una, un televisor plasma y un pequeño mostrador.
- La cocina: Es el espacio en donde se lleva a cabo la preparación de los alimentos. Se encuentra conformado por los siguientes equipos y máquinas: Dos cocinas industriales, una refrigeradora, una congeladora, conjuntos de vajillas, utensilios de cocina, mesas y estantes.
- Las oficinas administrativas: Es el espacio en donde se encuentran localizadas las oficinas de los mandos de la empresa. Además incluye los baños para el personal administrativo. Todas las oficinas se encuentran equipadas con un escritorio, sillas, una computadora estacionaria, teléfono, impresora y un archivero de documentos.
- La lavandería: Es el área en donde se llevan a cabo el lavado y planchado de la lencería del hotel. Se encuentra equipado con dos máquinas de lavado industrial, una máquina de secado y dos estantes grandes para el almacenamiento de la lencería a ser entregados posteriormente.
- El almacén: En este espacio se almacenan todos los productos y suministros que son comprados a los proveedores y recepcionados por la empresa. Además dentro del mismo, cuenta con un pequeño espacio para el resguardo de los equipajes que son encargados por los clientes.
- Área de aseo del personal: Este espacio es utilizado por el personal operativo de la empresa, en donde los colaboradores pueden dejar sus pertenencias, se puedan cambiar y asear, Además cuenta con un baño que es para hombres y mujeres y un pequeño espacio en donde los colaboradores pueden tomar sus alimentos.

- El estacionamiento: Área en donde los clientes pueden estacionar y guardar sus vehículos sin costo alguno, pues este servicio se encuentra incluido en el precio de la habitación. Según la reglamentación del Ministerio de Comercio y Turismo, para un establecimiento hotelero de tres estrellas, el espacio del mismo debe tener una capacidad para albergar en unidades, el equivalente del 20% de habitaciones. El hotel cuenta con 40 habitaciones, por lo cual el estacionamiento tiene una capacidad para albergar a 8 vehículos.

En la **Figura 4** se presenta un diagrama en el cual se muestra la distribución de las áreas del primer piso.

Figura 4: Distribución de áreas del primer piso



Nota: El plano no está a escala.

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del segundo piso se encuentran las habitaciones que están disponibles para el servicio. Los equipos que contiene una habitación común son: Lámparas, frigo bar, televisor y máquina de aire acondicionado. Para las habitaciones de tipos suite, contiene el mismo equipamiento, pero el baño se encuentra conformado por un jacuzzi.

Segundo piso:

Este piso cuenta con 13 habitaciones, entre habitaciones simples, matrimoniales, dobles, triples y cuádruples. Además en el pasillo se encuentra una pequeña sala de estar, en donde los clientes pueden descansar. Cuenta con un cuarto de servicios en donde se almacenan las amenidades de baño, la lencería como sábanas, toallas y edredones y productos de limpieza.

Tercer piso: Este piso cuenta con 13 habitaciones, entre las cuales encontramos habitaciones simples, matrimoniales, dobles, triples y suites. Además, al igual que en el segundo piso, se encuentra una sala de estar.

Cuarto piso: Este piso cuenta con 14 habitaciones, entre las cuales encontramos habitaciones simples, matrimoniales, dobles, triples y suites. Además, al igual que en el segundo piso, se encuentra una sala de estar para el uso exclusivo de los clientes.

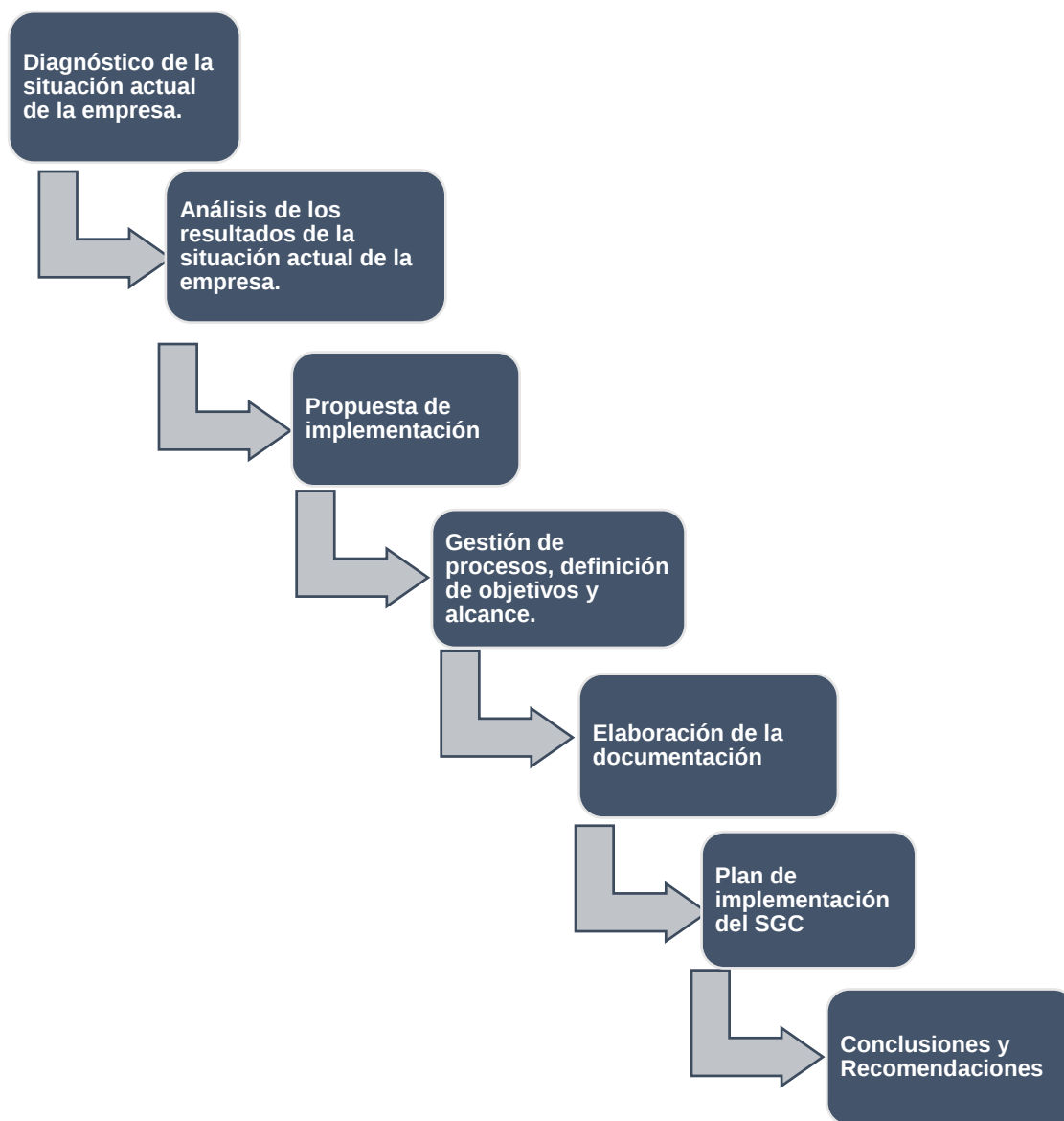
2.3. Método

2.3.1. Secuencia lógica del trabajo

Para llevar a cabo la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma internacional ISO 9001:2008, aplicado al Hotel Chavín Señorial, se recomienda la elaboración de una secuencia de trabajo para direccionar el desarrollo del plan y ejecución de la propuesta de implementación exitosamente.

Mediante la secuencia de pasos que aparecen en la **Figura 5**, se puede visualizar la secuencia de todo el proceso y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad propuesto para su implementación. La secuencia se inicia con el diagnóstico de la situación actual, luego de obtener los resultados del diagnóstico, se procede a realizar el análisis de los resultados, seguido a esto, se presenta la propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, que optimiza y aumenta la eficiencia de los procesos, mejora el nivel de satisfacción de los clientes y aumenta la competitividad de la empresa (Lara, C., 2014).

Figura 5: Diagrama de secuencia lógica del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia; Lara, C., (2014)

A continuación, se realiza la descripción de cada una de las etapas que figura en el proceso de desarrollo del presente trabajo (Lara, C., 2014):

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

El diagnóstico de la situación actual de la empresa, se lleva a cabo con el objetivo de detectar el nivel de cumplimiento de la organización sobre los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2008. Este análisis se lleva a cabo de forma global en la empresa y la metodología que se utiliza para poder llevar a cabo el diagnóstico, será mediante la utilización de una herramienta llamada cuestionario. Esta herramienta se elaboró de acuerdo a los requisitos de cada capítulo de la norma ISO 9001:2008, iniciándose en el capítulo 4, aplicando seis opciones del nivel de cumplimiento de la empresa con los requisitos de la norma.

2. Análisis de los resultados de la evaluación

Luego de haberse obtenido los resultados del diagnóstico, se procede a analizar los puntos y determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos exigidos en la norma ISO 9001:2008, para luego desarrollar estrategias que permitan al Hotel Chavín Señorial realizar mejoras en su organización, fortalecer las características que se encuentran menos desarrolladas e implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

3. Propuesta de implementación

En la propuesta de implementación, se define la política y los objetivos de calidad de la empresa, la elaboración de la documentación exigida por la norma y finalmente se realiza el programa de auditorías así como las reuniones periódicas para la revisión del SGC implementado. Las reuniones tendrán la finalidad de identificar y realizar propuestas de solución y mejora para las deficiencias en la gestión de la organización, y con la puesta en práctica de estas propuestas, cumplir con todos los requisitos exigidos por la norma. El objetivo del plan de implementación del SGC, es cumplir las acciones necesarias para subsanar las deficiencias identificadas en la etapa del diagnóstico, estableciendo metas, plazos, actividades y sus respectivos responsables.

4. Gestión de procesos, definición de objetivos y alcance del SGC.

Se realiza la identificación de los procesos desarrollados en la empresa, para luego segmentarlos por procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo. Los procesos operativos son los procesos claves que se encuentran involucrados de forma directa con el giro del negocio. Finalmente, se realiza la definición de los objetivos y el alcance que el Sistema de Gestión de Calidad, tendrá en los procesos que se encuentran involucrados en el giro de la empresa.

5. Elaboración de la documentación

En esta etapa, se realiza la elaboración de toda la documentación exigida por la norma ISO 9001:2008, los cuales se encuentran conformados por: Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, Manual de Organización y funciones, formatos de control, instructivos, entre otros.

6. Plan de implementación del SGC

Se lleva a cabo la elaboración del Plan de implementación del SGC conforme a la norma ISO 9001:2008, el cual se encuentra conformado por la estructura de acción. Para la elaboración de este plan de implementación, se determinan todas las etapas de implementación y mantenimiento del SGC.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Se lleva a cabo la descripción de las conclusiones a las que se ha llegado como resultado de la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008. Las recomendaciones son brindadas para la implementación del SGC propuesto y su correcto mantenimiento.

2.3.2. Descripción de las actividades y herramientas

Se lleva a cabo la descripción de las actividades y herramientas utilizadas para el desarrollo de la propuesta de implementación del SGC conforme a la norma ISO 9001:2008.

a) Consulta de fuentes bibliográficas

Se llevó a cabo la revisión de diferentes fuentes bibliográficas como: libros, revistas, ensayos, tesis, investigaciones, entre otros, con el objetivo de obtener información y poder

desarrollar conceptos de calidad y consolidar los conocimientos para poder realizar una propuesta de implementación del SGC conforme a la norma ISO 9001:2008.

b) Norma Internacional ISO 9001:2008

Se realizó la revisión y análisis de los requisitos y lineamientos que se encuentran en cada capítulo, pues esta norma es la herramienta base de trabajo para poder desarrollar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa, propuesto con el objetivo de los procesos de gestión de la organización y de esta manera obtener una mejora en la productividad, satisfaciendo los requisitos y expectativas de los clientes.

c) Elaboración y aplicación de la herramienta: Cuestionario conforme a la norma ISO 9001:2008

La elaboración de esta herramienta se realiza con el objetivo de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008. El cuestionario incluye los requisitos que contiene cada capítulo de la norma, desde el capítulo 4 hasta el 8, pues los primeros capítulos se refieren al alcance, referencia y definiciones.

d) Realización de entrevistas al personal de la empresa

Se llevó a cabo entrevistas al personal de la organización de distintos niveles jerárquicos y funcionales, con la finalidad de recolectar información sobre los procesos y actividades que se desarrollan. Además, se lleva a cabo la revisión de documentos y registros que son manejados en los procesos operativos y rutinarios.

e) Formatos de documentos y registros de calidad

Para la elaboración de los documentos, procedimientos y registros de calidad, se ha tomado como referencia los formatos de la documentación de tesis y otras investigaciones previas que se encuentran relacionadas al diseño y propuesta de implementación del SGC de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, de esta manera se tiene una base para la elaboración e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa hotelera.

Capítulo III: Desarrollo

3.1. Diagnóstico

3.1.1. Preparación del Diagnóstico

El presente diagnóstico que se llevará a cabo en la empresa hotelera, tiene como objetivo (Cuatrecasas, L., 2010):

- Conocer la situación actual de la empresa con el fin de evaluar sus fortalezas y oportunidades de mejora referentes a Gestión de Calidad, con respecto a los requisitos establecidos por la Norma Internacional ISO 9001:2008.
- Orientar a la empresa acerca de la preparación y acciones necesarias para alcanzar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad a ser implementado respecto a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 y a los estándares establecidos.
- Elaborar el cronograma de trabajo de forma detallada y orientado a las necesidades de la empresa en estudio, para la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la norma ISO 9001:2008.
- Concientizar a la Gerencia General de la empresa, así como al personal de la organización, sobre la importancia y los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2008.

3.1.2. Metodología del diagnóstico

El presente diagnóstico, abarca todos los departamentos de la empresa, los cuales se encuentran directa o indirectamente relacionados con los procesos de prestación de servicios: Alojamiento y Alimentación, dentro de éstas áreas se encuentran: Recepción y Reservas, Housekeeping, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Administración.

Como se ha hecho mención anteriormente, para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se utiliza una herramienta de evaluación, la cual consiste en un cuestionario, el que se encuentra en el **Anexo 1: Cuestionario conforme a la Norma ISO 9001:2008**.

Mediante este cuestionario se evalúa cada uno de los puntos que conforman los capítulos de la Norma ISO 9001:2008, con el objetivo de obtener el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma, por parte del Hotel Chavín Señorial. Luego, se realiza la

recopilación de los resultados obtenidos, se analizan los resultados y se obtienen las conclusiones acerca del nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001. Así se podrán establecer estrategias y acciones a tomar para mejorar los resultados.

Para diseñar el cuestionario, se consideró los capítulos 4, 5, 6, 7, 8 de la norma ISO 9001:2008, debido a que los tres primeros capítulos tienen carácter introductorio y están referidos al alcance, referencias y definiciones.

En la **Tabla 3** que se muestra a continuación, se encuentra la leyenda y sus respectivos pesos para cada una de las seis opciones que son parte del cuestionario.

Tabla 3: Leyenda del Cuestionario ISO 9001:2008

Abreviatura	Descripción	Peso
NA	No aplicable: Requisito no aplicable bajo los parámetros de exclusión del ISO 9001:2008.	0%
RA	Aplicable: Requisito aplicable pero no diseñado, ni desarrollado ni implementado.	10%
PRO	Proceso de Diseño y desarrollo: Requisito en proceso de diseño y desarrollo como especificación de la norma ISO 9001:2008.	25%
DOC	Documentado: Requisito implementado, que tiene resultados, registros y evidencias.	50%
IMP	Implementado: Requisitos que se encuentra implementado y auditado con resultados conformes.	75%
MC	Mejora continua: Requisito implementado, auditado y en proceso de mejora continua.	100%

Fuente: Elaboración Propia; Ugaz, L., 2012

Para aplicar el cuestionario, se procede a explicar el procedimiento a seguir.

Cabe resaltar que los pesos en porcentajes se definen de acuerdo al avance o nivel de cumplimiento. 0% representa un requisito no aplicable a la organización y 100% representa que el requisito en evaluación, se encuentra completamente desarrollado y se realiza la mejora continua sobre el mismo.

Para llevar a cabo la evaluación, se tomará como un ejemplo explicativo, el inciso 4.1 del capítulo 4 del cuestionario y los requisitos que lo conforman.

En la **Tabla 4**, se muestran los requisitos que conforman el inciso 4.1, los porcentajes de acuerdo al nivel de implementación en el que se encuentra el requisito y el porcentaje total que resulta como nivel de avance de implementación de los requisitos generales.

Tabla 4: Cuestionario conforme a la Norma ISO 9001:2008

				Nivel de Implementación						
Num. ISO	REQUISITO	NA (0%)	RA (10%)	PRO (25%)	DOC (50%)	IMP (75%)	MC (100%)	TOTAL	OBSERVACIONES	
CAPITULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD										
4.1	Requisitos generales	0	6	1	0	0	0	12%		
4.1	Se identifican los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación en la organización.		1						No se tiene identificados los procesos que forman parte de la empresa, no se encuentra documentación	
4.1	Existe documentación con respecto a la secuencia de procesos y su interacción, además de diagramas que muestren los procesos.		1						No existe documentación con respecto a los procesos y su interacción en la organización.	
4.1	Se encuentran documentados y definidos los criterios y métodos para asegurar que el control y operación de los procesos sea óptimo		1							
4.1	La empresa cuenta con un programa que asegure la disponibilidad de recursos e información que apoyen la operación y el seguimiento de procesos.			1					No cuenta con fichas de procesos para soporte de las actividades y control de los mismos, solo tiene soporte informático.	
4.1	Se guarda documentación sobre el seguimiento, medición y análisis de los procesos		1						Solo se ha encontrado información con respecto a la medición de la satisfacción del cliente.	
4.1	Tiene documentación acerca de cómo llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora de sus procesos.		1							
4.1	Existen controles establecidos sobre los procesos contratados externamente y que afectan a la conformidad de los servicios que brinda el Hotel		1							

Fuente: Elaboración Propia.

Inicialmente, por cada ítem, se coloca el número 1 como ítem en solo una de las seis opciones presentadas en el cuestionario, de acuerdo al nivel de implementación del requisito en la empresa.

Luego se obtiene la suma de los puntajes obtenidos por ítem y por columna. Una vez obtenida la suma, se divide entre la cantidad de requisitos por los que se encuentra constituido el inciso, y este resultado es multiplicado por su correspondiente peso. De acuerdo al ejemplo de la tabla 4, se obtienen los puntajes de: 0, 6, 1, 0, 0, los cuales corresponden a las seis opciones. Esta metodología se repite para todos los capítulos del cuestionario.

Después de obtener el puntaje, se calcula el promedio por columna y se multiplica por su respectivo peso como 0% para NA, 10% para RA, 25% para PROC, 50% para DOC, 75%

para IMP y 100% para MC, según corresponda. Luego, de acuerdo al ejemplo de la Tabla 4, se divide cada uno de los puntajes obtenidos entre 7, número que representa la cantidad de ítems para el inciso 4.1. Finalmente, el resultado de esta operación, se multiplica por su peso respectivo y con una simple suma de los resultados, se obtiene el resultado de cumplimiento del inciso que conforma cada capítulo. En el caso del ejemplo del inciso 4.1, el resultado es 12%.

Para obtener el porcentaje de cumplimiento para cada capítulo, se repite la misma metodología.

3.1.3. Análisis de resultados obtenidos

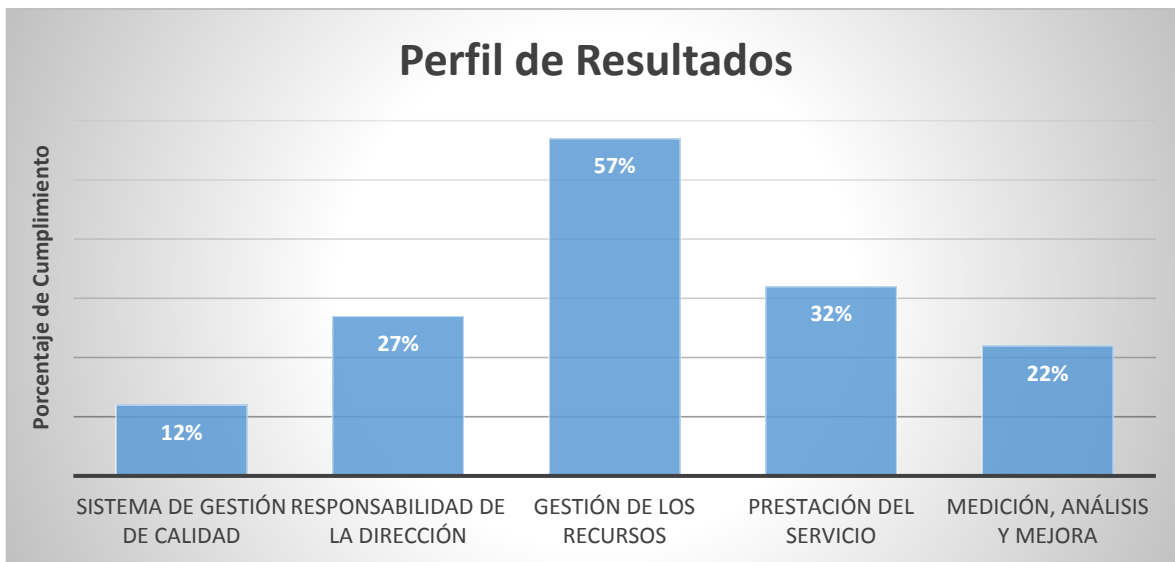
En la **Tabla 5** se muestran los resultados del diagnóstico realizado y el nivel de cumplimiento de los requisitos en la organización, en la **Figura 6** se muestra un gráfico sobre el perfil de resultados.

Tabla 5: Resultados del diagnóstico ISO 9001:2008

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO		
CAPÍTULO	REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
4	Sistema de gestión de calidad	12%
5	Responsabilidad de la dirección	27%
6	Gestión de los Recursos	57%
7	Realización del producto	32%
8	Medición, análisis y mejora	22%
	PROMEDIO	30%

Elaboración Propia.

Figura 6: Perfil de Resultados



Elaboración Propia.

El porcentaje de cumplimiento promedio de la empresa es 30%, lo que significa que en la empresa existen variadas oportunidades de mejora y requisitos por implementar, con el fin de que la empresa se encuentre completamente alineada con la norma ISO 9001:2008. A continuación se realizará una descripción detallada de los resultados y esto se llevará a cabo capítulo por capítulo.

Capítulo 4. Sistema de Gestión de Calidad

Nivel de cumplimiento: 12%

Requisitos Generales

- No se tiene implementado ningún Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa. El Hotel Chavín Señorial tiene conocimientos acerca de los procesos necesarios que deben realizarse para brindar los servicios que ofrecen, pero estos no se encuentran definidos en un documento, solo se entienden implícitamente.
- No se ha implementado la documentación acerca de la interacción de los procesos en la empresa, por lo tanto, no se cuenta con diagramas de flujo y/o mapa de procesos documentados.

- No cuenta con procedimientos documentados, ni los exigidos por la Norma ISO 9001:2008, ni aquellos procedimientos particulares del hotel, que permitan establecer un estándar para que el personal realice las actividades en base a ello.
- El Hotel no tiene implementado indicadores de gestión para el control de los procesos de la empresa. El único indicador que utilizan es el de satisfacción del cliente, cuya información la obtienen mediante el análisis de datos de la encuesta de satisfacción.
- Cuentan con algunos registros que evidencian el control rutinario de la realización de los procesos, pero solo para algunos procesos del Hotel. No se encuentran todos los registros necesarios según lo que regula la norma ISO 9001:2008.

Requisitos de la Documentación

- Realiza la difusión de la importancia de la calidad en la prestación de los servicios, pero no cuenta con una política de calidad y tampoco con los objetivos de calidad desarrollados, documentados ni implementados.
- No se tiene implementado un Manual de Calidad, se conoce del requisito como parte de la norma ISO 9001:2008 y se puede aplicar a la empresa, pero no se ha documentado ni implementado, al igual que tampoco cuentan con un Manual de Procedimientos y registros requeridos por la Norma ISO 9001:2008.
- No existe ningún mecanismo de control sobre la documentación de la organización y tampoco existe un procedimiento que tenga el mismo fin. Lo mismo sucede con el control de los registros, tampoco se encuentra implementado un procedimiento o algún mecanismo de control sobre aquellos registros que tienen la finalidad de proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

Capítulo 5

Responsabilidad de la Dirección

Nivel de cumplimiento: 27%

- La Gerencia General del Hotel Chavín Señorial comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, además de concientizarlos sobre la importancia de brindar un servicio de calidad, pero no se cuenta con una Política y Objetivos de Calidad documentados.

- No se llevan a cabo revisiones por parte de la gerencia general, sobre la situación de la empresa, lo que evidencia que no existe un compromiso cimentado para con la organización. Se deberá implementar un Procedimiento para la Revisión del SGC, por parte de la Gerencia General.
- Se utilizan mecanismos tales como: correo electrónico, murales informativos, charlas informales y reuniones interdepartamentales. Se ha encontrado evidencia de la utilización de estos mecanismos de comunicación interna y se deberán plantear mejores mecanismos de comunicación interna o reforzar los existentes.
- En el caso del Hotel Chavín Señorial, las autoridades y sus debidas responsabilidades se encuentran definidas mediante el Organigrama general de la organización, el cual se encuentra documentado y actualizado. Actualmente no se encuentra definido el personal que ocupará la función de Representante de la Dirección.

Capítulo 6.

Gestión de los Recursos

Nivel de cumplimiento: 57%

Previsión de Recursos

- La Gerencia General de la empresa cuenta con una metodología óptima para destinar el presupuesto Anual, para la provisión de recursos adecuados para llevar a cabo las actividades y procesos necesarios para la prestación de servicios a los clientes.

Recursos Humanos

- Se pudo verificar que la organización ha definido las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo en la empresa, mediante fichas de perfil del puesto de trabajo.
- Se pudo identificar, que la organización, no realiza capacitaciones al personal que lleva a cabo los procesos de la organización, por lo tanto, no se identificó ningún documento o registro que evidencie la realización de formación y/o capacitaciones al personal, por parte de la empresa.

Infraestructura

- El Hotel cuenta con instalaciones en condiciones óptimas, para cada uno de los departamentos y oficinas de trabajo, también cuenta con mobiliario adecuado y en buen estado para brindar los diferentes servicios que ofrece. Los equipos con los que cuenta y los cuales forman parte del servicio, están debidamente inventariados, por piso y por número de habitación.
- Se ha realizado un cronograma de mantenimiento anual, cuyas actividades se llevan a cabo con una frecuencia mensual. La empresa aplica dos tipos de mantenimiento, los cuales son mantenimiento preventivo y correctivo. Para esto, se han elaborado formatos como las órdenes de reparación, por medio de los cuales se realiza la descripción de la instalación o equipo en el cual se ha encontrado una anomalía, el nivel de urgencia y el día y la hora en la que se hizo el hallazgo y estos son enviados hacia el Coordinador de mantenimiento, el cual se encarga de administrar y gestionar las órdenes de reparación.

Ambiente de Trabajo

- El Hotel Chavín Señorial, no ha determinado las condiciones óptimas de trabajo en la que se debería de llevar a cabo las actividades y operaciones del personal de la empresa. Cabe mencionar, que las instalaciones eléctricas se encuentran identificadas y protegidas y los puntos en donde se encuentran los extintores se encuentran correctamente señalizados.
- Hasta el momento no se han determinado los controles o herramientas que permitan canalizar y contrarrestar las condiciones que afecten la conformidad de las actividades y los servicios brindados a los clientes.

Capítulo 7.

Realización del producto (servicio)

Nivel de cumplimiento: 32%

Planificación de la Realización del producto

- Los requisitos del producto se han determinado, se encuentran registrados, documentados y actualizados.
- No se cuenta con procedimientos documentados para los procesos clave de la empresa, los cuales permitan establecer la forma correcta de llevar a cabo los procesos. Los procesos y actividades rutinarias son controladas y verificadas por

los responsables de cada departamento, pero no en todos los casos se encuentran con registros que evidencien el control de los procesos y el cumplimiento de los requisitos del servicio, además este control se lleva a cabo de acuerdo a parámetros implícitos, los cuales no se encuentran establecidos en un documento.

- No se cuenta con documentación de las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto y sus criterios de aceptación.

Procesos relacionados con el cliente

- El Hotel Chavín Señorial, asegura que se identifican y cumplen los requerimientos del cliente, con el objetivo de aumentar su satisfacción. Para ello, se han identificado los requisitos especificados por el cliente y aquellos no establecidos pero que forman parte de los requerimientos legales y reglamentarios y aquellos que por los años de experiencia del hotel son necesarios. Los requisitos legales y reglamentarios de un establecimiento hotelero, lo establece el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
- El hotel lleva a cabo la revisión de los requisitos relacionados al producto antes de comprometerse a brindarlos, mediante la revisión de las cláusulas de contratos entre el cliente y el hotel, así mismo para la elaboración de una cotización y correos electrónicos para la realización de reservas. Pero no cuentan con un procedimiento o metodología documentada e implementada para llevar a cabo dicho proceso.
- La comunicación con el cliente relacionada a la información de los servicios se lleva a cabo mediante la página web de la empresa y la folletería entregada en el momento en que el cliente hace el ingreso al Hotel; así mismo realiza una comunicación con el cliente relacionada a la retroalimentación del cliente, mediante las fichas de quejas y solicitudes y la encuesta de satisfacción que mide el nivel de satisfacción del cliente.

Diseño y Desarrollo

- La organización, realiza el proceso de diseño y desarrollo para armar el paquete integral de servicios, ofertas y promociones, pero no cuentan con una metodología documentada para el control a efectuar durante las etapas del diseño y desarrollo,

tampoco cuentan con un procedimiento en donde se definan los criterios a seguir, las actividades, responsables y registros para el proceso de diseño y desarrollo.

- Se han encontrado registros sobre los requisitos de los clientes, y los requisitos legales y reglamentarios que se encuentran establecidos para los servicios hoteleros, los cuales se encuentran regidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
- No se han encontrado registros de los resultados del diseño y desarrollo, revisión, verificación, validación y control de cambios del producto diseñado y desarrollado, solo se han encontrado las cotizaciones y correos electrónicos en donde se encuentran los requerimientos del cliente para con los servicios del hotel.

Compras

- La organización tiene documentada la información sobre los requisitos que deben de cumplir los productos e insumos que se compran a los proveedores en un documento que se encuentra en poder del administrador.
- El Hotel, no realiza la evaluación periódica de los proveedores, por lo tanto no cuenta con registros que evidencian los resultados de las evaluaciones. Se deberá implementar un procedimiento de evaluación a los proveedores, en el cual se definan las actividades, responsables, frecuencia y los registros que se generen.
- No se cuenta con una metodología de control y verificación óptima para asegurar que los productos e insumos comprados cumplan con los requisitos de compra, debido que según indicaciones del personal de la organización en muchas ocasiones, se han recibido productos que no cumplen con los requisitos de compra y no han sido reportadas a tiempo. Por lo tanto, se deberá definir e implementar un procedimiento para la verificación de los productos comprados.

Producción y prestación del servicio

- El Hotel Chavín Señorial, debe mejorar la prestación de los servicios, asegurando el control de los procesos que se llevan a cabo. Actualmente, no se realizan procesos de acuerdo a procedimientos y parámetros establecidos, los responsables de los departamentos de la empresa, realizan el control y verificación rutinaria de los procesos y actividades, pero no se tiene registro del control para todos los procesos.

- La identificación y la trazabilidad en el Hotel Chavín Señorial es netamente de carácter documental, pues mediante las encuestas de satisfacción al cliente, se puede saber el nivel de satisfacción del cliente y las recomendaciones realizadas por el mismo. Una herramienta que es de mucha ayuda para la identificación y trazabilidad para la identificación de servicios prestados a cada cliente específicamente, viene a ser el historial del programa de gestión hotelera, el cual arroja todo tipo de información de acuerdo a una fecha de referencia y datos del cliente.
- El Hotel Chavín Señorial, identifica los bienes que pertenecen a los clientes de la empresa y se hace responsable del control y salvaguardo con la finalidad de protegerlos. El Hotel, difunde entre sus clientes la responsabilidad de salvaguardar sus objetos valiosos, por lo que al momento de ingreso de los clientes, se les pregunta si tienen objetos de valor para que el hotel los pueda guardar en su caja fuerte, para evitar pérdidas o daños. En el caso de ser vehículos, estos son controlados y vigilados en el estacionamiento del hotel. Cuando los clientes que se han retirado del hotel, han dejado olvidadas algunas pertenencias, estas son registradas en el formato lost and found, el cual se encuentra en la recepción del hotel, pero no se cuenta con un procedimiento documentado que defina las actividades, responsables del proceso y registros generados.

Control de los equipos de seguimiento y de medición

- El Hotel Chavín Señorial, no realiza el control de los equipos de seguimiento y medición, tampoco ha identificado los equipos de seguimiento y medición que son necesarios para proporcionar evidencia de la conformidad del producto, con los requisitos que han sido determinados, por lo tanto, no se tienen registros de los resultados de la calibración y verificación.

Capítulo 8

Medición, Análisis y Mejora

Nivel de cumplimiento: 22%

Seguimiento y medición

- El Hotel ha implementado encuestas de satisfacción al cliente, mediante el cual puede recibir recomendaciones, sugerencias y opiniones sobre la calidad del

servicio recibido, además de identificar la percepción de los clientes con respecto a los mismos. Además de utilizar métodos como las encuestas de satisfacción del cliente, utilizan la retroalimentación de los servicios brindados como las quejas y reclamos.

- La organización no realiza auditorías internas, por lo cual, una vez que el SGC es implementado en la empresa, se deberán de realizar auditorías internas de forma periódica, para lo cual se deberá desarrollar e implementar un procedimiento para llevar a cabo las auditorías internas.
- No se llevan a cabo métodos ni existen algún procedimiento para el seguimiento y medición de los procesos.

Control del producto no conforme

- No cuentan con un procedimiento documentado de control de no conformidades y tampoco se tienen registros sobre los productos no conformes identificados. Por lo cual, se deberá de desarrollar y establecer un procedimiento que defina las actividades, responsables y registros relacionados a este proceso.

Análisis de datos

- Por el momento, solo se vienen llevando a cabo el análisis de datos de las encuestas de satisfacción de los clientes.

Mejora

El Hotel Chavín Señorial, no cuenta con mejoras demostrables a través de la política y objetivos de calidad, análisis de datos, auditorías internas, acciones preventivas y/o correctivas y revisión del SGC pues estos no han sido aplicados en la empresa. Se llevan a cabo planes sobre las acciones correctivas y preventivas sobre algunas no conformidades presentadas mas no se cuenta con un registro de las mismas ni con un procedimiento para verificar su eficacia.

3.2. Propuesta de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

3.2.1. Sistema de Gestión de Calidad

Una vez que se ha descrito la situación actual de la empresa con respecto al nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se lleva a cabo la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, con el objetivo de cumplir con la totalidad de requisitos para mejorar los procesos y operaciones inmersos en la

planificación, gestión de recursos, realización de los servicios y mejora continua de la empresa.

El diagnóstico es de mucha utilidad pues permite elaborar los planes de acción que son necesarios para la implementación de la norma.

Para el correcto desarrollo de la implementación se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Compromiso y responsabilidad del personal de la empresa, empezando desde la Gerencia General, la cual debe controlar y dirigir la organización para que en conjunto, puedan llegar a alcanzar las metas trazadas. Para esto, se deben establecer de forma clara la política y objetivos de calidad, los cuales deberán ser difundidos a toda la organización, y por último, seleccionar a un Representante de la Dirección. Se deberán de llevar cabo revisiones del SGC, con el objetivo de verificar la situación del Sistema de Gestión de la Calidad e identificar las mejoras oportunas.
- Asesoramiento en la comprensión y entendimiento de la norma, implementación de los requisitos y generación de la documentación de los procesos y operaciones, incentivando y motivando la participación del personal. Esto se puede lograr a través de capacitaciones y charlas de concientización por parte de personal especializado contratado externamente, y que permita fomentar en los participantes los beneficios de implementar un SGC basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa, además guiarlos en los pasos a seguir para la generación de la documentación según las funciones que ejerce cada trabajador de la empresa.
- Capacitaciones al personal que se encuentra directamente involucrado con el Sistema de Gestión de Calidad y de acuerdo a las necesidades de formación identificadas relativas al SGC basado en el ISO 9001:2008. La Gerencia General debe comprometerse a organizar y llevar a cabo las capacitaciones, con el objetivo de que el personal muestre un buen y correcto desempeño durante la puesta en marcha del proyecto.
- Gestión de los recursos necesarios para la planificación y el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad. Se deben desarrollar mecanismos para asignar

los recursos de forma equitativa y de manera óptima, delegando funciones al personal de la empresa. Se deben identificar las responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo. Se debe tener la documentación del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y también de las instalaciones que forman parte de la empresa.

- Identificación de los problemas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad. Esto se logrará mediante la continua revisión y supervisión de los procesos, además de la realización de auditorías internas, con el objetivo de mejorar continuamente los procesos y la gestión de los mismos. La identificación de no conformidades, ayudará a establecer acciones correctivas y preventivas, con el objetivo de subsanarlas.

3.2.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad a implementar, abarcará los procesos que son desarrollados por la empresa para la prestación de los servicios: Alojamiento y Alimentación.

La finalidad de la implementación de un SGC, es mejorar el desempeño y la capacidad para proporcionar servicios de calidad, que respondan a las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes.

El Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Chavín Señorial, excluirá el siguiente requisito de la norma ISO 9001:2008, conforme con los parámetros establecidos de la norma que permite su exclusión:

Requisito: 7.5.2: “Validación de los procesos de producción y de la prestación de servicio”, Este requisito no aplica al Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Chavín Señorial, ya que los procesos de los servicios de alojamiento y alimentación se pueden verificar mediante actividades de seguimiento o inspecciones subsecuentes durante su desarrollo.

3.2.3. Definición de la Política de Calidad

La empresa se compromete a asignar recursos que permitan encontrar oportunidades de mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO

9001:2008, implementado en la empresa; así como brindar servicios de calidad, con los mejores estándares desde la planificación hasta la prestación del servicio.

El conocimiento, difusión y aplicación de la política y objetivos de calidad es de obligado cumplimiento para todo el personal que forma parte del Hotel. La Gerencia General es el principal responsable de la comunicación, revisión y mantenimiento de la Política de Calidad definida.

A continuación, se establece la política de calidad, la cual debe estar documentada, difundida y entendida en la organización:

“Asegurar la satisfacción y fidelización de los clientes, cumpliendo sus expectativas y necesidades, mediante la prestación de servicios de calidad, entendiendo los requisitos cambiantes del mercado, así como el permanente compromiso de formación y capacitación al personal de la organización para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, manteniendo constante el compromiso de cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad establecido y promoviendo la mejora continua en la organización”.

3.2.4. Objetivos de la Calidad

Los objetivos de calidad serán revisados periódicamente, mínimo cada seis meses por la Gerencia General de la empresa, además estarán sujetos a las modificaciones que sean necesarias que se deriven de la misma. Se ha planteado indicadores de gestión para cada uno de los objetivos de calidad establecidos, con la finalidad de revisar y seguir su desempeño.

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se encuentran directamente vinculados a la Política de Calidad que ha sido planteada líneas arriba.

Objetivo General

Satisfacer y fidelizar a los clientes, brindando niveles altos de calidad en los servicios prestados, asegurando la satisfacción de sus expectativas y necesidades, optimizar las capacidades del talento humano y gestionar bajo un enfoque de mejora continua en la organización.

Objetivos específicos

- Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes
- Fidelizar a los clientes para asegurar referencias y/o repetición del servicio.
- Diseñar propuestas y ajustes de diseño de paquetes de servicios que permitan adecuarnos a los cambios del mercado y expectativas de los clientes de manera oportuna.
- Optimizar las capacidades y talento humano según las necesidades de formación identificadas.
- Prestar servicios de alojamiento y alimentación, ofreciendo un alto nivel de calidad y eficiencia.
- Asegurar la calidad de los insumos y productos terminados requeridos por la empresa.
- Gestionar la organización bajo un enfoque de mejora continua y cumplir con los requisitos especificados en el Sistema de Gestión de Calidad establecido.

En la **Tabla 6** que se muestra a continuación, figura el Plan del Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual, se presentan los objetivos específicos, el proceso vinculado, la estrategia para el logro de los objetivos, el indicador de gestión relacionado y la meta a alcanzar

Tabla 6: Plan del Sistema de Gestión de Calidad

Objetivo General	Objetivos	Estrategia general	Indicador general	Fórmula	Parámetro (meta)	Seguimiento	Responsable
Satisfacer y fidelizar a los clientes, brindando niveles altos de calidad en los servicios prestados, asegurando la satisfacción de sus expectativas y necesidades, optimizar las capacidades del talento humano y gestionar bajo un enfoque de mejora continua en la organización.	Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes	Realizar la encuesta de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	(Nro de clientes satisfechos-muy satisfechos/ Nro de clientes encuestados)*100	80%	Mensual	Representante del SGC
	Fidelizar a los clientes para asegurar referencias y/o repetición del servicio.	Asegurar la mantención de la relación comercial con el cliente	Índice de retorno de clientes	(Nro de clientes que retornan / total de clientes)*100	50%	Semestral	Administrador
	Diseñar propuestas y ajustes de diseño de paquetes de servicios que permitan adecuarnos a los cambios del mercado y expectativas de los clientes de manera oportuna.	Mantener actualizada la oferta de servicios y promociones	Número de paquetes promocionales	Número de paquetes promocionales/ año	1	Trimestral	Administrador
	Optimizar las capacidades y talento humano según las necesidades de formación identificadas.	Ejecutar el Plan de Capacitación Anual.	Índice de cumplimiento de cursos programados	(Nro de cursos realizados / Nro de cursos programados)*100	100%	Anual	Administrador
	Prestar servicios de alojamiento y alimentación, ofreciendo un alto nivel de calidad y eficiencia.	Asegurar las condiciones contractuales de los servicios ofrecidos	Índice de cumplimiento de condiciones contractuales	Nro de condiciones contractuales cumplidas/Nro de condiciones contractuales establecidas	100%	semanal	Jefe de Reservas y Recepción
		Cumplir con los requisitos establecidos para la limpieza de habitaciones y zonas comunes	Índice de efectividad en la limpieza	Nro de requisitos cumplidos/Nro de requisitos evaluados	100%	diario	Gobernanta
		Cumplir los requisitos establecidos en el uso de productos según fecha de vencimiento	Índice de cumplimiento de fecha de vencimiento de producto	(Nro de productos usados antes de fecha de vencimiento/ Nro total de productos)*100	100%	semanal	Jefe de Alimentos y Bebidas
		Cumplir con los tiempos establecidos para las actividades de los servicios de alojamiento y alimentación	Índice de cumplimiento de tiempos de atención establecidos	(Nro de actividades realizadas en tiempo establecido/Nro de actividades realizadas)*100	100%	diario	Jefe de Reservas y Recepción Jefe de Alimentos y Bebidas Gobernanta
	Asegurar la calidad de los insumos y productos terminados requeridos por la empresa.	Verificar la documentación actualizada de evaluaciones y reevaluaciones a los proveedores.	Índice de Proveedores homologados	(Nro de proveedores homologados/ Nro proveedores evaluados) *100	80%	Semestral	Administrador
		Verificar el cumplimiento de especificaciones en productos terminados e insumos	Índice de cumplimiento de especificaciones de productos	(Nro de cumplimientos de especificaciones según OC / Nro de Requerimientos de compra) *100	100%	Mensual	Administrador
	Gestionar la organización bajo un enfoque de mejora continua y cumplir con los requisitos especificados en el Sistema de Gestión de Calidad establecido.	Registrar y tomar acciones preventivas / correctivas de las no conformidades identificadas.	Índice de cumplimiento de acciones correctivas/preventivas	(Nro de acciones correctivas/preventivas ejecutadas correctamente/Nro de acciones correctivas/preventivas generadas)*100	100%	Trimestral	Representante del SGC
		Buscar oportunidades de mejora a través de la atención de quejas y sugerencias.	Índice de atención de quejas y sugerencias	(Nro de Quejas y Sugerencias implementadas /Nro de Quejas y Sugerencias recepcionadas)*100	90%	Mensual	Representante del SGC
		Cumplir con un Plan anual de auditoría interna	Índice de cumplimiento de Auditoría programada	(Nro de auditorías realizadas / Nro de auditorías programadas)*100	100%	Semestral	Representante del SGC

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.5. Gestión de Procesos

3.2.5.1. Identificación de Procesos

La identificación de procesos, consiste en identificar aquellos procesos que son importantes y relevantes para el Sistema de Gestión de la Calidad y su respectiva aplicación en la organización. Por tal motivo, es importante conocer todos los procesos, desde el primer contacto con el cliente, hasta finalizar la prestación del servicio. En el Hotel Chavín Señorial, se han identificado los siguientes procesos, los cuales se muestran a continuación en la **Tabla 7**.

Tabla 7: Procesos del Sistema de Gestión de Calidad

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Planificación estratégica	Formula e impulsa el cumplimiento de la Política y Objetivos de la empresa y formula el plan estratégico del Hotel Chavín Señorial.
	Asegura la sostenibilidad financiera mediante el planeamiento respectivo.
	Formula el Plan Operativo Anual del hotel que incluye el pronóstico de ventas y el presupuesto total.
Gestión de la Calidad	Asegurar la correcta implementación del SGC propuesto.
	Controlar el cumplimiento de los requisitos del SGC basado en la norma ISO 9001:2008, a través de las auditorías.
	Gestionar y revisar documentación sobre quejas y reclamos de clientes para darle tratamiento a los mismos.
	Realizar la medición del nivel de satisfacción del cliente.
	Elaborar la documentación y actividades preventivas y correctivas para el óptimo desempeño del SGC.
Alojamiento	Realizar la reserva de servicios del hotel.
	Realizar el check-in del cliente y satisfacer requerimientos de atención e información al cliente.
	Ejecutar la limpieza y acondicionamiento de habitaciones y zonas comunes, así como reportar cualquier no conformidad.
	Realizar la facturación y el check-out del cliente.
Alimentación	Asegurar la disponibilidad de los insumos para el servicio de alimentación, así como la mejor presentación del ambiente de comedor.
	Preparación y elaboración de los alimentos(desayuno y cena).
	Atención de los clientes hospedados en el Hotel.

Compras y Almacén	Homologación y selección de proveedores y cumplimiento de la cadena de abastecimiento hasta la recepción de los productos comprados.
	Asegurar el proceso de compra y adquisición de productos con la mejor relación calidad-precio de los productos adquiridos.
	Administrar y controlar el stock de productos del almacén y cuartos de servicios.
Mantenimiento	Cumplimiento del Cronograma Anual de Mantenimiento.
	Realización oportuna del mantenimiento correctivo.
	Elaboración del inventario mensual de los equipos y mobiliarios.
Lavandería	Realiza el lavado de la lencería del Hotel Chavín Señorial
	Reportar incidentes/ anomalías detectadas en la lencería del hotel.
	Realiza el planchado de la lencería del Hotel Chavín Señorial.
Administración	Gestión del sistema de planillas y pago mensual al personal de la empresa, coordinación con el contador externo para el cumplimiento de la contabilidad y obligaciones tributarias.
	Gestión de actividades administrativas del hotel y gestión de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
	Elaboración de contratos para el personal seleccionado y asegurar el cumplimiento de las políticas laborales del Ministerio de Trabajo.
Recursos Humanos	Procede con la selección, inducción y evaluación del desempeño del personal y desarrolla programas de capacitación en la obtención de nuevas competencias para luego realizar la comprobación de la eficacia de los cursos del programa de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia; Valencia, R., (2012)

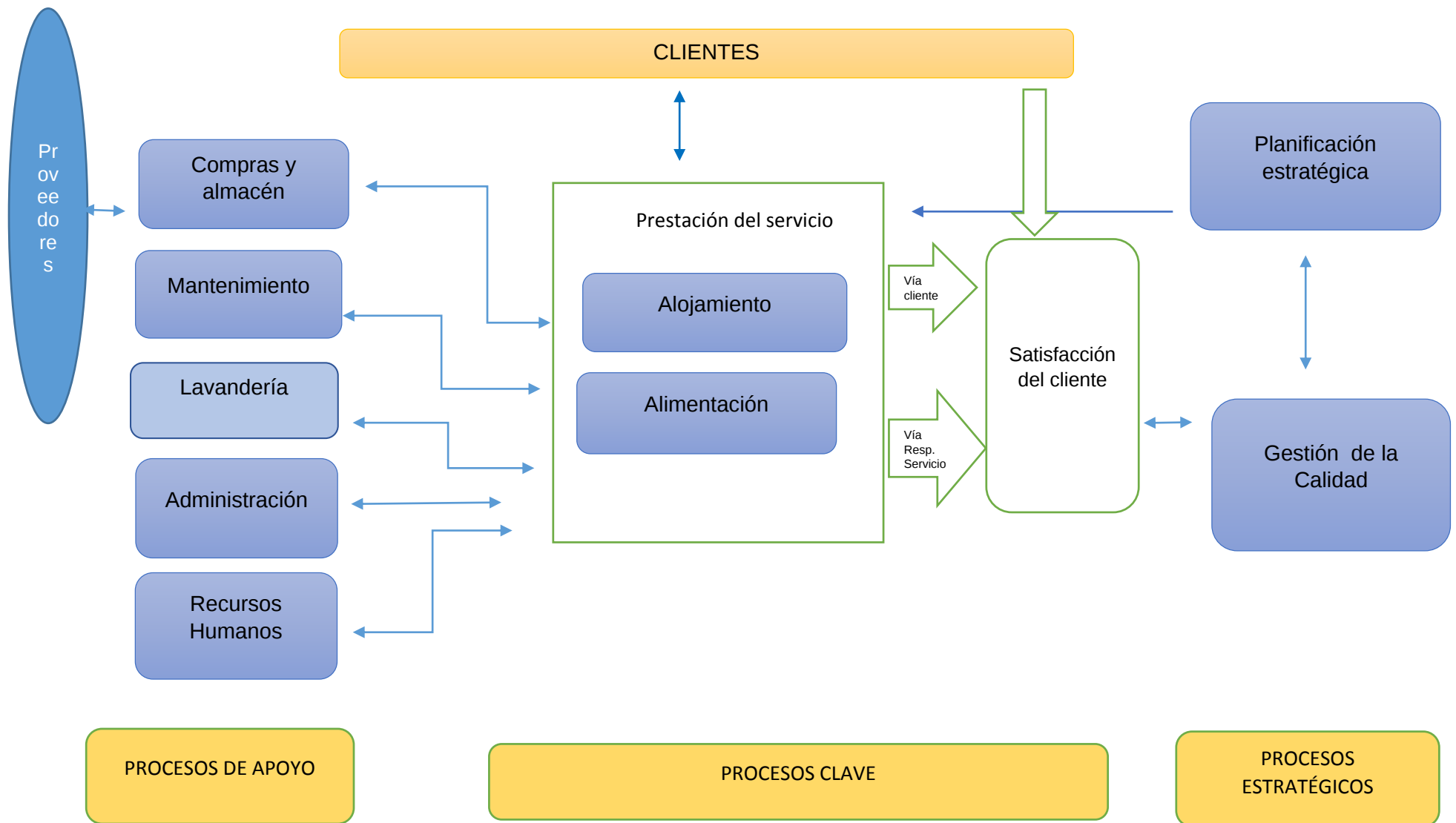
3.2.5.2. Mapa de Procesos

Una vez que los procesos han sido identificados, se realiza el mapa de procesos, en el cual se muestra la interrelación entre los mismos. Estos procesos han sido divididos en tres grupos, debido que en la investigación realizada, se ha identificado que la mayoría de mapas de procesos se dividen entre los tres tipos de procesos: estratégicos, claves y de apoyo.

El primer grupo se encuentra conformado por los procesos estratégicos, como Planificación estratégica y Gestión de la Calidad. El segundo grupo, se encuentra conformado por los procesos claves, pues representan los procesos mediante los cuales se realiza la prestación de servicios del hotel. Estos procesos son: Alojamiento y Alimentación.

Por último, en el tercer grupo, se encuentran los procesos de apoyo, los cuales se encuentran conformados por: Compras y almacén, Mantenimiento, Lavandería, Recursos Humanos y Administración. A continuación, en la **Figura 7**, se muestra el Mapa de procesos del Hotel.

Figura 7: Mapa de Procesos



Fuente: Elaboración Propia.

El mapa de procesos que se ha presentado, muestra los procesos y la interrelación entre cada uno de estos. Como se había mencionado, el alcance del Sistema de Gestión de Calidad a implementar en el Hotel Chavín Señorial, abarca la prestación de servicios, el cual se encuentra conformado por los procesos: Alojamiento y Alimentación. Cabe resaltar, que el proceso más importante de la organización, es el proceso de Alojamiento, siendo Alimentación un proceso complementario.

A continuación, se realiza la descripción de los procesos de prestación de servicios, los cuales han sido elaborados, con el objetivo de realizar una prestación óptima de los mismos.

- PROCESO DE ALOJAMIENTO

El proceso de alojamiento se encuentra comprendido por ocho subprocesos. Se ha considerado que los subprocesos de limpieza y acondicionamiento tanto de habitaciones como de zonas comunes se encuentran dentro del proceso de alojamiento pues resultan de suma importancia para la satisfacción y cumplimiento de las expectativas del cliente, así como la importancia de los mismos, expresados por la Gerencia General del Hotel Chavín Señorial.

Para entender mejor la interrelación existente entre estos subprocesos dentro del proceso de alojamiento, se ha realizado un flujograma del proceso de alojamiento. Los vínculos que se representan en este proceso, no necesariamente se comportan de la misma manera para todas las estancias de los clientes, pues muchos de estos se llevan a cabo solo si es requerido específicamente por el cliente, mientras que otros toman lugar invariablemente. Los departamentos que se encuentran íntimamente relacionados y cuyas actividades y funciones forman parte del proceso de alojamiento son el departamento de reservas y recepción y el departamento de Housekeeping.

A continuación se muestran los subprocesos del proceso de alojamiento:

1. Reservas.
2. Check in (Con reserva y sin reserva).
3. Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.
4. Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes.
5. Gestión de objetos olvidados.

6. Información diversa
7. Encargo o custodia de equipaje.
8. Check –out.

A su vez, cada uno de los procesos se encuentra conformado por actividades. A continuación se realiza el detalle del proceso de alojamiento en el cual se muestra cada uno de los procesos, descripción y departamento responsable. Todo ello constituye parte fundamental de los procedimientos operativos que el Hotel Chavín Señorial deberá desarrollar e implementar siguiendo la propuesta realizada en el presente proyecto.

Tabla 8: Descripción del Subproceso de Reservas

Sub Proceso	Descripción	Departamento Responsable
Reserva	• El cliente solicita realizar una reserva en el Hotel Chavín Señorial. Esta solicitud puede realizarse mediante correo electrónico, vía telefónica, mediante la página web del hotel, páginas de venta de servicios hoteleros o personalmente. Para los casos de reserva telefónica y personal, la atención a la reserva deberá ser inmediata, mientras que para el caso de solicitudes mediante página web y correo electrónico deben ser respondidas en el transcurso de las 12 horas posteriores a la recepción de la solicitud. • Se realiza la verificación de la disponibilidad del servicio de acuerdo a requerimientos, en el programa de gestión hotelera mediante el cuadro de reservas y el cuadro de disponibilidad de habitaciones. En el caso de no haber disponibilidad para la fecha y/o servicio requerido, se le ofrecerá alternativas de fecha y de servicio. En caso de no aceptar alternativas, se ofrecen las disculpas del caso y se le deniega la reserva. • En caso de haber disponibilidad y/o aceptar alternativas, se solicita la información necesaria para proceder con el registro de pre reserva: nombres y apellidos del pasajero, fecha de entrada y salida, correo electrónico, número de personas, el número celular y cualquier otro requerimiento puntual. Esta información queda registrada en el programa de gestión hotelera. • Se prepara y comunica la cotización al cliente a quien se le solicita confirmarla por el mismo medio. En el caso que cuente con un convenio con el hotel, no se elabora cotización alguna, pues todas las condiciones entre el hotel y el cliente (empresa cliente) se encuentra establecida en un contrato. En tal caso, se procede a consultar las condiciones del contrato, se registra la reserva, elabora y envía la carta de confirmación de la reserva al cliente.	Reservas y Recepción

	• Una vez que se recibe la confirmación de la propuesta de cotización, se le envía la carta de confirmación de su reserva mediante correo electrónico y se valida la pre reserva en el programa de gestión hotelera. En caso que el cliente no confirme la aceptación de la cotización, se procede a comunicarse con el mismo para validar su voluntad de mantener la reserva y compromiso de pago, de no confirmar el compromiso con el hotel, se procede a anular la pre-reserva en el programa de gestión hotelera. En la carta de confirmación de reserva, se expone la información acordada previamente, la tarifa de alojamiento, las condiciones y los datos bancarios del hotel, además en el documento se le informa que se debe realizar el depósito bancario del 50% del total del precio del servicio para confirmar su reserva en el hotel, hasta 24 horas después de enviada la carta. Las empresas-cliente que cuentan con contrato se regirán a condiciones de pago según el documento de contrato. • En el caso de clientes sin convenio, la reserva es confirmada, solo si se envía un correo con el voucher adjunto, el cual evidencia que se ha realizado el depósito del 50% del total por el servicio y se le reenvía un correo electrónico, comunicándole la confirmación de la reserva. De no recibir confirmación, se procede a comunicar con el cliente para validar su voluntad de no reservar y si este es el caso, desactivar la pre-reserva realizada en el programa de gestión hotelera. • En el caso de realizarse alguna modificación en la reserva, por motivos causados por el hotel y/o cliente, estas deberán quedar registradas en el programa de gestión hotelera, indicando la fecha y las causas, la modificación correspondiente, así mismo para la cancelación de las reservas.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 8: Flujograma del Subproceso de Reservas

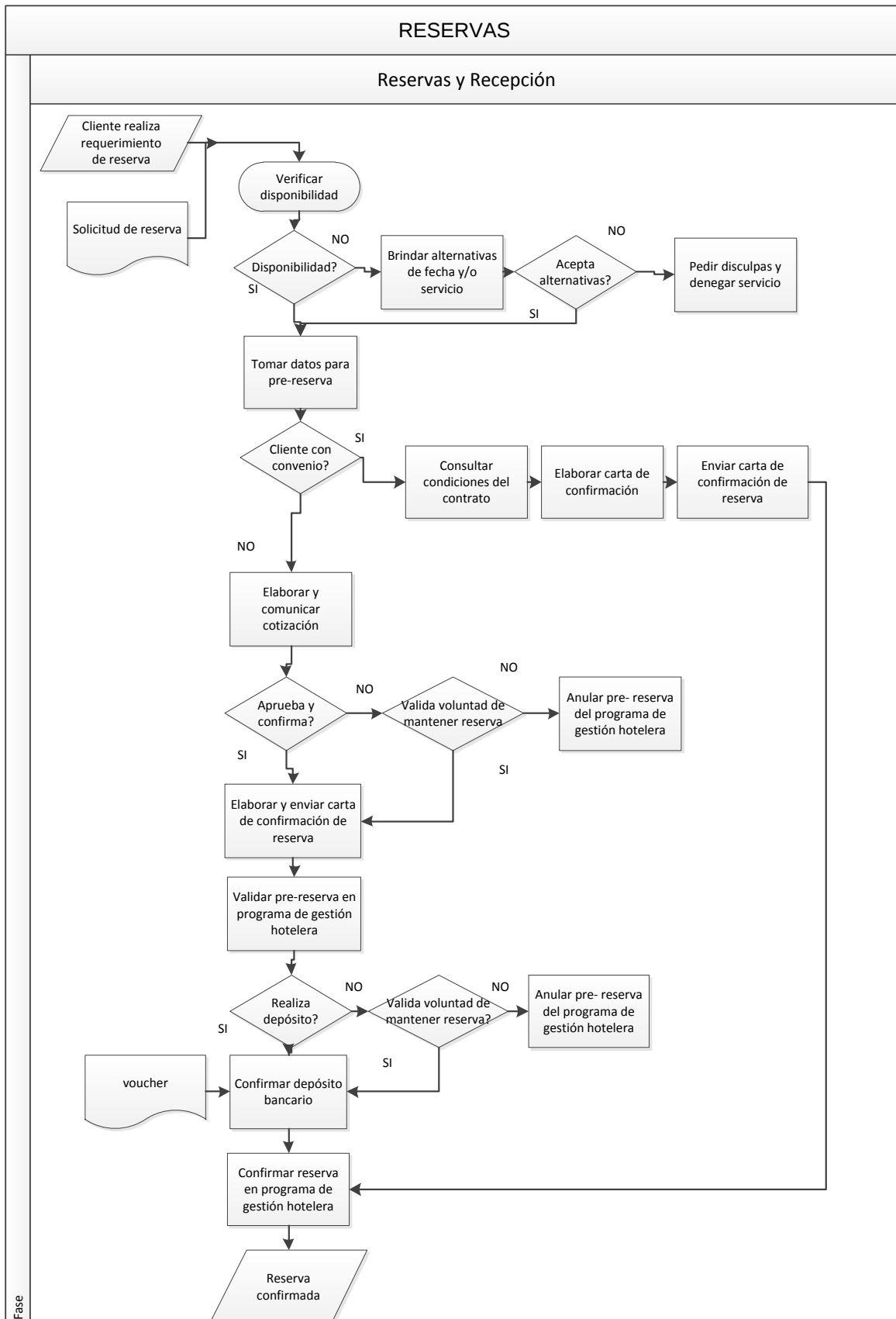
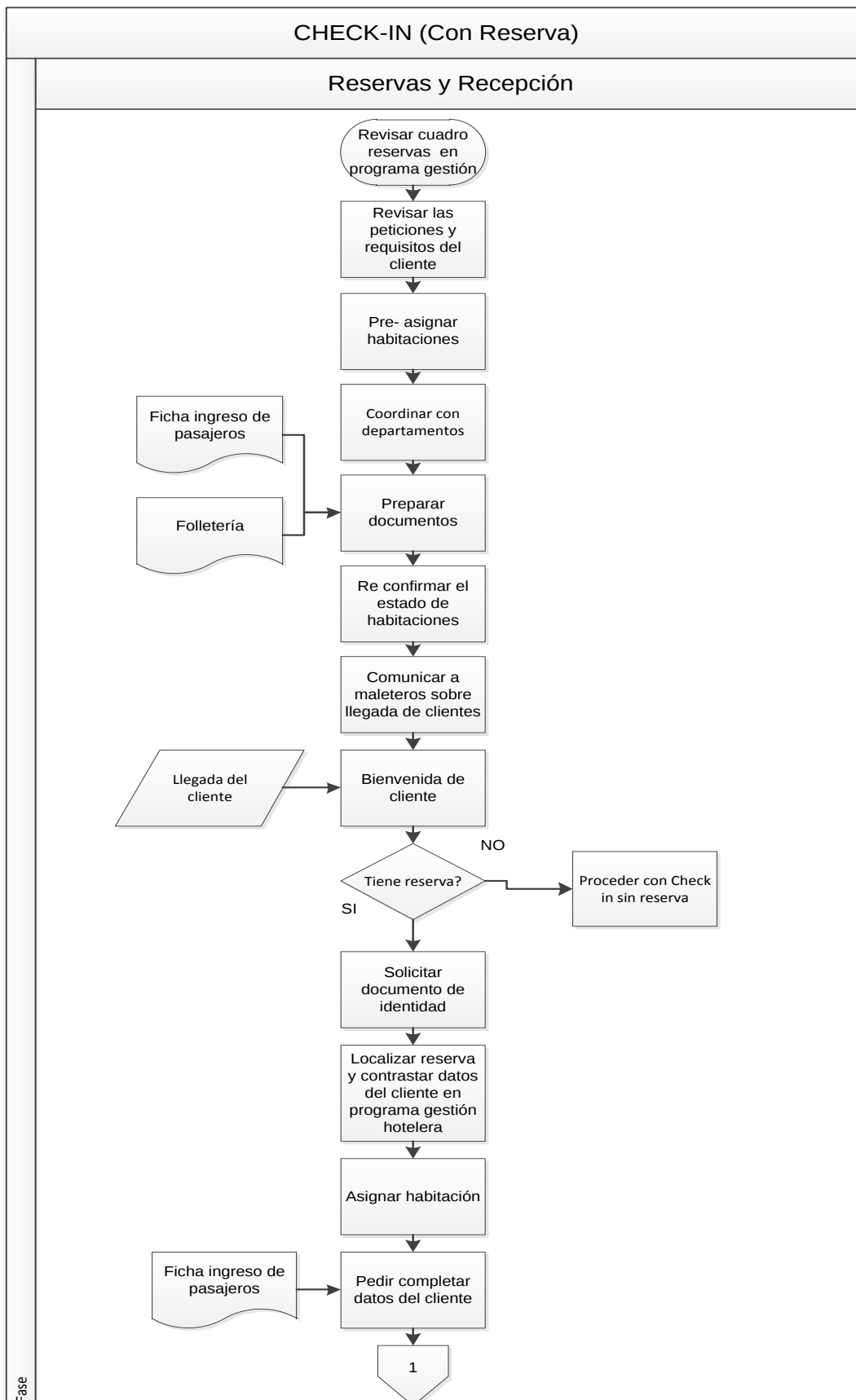


Tabla 9: Descripción del Subproceso de Check in con Reserva

Sub proceso	Descripción	Departamento Responsable
Check-in con reserva	• Revisar cuadro de reservas del programa de gestión hotelera para saber las fechas de las próximas entradas. • Revisar las peticiones especiales de clientes con reservas. • Pre asignar las habitaciones antes de la llegada de los clientes de acuerdo a los requerimientos y peticiones de los mismos. • Coordinar con los departamentos involucrados, sobre la llegada de los clientes. Con la gobernanta se realiza la coordinación sobre las llegadas y salidas y se le hace entrega de la lista de requerimientos de los clientes, horarios, cambio de habitaciones, entre otros. • Preparar los documentos para ingreso de clientes. • Antes de la llegada de los clientes, re confirmar estado de las habitaciones con la gobernanta. • Comunicar la información de la hora de llegada a los maleteros para que esperen la llegada del cliente en la recepción del hotel. • Una vez que el cliente ha hecho su ingreso a las instalaciones del hotel, realizar el saludo y la bienvenida correspondiente al cliente. • Consultar si tiene alguna reserva. En el caso de no tener reserva, se procede a efectuar el Subproceso de check in sin reserva. • En el caso que tenga reserva, se le pide el documento de identidad para contrastar los datos en el programa de gestión hotelera. • Asignar la habitación que se encuentra disponible de acuerdo a los requerimientos del cliente y automáticamente, el sistema marca la habitación	Reservas y Recepción

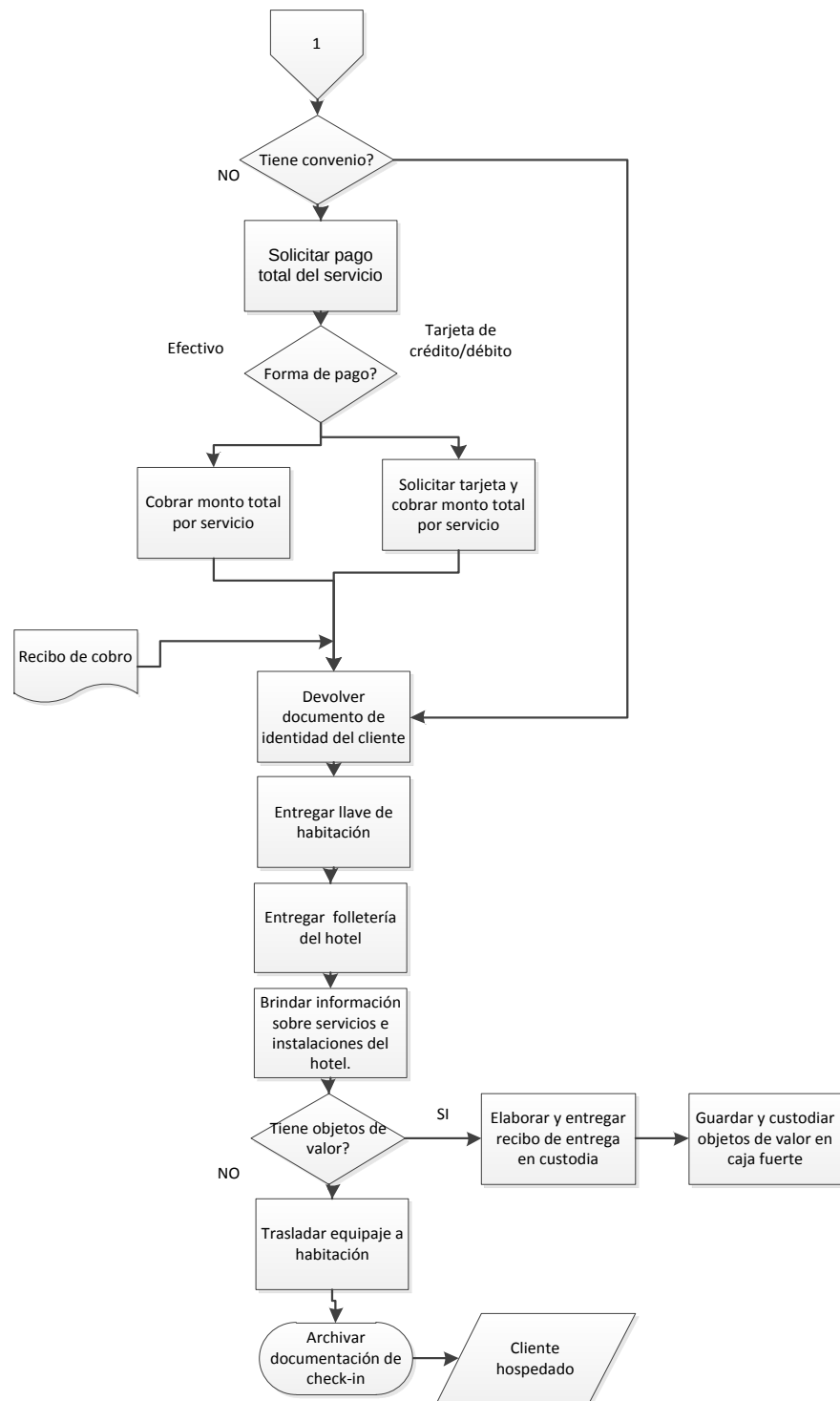
	como estado: ocupado. • Pedir al cliente completar la ficha de ingreso de pasajeros y comprobar que se haya completado toda la información. • En el caso que el cliente pertenezca a una empresa con convenio, no se le cobra, pues los contratos entre la empresa y el hotel, establecen que los pagos por el servicio brindado por el hotel, se realizan mensualmente. • En el caso que no tenga convenio con el hotel, pedir al cliente realizar el pago total por el servicio y registrar el pago en un recibo de cobro. Cabe resaltar que no se realiza la entrega de la factura por el pago del servicio, pues esta es entregada en el check out, cuya factura incluye los cargos extras que se pueden generar por servicios gozados en la estadía del cliente. • Devolver documento de identidad del cliente. • Entregar llave de habitación asignada. • Entregar folletería del hotel. • Brindar al cliente información general sobre el servicio y áreas del hotel. • Consultar al cliente si tiene algún objeto de valor para ponerlo en custodia y resguardo en la caja fuerte del hotel. En el caso de tener objeto de valor para ser entregado, se elabora un recibo de entrega en custodia, se le entrega la copia del mismo y se recibe y guarda el objeto entregado en la caja fuerte. • Realizar el transporte del equipaje del cliente a la habitación asignada. • Archivar registros que derivan del proceso de check-in.	
--	--	--

Figura 9: Flujograma del Subproceso de Check in con Reserva



CHECK IN

Reservas y Recepción



Fuente: Elaboración Propia.

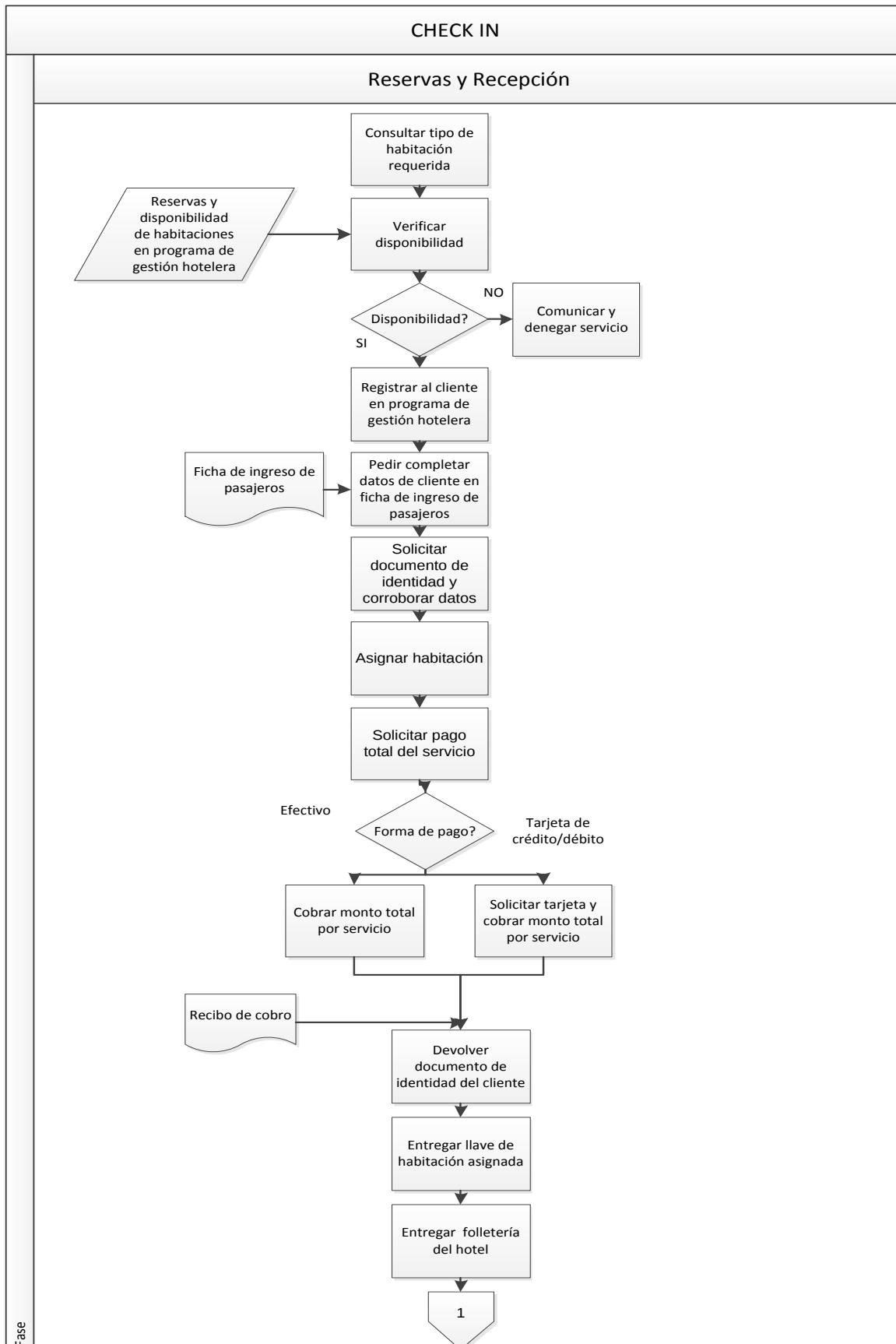
Tabla 10: Descripción del Subproceso de Check in sin reserva

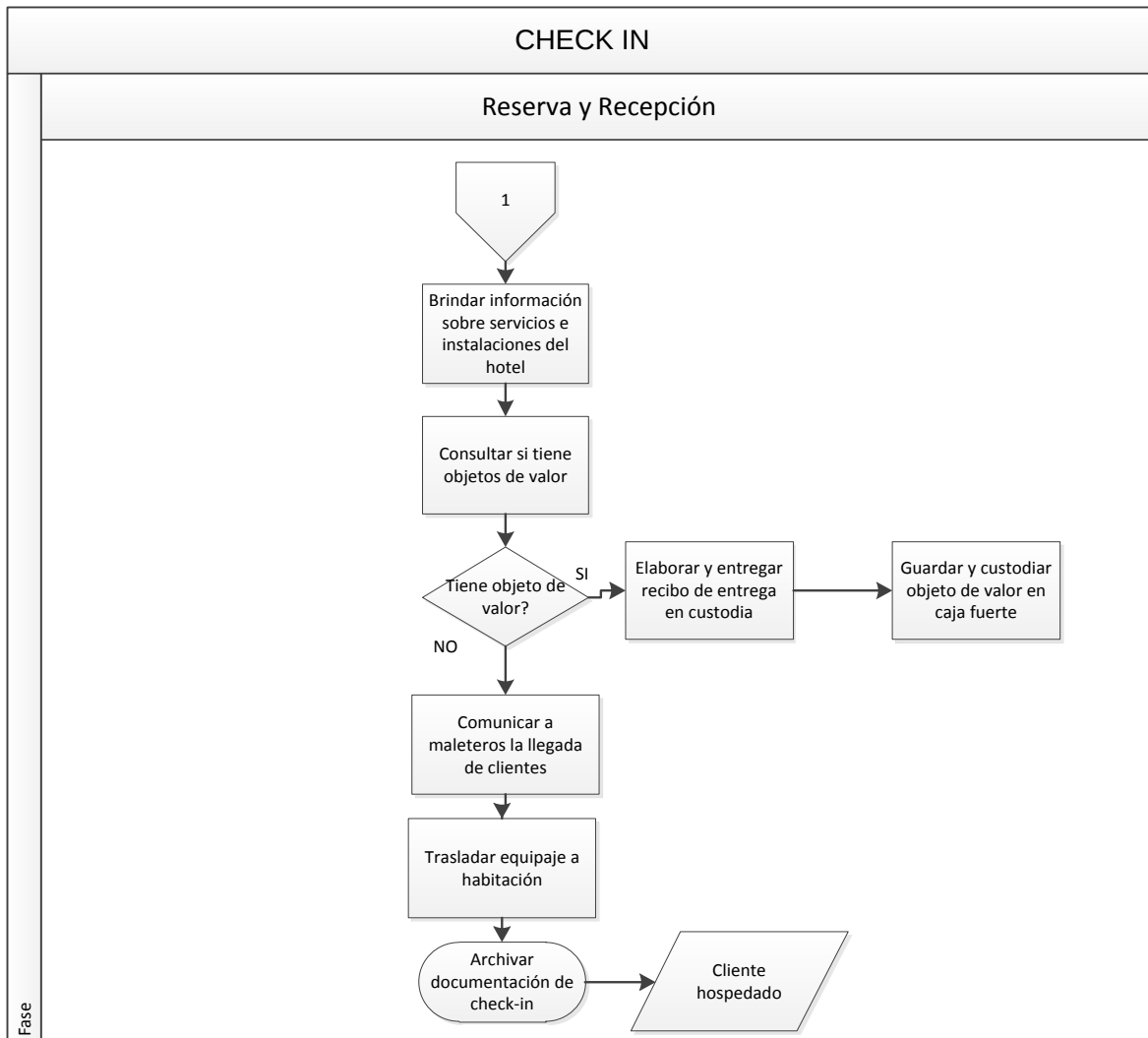
Subproceso	Descripción	Departamento responsable
Check in sin reserva	• Una vez que el cliente ha sido recibido en la recepción del hotel y confirmar que no cuenta con ninguna reserva, se procede a preguntar sobre el tipo de habitación que desea ocupar. • Realizar la verificación de la disponibilidad de habitaciones en el Cuadro de disponibilidad y el cuadro de reservas del Programa de Gestión Hotelera, de acuerdo al tipo de habitación y requisitos señalados por el cliente. • De no ser viable, pedir las disculpas del caso y denegar el servicio. • En caso de confirmar disponibilidad, registrar al cliente en el programa de gestión hotelera. • Pedir al cliente completar la ficha de ingreso de pasajeros y comprobar que se haya completado correctamente toda la información. • Pedir el documento de identidad para corroborar datos personales registrados. • Asignar la habitación que se encuentra disponible de acuerdo a los requerimientos del cliente y automáticamente, el sistema marca la habitación como estado: ocupado. • Pedir al cliente el pago total por el servicio y registrar el pago en un recibo de cobro. Cabe resaltar que no se realiza la entrega de la factura por el pago del servicio, pues esta es entregada en el check out, cuya factura incluye los cargos extras que se pueden generar por servicios gozados en la estadía del cliente. • Devolver documento de identidad del cliente. • Entregar llave de habitación asignada. • Entregar folletería del hotel. • Brindar al cliente información general sobre el servicio y áreas del hotel.	Reservas y Recepción

	• Consultar al cliente si tiene algún objeto de valor para ponerlo en custodia y resguardo en la caja fuerte del hotel. En el caso de tener objeto de valor para ser entregado, se elabora un recibo de entrega en custodia, se le entrega la copia del mismo y se recibe y guarda el objeto entregado en la caja fuerte. • Realizar el llamado a los maleteros para que realicen el traslado del equipaje del cliente, hacia la habitación asignada. • Realizar el traslado del equipaje del cliente a la habitación asignada. • Archivar registros que derivan del proceso de check-in.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10: Flujograma del Subproceso de Check in sin Reserva





Fuente: Elaboración Propia.

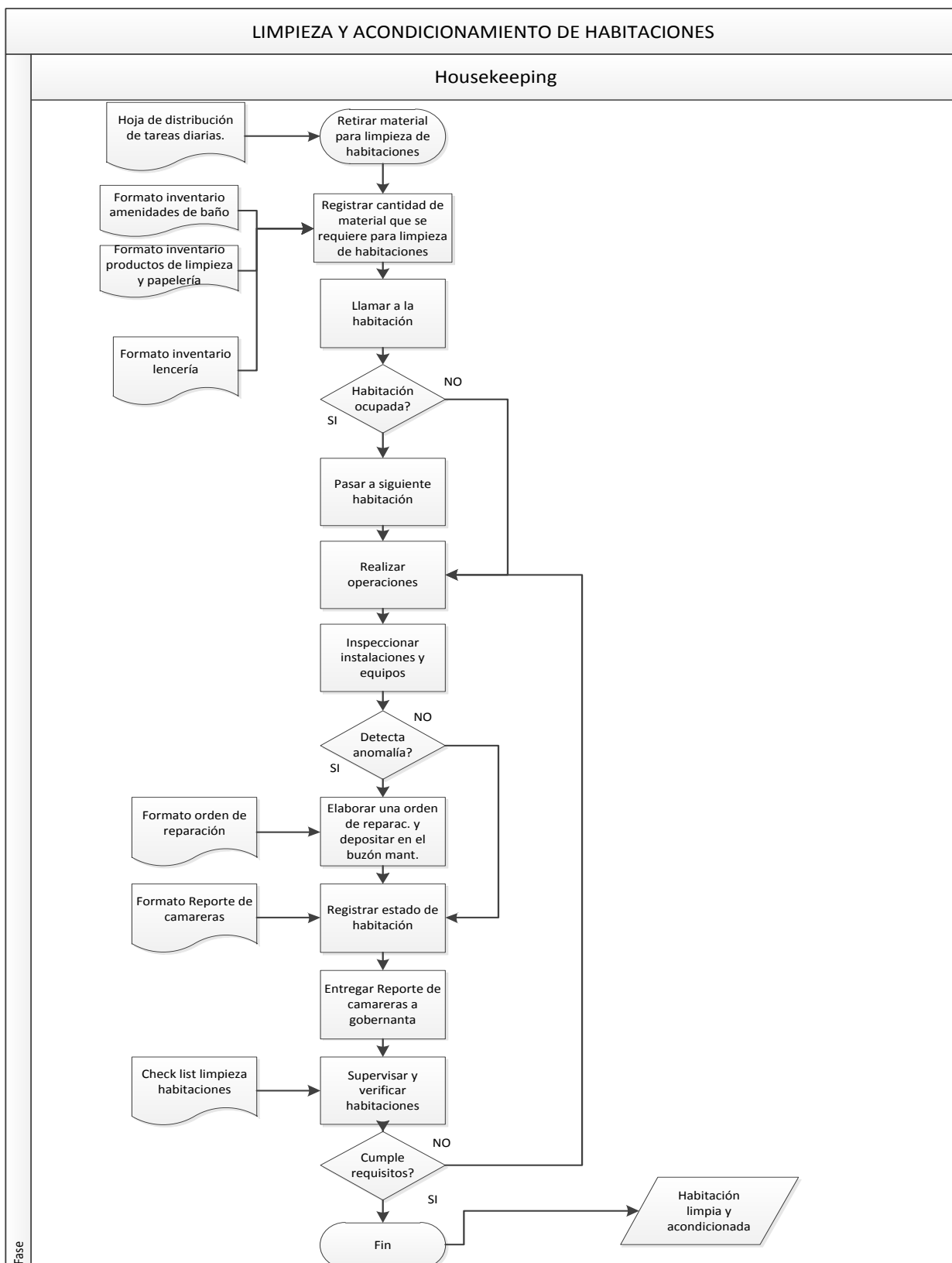
Tabla 11: Descripción del Subproceso de Limpieza y acondicionamiento de habitaciones

Sub proceso	Descripción	Departamento Responsable
Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	• Emitir hoja de distribución de tareas diarias. Esta hoja señala a cada camarera de piso, las habitaciones que deberán limpiar y acondicionar durante la jornada, además se señala la previsión de renovaciones o permanencias. La hoja es generada por el programa de gestión hotelera y es recepcionada por el recepcionista de turno, quien entrega la hoja a cada respectiva camarera de piso. • Las camareras se dirigen al cuarto de servicios que se encuentra en el segundo piso, con el objetivo de proveerse de todo el material para acondicionar las habitaciones y utilizan un carrito de traslado. • Registrar las salidas de amenidades de baño, papelería, lencería y productos de limpieza en el formato de inventario correspondiente a cada producto. • La camarera procede a llamar a la puerta para saber si la habitación se encuentra ocupada y espera 30 segundos. • En el caso que el cliente se encuentre en la habitación, se procede a pasar a otra habitación que se encuentre dentro de las habitaciones asignadas. • Una vez dentro de la habitación, se realiza la limpieza de la habitación en un tiempo promedio de 15 minutos, siguiendo las siguientes operaciones: - Entreabrir la ventana. - Recoger objetos desordenados. - Apartar las colchas y retirar las sábanas inferiores y superiores. - Rehacer las camas, utilizando un nuevo juego de lencería en el caso de renovación o permanencia de más de tres días. - Ordenar objetos del cliente y los de propiedad del hotel. - Vaciar y limpiar de papelería. - Pasar la aspiradora a los suelos. - Recoger objetos usados y toallas usadas por clientes.	Housekeeping

	- Asear completamente el baño. - Reposición de amenidades de baño proporcionados por el hotel. - Reponer papelería. - Reposición de las toallas retiradas. - Inspeccionar funcionamiento de luces de habitación y baño. - Inspeccionar funcionamiento de grifos de agua. - Inspeccionar funcionamiento de aire acondicionado, enchufes, intercomunicador y mini-bar. • En el caso de identificar una anomalía, procede a llenar una ficha de orden de reparación. La ficha de orden de reparación es depositada en un buzón de mantenimiento que se encuentra en el cuarto de servicios, el cual será revisado por el personal de mantenimiento y verificado para realizar la acción necesaria para reparar la anomalía, dependiendo del nivel de urgencia, criticidad, entre otros criterios. Cabe resaltar que el buzón es revisado diariamente. • Las camareras realizan el reporte de camareras, en donde se registra el estado final de la habitación y las anomalías y/o desperfectos identificados en el formato Reporte de camareras. • Una vez que las camareras han terminado sus actividades, entregan el reporte de camareras a la gobernanta. • La gobernanta lleva a cabo la revisión de las habitaciones, con el objetivo de verificar el trabajo de las camareras. Esta actividad es soportada por un checklist de limpieza de habitaciones, mediante el cual se realiza la verificación de las actividades llevadas a cabo. - En el caso que la gobernanta encuentre que no se ha realizado la limpieza de forma óptima, procede a delegar nuevamente la limpieza de la habitación.	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11: Flujograma del Subproceso de Limpieza y acond. de habitaciones



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12: Descripción del Subproceso de Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes

Sub proceso	Descripción	Departamento Responsable
Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes	• La gobernanta se encargará de elaborar el Programa de limpieza para zonas comunes, formato en el cual se programarán de forma semanal, la limpieza diaria de cada una de las zonas comunes que forman parte de las instalaciones y se distribuirán las actividades por turnos y por camareras. • Una vez que las actividades de limpieza del programa semanal es conocida por las camareras de piso, se procede con el inicio de las actividades de limpieza y acondicionamiento de zonas comunes. • Las camareras se dirigen al cuarto de servicios que se encuentra en el segundo piso, con el objetivo de proveerse de todo el material para la limpieza y acondicionamiento de zonas comunes y utilizan un carrito de traslado. • Registrar las salidas de amenidades de baño, papelería y productos de limpieza en el formato de inventario correspondiente a cada producto. • La camarera se dirige al área que le corresponde realizar la limpieza y acondicionamiento, procede con las siguientes operaciones en un promedio de 15 minutos. - Ventilar convenientemente. - Vaciar y limpiar papeleras, ceniceros, etc. - Eliminar polvo y suciedad en suelos, paredes, mobiliario, cristales, entre otros. - Verificar el correcto funcionamiento de luces, TV, aire acondicionado, etc. - Limpieza de baños de zonas comunes • Realizar la reposición de amenidades de baño y papelería. • Realizar una inspección con el objetivo de identificar alguna anomalía en las instalaciones o equipos. • En el caso de identificar una anomalía, procede a llenar una ficha de orden de reparación.	Housekeeping

	• La ficha de orden de reparación es depositada en un buzón que se encuentra en el cuarto de servicios, el cual será revisado por el personal de mantenimiento y verificado para realizar la acción necesaria para reparar la anomalía, dependiendo del nivel de urgencia, entre otros criterios. Cabe resaltar que el buzón es revisado diariamente. • Una vez que las zonas comunes asignadas han sido limpiadas y acondicionadas, se hace el comunicado a la gobernanta. • Se lleva a cabo la revisión del trabajo realizado, con el objetivo de verificar el trabajo de las camareras. Esta actividad es soportada por un check- list de limpieza de zonas comunes. • En el caso que la gobernanta encuentre que no se ha realizado la limpieza de forma óptima, procede a delegar nuevamente la limpieza de la zona/área común.	
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12: Flujograma del Subproceso de Limpieza y acondic. de zonas comunes.

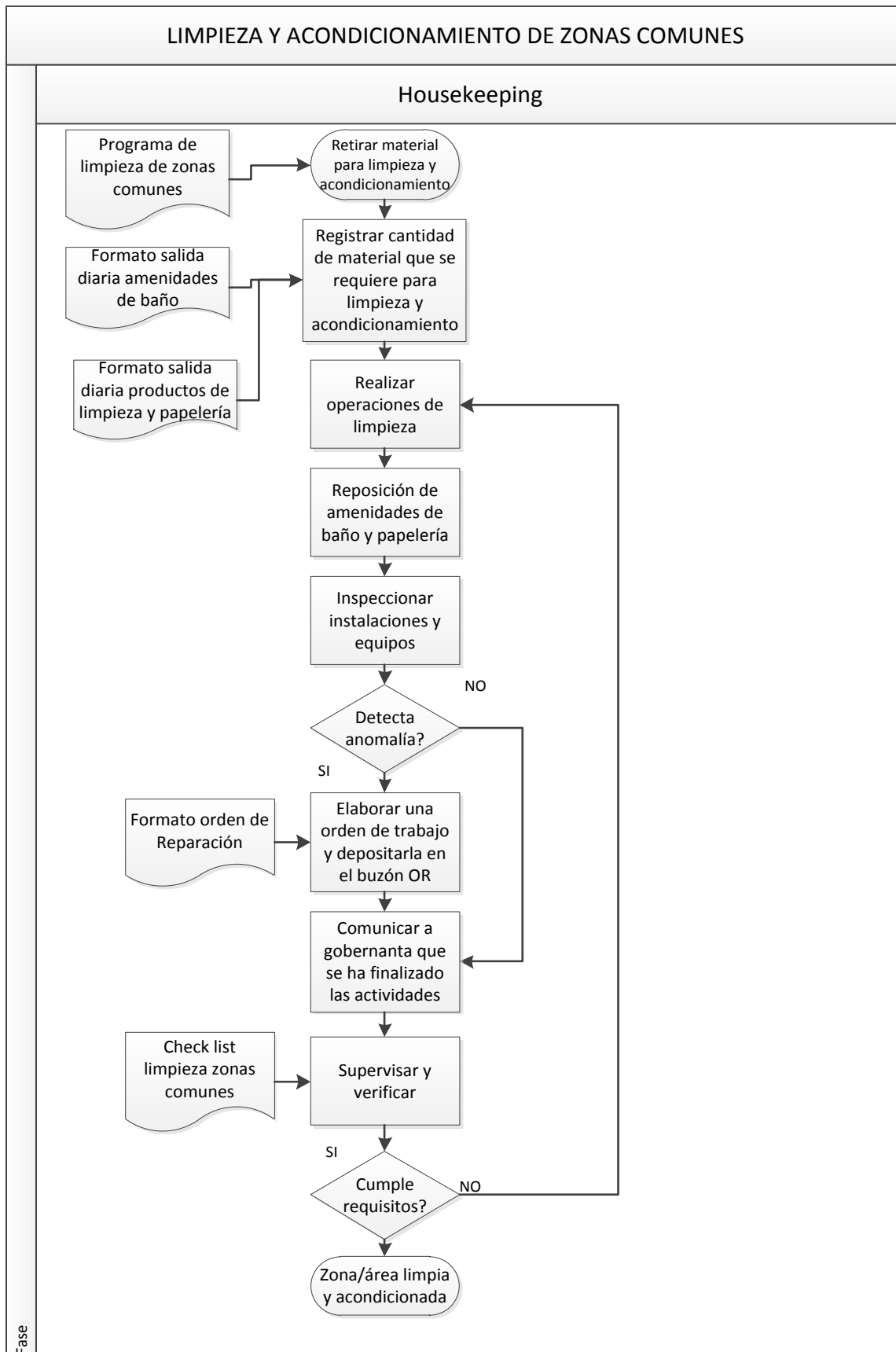
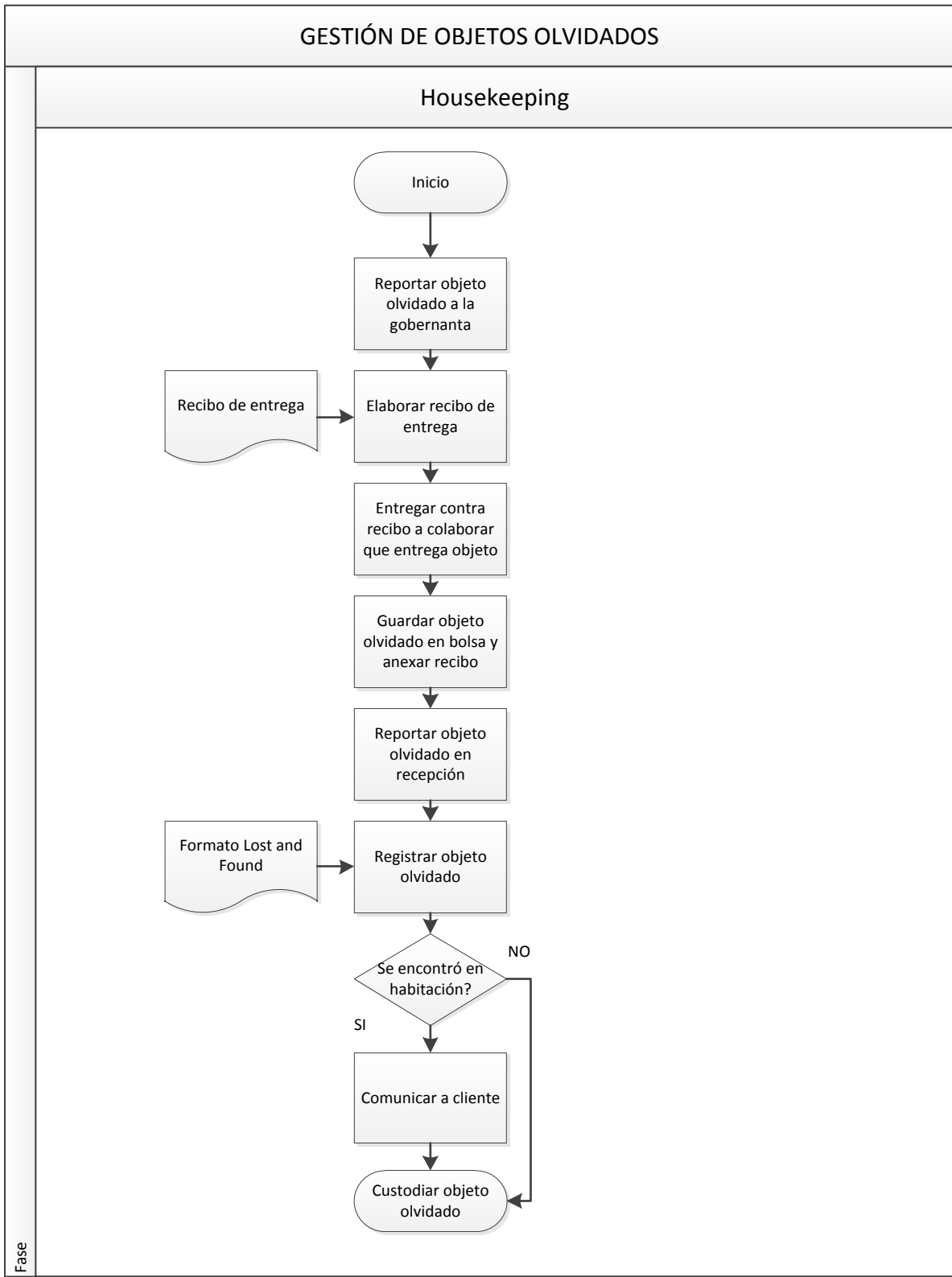


Tabla 13: Descripción del Subproceso de Gestión de objetos olvidados

Subproceso	Descripción	Departamento Responsable
Gestión de objetos olvidados	• Esta actividad, la realiza cualquier colaborador de la empresa que haya encontrado un objeto olvidado en alguna habitación o zona común. • Se procede a reportar a la gobernanta el objeto olvidado. • La gobernanta elabora un recibo y entrega el contra recibo al colaborador que ha encontrado el objeto. • El recibo es anexado en la bolsa en donde se ponen los objetos olvidados. • La Gobernanta reporta a Recepción, el objeto olvidado, en donde se le hace entrega del formato Lost and Found para registrar el objeto olvidado. • Si el objeto se encuentra en una habitación, el recepcionista procede a comunicar al cliente. • La gobernanta es la persona que se hace cargo de la custodia de los objetos olvidados. Dichos objetos son custodiados por un promedio de seis meses. Pasado ese periodo de tiempo, si el cliente no ha reclamado los objetos, son donados a una beneficencia pública.	Housekeeping

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13: Flujograma del Subproceso de Gestión de objetos olvidados.



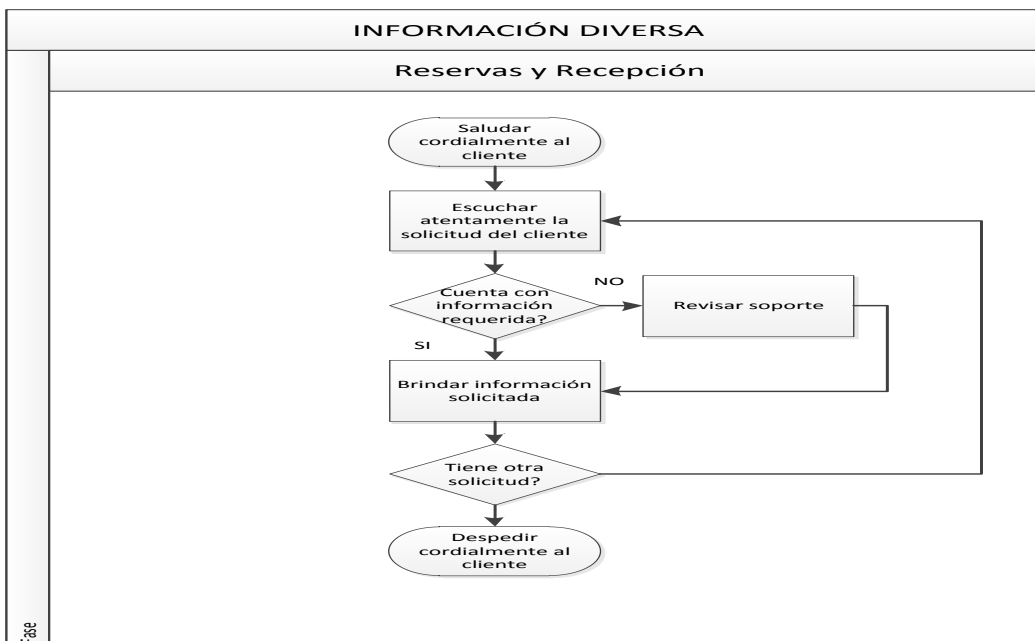
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14: Descripción del Subproceso de Información Diversa

Sub proceso	Descripción	Departamento responsable
Información Diversa	• Saludar cordialmente al cliente • Responder a preguntas o requerimientos de clientes • De no tener la seguridad sobre alguna información requerida, revisar la información de soporte que se encuentran en documentos físicos o en el programa de gestión hotelera. • Una vez que se brinda la información requerida, se pregunta si requiere de otra información. De ser una respuesta negativa se despide al cliente, de ser una respuesta positiva, se escucha atentamente al cliente y se responde a la pregunta o requerimiento y finalmente se despide al cliente. Cabe resaltar que el tiempo máximo de respuesta a la solicitud realizada por el cliente, debe ser 5 minutos.	Reservas y Recepción

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 14: Flujograma del Subproceso de Información Diversa



Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15: Descripción del Subproceso de Encargo de equipaje

Sub proceso	Descripción	Departamento responsable
Encargo de equipaje	• Una vez que el cliente ha confirmado su salida de las instalaciones del hotel y ha requerido el servicio de encargo de equipaje, el recepcionista del hotel, procede a comunicarse con el maletero para informarle que debe acercarse a la habitación del cliente para realizar el traslado del equipaje al almacén que se encuentra en el primer piso de las instalaciones. • Una vez que el maletero ha llegado a la habitación referida, procede a hacer el llamado a la puerta. • El cliente lo recibe y le entrega el equipaje para ser resguardado. • El maletero consulta al cliente, el número de DNI y sus nombres y apellidos completos para registrarlo en la ficha de custodia de equipajes, en donde además registra el número de habitación. • El maletero traslada el equipaje hacia el almacén del primer piso y lo rotula poniéndole el número de habitación correspondiente y la fecha. • Una vez que se ha almacenado el equipaje, entrega el registro al recepcionista de turno. • Cuando el cliente solicite la entrega de su equipaje, el recepcionista le pide el documento de identidad para compararlo con los datos de la ficha de custodia de equipaje. • Se procede a comunicar con el maletero para que realice la entrega del equipaje al cliente correspondiente y le brinda el número de habitación. • El maletero, de acuerdo al número de habitación brindado, procede a ubicar el equipaje y hace la entrega del mismo al cliente.	Reservas y Recepción

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15: Flujograma del Subproceso de Encargo de equipaje

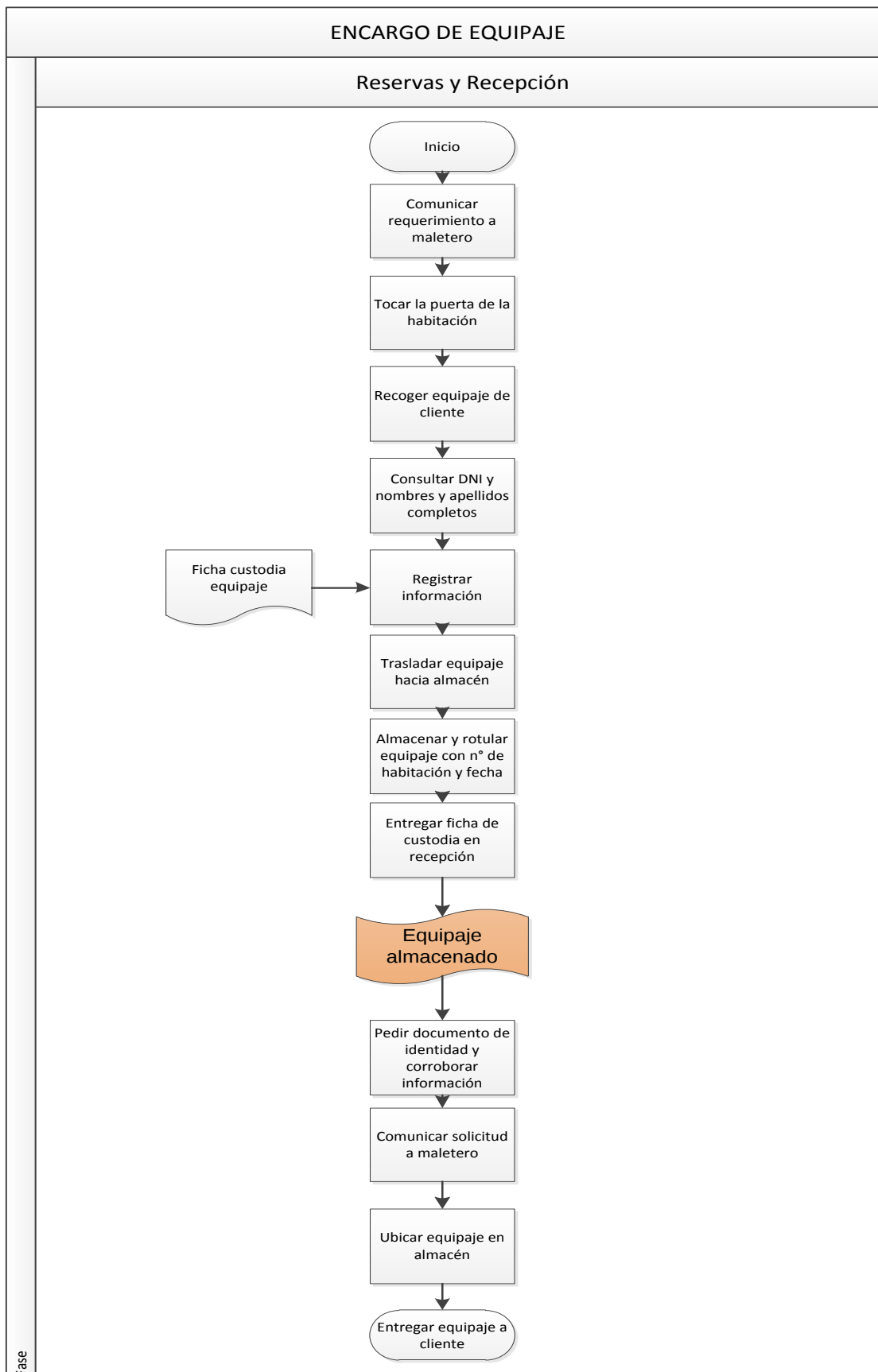


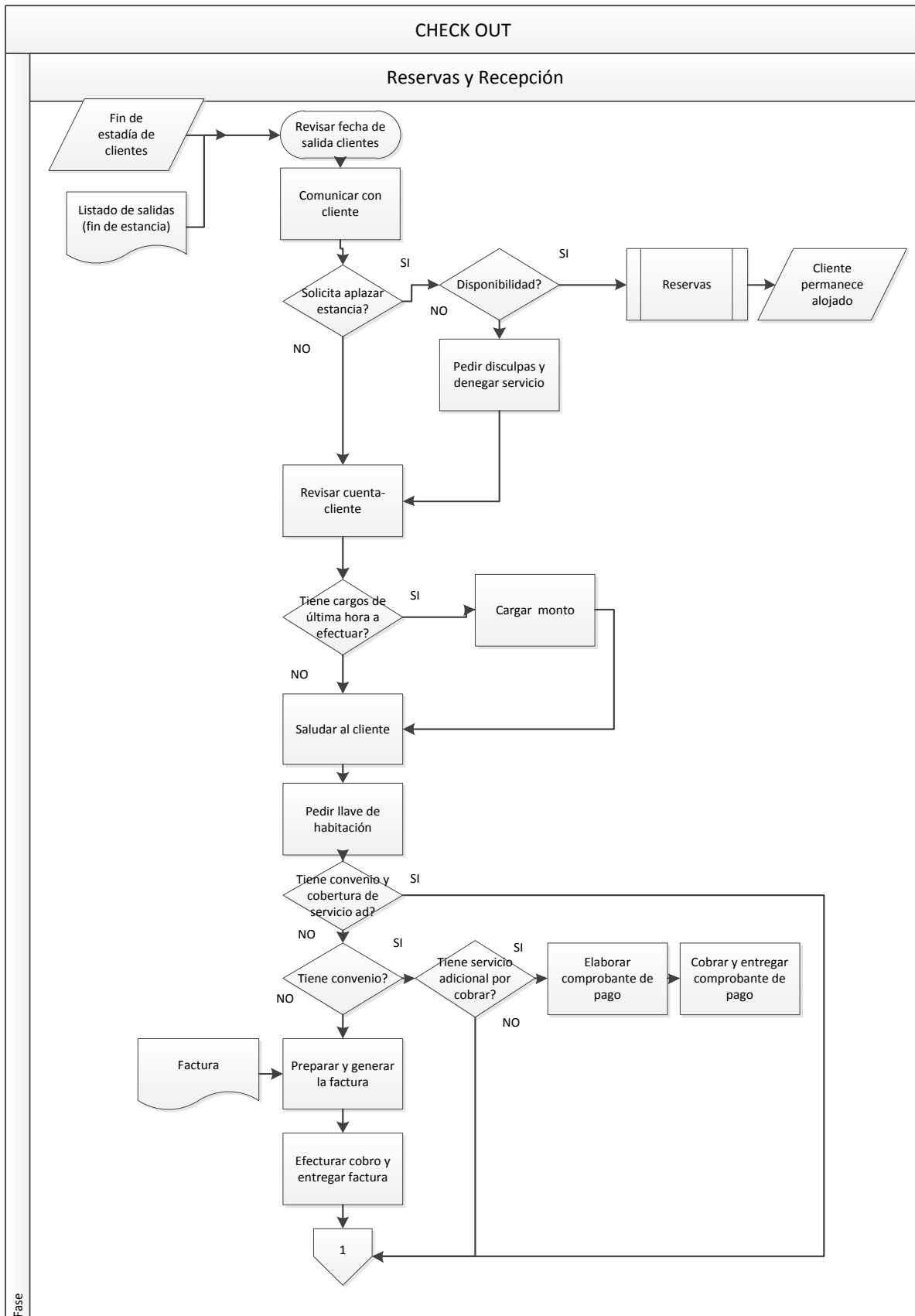
Tabla 16: Descripción del Subproceso de Checkout

Sub proceso	Descripción	Departamento Responsable
Check-out	• El recepcionista emite el listado de salidas para el día en curso, el cual es generado mediante el programa de gestión hotelera. • Se comunica con el cliente, el cual según la lista de salidas, tiene la fecha de estadía por vencer, para consultarle si su salida será en la fecha que figura en el programa o si desea aplazar su estancia en el hotel. En el caso que el cliente solicite alargar su estancia, se verifica la disponibilidad de habitación requerida. De ser viable, se procede con el proceso de reserva y el cliente permanece alojado en el hotel, de no ser viable, se piden disculpas, se deniega servicio y se siguen con las actividades de checkout. • Se realiza la revisión de la cuenta- habitación para verificar si se encuentran cobros pendientes por cargar. • Se realiza el cargo de consumos de última hora. • Una vez que el cliente se encuentra en la recepción, se procede a saludarlo y pedirle la llave de la habitación ocupada. • En el caso de tratarse de un cliente de empresa con convenio y sin cobertura de servicios adicionales, se procede a verificar si cuenta con servicios adicionales por cobrar. Si este fuera el caso, se elabora un comprobante de pago, se cobra y se entrega el comprobante al cliente. De tratarse de un cliente con convenio y con cobertura de servicio adicional, no se le cobra en el checkout, pues este es cargado a la facturación mensual de la empresa. • En el caso de cliente sin convenio, se elabora la factura correspondiente, se efectúa el cobro por el monto total y se le entrega la factura en el checkout. • En el caso de haber dado en custodia un objeto de valor, este es entregado al cliente, siempre y cuando entregue el recibo. De haberlo extraviado, el recepcionista podrá entregar el objeto previa firma de una constancia de entrega del objeto de	Reservas y Recepción

	valor. • Se realiza el llamado al maletero y se le comunica la salida del cliente. • Se realiza la encuesta de satisfacción del cliente antes de abandonar las instalaciones del hotel. • Se le asiste con el equipaje hasta la salida de las instalaciones del hotel al cliente que acepte el traslado de su equipaje. • Finalmente, se realiza el archivo de la documentación generada en el sub proceso checkout.	
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 16: Flujograma del Subproceso de Check out



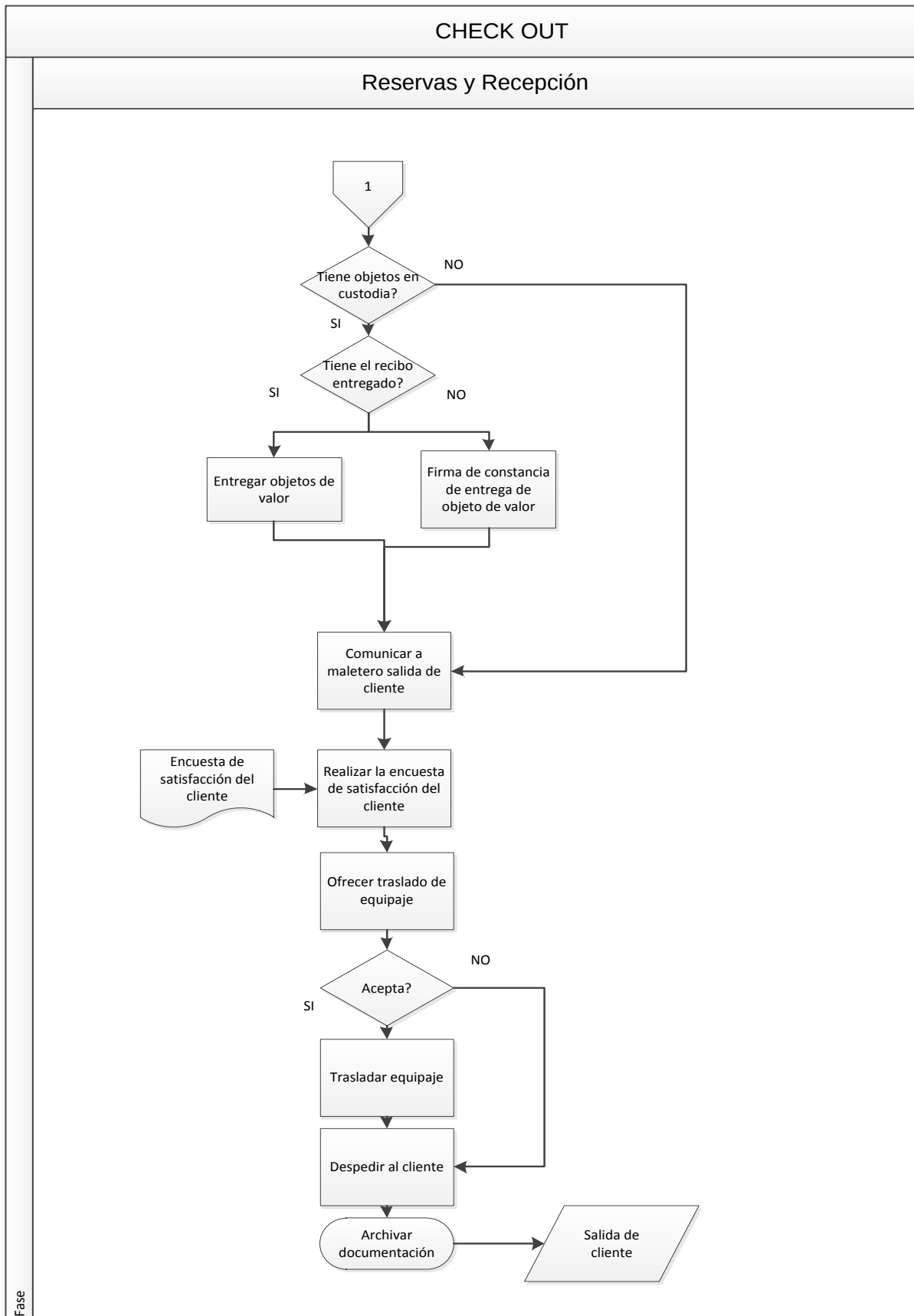
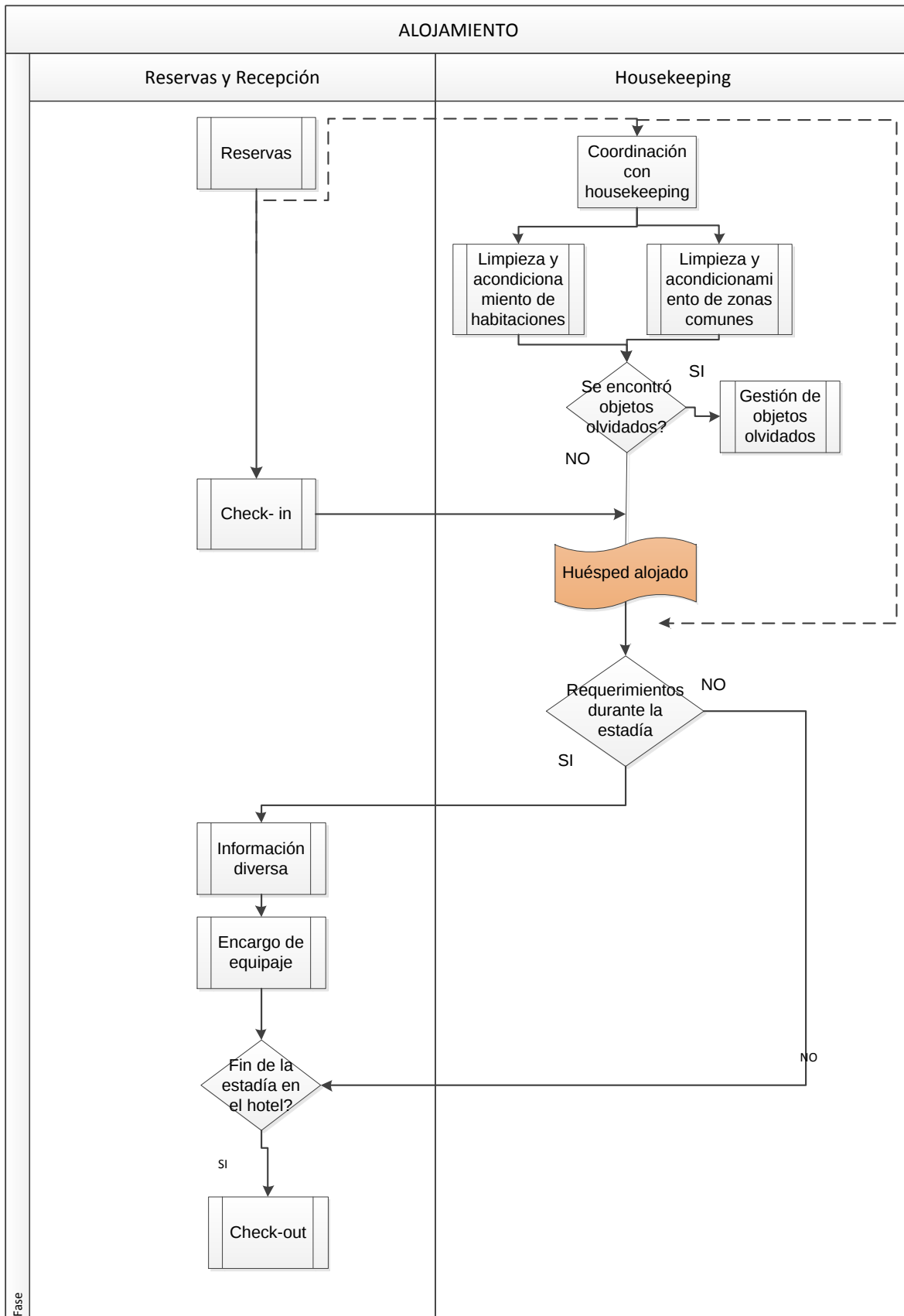


Figura 17: Flujograma del Proceso de Alojamiento



- PROCESO DE ALIMENTACIÓN

El proceso de alimentación como se ha descrito anteriormente, es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la prestación del servicio de desayuno y cena al cliente que se encuentra hospedado en el hotel. Se encuentra comprendido por los sub procesos o etapas que figuran a continuación:

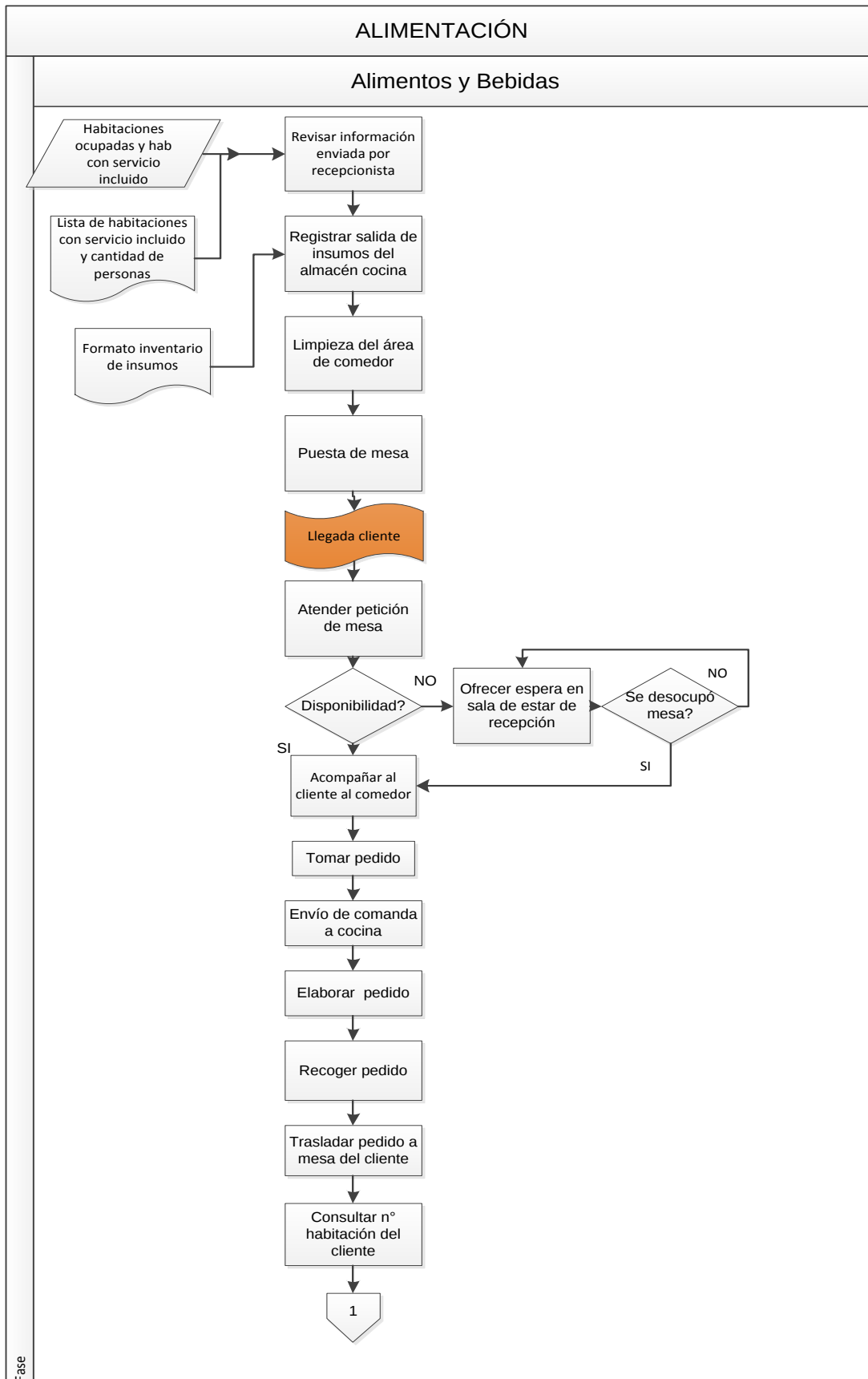
1. Planificación del servicio:
2. Preparación del comedor
3. Recepción del comensal
4. Atención, preparación y elaboración del pedido
5. Cobro del servicio.

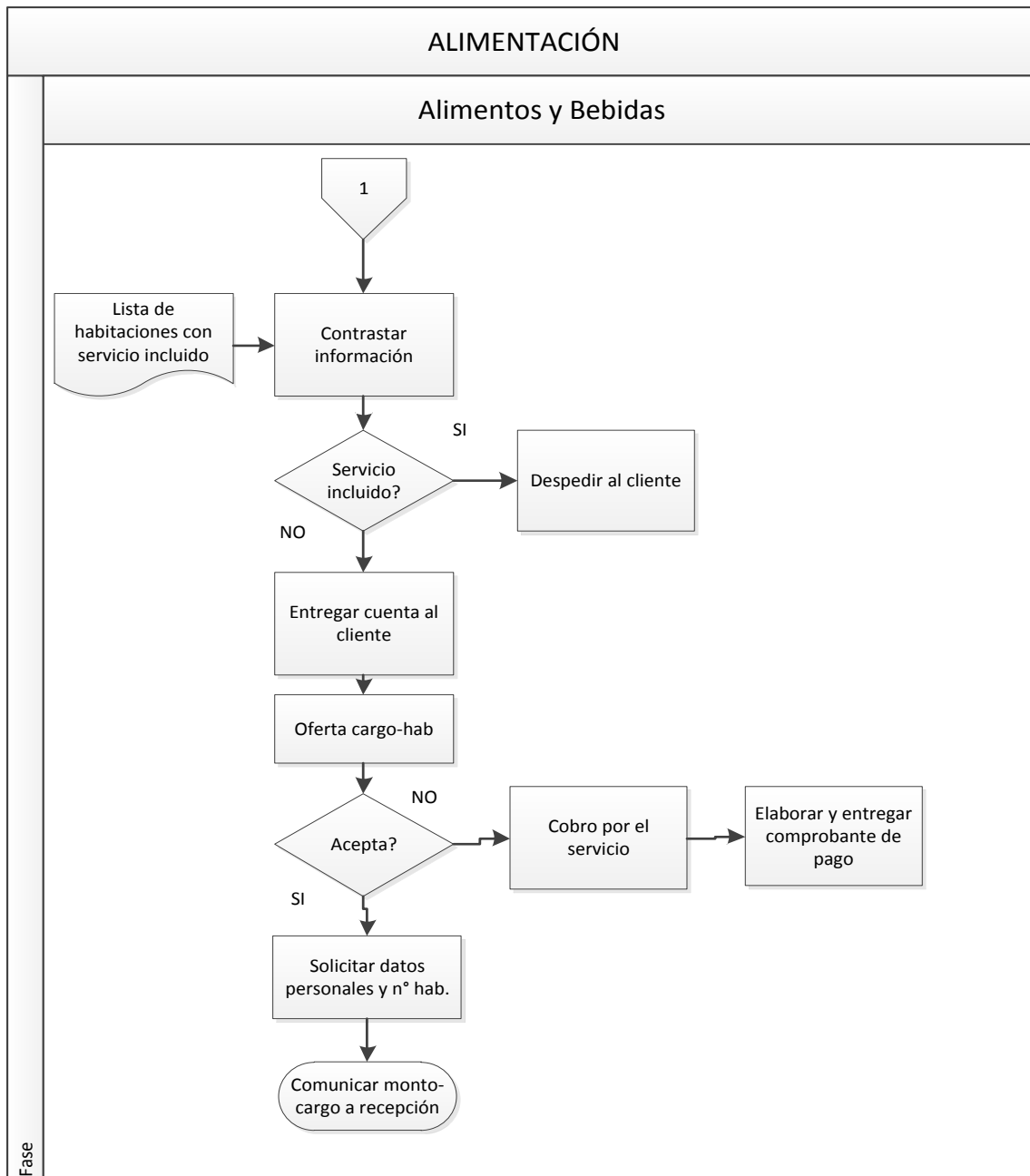
Tabla 17: Descripción de Proceso de Alimentación

Subproceso	Descripción	Departamento Responsable
Planificación del servicio	- El Jefe de Reservas y Recepción, envía la lista de habitaciones que han reservado y pagado por el servicio de alimentación, así como las habitaciones que se encuentran ocupadas por clientes que tienen convenio con la empresa y que el servicio de alimentación se encuentra incluido. También le informa la cantidad de personas que se encuentran hospedadas, al jefe del departamento de alimentos y bebidas. - Con esta información, se procede a disponer de los insumos que se encuentran en el almacén de insumos de la cocina para la preparación del desayuno y cena del día. Estas salidas son registradas en el formato inventario de insumos. - En el caso del desayuno, se ofrecen dos opciones: desayuno continental y americano. En el caso de la cena se cuenta con una carta en la cual figuran los platos que pueden prepararse para la cena, según el requerimiento del cliente. Para los dos casos, los horarios de atención se encuentran señalizados en la	Alimentos y bebidas

	recepción y en los pasadizos del hotel.	
Preparación del comedor	• Limpieza del área de comedor • Limpieza de las mesas • Puesta de manteles, cubiertos, cristalería, servilletas y cartas de platillos.	Alimentos y bebidas
Recepción del comensal	• El mesero atiende la petición de mesa del cliente. • En el caso de no haber mesas disponibles, se le sugiere que espere en la sala de estar de la recepción. • Una vez que se haya desocupado una mesa, se le avisa al cliente para poder ser atendido y se le acompaña al comedor.	Alimentos y bebidas
Atención, preparación y elaboración del pedido	• Se realiza la toma del pedido. • Se envía la comanda a la cocina. • Se elabora y prepara el pedido, siguiendo el procedimiento de preparación de alimentos en cocina. • Recojo del pedido desde la cocina. • Se realiza el traslado del pedido a la mesa del cliente.	Alimentos y bebidas
Cobro del servicio	• Una vez que el cliente ha finalizado el consumo, se le consulta el número de habitación. • Los datos son contrastados con la lista enviada. • En el caso de coincidir con la lista entregada, procede a despedir al cliente. • En el caso de no encontrarse en la lista, se realiza la entrega de la cuenta por el total del servicio. • Se consulta al cliente si desea pagar la cuenta en el momento o si desea que se lo carguen en su cuenta, para ser cobrado en el checkout. • De aceptar el cobro en el momento, se realiza el cobro por el servicio, la elaboración del comprobante de pago y su entrega. • En el caso que desee que el monto le sea cargado a su cuenta, se le toman los datos personales y el número de habitación para comunicarlo a Recepción. • El mesero comunica al recepcionista el monto a cargar por el servicio brindado.	Alimentos y bebidas

Figura 18: Flujograma del Proceso de Alimentación





Fuente: Elaboración Propia.

3.2.6. Requisitos para la documentación

En la elaboración de la documentación, se debe tener en cuenta los requisitos señalados en el Sistema de Gestión de Calidad: ISO 9001:2008:

- Declaraciones documentadas de una Política y Objetivos de calidad.
- Manual de Calidad, en el cual se expone la estructura del SGC y en donde se encuentra la política y objetivos de calidad establecidos. Se describe el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, que incluye los detalles y las exclusiones correspondientes; así como los procedimientos documentados que se establecen para el SGC. En el **Anexo 2** se presenta el esquema general del Manual de Calidad. Cabe resaltar, que los documentos y formatos de control a los que se hace referencia en el manual, son referenciales y deben ser elaborados por el personal de la empresa.
- Manual de Procedimientos, es el documento que se encuentra conformado por los procedimientos generales obligatorios, según la norma, los cuales son: Control de documentos y registros, Control del Producto no conforme, Auditorías internas y Acción correctiva y preventiva. El esquema general del manual se encuentra en el **Anexo 3**.
- Manual de Organización y Funciones: Este manual tiene la finalidad de especificar las responsabilidades y funciones que el personal en sus diferentes cargos y puestos de trabajo, debe desarrollar con el fin de consolidar los objetivos de la empresa. El formato del Manual se encuentra en el **Anexo 4**.
- Los formatos de control, los cuales son aquellos formatos que son utilizados para evidenciar que los procesos, subprocesos y actividades se realizan acorde con los procedimientos y requisitos establecidos.
- Registros de Calidad, los cuales mediante los formatos de control, se evidencia que se está cumpliendo con los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Mapa de procesos, es aquel diagrama que representa a todos los procesos que se encuentran dentro de la organización y la interrelación entre los mismos.
- Ficha de caracterización de procesos, mediante el cual se describen los procesos que abarca el Sistema de Gestión de Calidad y que representa un marco de referencia para realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos, con el

objetivo de alcanzar las metas propuestas; así mismo la mejora continua. En el **Anexo 5** se encuentra la ficha de caracterización de procesos.

- Procedimiento de procesos, son aquellos formatos que son utilizados para describir la forma correcta de proceder de los procesos particulares de la empresa. Estos procedimientos deben ser conocidos por el personal que se encarga de llevar a cabo dichos procesos. Para su elaboración, se utilizará el formato **Anexo 6**.
- Documentos externos, son los documentos que se encuentran relacionados a normativas, reglamentos, certificados, entre otros que se encuentren relacionados al desempeño del SGC.

El **Anexo 7: Tabla Resumen de Documentos y Registros de acuerdo a la norma ISO 9001:2008**, muestra toda la información respecto a la documentación y registros del hotel, de acuerdo a los incisos establecidos en la Norma ISO 9001:2008 y señalados líneas arriba.

1. Control del Manual de Calidad

La responsabilidad de revisión y aprobación del Manual de Calidad, recaerá sobre la Gerencia General y el Representante del SGC. Cabe resaltar, que las revisiones y actualizaciones, se llevarán a cabo como mínimo una vez al año o cada vez que el Gerente General lo crea conveniente.

Cada vez que se genere una actualización del Manual de Calidad, el Representante del SGC, tendrá la responsabilidad de registrar el cambio en el documento, modificando el número de versión y la fecha de vigencia; así mismo del control de la distribución de las copias del documento, de acuerdo a una lista de distribución interna.

2. Control de documentos

Debe existir un sistema de control de los documentos requeridos por el SGC, para ello el hotel establecerá un Procedimiento de Control de documentos y registros que considere lo siguiente:

- La Gerencia General aprueba los documentos antes de su emisión y distribución, requiriendo cada actualización, la correcta codificación e identificación de versiones y vigencia de los mismos.

- El personal de cada departamento tiene la responsabilidad de elaborar los documentos concernientes al departamento, los cuales serán revisados por el Jefe y/o responsable de departamento correspondiente, para su posterior aprobación por la Gerencia General.
- El control permitirá asegurar la identificación de los cambios, así mismo la disponibilidad de los documentos mediante el control de la distribución.
- El control también prevé la utilización de documentos obsoletos.
- Cada vez que se lleve a cabo una actualización, se debe guardar el registro histórico de las versiones reemplazadas, así como las actualizaciones llevadas a cabo en la última versión.

3. Control de registros

El control de los registros es de vital importancia debido a que permite evidenciar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad establecidos previamente. Se deberán definir los controles para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, retención y disposición de los registros, para lo cual se implementará el Procedimiento Control de Documentos y Registros.

Para llevar a cabo el control de los registros, se debe considerar lo siguiente:

- Utilizar formatos de control que serán de responsabilidad del jefe o responsable de cada departamento del hotel.
- Los registros de calidad que se generen de la utilización de formatos de control podrán ser archivados en soporte informático o en papel, para lo cual, se tomarán las medidas correctas que garanticen el buen estado de conservación.
- Los registros deben asegurar el cumplimiento de los requisitos del SGC, y estos deben ser identificados, clasificados y siempre estar actualizados permitiendo una fácil disposición de los mismos para su revisión.
- Los registros que se generen, deben permanecer legibles, fácilmente identificables y poder ser recuperables.

3.2.7. Responsabilidad de la Dirección

1. Compromiso de la Dirección

La Gerencia General del Hotel Chavín Señorial, debe comprometerse a brindar servicios con los más altos estándares de calidad, considerando los requisitos del cliente y teniendo como referentes a la Política y Objetivos de Calidad que se implementarán en la empresa.

Para proporcionar evidencia del compromiso de la Gerencia General con el desarrollo e implementación del SGC, y sobre todo para la mejora continua de la eficacia en sus procesos, se deberán cumplir las siguientes actividades (ISO 9001:2008):

- Comunicar al personal de la organización, la importancia de satisfacer los requisitos y expectativas de los clientes; así como informar a todos los niveles pertinentes de la organización sobre las funciones, responsabilidades y nivel de autoridad.
- Establecer, documentar y difundir la Política y Objetivos de Calidad.
- Identificar aspectos que requieran mejoras y que sirvan de pauta para las revisiones del SGC, asegurando brindar los recursos necesarios.
- Realizar reuniones que tienen como objetivo fundamental, evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia.
- Garantizar la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y operaciones rutinarias y el control de los procesos del SGC.

2. Enfoque al Cliente

El Hotel Chavín Señorial, asegura que se identifican y cumplen los requerimientos del cliente, con el objetivo de aumentar su satisfacción.

Para ello, se han identificado los requisitos especificados por el cliente y aquellos no establecidos pero que forman parte de los requerimientos legales y aquellos que por experiencia del hotel son necesarios. Adicionalmente, la Gerencia General asegura el seguimiento de la captura de información acerca de la percepción del cliente con respecto al desempeño que el hotel ha brindado por medio de sus trabajadores. Esta captura de información se realiza a través de encuestas de satisfacción que se solicita a los clientes una vez terminado la entrega del servicio, en el proceso de checkout. También se propone implementar el formato Recomendaciones y solicitudes para que el cliente pueda brindar recomendaciones, sugerencias y solicitudes a la empresa.

3. Asignación de Responsabilidades

Esta etapa considera la asignación de responsabilidades y la selección del equipo responsable de supervisar y mantener el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en el hotel.

El Gerente General, seleccionará al equipo responsable y elegirá al Representante del SGC. El Representante del SGC tendrá la responsabilidad de velar, controlar, y garantizar que la implementación del SGC se realice de una manera correcta, así como su correcto mantenimiento y mejora continua.

Se nombra a los miembros del Comité de Calidad, los cuales tendrán la responsabilidad de asegurar el correcto desarrollo, implementación y mantenimiento del SGC, así como brindar su apoyo al Representante del SGC, con el objetivo de mantener un sistema eficaz.

A continuación se realiza la descripción de las principales funciones y responsabilidades de los miembros del equipo encargado de garantizar un óptimo Sistema de Gestión de Calidad.

a) Representante del SGC

La Gerencia General decide contratar a un Especialista en Gestión de Calidad, pues mediante sus conocimientos y experiencia podrá asumir las responsabilidades y funciones de un Representante del SGC, lo que le permitirá supervisar, mantener y proponer mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad. Sus principales funciones son las siguientes:

- Asegurar la correcta implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Sensibilizar al personal acerca de la importancia del SGC difundiendo los requisitos y expectativas de los clientes y la responsabilidad del hotel de satisfacerlos a través de la mejor ejecución de los procesos establecidos.
- Establecer planes de capacitación en materia de calidad para el personal del hotel.
- Informar a la Gerencia General sobre el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Asegurar la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, con la búsqueda constante de oportunidades que permitan resolver no conformidades y optimizar procesos.
- Establecer el Plan Anual de Auditoría interna y realizar el seguimiento de las acciones preventivas/correctivas establecidas para subsanar no conformidades identificadas.

- Supervisar y controlar el buen uso de la documentación referente al SGC, haciendo de conocimiento de la organización, las actualizaciones de la misma.
- Realizar y liderar un programa de reuniones mensuales con el Comité de Calidad, con el objetivo de evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad, analizar las no conformidades encontradas y finalmente realizar un acuerdo para elaborar acciones cuyo objetivo sea subsanar las no conformidades identificadas.

b) Comité de Calidad

El Comité de Calidad es un equipo formado por la Gerencia General, cuya responsabilidad es asegurar que se lleven a cabo de una manera óptima los procesos y los servicios que la empresa ofrece a los clientes, de tal forma que cumplan con los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

El Comité de Calidad del hotel estará conformado por el Administrador, el Jefe de Reservas y Recepción y el Jefe de Alimentos y Bebidas, y estarán liderados por el Representante del SGC.

Las funciones del Comité de Calidad son las siguientes:

- Apoyo en el planeamiento y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Establecer mecanismos que permitan a los procesos que se encuentren dentro del SGC, la aplicación de objetivos y política de calidad.
- Apoyo, seguimiento y medición de las quejas y reclamos de los clientes.
- Realizar el análisis sobre las propuestas de mejora del Sistema de Gestión de Calidad brindadas por los clientes del hotel y también por miembros de la organización.
- Monitorear el nivel de cumplimiento de las mejoras implementadas en el SGC y de las acciones preventivas y correctivas.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos y procedimientos establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad del hotel.

4. Comunicación Interna

La comunicación interna es un elemento importante a considerar para el óptimo desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Esta debe llevarse a cabo por todos

los miembros de la organización de forma correcta asegurando niveles de comprensión, coordinación y retroalimentación para el éxito en el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

El Representante del SGC asegurará la óptima comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización y la Gerencia General, brindará todo el soporte necesario para establecer los procesos de comunicación apropiados.

Algunos mecanismos de comunicación interna a reforzar e implementar en el Hotel son:

- Murales informativos
- Correos electrónicos
- Reuniones inter e intra departamentales
- Buzón de sugerencias
- Reuniones de integración
- Reuniones con el Representante del SGC

Los tipos de comunicación a utilizar en el proceso de difusión del Sistema de Gestión de Calidad deben considerar:

Comunicación descendente: El Representante del SGC informará a todo el personal del hotel, mediante reuniones mensuales, murales informativos y correos electrónicos:

- Los objetivos de calidad de la organización.
- El grado de cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos.
- Reporte sobre los resultados de los diferentes indicadores de gestión establecidos.
- Los beneficios obtenidos debido a la aplicación de acciones de mejora para subsanar no conformidades identificadas.

Comunicación ascendente: Mediante un buzón de sugerencias, todos los empleados, tendrán la posibilidad de informar al Representante del SGC lo siguiente:

- Recomendaciones y sugerencias de mejora y optimización para los procesos.
- Errores detectados en los procesos aplicados e incumplimiento de actividades establecidas en los procedimientos.
- Requerimientos de capacitación que el personal considere necesario.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que se llevará a cabo entre los jefes y/o responsables de cada departamento cuyas funciones se encuentren relacionadas. Estas tendrán las siguientes características:

- Periodicidad mensual
- Se discutirán las incidencias y problemas que se hayan producido con la finalidad de resolverlos.

Cabe resaltar que los registros que dan constancia de la comunicación interna, deberán quedar archivados por cada jefe y/o responsable de departamento.

Es importante señalar con respecto a la comunicación de la Política de Calidad que el Representante del SGC es responsable de transmitir a la totalidad de empleados los principios de la Política de Calidad.

5. Revisión por la Dirección

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad del hotel, se llevará a cabo por la Gerencia General con ayuda y coordinación del Representante del Sistema de Gestión de Calidad. Ésta se realizará con una frecuencia mínima de una vez al año.

El objetivo será asegurar su adecuación y eficacia continua, además de corroborar que la política y objetivos de calidad se encuentran satisfechos; de igual manera, para identificar las oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad(ISO 9001:2008).

Para llevar a cabo esta revisión, es necesario que el Representante del SGC, consolide la siguiente información, que será entregada a la Gerencia General como información de entrada para llevarla a cabo:

- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y la conformidad de los servicios.
- El estado de las acciones correctivas y preventivas.
- El seguimiento de las acciones definidas en las revisiones anteriores.
- Los cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad.
- El cumplimiento de la política y objetivos de calidad.

- Recomendaciones recibidas por el personal de la organización o clientes, para la mejora.

Además, se deberá implementar el Procedimiento de Revisión del SGC, el cual definirá las pautas y actividades a seguir para llevar a cabo este proceso (ISO 9001:2008).

Los resultados de la revisión, incluirá la siguiente información:

- La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos
- La mejora de los servicios, de acuerdo con los requisitos del cliente
- La óptima disposición de los recursos necesarios para el SGC.

El Representante del SGC, es el responsable de elaborar el Acta de revisión del SGC solicitado y para la Gerencia General según formato que se presenta en el **Anexo 8**. Este formato tiene como objetivo, llevar a cabo el seguimiento de las decisiones y acciones tomadas.

3.2.8. Gestión de los Recursos

El Hotel Chavín Señorial debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC, su mejora continua y el aumento de la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos, para ello se consideran tres elementos de importante consideración (ISO 9001:2008):

1. Recursos Humanos

El Hotel Chavín Señorial, realizará la definición de los requisitos de formación, habilidades y competencias necesarias para los puestos de trabajo que impactan en los mejores resultados del SGC mediante el Manual de Organización y Funciones, este Manual se encontrará a disposición del personal de la empresa para su conocimiento y aplicación.

Cada vez que se realice un requerimiento de personal de cualquier departamento, se llevará a cabo el proceso de reclutamiento de personal y seguidamente, después de seleccionar a la persona que ocupará el puesto, se realiza la correspondiente inducción. Por tal motivo, se ha determinado implementar el Procedimiento Reclutamiento, Selección e Inducción del Nuevo Personal.

Con el objetivo de tener un personal preparado, que realice de manera óptima las actividades y funciones de su puesto de trabajo, lo cual conlleve a la satisfacción del cliente, el Jefe o Responsable de cada departamento, tendrá la responsabilidad de

determinar las competencias necesarias del personal y la necesidad de capacitación. Todo este proceso se llevará a cabo siguiendo las pautas que se describirán en el Procedimiento Competencia y Formación del Personal, motivo por el cual, se desarrollará un Plan de Capacitación Anual, utilizando el formato que aparece en el **Anexo 9**.

Una vez que se genera el Plan de Capacitación Anual, el Gerente General deberá aprobarlo, y para asegurar el correcto cumplimiento de este plan, se deberán guardar registros sobre los mismos como fichas de asistencia, fichas de información de curso y/o certificados. Las capacitaciones de formación son llevadas a cabo a través de cursos, talleres, charlas, seminarios, por profesionales.

Por otro lado, con el objetivo de evaluar la eficacia de las capacitaciones, se llevará a cabo la Evaluación del Desempeño del Personal, de forma semestral.

2. Infraestructura

La Gerencia General, se encarga de determinar, proporcionar, y mantener la infraestructura necesaria para llevar a cabo la prestación de los servicios, de acuerdo a los más altos estándares de calidad.

Para ello, el departamento de mantenimiento es responsable de asegurar y controlar los mantenimientos aplicados en el hotel, tanto preventivo como correctivo.

Para garantizar la conservación de la infraestructura y de los equipos, el Hotel Chavín Señorial realiza el Cronograma de Mantenimiento Anual, cuyo formato se presenta en el **Anexo 10**, mediante el cual se llevan a cabo el mantenimiento de instalaciones y/o calibración o reparación de equipos. Además se implementará el Procedimiento Mantenimiento, el cual establecerá los lineamientos y actividades a desarrollar para llevar a cabo el mantenimiento de los equipos e instalaciones del hotel de forma óptima.

Los mantenimientos preventivos se llevan a cabo con el objetivo de detectar fallas repetitivas, aumentar la vida útil de equipos y disminuir el costo de las reparaciones, ya sea en los equipos, como en las instalaciones.

Los mantenimientos correctivos se gestionan a partir de las órdenes de reparación generadas luego del hallazgo de anomalías. Se deberá mantener documentación que evidencie la realización del proceso de mantenimiento.

3. Ambiente de Trabajo

El término ambiente de trabajo está relacionado con aquellas acciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos y ambientales y de otro tipo tales: como ruido, temperatura, humedad, iluminación o condiciones climáticas (ISO 9001:2008).

El Hotel Chavín Señorial, deberá determinar y gestionar un adecuado ambiente de trabajo a fin de lograr la conformidad con los requisitos del producto y crear un ambiente adecuado para el trabajo diario del personal de la organización.

Ayudará mucho, considerando las características del hotel, tomar en cuenta lo siguiente:

- **Condiciones Ergonómicas:** Estas condiciones, deben ser óptimas para las actividades que son desarrolladas tanto para personas que trabajan en las oficinas, como para personal que trabaja en actividades operativas.
La descripción de las condiciones óptimas de trabajo debe encontrarse en el Reglamento interno de trabajo a implementarse. Este reglamento será entregado a todo el personal de la empresa para su conocimiento.
- **Condiciones de higiene y salubridad:** Para tener condiciones óptimas de higiene y salubridad, se deberá llevar a cabo la implementación de Procedimientos, programas e instructivos de limpieza que deberán acatar todo el personal de la empresa. Se implementará el procedimiento Prevención de riesgos y enfermedades laborales, el instructivo Práctica de higiene de las manos, el cual será aplicado antes de la preparación de los alimentos en la cocina y el programa para la desinfección y desratización de las instalaciones del hotel, las cuales se realizarán de forma periódica.
- **Condiciones Ambientales de Trabajo:** Las condiciones ambientales de trabajo que se deben de tener en cuenta para mejorar el desarrollo de las operaciones, son los factores como: luz, ruido, ventilación, humedad y contaminación. La determinación del estado de estas condiciones ambientales, influenciará en la calidad de trabajo del personal de la organización.
- **Condiciones y orientaciones de seguridad:** Estas condiciones deben incluir recursos de seguridad como extintores localizados según la reglamentación vigente y también material instructivo sobre seguridad, para la correcta difusión sobre el tema de seguridad. Además la empresa deberá contar con un sistema de vigilancia que resguarde el establecimiento las 24 horas del día: así mismo se establecerá el instructivo de Manejo de extintores de fuego contra incendios.

- Reuniones para la interacción social: Con la realización de estas reuniones se pretenderá, optimizar y afianzar las relaciones entre el personal trabajador de la empresa, cuya finalidad será mejorar la comunicación y el trabajo en equipo entre el personal que forma parte de la organización y poder contribuir con su participación a la mejor gestión del ambiente de trabajo.

3.2.9. Realización del Producto

1. Planificación para la realización del producto

En esta etapa el Hotel Chavín Señorial identifica los procesos necesarios para llevar a cabo las actividades y servicios de Alojamiento y Alimentación y cumplir con los requisitos establecidos.

El proceso de alojamiento que es el proceso más importante que el hotel tiene, considera los subprocesos:

- Reservas.
- Check in(Con reserva y sin reserva).
- Limpieza y acondicionamiento de habitaciones.
- Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes.
- Gestión de objetos olvidados.
- Información diversa
- Encargo de equipaje.
- Check –out.

El proceso de alimentación se encuentra conformado por los siguientes subprocesos o etapas:

- Planificación del servicio:
- Preparación del comedor
- Recepción del comensal
- Atención, preparación y elaboración del pedido
- Cobro del servicio.

Adicionalmente el hotel asegura la implementación de los documentos y recursos específicos para cumplir con los requisitos del producto. Los requisitos y características del producto se encuentran documentadas en el documento Requisitos del servicio, en

este documento figuran los requisitos a cumplir para los servicios de alojamiento y alimentación.

Se deberá establecer evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplan los requisitos (ISO 9001:2008).

Estos aspectos de la planificación serán parte de la metodología de operación del Hotel Chavín Señorial y considerará:

1. Para la disponibilidad de recursos óptimos para llevar a cabo los procesos de la organización (recursos humanos, infraestructura, proveedores).
 - Manual de Organización y Funciones.
 - Procedimiento Mantenimiento.
 - Procedimiento Evaluación y reevaluación de proveedores.
2. Para el establecimiento de pautas y criterios para llevar a cabo los procesos. Además, en cada procedimiento se especificarán las actividades a realizarse, el responsable de cada proceso, los registros que se generan, la supervisión periódica y los parámetros a cumplirse.

Proceso de alojamiento

- Procedimiento Reservas
- Procedimiento Check in con reserva
- Procedimiento Check in sin reserva
- Procedimiento Limpieza y acondicionamiento de habitaciones
- Procedimiento Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes
- Procedimiento Gestión de objetos olvidados
- Procedimiento Encargo de equipaje
- Procedimiento Atención al cliente e información diversa
- Procedimiento Check out

Proceso de Alimentación

- Procedimiento Prestación del servicio de alimentación
- Procedimiento Preparación de alimentos en cocina

Se deberán mantener registros identificados durante el transcurso de la realización del producto, con el objetivo de brindar un mayor detalle del cumplimiento de las actividades desarrolladas por el personal del hotel, las no conformidades identificadas y las oportunidades de mejora detectadas.

Para garantizar que los procesos se llevan a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos y en condiciones controladas, se realiza la supervisión jerárquica de las actividades que son realizadas por el personal del hotel.

2. Procesos relacionados con el cliente

a) Determinación de los requisitos relacionados con el producto

El Hotel tiene la responsabilidad de determinar los requisitos especificados por el cliente incluyendo las actividades de entrega y posteriores a la misma, así como los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el cumplimiento del servicio y los requisitos legales y reglamentarios (ISO 9001:2008).

El Hotel Chavín Señorial, mediante el procedimiento de Reserva, realiza las actividades para determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.

Los requisitos especificados por los clientes se refieren al tipo de servicio que desean que les sean brindados. Para el servicio de alojamiento, se puede escoger entre diferentes tipos de habitaciones, según la cantidad de personas a hospedarse. Además este requerimiento se puede realizar vía telefónica, correo electrónico y página web. Para el servicio de alojamiento, se puede escoger entre los tipos de alimentos, como desayuno y cena, además se puede escoger entre una variedad de alternativas, tanto para el desayuno como para la cena.

Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, son aquellos que el hotel decide implementar o brindar como una de las partes constitutivas del producto, pero de forma opcional. En el caso del Hotel Chavín Señorial, los requisitos no establecidos para el servicio de alojamiento, son las amenidades de baño, lo cual le brinda un atractivo adicional al servicio.

Así mismo el Hotel debe verificar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para establecimiento de hospedaje (MINCETUR), requisitos de sanidad vigentes para la prestación del servicio de alimentación (MINSA), así como cualquier requisito adicional necesario como el cumplimiento de las obligaciones tributarias (SUNAT) y todas las disposiciones laborales (MINTRA).

b) Revisión de los requisitos relacionados con el producto

El Hotel Chavín Señorial, revisará los requisitos relacionados con el producto, antes de comprometerse a proporcionar el servicio de alojamiento y alimentación al cliente, actividad que quedará definida en el procedimiento Reservas, mediante el cual, se realiza la reserva del servicio y para esto, se lleva a cabo la revisión de la disponibilidad de acuerdo al requerimiento del cliente, revisión de cláusulas del contrato, en caso de ser cliente con contrato previo y revisión de los requisitos del producto para el envío de la cotización y carta de confirmación de reserva.

Cuando se realice el requerimiento especial, el Jefe de Reservas y Recepción revisará el requerimiento realizado por el cliente a fin de verificar si la organización se encuentra en condiciones de cumplir con lo solicitado. Esto descrito se establecerá en el Procedimiento Diseño y elaboración del producto.

Por anterior, la revisión de los requisitos se mantendrá evidenciada en el programa de gestión hotelera y también en los controles de registros establecidos como parte del SGC.

3. Comunicación con el cliente

El Hotel Chavín Señorial debe implementar métodos eficaces para la comunicación con los clientes con respecto a la información del servicio de alojamiento y alimentación, el sistema de reservas, así como sus mecanismos de mejoramiento del servicio mediante retroalimentación del cliente (ISO 9001:2008).

Mediante la página web de la empresa y los diferentes medios de comunicación como son las redes sociales, se informa a los clientes sobre las tarifas, ofertas, promociones y características sobre los servicios que brinda el hotel. Además se cuenta con folletos que brindan información a los clientes, sobre las características del servicio, distribución de las instalaciones del hotel y la dirección. Estos folletos se mantienen ordenados en el área de recepción y son entregados a los clientes en el momento en que hacen su llegada a las instalaciones del hotel, así mismo en el área de recepción, se cuenta con mapas de la ciudad de Trujillo para ser brindados a los clientes.

El Hotel Chavín Señorial dispondrá de un correo electrónico el cual se designará netamente para la atención de quejas y sugerencias de clientes, que no hayan sido expresados por alguna razón cuando estuvieron alojados en el hotel, también se

dispondrá de un buzón de sugerencias. Además se implementará el Procedimiento de Gestión de quejas y sugerencias, mediante el cual, se definirán las actividades a seguir para el correcto tratamiento de las quejas de los clientes.

El cliente podrá comunicarse con la empresa, vía telefónica o correo electrónico, en el caso de tener alguna consulta. El cliente se podrá comunicar mediante las vías descritas, en el caso de tener dudas respecto a paquetes integrales, ofertas, promociones, dudas o modificaciones respecto a reservas que hayan realizado, entre otros.

4. Diseño y desarrollo

El Hotel Chavín Señorial, deberá planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Este proceso se llevará a cabo para el diseño de paquetes integrales de servicios y también para innovaciones del paquete integral de servicios, así como las ofertas y promociones que permitan generar un mayor atractivo al servicio que se presta.

El paquete integral se encuentra conformado por los servicios de Alojamiento y Alimentación. Para considerar como diseño y desarrollo del paquete integral de servicios, este debe tener como mínimo más de un servicio y ofertado para un grupo grande de personas. El hotel considera como grupo grande a partir de 25 personas.

Las promociones son acciones de atracción a clientes según fechas especiales de aniversario, feriados, fines de semana, festividades y/o solicitudes puntuales de clientes por grupos.

Se establecerá el Procedimiento Diseño y Elaboración del Producto, mediante el cual, se definirán las etapas del diseño y desarrollo, en las cuales se realizará la revisión, verificación y validación para cada etapa, además se establecerán los responsables y autoridades de cada etapa y los registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria que se generen en el proceso (ISO 9001:2008).

Los elementos de entrada para el diseño y desarrollo incluyen los requisitos funcionales y de desempeño que son complementados con los requisitos del servicio, evidenciados según correos electrónicos de los clientes, cotizaciones, Recomendaciones y solicitudes, solicitudes de reserva, investigación de mercado, entre otros. Además, deben considerarse también como elemento de entrada para el diseño y desarrollo de los productos, requisitos legales y reglamentarios que se deben tener en consideración.

Los resultados del diseño y desarrollo, materializados en ofertas, promociones, nuevos paquetes y cualquier otro elemento que genere mayor atractivo para el servicio, deben proporcionar la información apropiada para la compra por parte del cliente, la realización y prestación del servicio que el hotel brinda, así mismo se debe especificar las características de los productos que se ofertan al mercado.

Los productos que se ofertan como resultado del diseño y desarrollo, deben ser evaluados en términos de su capacidad para cumplir los requisitos planteados, ello permitirá identificar problemas o insatisfacciones en el servicio y por tanto permitirá proponer las acciones necesarias para eliminar cualquier brecha entre las expectativas de los clientes y la capacidad de desempeño de los resultados de diseño y desarrollo.

Se debe también realizar la verificación para asegurar que los productos del resultado de diseño y desarrollo cumplen los requisitos funcionales, de desempeño y legales. Así mismo, la validación debe asegurar que el producto es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación y los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y mantener los registros correspondientes como parte del control.

Se establecerá el formato Plan de Trabajo, en el cual se detallarán todas las etapas a realizarse para el proceso de diseño y desarrollo del producto. Cada nuevo diseño deberá cumplir con el plan especificado y los responsables del control y desarrollo del producto, se encargarán de actualizar el plan de acuerdo a su avance.

El formato Seguimiento de Plan de trabajo, que se utilizará para cada producto diseñado y desarrollado, en donde se registrará la revisión, verificación y validación del diseño y desarrollo del producto. Cabe mencionar, que el método utilizado para la validación del diseño y desarrollo del producto, se efectuará con la aplicación de un plan piloto y/o método de juicio de expertos, especialmente si esta se completa antes de la entrega del producto.

Por último, cada vez que se realice un cambio en el diseño y desarrollo del producto, resultado del análisis de la capacidad del producto para el cumplimiento de los requisitos e información de entrada, se llevará a cabo la revisión, verificación y validación, según sea apropiado y se aprobará antes de su implementación. Además, la revisión de los cambios del diseño y desarrollo, incluirá la evaluación del efecto de los cambios en el producto y de sus partes constitutivas (oportunidad de la oferta, precios y servicios complementarios).

5. Compras

Los productos (productos terminados e insumos de cocina), deberán cumplir con los requisitos de compra especificados en documentos donde se indique las características del producto y el criterio de conformidad de aceptación del producto.

Con el objetivo de asegurar que los productos (productos terminados e insumos de cocina) y/o servicios adquiridos, cumplan los requisitos acordados de antemano con los proveedores, será necesario que se evalúe de forma periódica a los proveedores, de esta manera se tendrá en cuenta su capacidad de suministro de productos que se encuentren acordes y cumplan con las especificaciones y requisitos de los mismos. Además, de ser el caso, detectar a los proveedores que tengan en su historial no conformidades en los productos entregados, con lo cual se plantearía mejorar el control a los proveedores o la búsqueda de nuevos proveedores que suministren productos de calidad. Para lo cual, se implementará el Procedimiento de Evaluación y Revaluación de proveedores y al término de este proceso, se tendrá como resultado, una lista de proveedores homologados.

Para una mejor gestión de las compras de productos, se elaborará e implementará el Procedimiento de Compra y Adquisición de productos. Mediante este procedimiento se establecerán los criterios, actividades, responsables calificados y registros relacionados al proceso de aprovisionamiento.

Una vez que los productos han sido suministrados por los proveedores, se asegurará que los productos cumplan con los requisitos especificados, mediante la verificación de los productos comprados. Para llevar a cabo la revisión e inspección de los productos comprados, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La cantidad del producto pedido, deberá coincidir con la cantidad pedida en las especificaciones de compra.
- Los productos y artículos debe cumplir con las características descritas en las especificaciones.
- La fecha de caducidad de los insumos y artículos, sea superior al plazo previsto para su consumo.
- Los embalajes deberán estar intactos, sin presentar daños que atenten contra la calidad de los mismos.

En el caso de que no se cumpliera con los requisitos y sobre todo con los ítems que se ha descrito anteriormente, se considerará una no conformidad y se tendrá en cuenta para la evaluación periódica de los proveedores. Además, para optimizar la recepción y verificación de los productos, se establecerá un Procedimiento de Recepción, verificación y almacenamiento de los productos, en el cual se definirán los criterios a utilizar, las actividades, responsables y registros relacionados al proceso.

3.2.10. Producción y prestación del servicio

La prestación del servicio se realiza bajo condiciones controladas que impliquen contar con la disponibilidad de información de características del producto, de equipos y recursos necesarios, así como personal calificado que permita asegurar la utilización de métodos y procedimientos específicos para generar el mayor nivel de satisfacción con el cliente. Este proceso implica el control, la identificación, la preservación del producto, así como el control de los equipos.

1. Control de la producción y prestación de Servicios

El Hotel Chavín Señorial, deberá planificar para llevar a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Para lograr lo anterior, se han establecido procedimientos operativos tanto para el proceso de alojamiento como para el proceso de alimentación, los cuales deberán ser conocidos y cumplidos por el personal que realiza las operaciones y actividades diarias. Para garantizar el conocimiento de estos, se establecerá el procedimiento de competencia y formación del personal que ha sido antes mencionado, para asegurar que el personal tiene conocimiento acerca de los requisitos del producto, así como de actividades a desarrollar y de sus normas de servicios a cumplir (tiempo de servicio).

Se dispondrán de instructivos que se encontrarán en los puntos de trabajo para referencia del personal que realiza actividades operativas.

Cabe resaltar, que todo el personal, incluyendo los jefes/responsables de procesos, deberán estar capacitados y tener conocimientos sobre sus funciones a desempeñar. En el caso de los jefes/ responsables de proceso, deberán tener claro sus funciones de supervisión y control rutinario de los procesos de realización del producto. Los jefes de Reservas y Recepción, la Gobernanta y el Jefe de Alimentos y Bebidas serán los encargados de realizar el seguimiento de las actividades y procesos realizados por el

personal operativo, para lo cual utilizarán formatos de control como los checklist, mediante el cual supervisarán y controlarán el cumplimiento de los requisitos establecidos, tanto para el proceso como para el cumplimiento de las características de los productos.

El programa de gestión hotelera del Hotel Chavín Señorial, es una herramienta de soporte que contribuirá al aseguramiento de las condiciones controladas mediante sus aplicativos de:

- Gestión de reservas
- Gestión del Check in/ Check out
- Gestión de la facturación
- Genera el reporte de habitaciones para las camareras

2. Identificación y Trazabilidad

El Hotel Chavín Señorial, identifica de principio a fin, la prestación del servicio, con la ayuda del Programa de gestión hotelera. Mediante este programa, a partir del número de habitación, proporciona los datos necesarios para poder conocer el historial de las estadías de los clientes del hotel. Además, permite conocer en qué fecha se han producido las entradas y las salidas de los clientes, el tiempo de permanencia y los servicios y requerimientos solicitados.

Conociendo el número de habitación donde se alojó el cliente y la fecha de estancia, se pueden conocer todas las características e importe de los servicios brindados.

Todos los productos ofrecidos en el hotel se encuentran debidamente identificados y los clientes cuentan con la información necesaria de los mismos. Adicionalmente, los instrumentos de comunicación que utiliza el hotel, contribuye a la clara identificación de los mismos.

3. Propiedad del cliente

El Hotel Chavín Señorial asegura el cuidado de los bienes que son propiedad del cliente, mientras estos se encuentren bajo el control de la organización. El hotel, debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes del cliente como objetos de valor, los cuales son pedidos para su resguardo en la caja fuerte del hotel, en el proceso de check in del cliente; así mismo cuando se encuentren objetos olvidados en las habitaciones o zonas comunes estos son reportados en recepción, registrados en el formato lost and found, en

el cual se ingresa la información sobre las características del objeto, colaborador que lo encontró y la fecha correspondiente. Para mejorar la gestión de las actividades correspondientes a la gestión de objetos olvidados, se implementará el Procedimiento Gestión de objetos olvidados.

También tiene responsabilidad del control con el objetivo de proteger el valor de los elementos como: los equipajes y los vehículos de los clientes. Los equipajes que han sido encargados por los clientes son controlados y custodiados en un ambiente destinado por el hotel, hasta que los mismos reclamen su equipaje. En el caso de los vehículos de los clientes, estos son resguardados en el estacionamiento vehicular del hotel y serán controlados y vigilados a través de las cámaras de seguridad.

Los datos personales que son suministrados por el cliente, también forman parte de la propiedad del cliente, los cuales serán protegidos por la empresa. Los datos de los clientes solo serán suministrados a otra persona, con el consentimiento del mismo.

En caso de pérdida o robo de algún bien del cliente, la administración del hotel deberá responsabilizarse de lo sucedido y sufragar los gastos de reposición de dichos objetos. Todo lo relacionado al tratamiento de la pérdida de un bien del cliente, será registrado en el formato Tratamiento de los bienes que son propiedad del cliente.

4. Preservación del producto

El Hotel Chavín Señorial asegurará la preservación del producto en sus procesos de Alojamiento y Alimentación, para mantener la conformidad con los requisitos.

Las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo, la limpieza continua y la revisión oportuna, así como la información capturada de los clientes permite preservar cada una de las partes constitutivas del producto.

Para el proceso de alimentación la preservación del producto incluirá la identificación, correcta manipulación, adecuado almacenamiento y refrigeración de los productos a ser utilizados en la cocina para la preparación de los alimentos, para lo cual, con el objetivo de brindar alimentos y bebidas de calidad, que se produzcan de una manera óptima, asegurando su inocuidad, se implementarán instructivos como: Instructivo de recepción, mantenimiento y refrigeración de alimentos, instructivo de almacenamiento de mercancía e instructivo de manipulación de alimentos.

5. Control de los equipos de seguimiento y medición

El Hotel Chavín Señorial a través del Representante del SGC y el coordinador de mantenimiento, deberán determinar el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición que proporcionen evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados (ISO 9001:2008).

Se deberá implementar y establecer equipos de verificación, para el seguimiento y medición de las condiciones de temperatura, tiempo, luz, humedad y para la configuración del programa de gestión hotelera para las actividades de medición y seguimiento, con una determinada frecuencia, con el objetivo de confirmar su capacidad para mantener la idoneidad para su uso.

Con el objetivo de asegurar que los resultados obtenidos por las actividades de seguimiento y medición de los equipos sean correctos, se implementará el Procedimiento Calibración y control de equipos de seguimiento y medición. Este procedimiento, establecerá los patrones de referencia a seguir para la calibración de los equipos de seguimiento y medición, los intervalos de calibración, las actividades y operaciones y los registros que se generen por su aplicación. Además, los resultados de la calibración de los equipos de seguimiento y medición, deberán conservarse en registros que evidencien los resultados, con el objetivo de ser revisados en las próximas mediciones y poder identificar si se encontraron desajustes en los mismos. La Ficha de calibración y ajuste de equipos de seguimiento y medición, será el formato que servirá para evidenciar el registro de la calibración y ajustes.

El personal que se encargará de realizar la metrología de los equipos, deberán ser personas con conocimientos de la forma correcta de utilizar los instrumentos que se emplea, por lo cual, como actualmente no se tienen establecidos los dispositivos de seguimiento y medición, se deberá capacitar al personal del departamento de mantenimiento para que realicen con eficiencia las actividades descritas.

3.2.11. Medición, Análisis y Mejora

El Hotel Chavín Señorial deberá implementar procesos de medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad con los requisitos del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2008).

1. Seguimiento y medición

a) Satisfacción del cliente

El Hotel Chavín Señorial ha establecido e implementado una herramienta para medir el cumplimiento de los requisitos del cliente, mediante una encuesta de satisfacción del cliente. Esta encuesta es aplicada a los clientes en el área de recepción, acción que ejecuta con todos los clientes que se encuentran de salida después de haber utilizado los servicios del hotel. El formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente se encuentra en el **Anexo 11**.

b) Auditoría interna

El Hotel Chavín Señorial, debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el Sistema de Gestión de Calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del SGC establecido (ISO 9001:2008).

Para llevar a cabo de forma ordenada las auditorías internas en la empresa, se implementará el Procedimiento Auditoría Interna, en donde se presentarán los criterios a ser considerados para la planificación y ejecución de las auditorías internas, su frecuencia, la metodología aplicada, responsables y los registros generados.

Se ha tomado la decisión que el Sistema de Gestión de Calidad, deberá auditarse en todos los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2008, mínimo una vez al año.

Se elaborará un Plan Anual de Auditoría Interna, el cual será desarrollado por el Representante del Sistema de Gestión de Calidad, y este documento será aprobado por el Gerente General.

El Plan Anual de Auditoría interna se presenta en el **Anexo 12** y en el **Anexo 13**, aparece el formato del Programa de Auditoría interna, el cual es elaborado por el Auditor líder seleccionado, de acuerdo al Plan Anual de Auditoría Interna establecido, mediante el cual

se establece el detalle del alcance, el departamento a auditar, los responsables de cada una de las actividades a llevarse a cabo en la auditoría y los registros generados en el proceso.

Se deberá tener en cuenta que las personas que lleven a cabo las Auditorías Internas, tienen que ser personas calificadas para evaluar los puntos y requisitos de la norma ISO 9001:2008, además de tener otras cualidades como la integridad, imparcialidad, objetividad, y capacidad de análisis y por último, no deben estar directamente involucrados con el departamento o proceso a auditar. Por lo cual, el Especialista en Gestión de Calidad se encargará de designar y realizar las capacitaciones al personal designado, en temas referentes a Sistemas de Gestión de Calidad, Norma ISO 9001 y realización de auditorías.

Después de haberse llevado a cabo las auditorías, en el caso de haber encontrado no conformidades, éstas deberán ser documentadas e informadas a los responsables del departamento o proceso auditado, para que se apliquen las correspondientes acciones preventivas/ correctivas sobre las deficiencias halladas y luego, en posteriores auditorías de seguimiento, se realizará la verificación del desempeño de las acciones ejecutadas con la finalidad de prevenir su repetición. Finalmente, los registros de las auditorías realizadas, las acciones llevadas a cabo y sus dictámenes se encontrarán disponibles para que la Gerencia General pueda revisarlas por medio del Informe de Auditoría Interna, el cual se encuentra en el **Anexo 14**.

c) Seguimiento y medición de los Procesos

El Hotel Chavín Señorial, con la finalidad de realizar el seguimiento y medición de los procesos, evaluar su desempeño y control sobre los mismos, identificará las acciones de seguimiento y medición mediante la utilización de la Ficha de caracterización de procesos. Además mediante los indicadores de gestión establecidos para los principales procesos del Sistema de Gestión de Calidad, se podrá realizar una óptima medición del desempeño de los procesos con los que se encuentran relacionados, los cuales se encuentran dentro del alcance del SGC. Además también se realiza el seguimiento y medición de los procesos mediante auditorías internas.

La información resultante de los indicadores, junto con la que se obtiene en las auditorías internas, formarán parte de los elementos de entrada para la mejora continua de los procesos.

d) Seguimiento y medición del Producto

El Hotel Chavín Señorial, verificará el cumplimiento de las características del producto, mediante mecanismos de observación y chequeo de verificación de los procesos desarrollados por el personal.

Además, se implementarán los Planes de Control para cada servicio (alojamiento y alimentación). Mediante estos planes, se definen las características del servicio que se deben de controlar en cada una de las fases del proceso de realización, las cuales deben indicar lo siguiente:

- Documentación a utilizar con los criterios de aceptación y rechazo para cada una de las características.
- Responsable de llevar a cabo el control
- Frecuencia del control
- Registro en el cual se debe de evidenciar los resultados de dicho control y en donde figurará la firma del responsable, así como la decisión que se toma.

Los formatos de control como los check list, utilizados por los jefes/responsables de los departamentos involucrados con el proceso de realización del producto, servirán de soporte para realizar el seguimiento y medición del producto en cada una de las etapas del proceso. Los registros que den como resultado el seguimiento y medición del producto, indicarán las personas que autorizan la liberación del producto al cliente.

El formato del Plan de Control se encuentra en el **Anexo 15**.

2. Control del producto no conforme

El control de producto no conforme, cumple para productos que se han detectado no conformes antes de ser brindados, así como aquellos que fueron detectados por los clientes y que han generado quejas y reclamos por parte de los mismos.

El Hotel Chavín Señorial, debe asegurarse que el producto que no sea conforme con los requisitos establecidos, se identifique y controle para prevenir su uso no intencionado o su

recurrencia, para lo cual se implementará el Procedimiento de Control de Producto no conforme, mediante el cual se definirán los controles, las responsabilidades y autoridades que se encargarán de tratar dicho Producto no conforme (ISO 9001:2008).

Las soluciones brindadas o acciones necesarias tomadas para subsanar el producto no conforme, serán registradas y documentadas. Además se utilizará el formato Reporte de Producto no conforme, en el cual, se describirán detalladamente y se analizará la no conformidad, también se describirán las correspondientes acciones preventivas y/o correctivas propuestas y su correspondiente verificación para demostrar su conformidad con los requisitos. El formato de Reporte de Producto No conforme se encuentra en el **Anexo 16**.

3. Análisis de datos

El Representante del SGC y el Comité de Calidad, serán los responsables de determinar, recopilar y analizar los datos necesarios con el objetivo de verificar la eficacia y capacidad del SGC, y también para poder identificar las oportunidades de mejora del mismo utilizando la información obtenida por los indicadores de los procesos principales que han sido identificados. (ISO 9001:2008).

El análisis de datos debe proporcionar información sobre satisfacción del cliente, conformidad de requisitos del producto, procesos y oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas e información de compras y proveedores.

A partir de este análisis de datos, se podrá determinar la tendencia de los procesos y evaluar el nivel de gestión de los mismos, con el objetivo de proponer y ejecutar acciones preventivas y correctivas, las cuales permitan la mejora continua y aumentar el nivel de eficacia global de la empresa.

4. Mejora Continua

El Hotel Chavín Señorial, deberá fomentar en el personal de la empresa, la búsqueda constante de mejora continua, el cual incentive y promueva buscar e identificar oportunidades que permitan optimizar los procesos que se realizan, para brindar los servicios que ofrece la empresa.

El hotel debe mejorar continuamente la eficacia del SGC utilizando (ISO 9001:2008):

- Política y objetivos de la calidad
- Resultados de las auditorías internas
- Análisis de datos
- Acciones Correctivas y Preventivas
- Revisión del SGC.

Cabe resaltar, que toda documentación referente al Sistema de Gestión de Calidad, deberá ser actualizada por los responsables de los procesos y que la Gerencia General se encargará de la revisión y aprobación de las modificaciones llevadas a cabo.

Además el Representante del SGC tendrá la responsabilidad de verificar que la documentación que se encuentre disponible sea vigente y que se utilicen las versiones más actuales.

a) Acciones Preventivas y Acciones Correctivas

La empresa implementará el Procedimiento Acción Preventiva/Correctiva, con el objetivo de eliminar las causas de las no conformidades para evitar que estas se vuelvan a repetir y además asegurando que estas acciones tomadas sean las más idóneas y se ajusten a la medida de las no conformidades identificadas.

A través de este procedimiento, se definirán los criterios, actividades a realizar, los responsables y los registros relacionados. Además, en el **Anexo 17**, se encuentra el Reporte de Acción Preventiva/Correctiva.

Capítulo IV Implementación

4.1. Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Luego de haber llevado a cabo la propuesta y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, se elabora el Plan de Implementación del SGC, el cual contiene el esquema y las etapas que conforman la implementación del sistema, para ser ejecutadas posteriormente en el hotel.

A continuación, se detallan las etapas y actividades a seguir para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Etapas 0: Preparación y diseño

El punto inicial para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el hotel, se encuentra definido por la Política y Objetivos de la calidad, el alcance del SGC y el análisis de procesos.

Inicialmente, se ha establecido que el alcance del SGC, abarcará los procesos desarrollados por el hotel para lograr la elaboración del servicio final: Alojamiento y Alimentación. En este marco, se ha llevado a cabo el establecimiento de la Política y Objetivos de calidad, los cuales son considerados de suma importancia para la implementación del SGC, debido que mediante estos, se definen la perspectiva de la implementación del SGC y se establecen los indicadores para el control de los procesos que se encuentran dentro del alcance del SGC, los cuales se muestran en la Tabla 6.

Se han determinado los principales procesos y su interacción en el mapa de procesos del hotel. Queda a cargo de la empresa, llenar y completar las fichas de caracterización de procesos que se muestra en el Anexo 5, con información importante sobre los procesos que se encuentran incluidos dentro del alcance Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Chavín Señorial.

Se ha formulado el Manual de Calidad, en el que se presenta la estructura del Sistema de Gestión de Calidad. También se ha elaborado la Tabla Resumen de Documentos y Registros conforme a la norma ISO 9001:2008, donde se muestra toda la documentación necesaria de acuerdo a lo establecido en la norma, para el cumplimiento de los requisitos documentarios de la misma, que deberán ser elaborados por la empresa.

Finalmente, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual del hotel, con el objetivo de determinar el panorama en que se encuentra antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008.

Antes de la implementación del SGC en la empresa, se deberá asegurar que la Gerencia General del Hotel Chavín Señorial, se encuentre comprometida con el proyecto de calidad para impulsar las actividades a realizarse y formar parte activa del proyecto.

Etapas 1: Presentación del proyecto

En esta etapa, se realiza las siguientes acciones (Ugaz, L., 2012):

1. Presentación del proyecto a la Gerencia General del hotel, a cargo del Representante del SGC (Especialista contratado).
2. Planificación del Plan del SGC por parte del Gerente General y el Representante del SGC, en donde se definirá la secuencia, estrategias de consecución y actividades a llevar a cabo.
3. Presentación del proyecto al Comité de Calidad, por parte del Gerente General, en esta presentación se comunica el alcance que el SGC tendrá en la empresa hotelera, de igual manera realiza la comunicación y difusión de la Política y Objetivos de Calidad a todos los niveles de la organización, utilizando mecanismos de comunicación interna como: correo electrónico y paneles informativos.

Los principales objetivos que busca esta etapa son (Ugaz, L., 2012):

- Presentar el proyecto y sustentar aquellos conceptos relacionados al Sistema de Gestión de Calidad.
- Presentar al equipo que trabajará para definir e implementar el SGC en hotel.
- Motivar y concientizar al personal miembro de la organización, para lograr su colaboración con el proyecto.
- Definir los mecanismos de comunicación para el aporte de sugerencias: correo electrónico, buzón de sugerencias, reuniones, entre otros.

Etapas 2: Planificación del proyecto

En la etapa de planificación del proyecto, se deben de definir todos los recursos a utilizar para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

El Plan de implementación del proyecto, el cual determina las actividades a llevar a cabo, su secuencia y las estrategias para su consecución, será realizado por el Representante del SGC y elevado a la Gerencia General para su aprobación, así mismo, se elegirán a los auditores internos, los cuales serán capacitados llevar a cabo de una manera óptima las auditorías. Las capacitaciones serán brindadas por el Representante del SGC.

El Comité de Calidad es capacitado por el Representante del SGC en cuanto a sus responsabilidades y accionar antes, durante y después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (Ugaz, L., 2012).

La responsabilidad del Comité de Calidad será asegurar los recursos físicos como: software, hardware, equipos, material didáctico y el acondicionamiento de la infraestructura de la empresa, mediante la preparación y organización de las zonas de trabajo para la implementación del SGC (Ugaz, L., 2012).

Etapas 3: Sensibilización y Capacitación

En la etapa de sensibilización se concientiza y capacita al personal del hotel en temas de Calidad y Sistema de Gestión de Calidad.

La responsabilidad de la sensibilización está a cargo del Gerente General y el Representante del SGC, así mismo y en momento diferente se planificará un programa de capacitación, para la adquisición de nuevas competencias en Calidad y Sistemas de Gestión de Calidad a través de cursos-talleres en fechas que oportunamente se darán a conocer. Estos cursos-talleres serán dictados por el Representante del SGC, pudiendo contarse con apoyo externo de capacitadores.

Se conformarán grupos de trabajos conformado por miembros pertenecientes a los departamentos involucrados en el cumplimiento del SGC. Se deberá disponer de material didáctico relacionado con temas de calidad y SGC para reforzar conceptos, así mismo, con una evaluación para determinar el nivel de comprensión sobre las capacitaciones recibidas (Ugaz, L., 2012).

Los temas en los que el personal será capacitado se encuentran relacionados con la ejecución del trabajo, la resistencia al cambio, la necesidad de implementación del SGC, los beneficios de la implementación del SGC y las ventajas y mejoras que la implementación trae consigo y sistemas de trabajo que ayudarán a llevar a cabo las tareas y actividades con mayor eficiencia.

Los principales objetivos a cumplir en esta etapa son (Ugaz, L., 2012):

- Participación de todo el personal en el proceso de mejora
- Concientización de la importancia del aporte individual
- Entendimiento de la justificación del cambio
- Incrementar la efectividad del personal capacitado
- Facilitar la comprensión de la gestión de procesos y su ejecución y desarrollo.
- Desarrollar y gestionar correctamente la documentación sobre el SGC.

- Brindar los conocimientos y metodologías para el apropiado funcionamiento del SGC.

Etapas 4: Implementación del SGC

El Gerente General lidera la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. El Representante del SGC, será el ejecutor principal para su implementación.

El inicio de la implementación contempla (Ugaz, L., 2012):

1. Convocatoria de todo el personal.
2. Exposición por parte del Gerente General acerca del alcance, importancia y logros a obtener.
3. El Representante del SGC complementa la presentación con la metodología de trabajo, el apoyo que se espera del personal del hotel y el compromiso de todos.

En la etapa de Implementación del SGC, todo el personal del hotel y en cada uno de los departamentos al que pertenecen, desarrollan y aseguran la existencia de la documentación necesaria que soporta al Sistema de Gestión de Calidad. Este trabajo será supervisado y gestionado por los miembros del Comité de Calidad.

Los miembros del Comité de Calidad, se convierten en asesores personalizados, así como en capacitadores, por lo que están en condición de absolver dudas e inquietudes que en el camino puedan surgir (Ugaz, L., 2012).

La documentación a la que se hace referencia líneas arriba se encuentra conformada por:

- Manual de Organización y Funciones
- Procedimientos de procesos del hotel
- Formatos de control
- Fichas de caracterización de procesos
- Instructivos

Luego del desarrollo de toda la documentación referente al Sistema de Gestión de Calidad, el Comité de Calidad distribuirá dicha documentación al personal de cada departamento del hotel para su mantenimiento y puesta en práctica. Además, es el Comité de Calidad, el responsable de asegurar su total transparencia y comprensión.

El Comité de Calidad realizará el seguimiento a todos los departamentos del hotel, mediante visitas, capacitaciones adicionales, atención continua y personalizada a las inquietudes del personal del hotel; así mismo supervisará la realización de procesos y se encargará de asesorar al personal en sus funciones, facilitando los recursos y herramientas (Ugaz, L., 2012).

El Representante del SGC, comunicará periódicamente a la Gerencia General, acerca de los avances, la evolución y el desarrollo del proyecto de implementación.

Etapas 5: Verificación y validación

En la etapa de verificación y validación, se deben establecer los mecanismos necesarios para realizar el análisis, medición y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de verificar y evaluar su eficacia y grado de implementación.

El Representante del Sistema de Gestión de Calidad elaborará el Plan Anual de Auditoría Interna, el cual será aprobado por el Gerente General, para que luego los auditores internos seleccionados, procedan a la ejecución de la misma (Ugaz, L., 2012).

A partir de la evaluación y seguimiento del sistema, se logran identificar las no conformidades y las oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de Calidad, para luego realizar las acciones necesarias, ya sea correctivas o preventivas para subsanarlas. Además, mediante la recopilación y análisis de datos que se obtienen a través de los indicadores de procesos y de la satisfacción del cliente se llevará a cabo la evaluación del desempeño del SGC y se identificarán oportunidades de mejora, que serán presentados a la Gerencia General del hotel por el Representante del SGC y los miembros del Comité de Calidad (Ugaz, L., 2012).

Etapas 6: Mejora continua

Con el objetivo de resolver las no conformidades, encontrar las causas que la generaron y realizar las acciones correctivas y/o preventivas, es necesario asegurar la existencia de un proceso de mejora continua (Ugaz, L., 2012).

Los miembros del Comité de Calidad, serán los responsables de analizar las no conformidades identificadas y a partir de su análisis, implementar acciones correctivas y/o preventivas, como parte de oportunidades de mejora para el sistema, teniendo en consideración los recursos con los que se cuenta. Los miembros del Comité de Calidad se harán cargo de llevar a cabo el seguimiento de los planes de mejora y la comprobación de la eficacia de los resultados que se alcanzaron (Ugaz, L., 2012).

Etapas 7: Certificación

Una vez que se ha realizado la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y se encuentre en marcha, se sugiere pasar a la siguiente etapa lógica para el hotel, que

consiste en certificar el Sistema de Gestión de Calidad implementado. Para ello, se considerará la contratación de una entidad certificadora (Ugaz, L., 2012).

Para iniciar el proceso de certificación, el Representante del SGC, deberá realizar la planificación de la certificación, recibir por lo menos dos propuestas, presentarlas a consideración del Comité de Calidad y luego a la Gerencia General para la aprobación correspondiente para que se inicie con el proceso.

A partir de la aprobación de la propuesta de certificación, el Representante del SGC comunicará a la entidad certificadora la decisión de la gerencia.

La entidad certificadora sugerirá llevar a cabo la auditoría de etapa 1 o pre-certificación en donde se realiza la evaluación del Sistema de Gestión implementado en el hotel. Después de la evaluación del SGC, se obtienen los resultados de la misma, esta es analizada por el Comité de Calidad, el cual propone y lleva a cabo las acciones necesarias para subsanar las no conformidades identificadas. El reporte de no conformidades detectadas, sus correspondientes acciones correctivas y/o preventivas y la mejora del sistema es presentado al Gerente General con el objetivo que apruebe la realización de la auditoría etapa 2 o auditoría de certificación (Ugaz, L., 2012).

Una vez que se ha llevado a cabo la auditoría de certificación y de ser favorable el resultado de la misma, el hotel obtendrá la certificación ISO 9001:2008.

El Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se muestra en la **Tabla 18**, ellas y sus correspondientes estrategias para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos establecidos por cada actividad de implementación.

Tabla 18: Plan de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

ETAPA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Presentación del proyecto	Presentación y sustentación del proyecto a la Gerencia General.	Representante del SGC	Aprobar proyecto	Reunión para la presentación y revisión del proyecto.
	Planificación de la implementación del proyecto	Gerente General y Representante del SGC	Planificar y determinar las herramientas idóneas y necesarias para realizar la implementación.	Reunión para establecer estrategias y actividades para la implementación del SGC.
	Presentación del proyecto al Comité de Calidad	Gerente General	Comunicar requisitos establecidos para el SGC y las responsabilidades de cada uno de los miembros.	Reuniones y comunicación vía correo electrónico.
	Reunión de la Gerencia General con los involucrados en el sistema	Gerente General	Comunicar la Política de Calidad, Objetivos de Calidad y Alcance del SGC.	Difusión a todo el personal mediante paneles informativos y correo electrónico.
Planificación del Proyecto	Gestión del Plan de implementación del SGC.	Representante del SGC	Determinar las herramientas consideradas necesarias para llevar a cabo la implementación	Estudio del diagnóstico de la empresa para establecer el cronograma de actividades, su frecuencia y la estrategia de cada etapa.
	Establecimiento y gestión de los recursos humanos.	Gerente General y Representante del SGC	Identificar al personal involucrado, designar sus funciones y responsabilidades.	Comunicación a todo el personal del hotel y selección del personal idóneo.
	Suministro de recursos físicos y el acondicionamiento de infraestructura	Comité de Calidad	Asegurar los recursos físicos y organizar las zonas de trabajo.	Mantenimiento y registro del inventario del hotel y verificación de las zonas de trabajo.
Sensibilización y Formación	Sensibilización y difusión al personal de la empresa sobre ISO.	Gerente General y Representante del SGC	Sensibilización y comprometimiento del personal del hotel, para el desarrollo del SGC.	Reuniones entre miembros del hotel y difusión de información mediante paneles de información y correos electrónicos.
	Preparación del material didáctico, infraestructura y mobiliario para llevar a cabo las capacitaciones.	Comité de Calidad	Identificación y facilitamiento de los recursos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones.	Listado y registro del material y herramientas didácticas, además de infraestructura y mobiliario apto para realizar las capacitaciones.
	Capacitación del personal y formación continua sobre temas de Calidad y gestión del SGC.	Gerente General, Representante del SGC y	Dotar de los conocimientos necesarios al personal sobre el SGC, además de incrementar su eficiencia.	Cursos de capacitación ISO 9001 y gestión de calidad.
	Evaluación de los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones recibidas.	Comité de Calidad	Determinar, comprobar y reforzar los conocimientos adquiridos por el personal.	Evaluación a través de exámenes de conocimiento y registro de los resultados de las capacitaciones recibidas.
Implementación del SGC	Desarrollo de la documentación que da soporte al SGC.	Comité de Calidad	Preparación de las herramientas documentarias necesarias a utilizar para llevar a cabo la implementación del	Instrucción y revisión de la documentación.
	Organización y distribución de la documentación soporte del SGC a toda la organización.	Comité de Calidad	Garantizar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades	Registro, clasificación y control de la documentación distribuida a los departamentos del hotel.
	Inicio de Operaciones para la implementación del SGC.	Gerente General y Comité de Calidad	Ejecutar los procesos y poner en práctica la documentación previamente establecida.	Comprobar la existencia de personal idóneo y las herramientas para el inicio de operaciones.
	Seguimiento constante de la implementación y desarrollo del SGC.	Comité de Calidad	Asegurar y comprobar que los procesos y la documentación se encuentran acorde a lo establecido en el diseño.	Revisión y continua comparación entre el diseño establecido y el desarrollo del SGC.
Verificación y Validación	Planificación del Plan Anual de Auditoría Interna y su ejecución previa aprobación.	Representante del SGC	Identificación de no conformidades, así como de oportunidades de mejora en el SGC.	Seguimiento y control del cumplimiento del Plan Anual de Auditorías internas.
	Recopilación de indicadores, información y datos.	Comité de Calidad	Verificación del cumplimiento y desempeño de la empresa en el desarrollo del SGC.	Registro y análisis de resultados obtenidos.
Mejora Continua	Corrección de no conformidades, mediante acciones correctivas y preventivas.	Comité de Calidad	Mantenimiento de la eficacia del SGC en la organización.	Seguimiento de las no conformidades identificadas para la inmediata aplicación de la acción correspondiente.
	Hallazgo e implementación de oportunidades de mejora.	Comité de Calidad	Mejorar continuamente el sistema.	Búsqueda continuada de herramientas y metodologías de trabajo para mejorar el sistema.
	Seguimiento a las mejoras realizadas en los procesos.	Comité de Calidad	Comprobar los resultados alcanzados.	Registro y evaluación de las mejoras implementadas y difusión de las lecciones aprendidas.
Certificación	Desarrollo de la Auditoría de Pre-certificación.	Entidad certificadora	Evaluar el nivel de cumplimiento de los requisitos del SGC de la empresa.	Evaluación previa del SGC en la empresa.
	Análisis de resultados de la pre-certificación y corrección de no conformidades identificadas en la etapa.	Entidad certificadora y Comité de Calidad	Análisis y corrección de las no conformidades y observaciones identificadas.	Realización de un informe conteniendo los resultados y correcciones de la pre-certificación.
	Realización de Auditoría para la certificación.	Entidad certificadora	Obtener la certificación ISO 9001:2008	Revisión general del Sistema de Gestión de Calidad.

4.2. Cronograma de Actividades

De acuerdo a lo especificado y descrito en el plan de implementación, en donde se establecieron las etapas, los responsables y las estrategias para cumplir con los objetivos establecidos para cada etapa, se procede a elaborar el cronograma de actividades del proyecto, mediante el cual se realiza el seguimiento y control de todas las actividades a llevarse a cabo para la implementación del SGC.

El tiempo estimado de duración del proyecto es de 48 semanas, esto abarca todas las etapas para la implementación y mantenimiento del SGC, que se inicia con la presentación del proyecto y finaliza con la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, debido que la etapa 7 se encuentra conformado por la certificación del sistema, queda como decisión del hotel, la certificación del SGC y la fecha.

La primera etapa, la cual consiste en la presentación del proyecto, tiene una duración de 2 semanas y se encuentra compuesta por:

1. Presentación y sustentación del proyecto a la Gerencia General.
2. Planificación de la implementación del proyecto.
3. Presentación del proyecto al Comité de Calidad
4. Reunión de la Gerencia General con los involucrados en el sistema.

La etapa 2 se encuentra conformada por la planificación del proyecto, la cual tiene un horizonte de tiempo de 2 meses. Esta etapa se encuentra conformada por las siguientes actividades

1. Gestión del plan de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Establecimiento y gestión de los recursos humanos.
3. Suministro de recursos físicos y el acondicionamiento de infraestructura.

En la tercera etapa se lleva a cabo la sensibilización y formación del personal en cuanto a temas referentes a calidad. La duración estimada de esta etapa es de aproximadamente 10 semanas, en las cuales se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Sensibilización y difusión al personal de la empresa sobre ISO.
2. Preparación del material didáctico, infraestructura y mobiliario para llevar a cabo las capacitaciones.
3. Capacitación del personal y formación continua sobre temas de Calidad y gestión del SGC.
4. Evaluación de los conocimientos adquiridos mediante las capacitaciones recibidas.

En la cuarta etapa, se lleva a cabo la implementación del SGC, cuyo tiempo de duración estimado es de 4 meses. Esta etapa se encuentra compuesta por las siguientes actividades:

1. Desarrollo de la documentación que da soporte al SGC.
2. Organización y distribución de la documentación soporte del SGC a toda la organización.
3. Inicio de Operaciones para la implementación del SGC.
4. Seguimiento constante de la implementación y desarrollo del SGC.

La responsabilidad de la presentación de los avances del proyecto al Gerente General y al personal involucrado, recaerá sobre el Representante del SGC.

En la quinta etapa se lleva a cabo la validación y verificación del SGC implementado en la organización, con el objetivo de verificar el correcto funcionamiento y cumplimiento del diseño elaborado. Para llevar a cabo lo descrito, se planificarán y realizarán auditorías internas, el Comité de Calidad se encargará de llevar a cabo la recopilación de datos e indicadores que se encuentran relacionados al desempeño del SGC.

En la sexta etapa, se lleva a cabo la mejora continua del Sistema implementado, de acuerdo a lo identificado en la etapa de validación y verificación, se realiza el levantamiento de las no conformidades que fueron identificadas como resultado de las auditorías internas llevadas a cabo. Se realiza la ejecución de las acciones correctivas y preventivas, se implementan las oportunidades de mejora encontradas y se realiza el seguimiento para comprobar la eficacia de las acciones tomadas.

Por último, en la séptima etapa que es la de certificación del Sistema de Gestión de Calidad, se encuentra compuesto por las siguientes actividades a continuación:

1. Desarrollo de la Auditoría de Pre-certificación.
2. Análisis de resultados de la pre-certificación y corrección de no conformidades identificadas en la etapa.
3. Realización de Auditoría para la certificación.

La duración de esta etapa, dependerá del nivel de preparación en el que se encuentre el hotel y de la entidad certificadora que se elige para llevar a cabo la evaluación del

sistema. En el cronograma de implementación del SGC, aparece la etapa de certificación y se la ha identificado con otro color, ya que de esta manera, en teoría la empresa debería encontrarse apta y con un buen nivel de adecuación para poder pasar por la evaluación de certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

En la **Tabla 19**, se presenta el Cronograma de Actividades para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y la duración respectiva de cada una de dichas actividades.

Tabla 19: Cronograma de Implementación del SGC

MESES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
Número de Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Presentación del proyecto																																																
Presentación y sustentación del proyecto al Gerente General																																																
Planificación de la implementación el proyecto																																																
Presentación del proyecto al Comité de Calidad																																																
Reunión de la Gerencia General con involucrados en el sistema																																																
Planificación del proyecto																																																
Gestión del Plan de implementación del SGC																																																
Establecimiento y gestión de los recursos humanos																																																
Suministro de recursos físicos y acondicionamiento de infraestructura																																																
Sensibilización y formación																																																
Sensibilización y difusión al personal de la empresa sobre el ISO																																																
Preparación del material didáctico, infraestructura y mobiliario para las capacitaciones																																																
Capacitación del personal y formación continua sobre temas de calidad y gestión del SGC																																																
Evaluación de conocimientos adquiridos mediante capacitaciones recibidas																																																
Implementación del SGC																																																
Desarrollo de la documentación que da soporte al SGC																																																
Organización y distribución de la documentación soporte del SGC a toda la organización																																																
Inicio de operaciones para implementación del SGC																																																
Seguimiento constante de implementación y desarrollo del SGC																																																
Verificación y validación																																																
Planificación del plan anual de auditoría interna y su ejecución previa aprobación																																																
Recopilación de indicadores, información y datos																																																
Mejora continua																																																
Recopilación y corrección de no conformidades mediante acciones correctivas y preventivas																																																
Implementación de oportunidades de mejora																																																
Seguimiento a las mejoras realizadas en los procesos																																																
Certificación																																																

4.3. Certificación del Sistema de Gestión de Calidad

4.3.1. Alcance de la Certificación

El alcance de la certificación deberá definir lo siguiente según definición del INLAC (Instituto de Formación, Evaluación y Desarrollo, s.f):

- Qué y cuanto abarca el alcance del SGC (incluye el detalle de los servicios, instalaciones y departamentos que se encuentran dentro del alcance).
- Los principales procesos para llevar a cabo la prestación de los servicios.
- Los requisitos pertenecientes a la norma ISO 9001:2008, que hayan sido excluidos, de ser el caso y su correspondiente explicación.

Mediante la certificación ISO 9001:2008, se garantiza que la empresa certificada tiene la capacidad de realizar mejoras continuas de los procesos para satisfacer los requisitos y exigencias de los clientes, además de ofrecer servicios y productos de calidad que cumplan los requisitos del mismo.

4.3.2. Empresas Certificadoras

Las consideraciones más importantes a tomar en cuenta por la empresa, para elegir un organismo certificador serán las siguientes (Medina, J., 2013):

- La acreditación del organismo certificador, el cual según la Norma ISO/IEC 17011:2004, se refiere a la acreditación que otorga un organismo de acreditación a organismos de evaluación de la conformidad.
- Neutralidad, que tiene que ver con que el organismo certificador no cuente con ningún tipo de vínculo o interés con la empresa a certificar.
- Servicios que ofrece como cursos de capacitación, consultorías, auditorías preliminares, entre otros.
- Costos del proceso de certificación, incluyendo los costos de servicios adicionales que se requiera según la necesidad de la empresa.

A continuación se presentan tres organismos certificadores, conocidos en el Perú, los cuales tienen reconocimiento a nivel internacional y también tienen una extensa experiencia en el rubro, por lo cual, queda a cargo de la empresa la correcta elección de uno de los organismos, el cual considere que le puede brindar mayores y mejores beneficios y cumpla con las consideraciones expuestas anteriormente.

1. SGS del Perú

Es un organismo internacional, el cual cuenta con los servicios de inspección, ensayos, verificación y certificación. A nivel mundial, cuenta con una red de más de 1650 oficinas y laboratorios, con la colaboración de más de 80 000 empleados (SGS Perú, s.f).

A continuación, se muestran los beneficios más importantes de una certificación con SGC del Perú (SGS Perú, s.f):

- Personal altamente capacitado y con una amplia experiencia en temas relacionados a Sistemas de Gestión Integral (ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001).
- Presencia mundial en más de 80 países y con la experiencia de haber otorgado más de 105, 000 certificados.
- Alto nivel de adaptación a todo tipo de organizaciones.
- Gran capacidad de integración del flujo de información y de la cadena de valor de las empresas clientes.
- Certificados reconocidos a nivel mundial como símbolos de la conformidad de estándares establecidos.
- Brinda asesorías y entrenamientos personalizados que permiten alcanzar la excelencia, incrementar la calidad y eficiencia de los procesos de la organización.

2. AENOR

AENOR, es la Asociación Española de Normalización y Certificación, la cual fue creada en el año 1986. Este organismo es de carácter internacional y es conocido a nivel mundial. Brinda los servicios de certificación en calidad, seguridad ocupacional y medio ambiente, capacitación en sistemas integrados, seguridad ocupacional, calidad, seguridad en alimentos y responsabilidad social y supervisión de obras e inmobiliario. (AENOR Perú, s.f).

A continuación se mencionan los beneficios que ofrece AENOR como organismo certificador (AENOR Perú, s.f):

- Cuenta con cerca de 190 acreditaciones y reconocimientos otorgados por entidades nacionales e internacionales.
- Pertenece a IQNet (Internacional Quality Networks), por lo cual sus certificados son reconocidos a nivel mundial.

- Ahorro en costes y tiempo, gracias a la gestión unificada de las actividades de certificación.
- Cuenta con auditores especializados y con amplia experiencia en el diseño, evaluación y diagnóstico de sistemas de gestión.
- Ha logrado emitir más de 60, 000 certificados de sistemas de gestión, lo cual refleja su experiencia y conocimiento sobre temas de gestión de diversa índole.

3. IRAM Perú

IRAM es un reconocido organismo de certificación internacional, conocido a nivel mundial. Forma parte del IQNet, el líder mundial en certificación de sistemas de gestión con más del 30% del mercado a nivel internacional. Los principales servicios que IRAM Perú ofrece son capacitación, certificación de productos y certificación de sistemas de gestión (IRAM Perú, s.f).

A continuación, se mencionan los beneficios que ofrece IRAM como organismo certificador (IRAM Perú, s.f):

- Presencia en el mercado hace 75 años, lo que respalda la eficacia de las actividades que realiza.
- Posee un Comité General de Certificación, que se responsabiliza de asegurar la conformidad de los procesos de certificación, garantizando la imparcialidad, competencia, responsabilidad, transparencia y confidencialidad.
- Diseña actividades de capacitación, que ofrece bajo la modalidad “In Company”, lo que implica una mayor comodidad y menos costo del servicio.

4.4. Resultados esperados de la implementación

Una vez que se ha llevado a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008, incluyendo las auditorías internas; se espera como resultado, un crecimiento general de la empresa.

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad deberá ser continuamente actualizada con la finalidad de lograr la organización de las actividades, procesos y procedimientos que se realizan en la empresa hotelera.

Con la difusión y comunicación de la Política y Objetivos de Calidad en la empresa, se llevará a cabo el involucramiento de todo el personal que forma parte de la organización, partiendo de la Gerencia General, con la finalidad de conservar el Sistema y hacer de

conocimiento de todo el personal de la organización que la Política y objetivos de calidad deben ser cumplidos y que ellos deben de participar en su consecución.

La definición del mapa de procesos ha sido importante debido que mediante el mismo se ha logrado identificar los procesos principales y su interacción. Esto ha sido clave para identificar los procesos que se encuentran dentro del alcancen del SGC y para poder cerrar la brecha existente entre los requerimientos de los clientes y la satisfacción de los mismos. Con la implementación y mantenimiento del SGC, se espera obtener un mejor control sobre los procesos, aumentar la eficiencia y eficacia de los mismos, mejorar la gestión de los recursos y procesos, mejorar la comunicación interna y la coordinación entre departamentos y sobre todo aumentar la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.

En la **Tabla 20** se muestran los resultados esperados a obtener luego de la mejora realizada y de la implementación del SGC conforme a la Norma ISO 9001:2008 en el Hotel Chavín Señorial.

Tabla 20: Resultados esperados luego de la implementación del SGC

RESULTADOS ESPERADOS		
CAPÍTULO	REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
4	Sistema de gestión de calidad	100%
5	Responsabilidad de la dirección	100%
6	Gestión de los Recursos	100%
7	Realización del producto	100%
8	Medición, análisis y mejora	100%
	PROMEDIO	100%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los resultados mostrados en el cuadro, el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001 es de 100%, debido que consiguiendo este nivel de cumplimiento, la empresa podrá obtener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Además, en la **Tabla 21**, se muestran los objetivos de calidad que han sido definidos, con sus respectivos indicadores y el nivel actual de cumplimiento en comparación con el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad que se espera alcanzar.

Tabla 21: Comparación antes y después de la implementación del SGC conforme a la Norma ISO 9001:2008

Objetivos	Indicador general	Fórmula	Situación Actual	Norma ISO 9001 implementada
Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes	Índice de satisfacción del cliente	$(\text{Nro de clientes satisfechos-muy satisfechos} / \text{Nro de clientes encuestados}) * 100$	60%	80%
Fidelizar a los clientes para asegurar referencias y/o repetición del servicio.	Índice de retorno de clientes	$(\text{Nro de clientes que retornan} / \text{total de clientes}) * 100$	30%	50%
Diseñar propuestas y ajustes de diseño de paquetes de servicios que permitan adecuarnos a los cambios del mercado y expectativas de los clientes de manera oportuna.	Número de paquetes promocionales	Número de paquetes promocionales/ año	0	4
Optimizar las capacidades y talento humano según las necesidades de formación identificadas.	Índice de cumplimiento de cursos programados	$(\text{Nro de cursos realizados} / \text{Nro de cursos programados}) * 100$	0%	100%
Prestar servicios de alojamiento y alimentación, ofreciendo un alto nivel de calidad y eficiencia.	Índice de cumplimiento de condiciones contractuales	Nro de condiciones contractuales cumplidas/Nro de condiciones contractuales establecidas	0%	100%
	Índice de efectividad en la limpieza	Nro de requisitos cumplidos/Nro de requisitos evaluados	70%	100%
	Índice de cumplimiento de fecha de vencimiento de producto	$(\text{Nro de productos usados antes de fecha de vencimiento} / \text{Nro total de productos}) * 100$	0%	100%
	Índice de cumplimiento de tiempos de atención establecidos	$(\text{Nro de actividades realizadas en tiempo establecido} / \text{Nro de actividades realizadas}) * 100$	0%	100%
Asegurar la calidad de los insumos y productos terminados requeridos por la empresa.	Índice de Proveedores homologados	$(\text{Nro de proveedores homologados} / \text{Nro proveedores evaluados}) * 100$	0%	80%
	Índice de cumplimiento de especificaciones de productos	$(\text{Nro de cumplimientos de especificaciones según OC} / \text{Nro de Requerimientos de compra}) * 100$	60%	100%
Gestionar la organización bajo un enfoque de mejora continua y cumplir con los requisitos especificados en el Sistema de Gestión de Calidad establecido.	Índice de cumplimiento de acciones correctivas/preventivas	$(\text{Nro de acciones correctivas/preventivas ejecutadas correctamente} / \text{Nro de acciones correctivas/preventivas generadas}) * 100$	0%	100%
	Índice de atención de quejas y sugerencias	$(\text{Nro de Quejas y Sugerencias implementadas} / \text{Nro de Quejas y Sugerencias recepcionadas}) * 100$	45%	90%
	Índice de cumplimiento de Auditoría programada	$(\text{Nro de auditorías realizadas} / \text{Nro de auditorías programadas}) * 100$	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

4.5. Costo de implementación del SGC

En el presente punto se realizará la presentación de los costos en los que incurrirá la empresa para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y cumplir con los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2008. Los costos a generarse, son debido a los diferentes recursos utilizados para llevar a cabo la implementación.

Estos costos se encuentran comprendidos por la inversión a realizarse para la implementación del sistema en la organización, así como los costos implicados que se generan en los 3 años de vigencia y mantenimiento del SGC, una vez que la empresa se ha certificado.

Para poder determinar el costo de inversión para la implementación del sistema, se envió la cotización a la certificadora SGC del Perú y a la empresa Qualitas del Perú, las cuales facilitaron la información económica promedio para la implementación del SGC, aplicado a la empresa objeto de estudio.

Los costos que comprenden la inversión inicial que debe realizar la empresa, se encuentran en la **Tabla 22**

Tabla 22: Inversión inicial para implementación del SGC

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN INICIAL US\$
Consultoría	3,450.00
Auditoría de Certificación ISO 9001	4,500.00
Organización y distribución de los documentos	1,400.00
Acondicionamiento de ambientes de trabajo	1,500.00
Identificación, preparación y revisión de equipos o herramientas	1,600.00
Levantamiento de la Información y Diseño del Sistema de Gestión de Calidad	1,650.00
Capacitación del personal de la empresa en temas de Calidad y SGC	7,250.00
Total Inversión	21,350.00

Fuente: Elaboración Propia.

De la información que se desprende de la Tabla 20, la inversión inicial en la que tendrá que incurrir la empresa, deberá ser de US\$ 21,350.00. En la **Tabla 23** se presenta la información acerca de los costos anuales en los que la empresa debe incurrir debido a la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 23: Costos incurridos anuales por Implementación y Mantenimiento del SGC

ETAPA	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
En proceso de implementación	Distribución y control de los documentos y registros del sistema	1,450.00		
	Medios de comunicación para difusión del SGC	1,500.00		
	Charlas de sensibilización y boletines con información del SGC	2,555.00		
	Remuneración adicional para el Equipo de Auditores	1,550.00		
Después de la implementación	Renovación y actualización de los documentos y registros	970.00	1,340.00	1,340.00
	Remuneración complementaria por supervisión del sistema	3,330.00	4,235.00	4,235.00
	Programas de capacitación continua para los trabajadores	1,000.00	1,450.00	1,450.00
	Mantenimiento a las instalaciones y áreas de trabajo	1,450.00	2,250.00	2,250.00
	Mantenimiento de equipos y herramientas	900.00	1,450.00	1,450.00
	Auditorías externas y evaluación del sistema ISO	1,800.00	2,280.00	2,280.00
	TOTAL POR AÑO	\$16,505.00	\$13,005.00	\$13,005.00

Fuente: Elaboración Propia.

En la Tabla 24 se encuentran los costos de cada uno de los años, el costo del primer año es **\$16,505.00**, el costo del segundo año es **\$13,005.00** y el costo del tercer año es **\$13,005.00**. El tercer año es el último año de vigencia de la certificación ISO 9001:2008.

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Mediante la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa, se ha podido identificar un nivel de brecha con el cumplimiento de los estándares de la Norma ISO 9001:2008 del 70%. Estas oportunidades de mejora obliga al hotel a llevar a cabo las propuestas de acciones necesarias para corregirlas y desarrollar e implementar un adecuado SGC.
- Se ha podido observar que el Hotel Chavín Señorial, no cuenta con un departamento o persona responsable de la calidad de los procesos y servicios de la empresa. La presencia de una persona responsable de calidad, es de máxima importancia, ya que tiene la función de coordinar con los demás departamentos de la empresa para que conjuntamente se ofrezca al cliente el servicio esperado por el mismo.
- Se establecieron los procedimientos exigidos por la norma ISO 9001:2008 y también se propuso aquellos considerados importantes para la estandarización de las diversas actividades que son llevadas a cabo en el hotel, con el objetivo de que una vez implementadas, sirvan de guía para el personal, en sus labores diarias.
- Los registros son considerados una base esencial en las decisiones que se tomen para la mejora continua del sistema. Para tal fin, se propuso la elaboración de la documentación y formatos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Con la implementación del SGC diseñado exclusivamente para el Hotel Chavín Señorial, se espera la mejora de la calidad de los procesos que redundará directamente en la efectividad de los servicios que brindan a sus clientes.
- Con la implementación del SGC conforme a la Norma ISO 9001:2008, se espera aumentar la satisfacción de los clientes, al ofrecer servicios de calidad que cumplan con las expectativas y necesidades de los mismos.

5.2. Recomendaciones

- Asegurar una efectiva implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, con la elaboración de todos los procedimientos y formatos propuestos.

- Luego de implementar el Sistema de Gestión de Calidad, se recomienda que el sistema de monitoreo se ejecute de forma continua para asegurar la actualización, la determinación de cualquier brecha y el ajuste inmediato a la norma.
- Fortalecer permanentemente el compromiso del hotel con las actividades de capacitación diseñadas en el Plan de Capacitación Anual, con el objetivo de mantener latente la sensibilización realizada y la buena actitud hacia el Sistema de Gestión de Calidad. Si esto ocurre, existirá alta probabilidad en el aseguramiento del buen desempeño de las personas y los resultados que el hotel se estableció.
- El personal operativo del Hotel Chavín Señorial, es el encargado de llevar a cabo interacciones con el cliente, es por eso que el personal de la empresa que tiene alguna interacción directa con el cliente, debe estar consciente de su gran responsabilidad y de la importancia de su trabajo dentro de la organización. Así mismo la Gerencia General debe facultar al personal operativo de los recursos necesarios para tener el poder de resolver los problemas que se presenten o que tenga el cliente de una manera más rápida y eficaz.
- Programar y realizar reuniones constantes entre los responsables de los procesos, Jefes o responsables de departamento, el Representante del SGC y la Gerencia General, con el objetivo de realizar el seguimiento al logro de objetivos, analizando la información que se logre recabar de los registros.
- Llevar a cabo el seguimiento a las no conformidades identificadas, realizar el levantamiento de las acciones preventivas y correctivas necesarias y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, con el objetivo de mantener un sistema de gestión eficaz.
- Realizar el seguimiento y medición de los indicadores de procesos para determinar el desempeño de gestión de la organización, y tomar las acciones necesarias.
- Mantener una cultura de mejora continua en el Hotel Chavín Señorial, con el objetivo de gestionar de forma adecuada, los procesos de la organización procurando la innovación y el desarrollo de nuevas metodologías que permitan mejorar el desempeño de la organización.
- Llevar a cabo la revisión del Sistema de Gestión de Calidad como mínimo una vez por año para determinar la adecuación, el desempeño y eficacia del sistema de gestión en los procesos de la empresa.

Referencias Bibliográficas:

- [1] SGS del Perú, s.f. SGS Perú: Our- Company, [en línea]. Recuperado el 07 de enero del 2015, de:
<http://www.sgs.pe/es-ES/Our-Company/About-SGS/SGS-in-Brief.aspx>
- [2] SGS del Perú, s.f. SGS Perú: ISO 9001-Certificación-Sistemas de Gestión de Calidad, [en línea]. Recuperado el 07 de enero del 2015, de:
<http://www.sgs.pe/es-ES/Service-by-Type-Path/Certification.aspx>
- [3] AENOR Perú, s.f. AENOR Perú: ¿Quiénes somos?, [en línea]. Recuperado el 07 de enero del 2015, de: <http://www.aenorperu.com/quienes-somos.aspx>
- [4] IRAM Perú, s.f. IRAM Perú: Certificación de sistemas de gestión, [en línea]. Recuperado el 07 de enero del 2015, de:
<http://www.iram.org.ar/index.php?IDM=14&mpal=56&alias=Certificacion-de-Sistemas-de-Gestion>
- [5] CARBELLIDO, V. (2005). ¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. Primera Edición. México, D.F: Limusa [en línea]. Recuperado el 20 de julio del 2014 de:
<http://books.google.com.pe/books?id=qdGs17C2KeoC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22V%C3%ADctor+Manuel+Nava+Carbellido%22&hl=es&sa=X&ei=4eFKU9qFL6yU0qH5iIDoDg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- [6] MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, (2014), Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje, [en línea]. Recuperado el 20 de julio del 2014, de:
http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/03_mbp_gestio_n_hospedaje/Manual_141012.pdf
- [7] FONTALVO, T. y VERGARA, J., (2010), La Gestión de la Calidad en los Servicios: ISO 9001:2008. Primera Edición. España: Eumed [en línea]. Recuperado el 20 de julio del 2014, de:
<https://books.google.es/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA57&dq=procedimiento+para+implementar+un+sistema+de+gesti%C3%B3n+de+calidad&hl=es&sa=X&ei=NvgMVKv0K4uYqwtWtYC4Aw&ved=0CFEQ6AEwBw#v=onepage&q=procedimiento%20para%20implementar%20un%20sistema%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad&f=false>
- [8] IARLORI, C., (2005). Aspectos de la Gestión de Calidad en la Industria Hotelera: Estudio sobre el Hotel Meliá Buenos Aires. Trabajo de grado, Facultad de Turismo y Hospitalidad. Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires, Argentina. [En línea]. Recuperado el 25 de julio del 2014, de:
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC059960.pdf>

- [9] PEREZ, Y., (2010). El enfoque de Procesos en Hoteles Habaguanex: perspectiva metodológica. Trabajo de grado, Facultad de Turismo. Universidad de la Habana, La Habana, Cuba. [En línea]. Recuperado el 20 de julio de 2014, de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1133/1133.pdf>
- [10] ARANDA, C., (2009). Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la ISO 9001:2008 en Hotel Ébano. Desencadenante: TheMysteryGuest. Trabajo de Máster, Escuela Universitaria de Estudios Empresariales, Sevilla, España. [En línea]. Recuperado el 20 de julio de 2014, de: <https://masterturismosevilla.files.wordpress.com/2013/03/implantacion-de-un-sgc-iso-9001-2008.pdf>
- [11] UGAZ, L. (2012). Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías. Trabajo de grado, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 20 de Abril de 2014, de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1424/UGAZ_FLORES_L UIS_ISO_9001_2008.pdf?sequence=1
- [12] VALENCIA, R., (2012). Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en una empresa pyme de confección de ropa industrial en el Perú, con énfasis en producción. Trabajo de grado, Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 20 de julio del 2014, de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1642/1/valencia_br.pdf
- [13] LARA, C., (2014). Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2008 Aplicado a una empresa Comercializadora de Equipos Industriales. Trabajo de grado, Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- [14] EVANS, J. y LINDSAY, W., (2005). Administración y Control de la Calidad. Séptima edición. México D.F: Cengagelearning.
- [15] COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176. Norma ISO 9001:2008. Cuarta Edición. Ginebra, Italia.
- [16] CROSBY, P. (1987). La Calidad no Cuesta. Segunda Edición. México D.F: Continental.
- [17] CUATRECASAS, L. (2010). Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación. Barcelona, España: Editorial Profit.
- [18] FEIGENBAUM, A. (1991). Total Quality Control. Primera Edición. Madrid. McGraw-Hill.
- [19] JURAN, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. España, Madrid

[20] MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO DE ESPAÑA. S.f Manual Práctico de Calidad Hotelera para hoteles y alojamientos rurales. [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/10.%20Calidad%20Hotelera.pdf>

[21] INSTITUTO DE LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA. S.f Esquema de la Norma UNE 182001:2008: Hoteles y Apartamentos Turísticos, [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.calidadyturismo.es/dnn/Sectores/HotelesyApartamentosTur%C3%ADsticosUNE182001.aspx>

[22] INSTITUTO DE LA CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA. S.f Servicio de Alojamiento, [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.calidadyturismo.es/dnn/HotelesyApartamentosAlojamiento.aspx>

[23] AMÉRICA ECONOMICA, (2013). Sector Hotelero peruano requiere mayor inversión en capacitación para mejorar calidad de servicio, [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-hoteleroperuano-requiere-mayor-inversion-en-capacitacion-para-mejorar-ca>

[24] MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, (2014), Plan Nacional de Calidad Turística, [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/cultur/cultur.htm>

[25] COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176. Norma ISO 19011:2011. Segunda Edición. Ginebra, Suiza.

[26] COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176. Norma ISO 9000:2005. Segunda Edición. Ginebra, Suiza.

[27] MÉNDEZ, E., (2010). Interpretación y aplicación de Requisitos de ISO 9001:2008. Trabajo de posgrado. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/interpretacion-aplicacion-requisitos-iso-9001-2008.pdf>

[28] INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA, (2014). , [En línea]. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de:

<http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cada-dia-se-crean-en-promedio-56-empresas-que-ofrecen-comidas-y-bebidas-y-6-de-hospedaje-7446/>

[29] CENTRO DE DESARROLLO INDUSTRIAL. Empresas certificadas en el Perú, [En línea]. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de:

http://www.cdi.org.pe/asistencia_empcertificadas.htm

[30] HILTON WORLDWIDE s.f.Historia. [En línea]. Recuperado el 20 de Agosto del 2014, de: <http://es.hiltonworldwide.com/about/history/>

[31] HILTON WORLDWIDE s.f. Hilton Worldwide Earns ISO 9001 and ISO 14001 Certifications for Quality and Environmental Management. [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de: <http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/newsroom/detail/18061>

[32] QUALITEASY, 2012 Progress 6.21 Majestic Hotel y Spa [En línea]. Recuperado el 20 de Agosto del 2014, de: http://api.ning.com/files/tIIOb8kbDeZrTzp*uFSNPJn2E-rn4YiVCaSpV8Kqmpb1ftkXYyWsLmNqNe26WXprWMhcrVLH-wci2J2H1CYPOQHDpqWwNVzQ/CE_HotelMajestic_baixa.pdf

[33] MELIÁ HOTEL INTERNATIONAL s.f. Historia de la Compañía. [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de: <http://www.meliahotelsinternational.com/es/acerca-de/historia>

[34] MELIÁ HOTEL INTERNATIONAL s.f. Política de Calidad y Medio Ambiente. [En línea]. Recuperado el 20 de agosto del 2014, de:

<http://www.melia.com/es/hoteles/espana/chiclana/melia-sancti-petri-g-/files/Certificado%20de%20Calidad%20Esp.pdf>

[35] González, H., (2009). Metodología de Implementación de ISO 9000. [En línea]. Recuperado el 10 de octubre del 2014, de:

http://calidad-gestion.com.ar/rec_gratuitos/articulos/implementacion_iso_9000.pdf

[36] TUV Rheinland s.f. Norma ISO 9001:2015 ¿Qué esperar y cómo anticiparse?, [En línea]. Recuperado el 15 de octubre del 2014, de:

http://www.tuv.com/media/mexico/quienes_somos_1/Whitepaper_Systems_ISO_9001_2015_VF_low.pdf

[37] SUMPREMA QUALITAS s.f. Análisis del borrador Internacional DIS ISO 9001:2015- parte I. [En línea]. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de:

<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/195-analisis-del-borrador-internacional-dis-iso-9001-2015-parte-i>

[38] SUMPREMA QUALITAS s.f. Análisis del borrador Internacional DIS ISO 9001:2015- parte II. [En línea]. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de:

<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/197-analisis-del-borrador-internacional-dis-iso-9001-2015-parte-ii>

[39] SUMPREMA QUALITAS s.f. Análisis del borrador Internacional DIS ISO 9001:2015- parte III. [En línea]. Recuperado el 25 de agosto del 2014, de:

<http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/197-analisis-del-borrador-internacional-dis-iso-9001-2015-parte-iii>

[40] INLAC, El Alcance de la Norma ISO 9001, alcance del sistema de gestión de calidad y el alcance de certificación, [en línea]. Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de: http://www.inlac.org/Doc/Doc_ISO-TS-176_04_11/Alcance_rev.pdf

- [41] MEDINA, J. (2013). Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en una empresa del sector construcción. Trabajo de grado, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. [En línea]. Recuperado el 05 de Abril de 2014, de:<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4706/MEDINA%20JO%20SUE%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20NORMA%20ISO%209001%202008%20SECTOR%20CONSTRUCCION.pdf?sequence=1>
- [42] CAÑAS, M., ATEHORTÚA, A. y ORREGO, G., (2005). Guía metodológica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Colombia: Anagrama. [En línea]. Recuperado el 20 de marzo del 2015, de:
<http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestionDeCalidad.pdf>
- [43] SÁNCHEZ, A., (2008). Determinación del nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Bolívar Plaza de la ciudad de Armenia. Trabajo de grado, Facultad de Ingeniería. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia, Pereira. [En línea]. Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1535/1/658812S669.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario conforme a la Norma ISO 9001:2008

				Nivel de Implementación					
Num. ISO	REQUISITO	NA (0%)	RA (10%)	PRO (25%)	DOC (50%)	IMP (75%)	MC (100%)	TOTAL	OBSERVACIONES
CAPITULO 4: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD									
4.1	Requisitos generales	0	6	1	0	0	0	12%	
4.1	Se identifican los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación en la organización.		1						No se tiene identificados los procesos que forman parte de la empresa, no se encuentra documentación
4.1	Existe documentación con respecto a la secuencia de procesos y su interacción, además de diagramas que muestren los procesos.		1						No existe documentación con respecto a los procesos y su interacción en la organización.
4.1	Se encuentran documentados y definidos los criterios y métodos para asegurar que el control y operación de los procesos sea óptimo		1						
4.1	La empresa cuenta con un programa que asegure la disponibilidad de recursos e información que apoyen la operación y el seguimiento de procesos.			1					No cuenta con fichas de procesos para soporte de las actividades y control de los mismos, solo tiene soporte informático.
4.1	Se guarda documentación sobre el seguimiento, medición y análisis de los procesos		1						Solo se ha encontrado información con respecto a la medición de la satisfacción del cliente.
4.1	Tiene documentación acerca de cómo llevar a cabo las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora de sus procesos.		1						
4.1	Existen controles establecidos sobre los procesos contratados externamente y que afectan a la conformidad de los servicios que brinda el Hotel.		1						
4.2	Requisitos de la documentación	0	11	1	0	0	0	11%	
4.2.1	Se tiene declaraciones documentadas de una política de calidad y objetivos de la calidad.		1						Se tiene una política de la empresa, pero no está direccionada hacia objetivos de calidad en cuanto al servicio que se brinda a los clientes.
4.2.1	El hotel cuenta con procedimientos documentados y registros que son requeridos de acuerdo a la norma internacional ISO 9001:2008.			1					Se cuenta con algunos procedimientos documentados, pero estos no se encuentran actualizados ni acordes a la situación de la empresa.
4.2.1	Cuenta con los documentos, que se considera, son de importancia para la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.		1						
4.2.2	El hotel cuenta con un Manual de Calidad		1						
4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que permite aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.		1						
4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que permita revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.		1						
4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que permita asegurar la identificación de los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.		1						
4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que permita asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.		1						

4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que asegura que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables.		1						
4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que asegura que los documentos de origen externo, los cuales han sido determinados por la organización, que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifica y controla su distribución.		1						
4.2.3	Cuenta con un procedimiento documentado que previene el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplica una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.		1						
4.2.4	Cuenta con un procedimiento documentado que permite la identificación, documentación, la recuperación y la disposición de los registros.		1						
CAPÍTULOS 5: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN									
5	Responsabilidad de la dirección	0	10	1	1	0	2	27%	
5.1	Correcta definición de la Política y Objetivos de Calidad		1						Se difunde la política de la empresa, pero no tienen documentada una Política de Calidad y tampoco objetivos de calidad.
5.1	Se realiza la difusión de la Política y Objetivos de Calidad que el Hotel establece.		1						
5.1	Se llevan a cabo revisiones por la Gerencia General, sobre el Sistema de gestión de Calidad.		1						
5.2	La Gerencia General asegura la determinación y cumplimiento de los requerimientos de los clientes con el objetivo de satisfacer a los mismos.			1					
5.3	La Gerencia General asegura que la política de calidad es adecuada a los objetivos de la organización.		1						
5.3	La Gerencia General asegura que la política de calidad incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejora continua del SGC.		1						
5.3	La Gerencia General asegura que la política de calidad es difundida y entendida dentro de la empresa, además de ser revisada continuamente para su adecuación.		1						
5.4.1	Los objetivos de la calidad se establecen en las funciones y niveles pertinentes, son medibles y coherentes con la política de la calidad.		1						
5.4.2	El SGC, cumple con la política de calidad y los objetivos determinados inicialmente, así de la misma manera, cada cambio que haya, mantiene la integridad del SGC.		1						
5.5.1	Se encuentran definidas las responsabilidades de las personas que puedan afectar la integridad del SGC.						1		Se encuentran las fichas de perfil de puesto de trabajo para todos los puestos de la empresa.
5.5.1	Se cuenta con un organigrama actualizado de la organización.						1		Se cuenta con un organigrama actual de la empresa.

5.5.2	Se encuentra seleccionado un representante de la dirección, el cual tiene responsabilidades acerca del SGC.		1						
5.5.3	Se establecieron dentro de la organización, los medios o canales de comunicación interna y se han hecho mejoras de los mismos.				1				
5.6.1	Se han establecido las entradas, los resultados y otras características del proceso de revisión del SGC.		1						
CAPÍTULO 6 : GESTIÓN DE LOS RECURSOS									
6.1	Provisión de recursos	0	0	0	0	1	0	75%	
6.1	Dentro de la organización existe una metodología que asigna sistemáticamente los recursos.					1			
6.2	Recursos humanos	0	2	0	1	0	0	23%	
6.2.2	Se encuentran determinadas las competencias del personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos de los servicios.				1				Se encuentran documentadas las fichas del perfil de puestos de trabajo de la empresa.
6.2.2	Existe una metodología que permita la identificación de las necesidades de formación y la suministre al personal del SGC.		1						No se llevan a cabo capacitaciones al personal de empresa.
6.2.2	La empresa tiene registros que evidencian la formación educativa, instructiva y experiencia del personal trabajador.		1						Se tiene registros sobre las competencias necesarias para cada puesto de trabajo mediante las fichas de perfil del puesto, pero no de capacitaciones.
6.3	Infraestructura	0	0	0	0	0	4	100%	
6.3	El hotel cuenta con espacios de trabajo apropiados, con incidencia en el servicio final al cliente.						1		Las características de las instalaciones, se encuentran regidos por el MINCETUR
6.3	Cuenta con un listado de equipos, los cuales inciden en la conformidad del servicio final.						1		
6.3	Se cuenta con un programa de mantenimiento preventivo de los equipos de la empresa.						1		Se cuenta con un Cronograma de Mantenimiento Anual, que se utiliza para el mantenimiento de instalaciones y equipos del hotel.
6.3	Se ha definido la frecuencia para llevar a cabo el programa de mantenimiento preventivo a las instalaciones.						1		
6.4	Ambiente de trabajo	0	2	0	0	0	0	10%	
6.4	Se cuenta con la identificación de las condiciones ambientales de trabajo que afectan la conformidad del servicio.		1						
6.4	Se han identificado los controles para el ambiente de trabajo que afecta la conformidad de las operaciones.		1						

CAPÍTULO 7: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO									
	Planificación de la prestación del producto	0	1	1	0	1	0	37%	
7.1	Se han determinado los requisitos de los servicios que brinda el hotel.					1			
7.1	Se realizan actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección, y ensayo/prueba específicas para el servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo.		1						
7.1	El hotel cuenta con el plan de calidad: Descripción de los controles que deben realizarse en cada una de las etapas del proceso. Variable a controlar, especificación, método de control, registro			1					No cuentan con procedimientos documentados, pero tienen algunos registros de control para algunos procesos, pero no se basan en parámetros establecidos.
7.2	Procesos relacionados con el cliente	0	0	1	1	0	3	75%	
7.2.1	La organización maneja una metodología que tiene como fin, determinar los requisitos relacionados al servicio, tanto especificados por los clientes, como los legales y reglamentarios.				1				El hotel realiza la determinación de los requisitos especificados por el cliente, mediante la reserva. Se cuenta con registros como cotizaciones, solicitud de reserva y correo electrónico.
7.2.2	La organización realiza la revisión de los requisitos relacionados al servicio antes de la confirmación de la reserva.			1					
7.2.3	La organización ha establecido los procesos de comunicación con el cliente para compartir información sobre los servicios.						1		
7.2.3	La empresa establece herramientas que permiten la gestión de quejas.						1		
7.2.3	Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente, relacionados a las consultas, atención de reservas y modificaciones.						1		
7.3	Diseño y desarrollo	0	5	0	0	1	0	21%	
7.3.1	Existe una metodología para el control a efectuar durante las etapas del diseño y/o desarrollo de los servicios		1						
7.3.1	Se encuentran definidas las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo de los servicios		1						
7.3.2	Se encuentran registros sobre los requisitos funcionales, requisitos legales y reglamentarios, diseños similares, etc.					1			Se tienen documentados aquellos requisitos legales y reglamentarios de los servicios hoteleros, regidos por el MINCETUR
7.3.3	Se encuentran registros sobre los resultados del diseño y desarrollo de los servicios		1						
7.3.4	Se encuentran registros de la revisión, verificación y validación de los resultados del diseño y desarrollo de los servicios		1						
7.3.7	Control de cambios en el diseño y desarrollo de los servicios		1						

7.4	Compras	0	3	0	1	0	0	20%	
7.4.1	La empresa cuenta con una metodología que permite seleccionar, registrar y calificar de manera periódica a los proveedores.		1						
7.4.2	Se cuenta con los requisitos e información de los productos a comprar, necesarios para brindar el servicio al cliente.				1				
7.4.2	Se cuenta con un registro de los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos, equipos, calificación del personal y los requisitos del SGC.		1						
7.4.3	El Hotel cuenta con una metodología que permite la verificación de los productos comprados.		1						No se cuenta con ningún procedimiento para la revisión de los productos antes de la recepción de los mismos.
7.5	Producción y prestación del servicio	1	2	0	1	1	0	29%	
7.5.1	La empresa cuenta con la descripción de los procesos de realización de los servicios.		1						
7.5.2	La empresa cuenta con procedimientos de validación de los procesos para la prestación del servicio.	1							Este requisito se excluye del SGC del Hotel Chavín Señorial.
7.5.3	La empresa cuenta con una metodología que identifique la ruta para la trazabilidad del servicio.					1			
7.5.4	La empresa cuenta con alguna metodología que ayuda a la protección y mantenimiento del producto o bien suministrado por el cliente para su utilización o incorporación dentro del servicio.				1				Se cuenta con una metodología que no se encuentra documentada en un procedimiento, pero que se realiza de forma cotidiana, generando registros: Formato Lost and Found.
7.5.5	La empresa cuenta con una metodología que ayuda a la preservación del servicio con el fin de mantener la conformidad con los requisitos.		1						
7.6	Control de los equipos de seguimiento y medición	0	5	0	0	0	0	10%	
7.6	Se conoce cuales son los equipos de medición, los cuales pueden afectar la calidad del servicio, así como su procedimiento de uso.		1						
7.6	Existen registros de las verificaciones o calibraciones realizadas.		1						
7.6	Los equipos de seguimiento y medición, se encuentran correctamente identificados con su estado de verificación o calibración.		1						
7.6	Existe un encargado de la responsabilidad metrológica del Hotel.		1						
7.6	Se comprueba la capacidad del programa de gestión hotelera en actividades de seguimiento y medición.		1						
CAPÍTULO 8: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA									
8.2	Seguimiento y medición	0	3	1	0	0	1	31%	
8.2.1	La empresa realiza seguimiento a la satisfacción del cliente						1		
8.2.2	La empresa cuenta con un cronograma de auditorías internas de calidad que se realizan periódicamente y con una metodología establecida.		1						

8.2.2	La empresa cuenta con un procedimiento documentado, cuyo objetivo es definir los requisitos y responsabilidades para la planificación y realización de auditorías, establecer registros e informar resultados.		1						
8.2.3	La empresa cuenta con indicadores que ayudan a verificar el desempeño de los procesos del SGC.		1						
8.2.4	La empresa realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos de los productos que se encuentran inmersos en los servicios que se brinda a los clientes.			1					
8.3	Control del producto no conforme	0	2	0	0	0	0	10%	
8.3	La empresa cuenta con procedimientos para el control de productos no conformes.		1						
8.3	El Hotel mantiene registros sobre la naturaleza de las no conformidades y de las acciones tomadas para remediar los productos no conformes.		1						
8.4	Análisis de datos	0	3	0	0	0	1	33%	
8.4	El Hotel realiza un análisis de datos que proporciona información acerca de la satisfacción del cliente.						1		
8.4	El Hotel realiza un análisis de datos que proporciona información sobre la conformidad de los requisitos del servicio.		1						
8.4	El Hotel realiza un análisis de datos que proporciona información sobre la tendencia de las operaciones y los servicios.		1						
8.4	El análisis de datos se aplica a los proveedores.		1						
8.5	Mejora	0	5	1	0	0	0	13%	
8.5.1	Se realizan mejoras a través de auditorías internas		1						
8.5.1	Se realizan mejoras a través de análisis de datos.			1					
8.5.1	Existen mejoras demostrables a través de los objetivos y política de calidad.		1						
8.5.1	Existen mejoras demostrables mediante el uso de las acciones preventivas y correctivas.		1						
8.5.1	Existen mejoras demostrables a través de la revisión del SGC.		1						
8.5.2 /8.5.3	En el Hotel se ha implementado un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones preventivas y correctivas.		1						

Fuente: Elaboración Propia.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código:M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

Anexo 2: Manual de Calidad del “Hotel Chavín Señorial” (Fuente: Norma ISO 9001:2008; Elaboración Propia).

MANUAL DE CALIDAD DE “HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL”

CÓDIGO: M-SGC-01

VERSIÓN: N°01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

1.1. GENERALIDADES

El Manual de la Calidad, establece la relación entre los distintos requisitos de la norma ISO 9001:2008 y las herramientas del sistema, de esta manera, asegura la gestión de la calidad. Además, traza las políticas, los procedimientos y los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

1.2. ALCANCE

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de “HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL.”, son aplicables a todos los procesos relacionados al proceso de prestación de servicios del hotel: Alojamiento y Alimentación.

1.3. EXCLUSIONES

Requisito 7.5.2 Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio.-

Este requisito no aplica a nuestro Sistema de Gestión de Calidad, ya que los procesos de nuestros servicios se pueden verificar mediante actividades de seguimiento o inspecciones subsecuentes durante su desarrollo.

1.4. GENERALIDADES

Los siguientes documentos contienen disposiciones relacionadas al Sistema de Gestión de Calidad descrito en este manual:

- ISO 9001:2008 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.
- ISO 9001:2005 “Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario

3.1. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

En esta sección del Manual, se tratan las definiciones específicas para la empresa “HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL”. Son aplicables los términos y definiciones dados en la

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

Norma ISO 9000:2005 y las contenidas en los procedimientos, instrucciones, lineamientos, entre otra documentación del sistema de gestión de la calidad.

- 3.1.1. **Sistema de Gestión de la Calidad:** Es la estructura organizacional, procesos, documentos y recursos necesarios para dirigir y controlar una empresa, en relación a la Calidad.
- 3.1.2. **Proceso:** Es el conjunto de actividades secuenciales o relacionadas que se llevan a cabo de forma eficaz y eficiente y que consumen recursos como información, materiales, horas de personas, entre otros, para ser transformados en productos o servicios a clientes externos y/o internos, con el fin de cumplir y satisfacer los requerimientos explícitos e implícitos de los mismos.
- 3.1.3. **No conformidad.** Situación identificada que no se encuentra cumpliendo con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, incumplimiento de estándares de calidad de producto o servicio, o cualquier situación que se encuentre generando insatisfacción al cliente, y por ende, un reclamo o queja del mismo. También representa cualquier incumplimiento de la legislación vigente.
- 3.1.4. **Acción correctiva:** Es la acción que se genera a consecuencia de la identificación de una no conformidad y luego de un análisis de las causas que la generaron. Estas acciones se encuentran direccionadas a la eliminación o reducción de un problema.
- 3.1.5. **Acción preventiva:** Es la acción generada de la detección de una posible no conformidad. Estas acciones se encuentran dirigidas a evitar la aparición de un problema.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

3.1.6. Trazabilidad: Representa la capacidad de reconstruir un proceso de prestación de servicio o elaboración de un producto en sentido inverso, con el objetivo de identificar el origen de un problema.

4.1. REQUISITOS GENERALES

El “Hotel Chavín Señorial”, tiene establecido, documentado, implementado y mantenido un sistema de gestión de calidad, el cual mejora continuamente su eficacia, en base a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

La organización ha tomado la decisión de implementar este sistema de gestión de calidad con el objetivo de:

- La Gerencia General junto con los jefes y responsables de departamento, identificaron los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad, la secuencia y las interacciones entre éstos.
- Para cada proceso identificado se determinaron los criterios y métodos de funcionamiento; así como la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para la efectividad de la operación y el control de dichos procesos.
- Cada proceso identificado es supervisado, medido y analizado con el objetivo de identificar e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los mismos.
- En el Mapa de Procesos diseñado de “Hotel Chavín Señorial”, se representa la interacción entre los procesos identificados en nuestro SGC.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. Generalidades

El Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial.”, ha sido documentado y es mantenido de forma eficaz con el objetivo de asegurar, planificar, operar y controlar los procesos.

4.2.2. Manual de la Calidad

El Manual de la Calidad de “Hotel Chavín Señorial”, ha sido elaborado con un alto nivel de detalle por parte de la Gerencia General. El manual describe el Sistema de Gestión de Calidad y la relación e interacción de sus procesos.

El alcance y las exclusiones del Sistema de Gestión de la Calidad de “HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL” se detallan en la sección uno del presente Manual. Cada sección que forma parte del presente manual hace referencia a los procedimientos documentados del Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se encuentran relacionados con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

4.2.3. Control de documentos

El “Hotel Chavín Señorial”, controla los documentos que son requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad. Los registros son un tipo especial de documentos, los cuales son controlados de acuerdo a los requisitos citados en el punto 4.2.4. El Hotel Chavín Señorial, establece el Procedimiento **PR-SGC-01 Control de documentos y registros**, en el cual se establecen las siguientes pautas:

- Aprobar los documentos referentes a su adecuación antes de ser emitidos.
- Revisar y actualizar los documentos cada vez que sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurar la identificación de los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

- Asegurar que las versiones de los documentos aplicables se encuentren disponibles en los diferentes puntos de uso.
- Asegurar que la documentación permanece legible y fácilmente identificable.
- Asegurar la identificación de los documentos de origen externo y que se controla su distribución.
- Evitar convenientemente el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una correcta identificación, agregándoles la leyenda “DESACTUALIZADOS” en el posible caso que estos documentos se mantengan almacenados por alguna razón.

4.2.4. Control de Registros

El “Hotel Chavín Señorial”, establece y mantiene los registros con el objetivo de proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2008.

Los registros deben permanecer legibles, identificables y recuperables, para lo cual se establece y aplica el procedimiento **PR-SGC-01 Control de documentos y registros**.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1. Compromiso de la dirección

La Gerencia General del “Hotel Chavín Señorial”, proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- Comunicando al personal del “Hotel Chavín Señorial” la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios establecidos.
- Estableciendo la política de la calidad y llevando a cabo las revisiones periódicas del mismo, con el objetivo de identificar la idoneidad continua durante las reuniones de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, de acuerdo a los niveles y funciones correspondientes dentro de la organización.
- Realizando reuniones que tienen como objetivo fundamental, evaluar la idoneidad del sistema, su adecuación y eficacia.
- Garantizando la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y operaciones rutinarias y el control de los procesos del SGC.

5.2. ENFOQUE AL CLIENTE

La Gerencia General de Hotel Chavín Señorial, se asegura que los requisitos de los clientes se determinen y cumplan con el objetivo de aumentar la satisfacción de los mismos (7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto y 8.2.1 Satisfacción del cliente).

5.3. POLÍTICA DE CALIDAD

La Gerencia General de “Hotel Chavín Señorial”, asegura que la política de calidad es:

- Adecuada al propósito de “Hotel Chavín Señorial”.
- Incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- Comunicada y entendida dentro de la Organización.
- Es revisada periódicamente para asegurar su continua adecuación.

La Política de Calidad del Hotel, se encuentra en el formato **C-SGC-01 Política de Calidad**.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1. Objetivos de la calidad

La Gerencia General de “Hotel Chavín Señorial”, asegura que los objetivos de calidad, se establecen en las funciones y niveles pertinentes. Los objetivos de la calidad son medibles y coherentes con la política de calidad y se han establecido indicadores de gestión con el objetivo de medir su desempeño, de acuerdo a metas establecidas para cada una de ellas.

Los objetivos de calidad están establecidos en el formato **C-SGC-02 Objetivos de la Calidad**.

5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad

La Gerencia General de “Hotel Chavín Señorial”, asegura que:

- La planificación del sistema de gestión de calidad se lleve a cabo con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- Se mantiene la integridad del Sistema de Gestión de Calidad cuando se planifican e implementan modificaciones en éste.

5.5. RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

La Gerencia General de “Hotel Chavín Señorial”, asegura que las responsabilidades del personal se encuentran definidas y son comunicadas dentro de la organización, a través de la publicación del Organigrama general. Además, cuenta con Manual de Organización y Funciones mediante el cual, se definen las responsabilidades, autoridad y perfil de cada uno de los puestos que figuran en el organigrama general de la empresa. Ver el documento **M-RHS-01 Manual de Organización y Funciones**.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

5.5.2. Representante de la Dirección

La Gerencia General de “Hotel Chavín Señorial”, elige al Representante de la Dirección, que en este caso resulta ser el Representante del SGC y por lo cual, él tiene las siguientes responsabilidades:

- Garantizar el establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos necesarios para el SGC.
- Informar a la Gerencia General, sobre el desempeño y efectividad del Sistema de Gestión de Calidad e identificar las mejoras que son necesarias.
- Asegurar la difusión adecuada de los requisitos del cliente, con el objetivo de crear conciencia en toda la organización.

5.5.3. COMUNICACIÓN INTERNA

Nuestro proceso de comunicación interna, aseguran la óptima comunicación entre los diferentes niveles de la organización, mediante reuniones mensuales en el que participan los representantes de los departamentos de la organización. Para tener una comunicación a nivel organizacional, se cuentan recursos como: Publicaciones por medio de murales informativos, correos electrónicos, reuniones inter e intra departamentales, buzón de sugerencias y reuniones de integración y reuniones con el Representante del SGC.

5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1. Generalidades

El “Hotel Chavín Señorial”, ha dispuesto que el Sistema de Gestión de Calidad se revise como mínimo una vez al año, con el objetivo de asegurar su correcto desarrollo, adecuación y eficacia continua. Además, mediante estas revisiones se podrá identificar oportunidades de mejora y posibilidades de modificaciones en el Sistema de gestión de la calidad, el cual incluye la política y objetivos de la calidad.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

Se ha definido que la revisión por la dirección se llevará a cabo siguiendo el procedimiento **PR-SGC-02 Revisión del SGC**.

5.6.2. Información de entrada para la revisión

La información de entrada para la revisión del SGC incluye:

- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación del cliente.
- Desempeño de los procesos y la conformidad de los servicios.
- Las acciones correctivas y preventivas.
- El seguimiento de las acciones definidas en las revisiones anteriores.
- Los cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de Calidad.
- Recomendaciones recibidas por el personal de la organización o clientes, para la mejora.

5.6.3. Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión del SGC de “Hotel Chavín Señorial” incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos;
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente; y
- c) Las necesidades de recursos.

Como resultado del análisis se elabora el Informe de Revisión del SGC, el cual es conservado a manera de registro. Ver el registro **F-SGC-05 Acta de Revisión del SGC**.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de recursos

El “Hotel Chavín Señorial”, formula el Plan Operativo Anual, que incluye el pronóstico de ventas y el presupuesto Anual para:

- a) Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia; y

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

- b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2. RECURSOS HUMANOS

6.2.1. Generalidades

El “Hotel Chavín Señorial”, asegura que el personal que lleve a cabo actividades que afecten la conformidad con los requisitos de los servicios de la organización, sea competente en relación a la educación, formación, habilidades y experiencia acordes al puesto de trabajo, mediante el procedimiento **PR-RHS-01 Reclutamiento, Selección e Inducción del nuevo personal**.

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

El Hotel Chavín Señorial:

- a) Determina la competencia necesaria para el personal que realiza actividades que afectan a la conformidad de los requisitos del producto y al SGC; de acuerdo con la descripción y requerimientos de los puestos, que se encuentran en el **M-RHS-01 Manual de Organización y Funciones**.
- b) Cuando se requiera proporcionar formación a través de la actualización y capacitación del personal, se aplica el Procedimiento **PR-RHS-02 Competencia y Formación del personal**, para lo cual se elaborará el **F-RHS-01 Plan de Capacitación Anual**.
- c) Evalúa la eficacia de las acciones tomadas mediante la Evaluación de Desempeño del Personal del Hotel Chavín Señorial, que se lleva a cabo de forma semestral.
- d) Asegura que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- e) Mantiene los registros adecuados de: educación, formación, habilidades y experiencia del personal de la organización.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

Ver formato **F-RHS-02 Ficha de asistencia a capacitación** y **F-RHS-03 Evaluación del desempeño del personal**.

6.3. Infraestructura

El “Hotel Chavín Señorial”, determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la prestación de los servicios que ofrece y cumplir con los requisitos de los clientes, incluyendo:

- a) Los edificios y espacios de trabajo; mediante el Procedimiento **PR-MNT-01Mantenimiento**.
- b) Los equipos para los procesos; los cuales se mantienen constantemente, mediante los mantenimientos preventivos y correctivos, para lo cual se cuenta con el **F-MNT-02Cronograma de Mantenimiento Anual**.

6.4. Ambiente de trabajo

El “Hotel Chavín Señorial”, determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos de los servicios, determinando el estado de las condiciones de trabajo como las condiciones: ergonómicas, ambientales, orientación de seguridad y reuniones para la interacción social. Para lo cual, establece los siguientes documentos: **PR-RHS-03 Prevención de riesgos y enfermedades laborales**, **I-ADM-01 Manejo de extintores de fuego** y **R-RHS-01 Reglamento interno de trabajo**.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1. Planificación de la realización del producto

El “Hotel Chavín Señorial”, identifica, planifica y desarrolla los procesos necesarios para la prestación del servicio. La planificación de la prestación del servicio es coherente con los requisitos de los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad. Dentro del proceso de Alojamiento se identifican ocho sub procesos y se describen en los siguientes procedimientos:

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

PR-RYR-01 Reserva, PR-RYR-02 Check-in con reserva, PR-RYR-03 Check in sin reserva, PR-HKP-01 Limpieza y acondicionamiento de habitaciones, PR-HKP-02 Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes, PR-HKP-03 Gestión de objetos olvidados, PR-RYR-04 Encargo de equipaje, PR-RYR-05 Atención al cliente e información diversa y PR-RYR-06 Checkout.

Para el proceso de Alimentación, se ha establecido el procedimiento **PR-ALM-01 Prestación del servicio de alimentación y PR-ALM-02 Preparación de alimentos en cocina.**

Durante la planificación de la producción del producto, “Hotel Chavín Señorial”, determina, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- Los Objetivos de la Calidad y los requisitos para el producto,
- La necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades que son requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto, así como criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto

El Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial”, determina:

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, fijados en los contratos y cotizaciones.
- Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los servicios de hospedaje (MINCETUR), los requisitos de sanidad para la preparación de los alimentos (MINSA), así como cualquier requisito adicional necesario como el cumplimiento de las obligaciones tributarias (SUNAT) y todas las disposiciones laborales (MINTRA).
- d) Cualquier requisito adicional determinado por el “Hotel Chavín Señorial”.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

El “Hotel Chavín Señorial”, revisa los requisitos relacionados con el producto antes de comprometerse a proporcionar un producto al cliente y se asegura que:

- a) Se encuentran definidos los requisitos del producto en los contratos, cotizaciones, cartas de confirmación de reservas y correo electrónico.
- b) Se encuentran resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato, cotizaciones y carta de confirmación de reserva, y los expresados previamente, y
- c) Tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos previamente.

En el caso que el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, el Departamento de Reservas y Recepción confirma dichos requisitos del cliente, comunicándose con el mismo, mediante correo electrónico o vía telefónica, antes de aceptar suministrar el producto. El cumplimiento de este se encuentra documentado en el Procedimiento **PR-RYR-01 Reserva**.

7.2.3. Comunicación con el cliente

El “Hotel Chavín Señorial”, determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

- a) La información sobre el producto, mediante la página web del hotel, las redes sociales, vía telefónica y medios impresos.
- b) Las consultas, contratos o atención de solicitudes, incluyendo las modificaciones, comunicándose directamente con el cliente vía correo electrónico o vía telefónica.
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas mediante el documento **PR-SGC-08 Gestión de quejas y sugerencias y F-SGC-18 Formato de quejas y solicitudes.**

7.3. DISEÑO Y DESARROLLO

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo

El “Hotel Chavín Señorial” planifica y controla el diseño y desarrollo del producto por medio del procedimiento **PR-ADM-01 Diseño y Elaboración del Producto.**

Durante este proceso el “Hotel Chavín Señorial” determina:

- a) las etapas del diseño y desarrollo,
- b) la revisión, verificación y validación para estas etapas,
- c) responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo

El “Hotel Chavín Señorial” gestiona las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación se actualizan según sea apropiado a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

El “Hotel Chavín Señorial” determina que los elementos de entrada para el diseño y desarrollo son:

- a) cotización, solicitud de reserva, recomendaciones y solicitudes y resultados de investigación de mercado.
- b) requisitos legales y reglamentarios aplicables (MINCETUR, MINSA),

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

c) diseños previos y otros materiales de consulta.

d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del Diseño y Desarrollo se proporcionan adecuadamente respecto a los elementos de entrada y se aprueban antes de su liberación, de acuerdo al procedimiento **PR-ADM-01 Diseño y Elaboración del Producto**.

Los resultados del Diseño y Desarrollo deben:

- a) Cumplir con los elementos de entrada para el Diseño y Desarrollo.
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio.
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto y
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo

Las revisiones del Diseño y Desarrollo se realizan de acuerdo al formato **F-ADM-02 Seguimiento de Plan de Trabajo**, para:

- a) evaluar los resultados del Diseño y Desarrollo para cumplir los requisitos; e
- b) identificar los problemas que se presenten y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con las etapas del Diseño y Desarrollo que se están revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo

Las verificaciones del Diseño y Desarrollo se realizan de acuerdo a los formatos **F-ADM-01 Plan de Trabajo** y **F-ADM-02 Seguimiento de Plan de Trabajo**.

Se mantienen registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (ver 4.2.4 de este Manual).

7.3.6. Validación del diseño y desarrollo

La Validación del Diseño y Desarrollo debe asegurar que el producto es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación y los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y mantener los registros correspondientes como parte del control.

El método utilizado para la validación del diseño y desarrollo del producto, se efectuará con la aplicación de un plan piloto y/o método de juicio de expertos, especialmente si esta se completa antes de la entrega del producto. La evidencia de la validación del producto se registra en el formato **F-ADM-02 Seguimiento de Programa de Trabajo**.

7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo

El control de cambios del Diseño y Desarrollo se realiza de acuerdo al formato **F-ADM-01 Plan de Trabajo**. Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado y se aprueban antes de su implementación.

La revisión de los cambios del Diseño y Desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (ver 4.2.4 de este Manual).

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

7.4. COMPRAS

7.4.1. Proceso de compras

El “Hotel Chavín Señorial”, lleva a cabo el proceso de compras asegurándose que el producto adquirido cumple los requisitos de adquisición especificados y convenidos previamente con el proveedor.

En el procedimiento **PR-APR-02 Compras y Adquisición de Productos**, se definen las actividades, responsables y registros generados en el proceso de aprovisionamiento de productos.

La empresa realiza la selección, la evaluación y la re-evaluación de sus proveedores de acuerdo al procedimiento **PR-APR-01 Evaluación y Re evaluación de proveedores**, mediante el cual, se obtiene la Lista de Proveedores homologados en el formato **F-APR-01 Lista de proveedores homologados**.

7.4.2. Información de las compras

La información de las compras que realiza el Hotel Chavín Señorial, se describe en el documento **F-APR-03 Requisitos de productos**, documento que contiene las características, especificaciones y criterios de aceptación del producto.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

El “Hotel Chavín Señorial”, establece e implementa las actividades de inspección necesarias, con el objetivo de asegurarse de que el producto comprado cumple con los requisitos especificados. Para lo cual, se establece el Procedimiento **PR-APR-03 Recepción, verificación y almacenamiento de los productos**, en el cual se definirán los criterios a utilizar, las actividades, responsables y registros relacionados al proceso.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

7.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio

“El Hotel Chavín Señorial” planifica y lleva a cabo la realización del producto o prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas incluyen, cuando es aplicable:

- La disponibilidad de información que describe las características del producto,
- La disponibilidad de instrucciones de trabajo para el proceso de alimentación como **I-ALM-01 Recepción, mantenimiento y refrigeración de alimentos, I-ALM-02 Almacenamiento de mercancía y I-ALM-03 Manipulación de alimentos.**
- El uso de equipos adecuado y apropiado.
- La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y control de acuerdo al servicio a prestar.
- La implementación del seguimiento y medición, y
- La implementación de actividades de liberación, entrega y actividades posteriores a la entrega del producto.

La empresa planifica y lleva a cabo la producción y prestación del servicio de una forma controlada, mediante el entendimiento de los procedimientos establecidos para los procesos operativos del hotel.

Estos procedimientos son: **PR-RYR-01 Reserva, PR-RYR-02 Check-in con reserva, PR-RYR-03 Check in sin reserva, PR-HKP-01 Limpieza y acondicionamiento de habitaciones, PR-HKP-02 Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes, PR-HKP-03 Gestión de objetos olvidados, PR-RYR-04 Encargo de equipaje, PR-RYR-05 Atención al cliente e información diversa y PR-RYR-06 Checkout, PR-ALM-01 Prestación del servicio de alimentación y PR-ALM-02 Preparación de alimentos en cocina.**

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

Esta cláusula no es aplicable en el sistema de gestión de calidad de “Hotel Chavín Señorial”, ya que los procesos de nuestros servicios se pueden verificar mediante actividades de seguimiento o inspecciones subsecuentes durante su desarrollo.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

El “Hotel Chavín Señorial”, identifica el producto brindado al cliente, a través del programa de gestión hotelera, mediante el cual se identifica la información respecto a reservas realizadas, servicios brindados, las fechas de las reservas e inicio del servicio, los datos del cliente, los gastos que generó y el número de habitación que ocupó.

Todos los productos ofrecidos en el hotel se encuentran debidamente identificados y los clientes cuentan con la información necesaria de los mismos. Adicionalmente, los instrumentos de comunicación que utiliza el hotel, contribuye a la clara identificación de los mismos.

7.5.4. Propiedad del cliente

El “Hotel Chavín Señorial”, identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad de los clientes, mientras se encuentren bajo su control.

Para lo cual se mantiene dentro de la organización, una cultura que difunde la importancia de declarar en recepción los bienes y objetos de valor que los clientes lleven consigo, para ser guardados en la caja fuerte de la empresa, éste se encuentra definido en el formato **C-RYR-01 Salvaguardo de objetos de valor**; así mismo, en el caso de encontrar objetos olvidados en nuestras instalaciones pertenecientes a los clientes, son registrados en el formato **F-RYR-02 Lost and Found** y se siguen las actividades definidas para el tratamiento de los objetos olvidados del Procedimiento **PR-HKP-03 Gestión de objetos olvidados**.

7.5.5. Preservación del producto

El “Hotel Chavín Señorial” asegurará la preservación del producto en sus procesos de Alojamiento y Alimentación, para mantener la conformidad con los requisitos.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

Las acciones de mantenimiento preventivo y correctivo, la limpieza continua y la revisión oportuna, así como la información capturada de los clientes permite preservar cada una de las partes constitutivas del producto.

Para el proceso de alimentación la preservación del producto incluirá la identificación, correcta manipulación, adecuado almacenamiento y refrigeración de los productos a ser utilizados en la cocina para la preparación de los alimentos de los clientes.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

El “Hotel Chavín Señorial.” Ha establecido una metodología para la calibración y control de los equipos de medición y monitoreo utilizados. Esto quedará definido, mediante el Procedimiento **PR-SGC-06 Calibración y Control de equipos de seguimiento y medición**, en el cual se determinará la frecuencia, el método, los criterios de aceptación o rechazo y condiciones de ambientes de realización. Además, los resultados de la calibración de los equipos de seguimiento y verificación, se conservarán en registros como **F-SGC-14 Ficha de calibración y ajuste de equipos de seguimiento y medición**.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. Generalidades

El “Hotel Chavín Señorial”, planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad con los requisitos del producto (servicio),
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. Satisfacción del cliente

El “Hotel Chavín Señorial”, ha establecido e implementado una herramienta para medir el cumplimiento de los requisitos del cliente como una de las medidas del desempeño del

Sistema de Gestión de Calidad, mediante la aplicación de **F-SGC-13 Encuesta de satisfacción de los clientes**.

8.2.2. Auditoría interna

El “Hotel Chavín Señorial” lleva a cabo auditorías internas como mínimo una vez al año, con el objetivo de determinar si el Sistema de Gestión de Calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con los requisitos del sistema de gestión de calidad establecido, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

“Hotel Chavín Señorial”, ha definido en el Procedimiento **PR-SGC-03 Auditorías Internas** las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías internas, para informar los resultados y para mantener los registros, entre otros aspectos.

“Hotel Chavín Señorial” planifica un Plan Anual de auditorías internas, mediante el formato **F-SGC-07 Plan Anual de Auditorías Internas**, tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y los departamentos a auditar. En este Plan, se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, la frecuencia y la metodología a aplicar.

El registro en donde se evidencia los resultados de la auditoría interna se lleva a cabo en **F-SGC-09 Informe de Auditoría Interna**.

8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

El “Hotel Chavín Señorial” ha establecido indicadores de gestión para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

Esta metodología demuestra la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se lleguen a alcanzar los resultados planificados, se llevan a cabo acciones correctivas, de acuerdo a la conveniencia, para asegurar la conformidad del producto (servicio). En el formato **F-SGC-06 Indicadores de desempeño de procesos**, se encuentran los indicadores establecidos para los procesos del SGC.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto

El “Hotel Chavín Señorial”, verifica el cumplimiento de las características del producto, mediante mecanismos de observación y chequeo de verificación de los procesos desarrollados por el personal. Además, se cuenta con los Planes de Control para cada servicio (alojamiento y alimentación).

Mediante estos planes, se definen las características del servicio que se deben de controlar en cada una de las fases del proceso. Ver formato **F-SGC-16 Plan de control y F-RYR-09 Check list Reservas y Recepción, F-HKP-06 Check list limpieza de habitaciones, F-HKP Check list limpieza de zonas comunes y F-ALM-03 Alimentos y Bebidas.**

8.3. CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

“Hotel Chavín Señorial.”, asegura que el producto que no sea conforme con los requisitos de especificación establecidos, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme están definidos en el Procedimiento **PR-SGC-04 Control del producto no conforme.**

Cuando sea aplicable “Hotel Chavín Señorial.” Trata los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada,

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;

c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación prevista originalmente;

d) Tomando acciones apropiadas a los efectos reales, o efectos potenciales, de la no conformidad cuando se detecta un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso.

Las soluciones brindadas para solucionar y corregir la situación, serán registradas y documentadas en el formato **F-SGC-10 Reporte de Producto no conforme**, en el cual, se describirán detalladamente y se analizarán las no conformidades identificadas, también se describirán las correspondientes acciones preventivas y/o correctivas propuestas.

8.4. ANÁLISIS DE DATOS

“Hotel Chavín Señorial” determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y con el objetivo de evaluar dónde puede llevarse a cabo la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. Esto incluye los datos del resultado del seguimiento y medición y de cualquier otra fuente. Mediante el procedimiento **PR-SGC-07 Análisis de Datos de Indicadores** y el registro **F-SGC-06 Indicadores de desempeño de procesos**.

El análisis de datos brinda información sobre:

- a) La satisfacción del cliente,
- b) La conformidad con los requisitos del producto
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas y
- d) Los proveedores.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

8.5. MEJORA

8.5.1. Mejora continua

“Hotel Chavín Señorial.” Debe mejorar de forma continua la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso y revisión de la Política y Objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones preventivas y correctivas, y la revisión del SGC. Los documentos que han sido establecidos para realizar el seguimiento adecuado del SGC se encuentran conformados por: **PR-SGC-02Revisión del SGC y F-SGC-05 Acta de Revisión del SGC.**

8.5.2. Acción correctiva

El “Hotel Chavín Señorial”, emprende acciones necesarias para la eliminación de las causas de no conformidades con el objetivo de prevenir su repetición. Las acciones correctivas se toman de acuerdo a las no conformidades identificadas.

Se establece el Procedimiento **PR-SGC-05 Acción Preventiva/Correctiva**, el cual define los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes;
- b) Determinar las causas de las no conformidades;
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias;
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, mediante el **F-SGC-11Reporte de Acción Preventiva/Correctiva.**
- f) Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

LOGO HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	MANUAL DE LA CALIDAD		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración	Página:	

8.5.3. Acción preventiva

El “Hotel Chavín Señorial” determina las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales con el objetivo de prevenir su repetición. Las acciones preventivas se toman de acuerdo a las no conformidades identificadas.

Se ha establecido el procedimiento **PR-SGC-05Acción Preventiva/Correctiva** que define los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas originarias;
- b) Evaluar la necesidad de actuar para la prevención de la repetición de no conformidades;
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias;
- d) Registrar los resultados de las acciones necesarias; para guardar registros sobre las acciones tomadas, mediante el **F-SGC-11Reporte de Acción Preventiva/Correctiva**
- e) Revisar la eficacia de las Acciones Preventivas tomadas.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

Anexo 3: Manual de Procedimientos (Fuente: Elaboración Propia; Lara, C., 2014)

“HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL”

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CÓDIGO: M-SGC-02

VERSIÓN: N° 01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

1. OBJETIVO

El objetivo del presente manual de procedimientos es definir y establecer las acciones necesarias para llevar a cabo el seguimiento, aprobación, distribución, recepción y mantención del control de documentos y registros, control del producto no conforme, auditorías internas y las acciones preventivas/correctivas para asegurar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial.”

2. ALCANCE

El alcance de los procedimientos establecidos en el presente manual, tienen aplicación para todos los procedimientos, documentos internos y registros mencionados en el presente documento, los cuales son utilizados en las actividades que afectan al Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial.”

3. REFERENCIAS

- Norma Internacional ISO 9000:2005
- Norma Internacional ISO 9001:2008
- Norma Internacional ISO 19011:2011

4. RESPONSABLES

La responsabilidad de aprobar y mantener los documentos y registros derivados del Sistema de Gestión de Calidad, recae sobre la Gerencia General del “Hotel Chavín Señorial”, de la misma manera, el Representante del SGC tendrá la responsabilidad de asegurar la disponibilidad de la documentación en los departamentos correspondientes que lo requieran y resguardar los documentos originales para que permanezcan legibles y entendibles, además tendrá autoridad para emitir copias autorizadas controladas y no controladas.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

PROCEDIMIENTO

CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

CODIGO: PR-SGC-01

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

1. OBJETIVO

Este procedimiento tiene como objetivo, definir los criterios que garanticen un adecuado control de la documentación (documentos y registros) que se encuentren dentro del Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial”.

2. ALCANCE

Abarca todos los documentos y registros que afecten al Sistema de gestión de calidad de “Hotel Chavín Señorial”.

3. REFERENCIAS

- ✓ Norma Internacional ISO 9001:2008
Apartado 4.2.3 Control de documentos y 4.2.4 Control de registros.

4. DEFINICIONES Y POLÍTICAS

4.1. DEFINICIONES

- **Sistema de Gestión:** Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados para establecer la política y los objetivos del Hotel Chavín Señorial y para lograr dichos objetivos, relacionados con la gestión de la calidad, entre otros temas relacionados con la gestión.
- **Documento:** El documento representa a un conjunto de información, las cuales tienen un medio de transporte, cuya tarea es definir las actividades, los métodos de ejecución y criterios.
- **Registro:** Representa aquel tipo de documento que brinda resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Copia controlada:** Son aquellas copias de los documentos originales, las cuales se encontrarán registradas y serán destinadas al personal autorizado. Estos documentos deberán ser actualizados cada vez que se lleve a cabo una modificación en el documento original.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

- **Copia no controlada:** Son aquellas copias del documento original, las cuales son entregadas con el objetivo de informar sobre el contenido del documento, por lo cual, no se llevará a cabo la actualización de la persona que lo posea por motivos de cambios de versión y/o modificaciones en el documento original.
- **Copia obsoleta:** Es aquel documento que ha sufrido una actualización de la información contenida, por lo cual pierde vigencia.

4.2. POLÍTICAS

4.2.1. Codificación documental:

Los documentos internos de la organización, los cuales se encuentran dentro del alcance del SGC, se encuentran codificados de la siguiente manera:

A-BB-01

Donde:

A: Representa el tipo de documento, los cuales pueden ser:

Documento	Inicial
Procedimiento	PR
Cartilla	C
Reglamento Interno	R
Formato	F
Manual	M
Instructivos	I
Plan/Programa de gestión	P

BB: Representa el proceso en donde se realiza y hace referencia, los cuales son:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

Proceso/Área	Inicial
Administración	ADM
Reservas y Recepción	RYP
Housekeeping	HKP
Alimentos y Bebidas	ALM
Mantenimiento	MNT
Gestión de la Calidad	SGC
Compras y Almacén	APR
Recursos Humanos	RHS

01: Representa al número correlativo, el cual se genera de la combinación del tipo de documento, además este número se encuentra relacionado al orden de aprobación de los documentos.

4.2.2. Contenido de los documentos

La redacción del contenido del documento debe ser concisa, entendible, clara y coherente, con el objetivo de una rápida comprensión.

Contenido de los documentos:

- ✓ Carátula
- ✓ Encabezado
- ✓ Objetivos
- ✓ Alcance
- ✓ Referencias
- ✓ Definiciones y Políticas
- ✓ Responsables
- ✓ Desarrollo del contenido
- ✓ Registros

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

✓ Revisión

✓ Anexos

✓ Pie de página

A continuación, se muestra un cuadro en donde figuran los elementos considerados parte del contenido de los documentos internos del Sistema de Gestión de Calidad y su prioridad de acuerdo al tipo de documento.

Elemento	PR	C	F	M	I	P	R
Carátula	SI	NO	NO	SI	SI	SÍ	SI
Encabezado	SI	SI	SI	SI	SI	SÍ	SI
Objetivos	SI	NO	NO	SI	SI	SÍ	SI
Alcance	SI	NO	SI	SI	SI	SÍ	SI
Referencias	SI	NO	NO	SI	OP	OP	SI
Definiciones y Políticas	SI	SI	NO	SI	OP	NO	SI
Responsables	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
Desarrollo del contenido	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Registros	SI	NO	SI	NO	OP	SI	SI
Revisión	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI
Anexos	OP	NO	OP	OP	NO	OP	OP
Pie de página	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI

Donde:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

Documento	Inicial
Procedimiento	PR
Cartilla	C
Reglamento Interno	R
Formato	F
Manual	M
Instructivos	I
Plan/Programa de gestión	P

Donde:

SI: Elemento obligatorio

NO: Elemento no obligatorio/aplicable

OP: Elemento opcional

4.2.3. Revisión de documento

- ✓ Los cambios (versión) que se generen como resultado de la revisión de documentos internos del Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial”, se evidencian mediante el registro en el mismo documento, en el elemento REVISIÓN.
- ✓ Los documentos en versión vigente y versión anterior deben conservarse en formato electrónico/digital.
- ✓ Cuando un documento no cuente con el elemento REVISIÓN, la modificación llevada a cabo, deberá evidenciarse mediante la comparación con la versión anterior.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

4.2.4. Control de documentos obsoletos

- ✓ Los documentos que se encuentran dentro de la lista maestra de documentos internos, representan los documentos en su última versión.
- ✓ Los documentos internos obsoletos, que se encuentren en formato físico e impreso, deberán ser destruidos para evitar el uso de documentos desactualizados. El Representante del SGC, al momento de entregar las copias impresas de las nuevas versiones, tendrá la tarea de pedir las versiones anteriores y destruirlas.
- ✓ Los documentos que se manejen en formato digital, deberán ser guardados con el nombre de Documento Obsoleto, con el objetivo de guardar las versiones pasadas para cualquier revisión o consulta y de evitar confusiones con las nuevas versiones.

4.2.5. Acceso a los documentos del Sistema de Gestión de Calidad

Los documentos en las versiones vigentes y aprobadas, que se encuentran dentro del Sistema de Gestión de Calidad, deben encontrarse en formato físico y digital. Estos documentos en los formatos descritos, serán difundidos a todo el personal que forma parte de la organización a través de una carpeta electrónica compartida en la intranet de la empresa.

- ✓ Para el personal que no tenga acceso a la carpeta electrónica, el Jefe o Responsable que se encuentre a cargo de dicho personal, solicitará una copia controlada al Representante del SGC, para entregárselo y de esta manera hacer de su conocimiento el documento a conocer e implementar.
- ✓ Los documentos originales impresos que se encuentren con la firma de los Jefes o Responsables de departamento, se encontrarán custodiados y conservados por el Representante del SGC.

5. RESPONSABLES

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

- ✓ El Gerente General tiene la responsabilidad de aprobar todos los documentos que abarca el Sistema de Gestión de Calidad, antes de su emisión y distribución.
- ✓ Representante del SGC: Es el encargado de administrar la documentación, control y distribución de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Personal de la organización: Cualquier personal que se encuentre conformando el personal de la organización, se encuentra en la facultad de solicitar la elaboración o modificación de un documento del Sistema de Gestión. Además tienen la responsabilidad de cumplir con los criterios definidos en el presente procedimiento,
- ✓ con el objetivo de generar, manejar y custodiar los registros que se generan en el desarrollo continuo de sus actividades.
- ✓ Jefe o Responsable de departamento: Es la persona encargada de confirmar la necesidad de crear o modificar un documento del SGC y a su vez, es el encargado de designar a una persona que se encuentre más relacionada con las actividades a documentar, para la elaboración del documento. Se encarga de la revisión del documento elaborado o modificado.

6. DESARROLLO DEL CONTENIDO

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

°N	Etapas	Descripción	Responsable	Registros
1	Solicitud de elaboración o modificación de documento	- Cualquier colaborador que se encuentre formando parte de la organización del Hotel Chavín Señorial, se encuentra en la facultad para solicitar la elaboración o modificación de un documento que se encuentre dentro del Sistema de Gestión de Calidad. - Este requerimiento lo solicita al Jefe o Responsable del departamento que se encuentre afecto.	Personal de la empresa	
2	Designación del documentador	- Confirma la necesidad de elaborar o modificar un documento del SGC. - Asigna a una persona que se encuentre directamente ligada con las actividades a documentar, para llevar a cabo la elaboración del documento.	Jefe o Responsable de departamento	
3	Elaboración del documento	Se lleva a cabo la elaboración del documento, de acuerdo a la estructura establecida del tipo de documento.	Responsable de la elaboración del documento	
4	Revisión	- Revisa el documento elaborado, con el objetivo de corroborar la factibilidad de su aplicación. - Una vez que se realiza la revisión del documento, este se da por revisado por el departamento responsable a través de su firma.	Jefe o Responsable de departamento	

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

°N	Etapas	Descripción	Responsable	Registros
		Se envía el documento firmado al Representante del SGC.		
5	Aprobación	- Realizar la solicitud de aprobación a la Gerencia General. - El documento entrará en vigencia, después de transcurrido un día de la aprobación.	Representante del SGC	
6	Codificación	- Se encarga de asignar el código al documento, y también la versión correspondiente, en el caso de tratarse de un nuevo documento. - Luego procede a incluir dicho documento en el formato Lista Maestra de documentos internos, para lo cual se deberá indicar la fecha de aprobación.	Representante del SGC	Lista Maestra de Documentos Internos F-SGC-01
7	Distribución	Realiza la difusión de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el formato digital, a través de una carpeta electrónica compartida en la intranet de la empresa.	Representante del SGC	Lista de Distribución de Documentos Internos F-SGC-03

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

°N	Etapas	Descripción	Responsable	Registros
		Las copias físicas de los documentos, se gestionarán a través de una Lista de distribución de documentos internos, para lo cual, el Jefe o Responsable de departamento, solicitará las copias correspondientes para los respectivos miembros de su equipo.		
8	Actualización	- Los cambios causados por la actualización de versión de un documento que forme parte de los documentos internos del Sistema de Gestión de Calidad del Hotel Chavín Señorial, se verá evidenciado y registrado en el mismo documento, en el elemento Revisión. - En el caso de producirse cambios en un documento que no cuente con el elemento Revisión, la modificación se realizará comparando el documento con la versión anterior del mismo. - Todos los documentos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad, deberán conservarse en formato digital, incluyendo la versión actual y la versión anterior.	Jefe o Responsable de departamento	

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

°N	Etapas	Descripción	Responsable	Registros
		- Para la actualización de los documentos, estos serán llevados a cabo preferentemente, por las que se encargaron de su elaboración inicial, en coordinación con el Jefe o Responsable del departamento afectado. - Su distribución se realizará de la manera expuesta en la etapa anterior.		
9	Retiro de documentos obsoletos	- Los documentos internos obsoletos, que se encuentren en formato físico e impreso, deberán ser destruidos. Para lo cual en el momento que se entrega el documento interno impreso en la versión actual, se solicita el documento en versión anterior para ser destruido. - Los documentos que se manejen en formato digital, deberán ser guardados con el nombre de Documento Obsoleto, con el objetivo de guardar las versiones pasados para cualquier revisión o consulta y de evitar confusiones con las nuevas versiones.	Representante del SGC	

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

°N	Etapas	Descripción	Responsable	Registros
10	Documentación externa	Se mantendrán aquellos documentos externos como las normas, reglamentos externos, decretos supremos, entre otros, en la Lista Maestra de documentos externos.	Representante del SGC	Lista Maestra de Documentos Externos F-SGC-02
11	Archivo de documentos	El documento interno original impreso aprobado se procede a archivar.	Representante del SGC	
12	Control de los registros	- Los registros, serán documentados en la Lista Maestra de Registros Internos. - El almacenamiento de los registros se encontrará en formato físico y digital. ✓ Registros físicos: Almacenados en los archivadores que tengan el mismo nombre del registro y localizados en la oficina de los correspondientes Jefes o Responsables de departamento. ✓ Registros electrónicos: En una carpeta compartida electrónica que se encuentre con el nombre de “Lista Maestra de Registros”.	Jefe o Responsable de departamento	Lista Maestra de Registros F-SGC-04

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

7. REGISTROS

CODIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL
F-SGC-01	Lista maestra de documentos internos	Representante del SGC
F-SGC-02	Lista maestra de documentos externos	Representante del SGC
F-SGC-03	Lista de Distribución de documentos	Representante del SGC
F-SGC-04	Lista maestra de registros	Representante del SGC

8. REVISIÓN

Versión XX.2015.

Fuente: Elaboración Propia; Lara, C.,(2014)

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS	Hotel Chavín Señorial
		Código: F-SGC-01
		Versión: 01

Código	Título	Medio de soporte	Inicio de vigencia
P-AMD-01	Plan Estratégico de la empresa	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
P-AMD-02	Plan Operativo Anual	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
P-AMD-03	Plan estratégico y operativo de Marketing	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
P-AMD-04	Diseño y Elaboración del Producto	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
I-ADM-01	Manejo de extintores de fuego	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
M-SGC-01	Manual de calidad de "Hotel Chavín Señorial"	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
M-SGC-02	Manual de procedimientos	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-01	Control de documentos y registros	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-02	Revisión del SGC	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-03	Auditoría interna	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-04	Control del producto no conforme	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-05	Acción preventiva/correctiva	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-06	Calibración y control de equipos de seguimiento y medición	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-07	Análisis de datos de indicadores	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-SGC-08	Gestión de quejas y sugerencias	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
P-SGC-01	Memorandum y Comunicación interna	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
M-RHS-01	Manual de organización y funciones	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RHS-01	Reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RHS-02	Competencia y formación del personal	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RHS-03	Prevención de riesgos y enfermedades laborales	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
R-RHS-01	Reglamento interno de trabajo	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RYR-01	Reservas	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RYR-02	Check in con reserva	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RYR-03	Check in sin reserva	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RYR-04	Encargo de equipaje	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RYR-05	Atención al cliente e información diversa	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-RYR-06	Check out	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-HKP-01	Limpieza y acondicionamiento de habitaciones	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-HKP-02	Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-HKP-03	Gestión de objetos olvidados	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-ALM-01	Prestación del servicio de Alimentación	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-ALM-02	Preparación de alimentos en cocina	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
I-ALM-01	Recepción, mantenimiento y refrigeración de alimentos	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
I-ALM-02	Almacenamiento de mercancía	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
I-ALM-03	Manipulación de alimentos	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-APR-01	Evaluación y reevaluación de proveedores	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-APR-02	Compras y adquisición de productos	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-APR-03	Recepción, Verificación y Almacenamiento de productos	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015
PR-MNT-01	Mantenimiento	Impreso y/o electrónico	xx/xx/2015

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

	LISTA MAESTRA DE REGISTROS	Hotel Chavín Señorial
		Código: F-SGC-04
		Versión: TT

Código	Título	Inicio de vigencia	Responsable de control	Medio de soporte
F-ADM-01	Plan de Trabajo	xx/xx/2015	Gerente General/ Administrador	impreso y/o electrónico
F-ADM-02	Seguimiento de Plan de Trabajo	xx/xx/2015	Gerente General/ Administrador	impreso y/o electrónico
F-ADM-03	Formato de contratos y convenios	xx/xx/2015	Administrador	impreso y/o electrónico
C-SGC-01	Política de Calidad	xx/xx/2015	Gerente General	impreso y/o electrónico
C-SGC-02	Objetivos de Calidad	xx/xx/2015	Gerente General	impreso y/o electrónico
F-SGC-01	Lista maestra de documentos internos	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-02	Lista maestra de documentos Externos	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-03	Lista de distribución de documentos internos	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-04	Lista maestra de registros	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-05	Acta de Revisión del SGC	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-06	Indicadores de desempeño de procesos	xx/xx/2015	Representante del SGC/Gerente General	impreso y/o electrónico
F-SGC-07	Plan Anual de Auditorías internas	xx/xx/2015	Gerente General/Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-08	Programa de Auditoría Interna	xx/xx/2015	Gerente General/Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-09	Informe de Auditoría interna	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-10	Reporte de producto no conforme	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-11	Reporte de Acción Preventiva/Correctiva	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-12	Procedimiento de procesos	xx/xx/2015	Responsable del proceso	impreso y/o electrónico
F-SGC-13	Encuesta de satisfacción del cliente	xx/xx/2015	Representante del SGC/ Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-SGC-14	Ficha de calibración y ajuste de equipos de seguimiento y medición	xx/xx/2015	Coordinador de Mantenimiento	impreso y/o electrónico
F-SGC-15	Ficha de Caracterización de Procesos	xx/xx/2015	Responsable del proceso	impreso y/o electrónico
F-SGC-16	Plan de control	xx/xx/2015	Administrador	impreso y/o electrónico
F-SGC-17	Recomendaciones y solicitudes	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-SGC-18	Formato de quejas y solicitudes	xx/xx/2015	Representante del SGC	impreso y/o electrónico
F-RHS-01	Plan de capacitación anual	xx/xx/2015	Gerente General/Administrador	impreso y/o electrónico
F-RHS-02	Ficha de asistencia a capacitación	xx/xx/2015	Representante del SGC/Administrador	impreso y/o electrónico
F-RHS-03	Evaluación del desempeño del trabajador	xx/xx/2015	Representante del SGC/Administrador	impreso y/o electrónico
F-RHS-04	Constancia de inducción al personal	xx/xx/2015	Representante del SGC/Administrador	impreso y/o electrónico
F-APR-01	Lista de proveedores homologados	xx/xx/2015	Representante del SGC/Administrador	impreso y/o electrónico
F-APR-02	Confirmación del pedido	xx/xx/2015	Administrador	impreso y/o electrónico
F-APR-03	Requisitos de productos	xx/xx/2015	Administrador	impreso y/o electrónico
F-APR-04	Recepción de productos	xx/xx/2015	Administrador	impreso y/o electrónico
F-RYR-01	Ficha de Ingreso de pasajeros	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-02	Lost and found	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-03	Recibo de cobro	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-04	Carta de confirmación de reserva	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-05	Formato cotización	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-06	Custodia de equipaje	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-07	Recibo de custodia de objeto de valor	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-08	Formato tratamiento de bienes propiedad cliente	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-RYR-09	Check list Reservas y Recepción	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
C-RYR-01	Salvaguardo de objetos de valor	xx/xx/2015	Jefe de Reservas y Recepción	impreso y/o electrónico
F-HKP-01	Reporte de camareras	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-02	Orden de reparación	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-03	Inventario de amenidades de baño	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-04	Inventario de productos de limpieza y papelería	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-05	Inventario de lencería	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-06	Check list limpieza de habitaciones	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-07	Check list limpieza de zonas comunes	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-08	Programa de limpieza para zonas comunes	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-HKP-09	Reporte de bajas y pérdidas de lencería	xx/xx/2015	Gobernanta	impreso y/o electrónico
F-ALM-01	Comanda	xx/xx/2015	Jefe de Alimentos y Bebidas	impreso y/o electrónico
F-ALM-02	Inventario de insumos	xx/xx/2015	Jefe de Alimentos y Bebidas	impreso y/o electrónico
F-ALM-03	Check list Alimento y bebidas	xx/xx/2015	Jefe de Alimentos y Bebidas	impreso y/o electrónico
F-MNT-01	Inventario de equipos y mobiliario	xx/xx/2015	Coordinador de Mantenimiento	impreso y/o electrónico
F-MNT-02	Cronograma de mantenimiento Anual	xx/xx/2015	Coordinador de Mantenimiento	impreso y/o electrónico
F-MNT-03	Programa de desinfección y desratización	xx/xx/2015	Coordinador de Mantenimiento	impreso y/o electrónico

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

PROCEDIMIENTO:

CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

CÓDIGO: PR-SGC-04

VERSIÓN N° 01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

1. OBJETIVOS

El objetivo del presente procedimiento, es establecer y definir los lineamientos para la identificación y control de las fallas/anomalías en los productos considerados no conformes, para prevenir la entrega o uso inadecuado, así como también identificar a las autoridades relacionadas con su tratamiento, para los diferentes procesos que se encuentran formando parte del Sistema de Gestión de Calidad del “Hotel Chavín Señorial”.

2. ALCANCE

El presente procedimiento abarca todos los procesos, subprocesos y/o actividades cubiertos por el Sistema de Gestión de la Calidad de “Hotel Chavín Señorial”.

3. REFERENCIAS

Norma internacional ISO 9001:2008

- Requisito 8.3 Control del producto no conforme

4. DEFINICIONES Y POLÍTICAS

4.1. DEFINICIONES

- Conformidad: Cumplimiento de un requisito
- No conformidad: Incumplimiento de un requisito
- Evidencia objetiva: Son los datos que sirven de respaldo para evidenciar la existencia o veracidad de algo.
- Producto No conforme: Es el resultado de un proceso que no cumple con los requisitos especificados.
- Informe de Producto No Conforme: Es el formato en donde se lleva a cabo el registro de la situación identificada, haciendo una breve descripción y análisis de lo encontrado, indicando de forma clara la evidencia objetiva que sustenta el Producto No conforme identificado.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

- Acciones inmediatas: Estas acciones son aquellas que surgen para darle tratamiento de forma rápida a la no conformidad en el momento en que esta es identificada, para evitar que llegue al cliente.

4.2. POLÍTICAS

Son tomadas como fuentes de información, para llevar a cabo la identificación del Servicio no conforme:

- Quejas y reclamos de los clientes que son evidenciados en los formatos pre establecidos por la empresa.
- Incumplimiento de alguna actividad de los procedimientos para los procesos/subprocesos del hotel.
- Incumplimiento de los requisitos establecidos en documentos contractuales.
- Ocurrencias reportadas por el personal del hotel, que identifiquen incumplimiento de las características del producto.

5. RESPONSABLES

- ✓ El personal del hotel, que integra los procesos/subprocesos del SGC, es responsable de la aplicación del presente procedimiento; siendo el Representante del SGC, responsable de llevar a cabo el tratamiento del producto no conforme y análisis del mismo para evitar su recurrencia.

6. DESARROLLO DEL CONTENIDO

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

Nº	Etapas	Descripción	Responsable	Registro
1	Identificar el Producto no conforme	Identificar el Producto que no se encuentra cumpliendo los requisitos establecidos. Los responsables de proceso deben controlar el cumplimiento de los requisitos establecidos, con el objetivo de evitar su entrega final o uso no intencional por parte de los clientes.	Responsable del proceso	-----
2	Registro del Producto no conforme	Se debe llevar a cabo el registro del Producto no conforme identificado, en el formato Reporte de Producto no conforme.	Responsable del proceso	Reporte de producto no conforme F-SGC-10
3	Reporte del Producto no conforme	Se debe llevar a cabo el reporte de la identificación del Producto no conforme al Representante del SGC.	Responsable del proceso	
4	Tratamiento del Producto no conforme.	Autorizar o realizar el correspondiente tratamiento, dependiendo del producto que se haya detectado no conforme.	Representante del SGC	Reporte de producto no conforme F-SGC-10
5	Seguimiento y verificación de Acciones ejecutadas	Llevar a cabo el seguimiento y verificación de la eficacia de las acciones ejecutadas, para demostrar su conformidad con los requisitos establecidos.	Representante del SGC	Reporte de producto no conforme F-SGC-10

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

N°	Etapas	Descripción	Responsable	Registro
6	Acciones correctivas	Para los Productos no conformes que mensualmente se repitan tres (3) veces a más, se abrirá expediente para aplicar acciones correctivas de acuerdo al Procedimiento Acción Preventiva/Correctiva.	Representante del SGC	Acción Preventiva /Correctiva PR-SGC-05 Reporte de Acción Preventiva/Correctiva F-SGC-11

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL
F-SGC-10	Informe de no conformidades	Representante del SGC
F-SGC-11	Reporte de Acción Preventiva/Correctiva	Representante del SGC
PR-SGC-05	Acción Preventiva/Correctiva	Representante del SGC

8. REVISIÓN

Versión XX. 2015

Fuente: Elaboración propia; Lara, C. (2014)

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

PROCEDIMIENTO: AUDITORÍAS INTERNAS

CÓDIGO: PR-SGC-03

VERSIÓN: 01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento es establecer la metodología para la realización de las auditorías internas.

2. ALCANCE

Las auditorías internas son aplicadas al Sistema de Gestión de Calidad del “Hotel Chavín Señorial”, para llevar a cabo de manera óptima, las verificaciones de todas las disposiciones planificadas, el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 y los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad establecidos.

3. REFERENCIAS

- ✓ Norma internacional ISO 9001:2008

Requisito 8.2.2- Auditoría Interna

Requisito 4.5.5-Auditoría Interna

- ✓ Norma Internacional ISO 19001:2011

Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de calidad.

4. DEFINICIONES Y POLÍTICAS

4.1. DEFINICIONES

- **Auditoría:** Es considerado un proceso independiente y sistemático, que se lleva a cabo con la finalidad de obtener evidencias que son evaluadas para determinar el cumplimiento de los criterios que se encuentran siendo auditados.
- **Auditor:** Persona con capacidad y conocimientos demostrados para llevar a cabo el proceso de auditoría.
- **Plan Anual de auditorías:** Planificación de auditorías dirigidas a un propósito específico.
- **Programa de auditoría:** Descripción de las actividades a llevarse a cabo en el proceso de auditoría.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

- **Oportunidad de mejora:** Propuesta de mejora en procesos, actividades o recursos, que den como resultado una mejora efectiva en su desempeño.
- **Informe de auditoría:** Registro que evidencia la identificación y levantamiento de no conformidades identificadas en el proceso de auditoría; así mismo se encuentran las acciones correctivas y/o preventivas a ser ejecutadas por el jefe o responsable del departamento auditado.
- **Observación:** Representa aquella declaración de un hecho que no afecta al sistema, pero que si no se corrige o mejora a tiempo, puede llegar a ser una no conformidad.

4.2. POLÍTICAS

- Se ha establecido que el Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial”, debe ser auditado como mínimo una vez al año.
- Las auditorías internas serán programadas en el Plan Anual de auditoría interna.

5. RESPONSABLES

- ✓ Representante del SGC: Responsable de la elaboración del Plan Anual de auditoría interna, además de llevar a cabo el seguimiento a la ejecución y cumplimiento de las acciones preventivas/correctivas establecidas necesarias.
- ✓ Gerente General: Responsable de aprobar el Plan Anual de auditoría interna.
- ✓ Jefe o Responsable de departamento: Son responsables de cumplir con lo siguiente: facilitar la entrega de los documentos requeridos por el equipo auditor, facilitar el acceso a las instalaciones, ejecutar las acciones correctivas y/o preventivas para las no conformidades levantadas, de acuerdo al procedimiento de acciones correctivas y preventivas, máxima cooperación para asegurar una óptima auditoría.
- ✓ Auditor líder: Se encarga de elaborar el programa de auditoría interna, realizar la revisión de la documentación de los procesos que se van a auditar, coordinar la

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

auditoría con el Representante del SGC, llevar a cabo la auditoría, elaborar el informe de auditoría y se encarga de sustentar los resultados en la reunión de cierre.

6. DESARROLLO DEL CONTENIDO

N o	Etapas	Descripción	Responsable	Registro
1	Planificación de auditorías	- Realizar la elaboración del Plan Anual de auditoría interna, el cual se realiza de acuerdo al nivel de importancia de la actividad o proceso dentro del SGC o de acuerdo a las auditorías previas. - En el plan se lleva a cabo el establecimiento de las fechas y del alcance de las auditorías. - Se realiza la aprobación del Plan Anual de Auditoría Interna. - Luego de la aprobación del Plan Anual de Auditoría interna, se procede a comunicar a los departamentos afectados.	Representante del SGC Representante del SGC Gerente General Representante del SGC	Plan Anual de Auditoría Interna F-SGC-07
2	Evaluación y selección de auditores	Se lleva a cabo la evaluación y seguidamente, la selección del equipo auditor, teniendo en cuenta que los miembros del equipo auditor deben ser personas que no se encuentren relacionadas directamente con el departamento a auditar y que no pueden auditar su propio trabajo.	Representante del SGC	-----

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

3	Preparación de la auditoría interna	- Se lleva a cabo la elaboración del programa de auditoría interna, donde se encuentra la información con respecto al departamento a auditar, las fechas y los auditores. - Luego de terminada la elaboración del Programa de Auditoría, es enviada mediante correo electrónico al Representante del SGC, para su revisión y aprobación. - Luego de haberse aprobado el programa de auditoría interna, se realiza el envío del programa a los departamentos y áreas afectadas en la auditoría, con un tiempo mínimo de 2 días. - Se realiza la revisión de la documentación entregada por el departamento afectado, el cual ha sido proporcionado por el Jefe o Responsable del departamento.	Auditor líder Auditor líder Representante del SGC Auditor líder	Programa de auditoría interna F-SGC-08
4	Ejecución de la auditoría	- Se inicia con la reunión de apertura, la cual debe estar conformada por la asistencia del Representante del SGC, El equipo auditor y los responsables de los procesos a auditar. - Se inicia la reunión haciendo referencia a la metodología y objetivos durante la auditoría interna, además se lleva a cabo la revisión del programa de auditoría interna, para verificar lo establecido.	Equipo auditor y Representante del SGC.	Programa de auditoría interna F-SGC-08

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

		Ejecutar la Auditoría recolectando evidencias objetivas del departamento auditado mediante entrevistas, observaciones de las actividades y revisión de registros, con la finalidad de verificar la implementación del Sistema y su eficacia.		
5	Identificación de no conformidades	- En esta etapa, en el caso de identificar no conformidades, estas deben ser expuestas al personal auditado. - Deben realizar la toma de las no conformidades identificadas en la auditoría y solicitar el motivo de la no conformidad; así mismo se debe consultar el criterio de auditoría que se incumple.	Equipo auditor Personal auditado	
6	Reunión de auditores	En esta reunión se determinan los aspectos relevantes por mejorar y las no conformidades identificadas, de acuerdo a las evidencias determinadas.	Auditor Líder	
7	Informe Preliminar	Se lleva a cabo la elaboración del Informe Preliminar, en donde se indican los aspectos positivos y los aspectos que deben ser mejorados, que se encuentra conformado por las No conformidades y los aspectos potenciales de generación de No conformidades.	Auditor Líder	

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

8	Reunión de cierre	- En la reunión de cierre se cuenta con la asistencia del Equipo auditor, los responsables de procesos y el Representante del SGC. - En esta reunión se realiza la comunicación de los resultados (Informe Preliminar), en donde se presenta los puntos más importantes de los resultados y se agenda la fecha de la presentación del informe final.	Auditor líder	
9	Presentación del informe final	- En esta etapa se realiza la presentación del informe final de la auditoría interna al Gerente General; así mismo se envía una copia al Representante del SGC. - Se realiza la sustentación del informe final de auditoría presentado al Gerente General y al Representante del SGC.	Auditor líder	Informe de auditoría interna F-SGC-09
10	Acciones correctivas y preventivas	En caso de haber identificado No conformidades, se deben proponer acciones necesarias (preventivas/correctivas) para subsanarlas. Para lo cual se ejecutará el Procedimiento de Acciones Correctivas/ Preventivas.	Responsable de procesos	Acción Preventiva/Correctiva PR-SGC-05

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL
F-SGC-07	Plan Anual de Auditoría Interna	Representante del SGC
F-SGC-08	Programa de Auditoría interna	Representante del SGC
F-SGC-09	Informe de Auditoría Interna.	Representante del SGC
PR-SGC-05	Acción Preventiva/Correctiva	Responsable del proceso

1. REVISIÓN

Versión XX. 2015

Fuente: Elaboración propia; Lara, C. (2014)

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

PROCEDIMIENTO:

ACCIONES PREVENTIVAS/

CORRECTIVAS

CÓDIGO: PR-SGC-05

VERSIÓN N° 01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

1. OBJETIVO

El objetivo del presente Procedimiento, es definir la metodología de actuación para identificar, investigar, analizar y eliminar las causas de las No conformidades identificadas, ya sea potenciales o reales, que se presenten en el Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial”.

2. ALCANCE

El presente procedimiento tiene aplicación para el Sistema de Gestión de Calidad de “Hotel Chavín Señorial”, abarcando las No conformidades identificadas en los procesos de prestación de servicios: Alojamiento y Alimentación, o cuando se lleven a cabo acciones de mejora que no son resultado de no conformidades.

3. REFERENCIAS

- ✓ Norma Internacional ISO 9001:2008
 - Requisito 8.5.2. Acción Correctiva
 - Requisito 8.5.3. Acción Preventiva

4. DEFINICIONES Y POLÍTICA

4.1. DEFINICIONES

- No conformidad: Es el incumplimiento de un requisito.
- Acción Preventiva: Es la acción necesaria para llevar a cabo la eliminación de la causa de una No conformidad potencial identificada.
- Acción Correctiva: Es la acción necesaria para llevar a cabo la eliminación de la causa de una No conformidad identificada.

4.2. POLÍTICA

Son tomadas como fuentes de información, para llevar a cabo el análisis e inicio de acciones correctivas o preventivas que abarca el Sistema de Gestión de Calidad:

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

- Potencial incumplimiento o incumplimiento de los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008.
- Potencial incumplimiento o incumplimiento de los requisitos establecidos en documentos contractuales.
- Tendencias negativas o fuera de los límites establecidos para los resultados de indicadores de procesos que han sido establecidos.
- Resultado del Informe de Auditoría Interna.
- Resultado del Informe de Revisión del SGC.
- Resultado de cumplimiento de Objetivos de Calidad.
- Quejas y reclamos en la retroalimentación de los clientes
- Incumplimiento de alguna actividad de los procedimientos operativos del hotel.
- Incumplimiento de alguna actividad de los procedimientos obligatorios.
- Potencial incumplimiento o incumplimiento de los requisitos establecidos de los productos/ insumos suministrados por los proveedores.

5. RESPONSABLES

- ✓ Representante del SGC: Es el responsable de realizar el seguimiento y verificar el cumplimiento de las acciones preventivas/correctivas propuestas para las respectivas No conformidades identificadas del Sistema de Gestión de Calidad. Una vez ejecutadas las acciones necesarias, se encargan de verificar la eficacia de las acciones tomadas.
- ✓ Responsables del proceso: Son los encargados de llevar a cabo y ejecutar las acciones preventivas/correctivas propuestas, con el objetivo de eliminar la causa raíz de la No conformidad o subsanar las No conformidades suscitadas.

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

6. DESARROLLO DEL CONTENIDO

Nº	Etapas	Descripción	Responsable	Registro
1	Registro de No conformidad potencial o No conformidad.	Se realiza el registro de la No conformidad potencial o de la No conformidad, en el formato Reporte Acción preventiva/Correctiva.	Representante del SGC	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11
2	Registro de acciones necesarias.	Se lleva a cabo la descripción en el formato Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva, de las acciones necesarias a tomar para eliminar la No conformidad potencial o No conformidad.	Responsable del proceso	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11
3	Identificación de la causa raíz	Se lleva a cabo la identificación de la causa raíz de la No conformidad potencial o la No conformidad identificada. Ésta debe ser registrada en el formato Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva.	Responsable del proceso	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11
4	Elaboración del Plan de acción	Se realiza la elaboración de un Plan de acción, que tiene como objetivo la eliminación de las causas de las No conformidades potenciales o No conformidades identificadas, además, éste es registrado en el formato Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva.	Responsable del proceso	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

5	Ejecución del Plan de Acción	Ejecutar la(s) accione(s) preventiva(s) o correctiva(s) propuesta (s).	Responsable del proceso	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11
6	Seguimiento y verificación del Plan de Acción	Llevar a cabo el seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones necesarias propuestas, de acuerdo a la(s) No conformidad(es) potencial(es) o No conformidad(es) identificada(s). Se debe registrar el resultado de estas actividades en el formato Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva.	Representante del SGC/ Responsable del proceso.	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11
7	Verificación de las acciones necesarias ejecutadas.	Revisión de las acciones necesarias ejecutadas e implementadas. Luego de verificar y corroborar la eficacia de las acciones tomadas, se considera la acción preventiva o correctiva cumplimentada.	Representante del SGC	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva F-SGC-11

LOGO DE LA EMPRESA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-SGC-02	Versión:01	
	Fecha de elaboración:	Página: 1	

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL
F-SGC-11	Reporte de Acción Preventiva/ Correctiva	Representante del SGC.

8. REVISIÓN

Versión XX. 2015

Fuente: Elaboración propia; Lara, C. (2014)

Logo del Hotel Chavín Señorial	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL
	Código: M-RHS-01	Versión: 01	
	Fecha de elaboración:	Página:	

Anexo 4: Manual de Organización y Funciones (Fuente: Elaboración Propia, Ugaz, L., 2012)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE “HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL”

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Departamento: Reporta a: Supervisar a:
2. OBJETIVO DEL PUESTO
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
4. COMPETENCIA
5. DECISIONES PERMITIDAS A TOMAR
6. RELACIONES INTERNAS

Fuente: Elaboración Propia; Ugaz, L., (2012)

Anexo 5: Ficha de Caracterización de procesos

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	Ficha de Caracterización de Procesos	Código:	
		Versión:	
		Fecha de rev:	
Proceso:			
Objetivo del proceso:			
Alcance del proceso:			
Responsable del proceso:			
Entradas del proceso:			
Principales actividades:			
Salidas del proceso:			
Documentos y/o registros relacionados:			
Nombre del indicador	Cálculo del indicador	Frecuencia	Responsable de medición
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6: Procedimiento de Procesos

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	PROCEDIMIENTO	Código:
		Versión:
		Proceso
		Página:
1. OBJETIVO		
2. ALCANCE		
3. DEFINICIONES Y POLÍTICA		
4. RESPONSABLES		
5. DESARROLLO DEL CONTENIDO		
6. REGISTROS		

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Tabla Resumen de Documentos y Registros de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.

	Requisitos de la norma ISO 9001:2008	Documentos relacionados
4	Sistema de Gestión de Calidad	
4.1	Requisitos generales	Política de Calidad y Objetivos de Calidad
		Mapa de procesos
		FC-SGC-15 Ficha de caracterización de procesos
		F-SGC-12 Procedimiento de procesos
		F-SGC-16 Plan de control
4.2	Requisitos de la documentación	
4.2.1	Generalidades	
4.2.2	Manual de calidad	M-SGC-01 Manual de Calidad de "Hotel Chavín Señorial"
4.2.3	Control de documentos	F-SGC-01 Lista maestra de documentos internos
		F-SGC-02 Lista maestra de documentos externos
		F-SGC-03 Lista maestra de distribución de documentos
		PR-SGC-01 Control de documentos y registros
4.2.4	Control de registros	F-SGC-04 Lista maestra de registros
		PR-SGC-01 Control de documentos y registros
5	Responsabilidad de la Dirección	
5.1	Compromiso de la dirección	
5.2	Enfoque al cliente	F-SGC-13 Encuesta de satisfacción del cliente
		F-ALJ-17 Recomendaciones y solicitudes
5.3	Política de la calidad	C-SGC-01 Política de Calidad
5.4	Planificación	
5.4.1	Objetivos de la calidad	C-SGC-02 Objetivos de calidad
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad	M-SGC-01 Manual de Calidad de "Hotel Chavín Señorial"
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación	M-RHS-01 Manual de Organización y Funciones
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	M-RHS-01 Manual de Organización y Funciones
5.5.2	Representante de la Dirección	
5.5.3	Comunicación interna	P-SGC-01 Memorándum y Comunicación Interna
5.6	Revisión por la dirección	PR-SGC-02 Revisión del SGC
5.6.1	Generalidades	F-SGC-05 Acta de revisión del SGC
5.6.2	Información de entrada para revisión	
5.6.3	Resultado de la revisión	F-SGC-06 Indicadores de desempeño de procesos
6	Gestión de recursos	
6.1	Provisión de recursos	P-ADM-02 Plan operativo anual
6.2	Recursos Humanos	M-RHS-01 Manual de Organización y Funciones
		F-RHS-01 Plan de Capacitación anual
6.2.1	Generalidades	PR-RHS-01 Reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal
6.2.2	Competencia, formación y toma de conciencia	PR-RHS-02 Competencia y formación del personal
		F-RHS-02 Ficha de asistencia a capacitación
		F-RHS-03 Evaluación del desempeño del trabajador
		F-RHS-04 Constancia de inducción al personal
6.3	Infraestructura	F-MNT-02 Cronograma de mantenimiento anual
		PR-MNT-02 Mantenimiento
		F-MNT-01 Inventario de equipos y mobiliario
		F-HKP-02 Orden de reparación
6.4	Ambiente de trabajo	I-ADM-01 Manejo de extintores de fuego
		R-RHS-01 Reglamento interno de Trabajo
		PR-RHS-03 Prevención de riesgos y enfermedades laborales
		I-ALM-03 Práctica de higiene de las manos

7	Realización de producto	
7.1	Planificación de la realización del producto	PR-RYR-01 Reservas PR-RYR-02 Check in con reserva PR-RYR-03 Check in sin reserva PR-RYR-05 Atención al cliente e información diversa PR-HKP-01 Limpieza y acondicionamiento de habitaciones PR-HKP-02 Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes PR-HKP-03 Gestión de objetos olvidados PR-RYR-04 Encargo de equipaje PR-RYR-06 Check out PR-ALM-01 Prestación del servicio de alimentación PR-ALM-02 Preparación de alimentos en cocina M-RHS-01 Manual de Organización y Funciones PR-MNT-02 Mantenimiento PR-APR-02 Evaluación y reevaluación de proveedores
7.2	Procesos relacionados con el cliente	
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	Reglamento de establecimiento de hospedaje (MINCETUR) Requisitos mínimos de acuerdo a la categoría Hotel tres estrellas Requisitos de sanidad vigentes para la preparación de alimentos (MINSA) PR-RYR-01 Reservas F-SGC-17 Recomendaciones y solicitudes
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	PR-RYR-01 Reservas F-RYR-05 Formato cotización F-RYR-04 Carta de confirmación de reserva F-ADM-03 Formato contratos y convenios PR-ADM-01 Diseño y elaboración del producto
7.2.3	Comunicación con el cliente	F-SGC-13 Encuesta de satisfacción del cliente F-SGC-17 Recomendaciones y solicitudes PR-SGC-08 Gestión de quejas y sugerencias
7.3	Diseño y desarrollo	
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo	PR-ADM-01 Diseño y elaboración del producto
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	Reglamento de establecimiento de hospedaje (MINCETUR) Requisitos mínimos de acuerdo a la categoría Hotel tres estrellas F-RYR-05 Formato cotización F-SGC-17 Recomendaciones y solicitudes
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo	
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo	F-ADM-01 PLAN de Trabajo
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo	F-ADM-02 Seguimiento a Plan de trabajo
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo	F-ADM-02 Seguimiento a Plan de trabajo
7.3.7	Control de cambios del diseño y desarrollo	F-ADM-01 PLAN de Trabajo F-ADM-02 Seguimiento a Plan de trabajo
7.4	Compras	
7.4.1	Proceso de compras	PR-APR-02 Compras y adquisición de productos PR-APR-02 Evaluación y reevaluación de proveedores F-APR-01 Lista de proveedores homologados
7.4.2	Información de las compras	F-APR-03 Requisitos de productos
7.4.3	Validación de los productos comprados	F-APR-04 Recepción de productos PR-APR-03 Recepción, verificación y almacenamiento de productos
7.5	Producción y prestación del servicio	
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	F-HKP-06 Check list limpieza de habitaciones F-HKP-07 Check list limpieza de zonas comunes PR-RYR-01 Reservas PR-RYR-02 Check in con reserva PR-RYR-03 Check in sin reserva PR-RYR-05 Atención al cliente e información diversa PR-HKP-01 Limpieza y acondicionamiento de habitaciones PR-HKP-02 Limpieza y acondicionamiento de zonas comunes PR-HKP-03 Gestión de objetos olvidados PR-RYR-04 Encargo de equipaje PR-RYR-06 Check out PR-ALM-01 Prestación del servicio de alimentación PR-ALM-02 Preparación de alimentos en cocina PR-RHS-02 Competencia y formación del personal

7.5.2	Validación de los procesos de producción y de la prestación del servicio	No aplica
7.5.3	Identificación y trazabilidad	F-SGC-13 Encuestas de satisfacción del cliente
7.5.4	Propiedad del cliente	PR-HKP-03 Gestión de objetos olvidados
		F-RYR-02 Lost and found
		F-RYR-08 Formato tratamiento propiedad del cliente
7.5.5	Preservación del producto	
7.6	Control de los equipos de seguimiento y medición	PR-SGC -06 Calibración y control de equipos de seguimiento y medición
		F-SGC-14 Ficha de calibración y ajuste de equipos de seguimiento y medición
8	Medición, análisis y mejora	
8.1	Generalidades	
8.2	Seguimiento y medición	
8.2.1	Satisfacción del cliente	F-SGC-13 Encuestas de satisfacción del cliente
8.2.2	Auditoría interna	PR-SGC-03 Auditoría interna
		F-SGC-08 Programa de auditoría interna
		F-SGC-07 Plan Anual de Auditoría interna
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	F-SGC-01 Ficha de caracterización de procesos
		F-SGC-06 Indicadores de desempeño de procesos
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	F-HKP-06 Check list limpieza de habitaciones
		F-HKP-07 Check list limpieza de zonas comunes
		F-RYR-09 Check list Reservas y Recepción
		F-ALM-3 Check list Alimentos y Bebidas
		F-SGC-16 Plan de control
		F-SGC-13 Encuestas de satisfacción del cliente
8.3.	Control del producto no conforme	PR-SGC-04 Control del Producto no conforme
		F-SGC-10 Reporte del Producto no conforme
8.4	Análisis de datos	PR-SGC Análisis de datos de indicadores
		F-SGC-13 Encuestas de satisfacción del cliente
		PR-APR-02 Evaluación y reevaluación de proveedores
		F-SGC-06 Indicadores de desempeño de procesos
8.5	Mejora	
8.5.1	Mejora continua	PR-SGC-02 Revisión del SGC
		F-SGC-05 Acta de revisión del SGC
8.5.2	Acción correctiva	PR-SGC-05 Acción preventiva/ correctiva
		F-SGC-11 Reporte de acción preventiva/correctiva
		PR-SGC-03 Auditoría interna
		F-SGC-10 Reporte del Producto no conforme
8.5.3	Acción preventiva	PR-SGC-05 Acción preventiva/ correctiva
		F-SGC-11 Reporte de acción preventiva/correctiva
		PR-SGC-03 Auditoría interna
		F-SGC-10 Reporte del Producto no conforme

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8: Acta de Revisión del SGC

ACTA DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN				
Código:		PARTICIPANTES		
Versión:		Nombres y Apellidos	Cargo	Dpto
Objetivo:				
AGENDA				
Descripción			Horario	
DESARROLLO DE LOS TEMAS				
ACUERDOS Y COMPROMISOS				
Acuerdo	Responsable	Estado de avance	Fecha ejecución	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9: Plan de Capacitación Anual

[illegible]

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10: Cronograma de Mantenimiento Anual

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	Cronograma de Mantenimiento Anual			Código:
				Versión:
Instalación, Equipo	Actividad	Materiales y/o repuestos	Frecuencia	Responsable
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	
Firma:		Firma:	Firma:	
Fecha:		Fecha:	Fecha:	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Encuesta de Satisfacción del Cliente

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Código:
		Versión:

La información que Usted nos brinde es valiosa para el mejoramiento continuo de los servicios del Hotel. Por favor indique con una X que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra con los siguientes enunciados:

1. Estoy **Muy Insatisfecho (MI)**
2. Me encuentro **Insatisfecho (I)**
3. Ni satisfecho, Ni insatisfecho **(N) Normal**
4. Estoy **Satisfecho (S)**
5. Me encuentro **Muy Satisfecho (MS)**

Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra usted con:

	ELEMENTOS TANGIBLES	MI	I	N	S	MS
1	Modernidad de equipos y nuevas tecnologías					
2	Apariencia y limpieza de habitaciones e instalaciones					
3	Trato y presentación de las camareras, recepcionistas y meseros					
4	La documentación informativa de los servicios del hotel					
	FIABILIDAD					
5	Tiempo de respuesta ante cualquier solicitud o requerimiento					
6	El cumplimiento de los servicios establecidos					
7	Compromiso para la solución de un problema o inconveniente					
8	Tiempo demandado de atención del requerimiento					
9	Entrega clara de los comprobantes de pago					

	CAPACIDAD DE RESPUESTA					
10	Información acerca de las condiciones del servicio					
11	Respuestas a requerimientos					
12	Atención telefónica					
13	Disposición de ayuda de los empleados					
	SEGURIDAD					
14	Señalización de las salidas de emergencia					
15	Ubicación de los extintores de fuego					
16	Custodia de objetos de valor y cuidado de objetos personales en la habitación					
17	Tranquilidad y seguridad del hotel					
	EMPATÍA					
18	Atención a mis necesidades y requerimientos					
19	Reconocimiento como cliente de la empresa					
20	Buscan satisfacer mis intereses como cliente					
21	Flexibilidad de horarios de atención					
22	Disposición de satisfacer mis deseos y necesidades					

Comentarios y recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia; Sánchez. A., (2008).

Anexo 12: Plan Anual de Auditoría Interna

[illegible]

Anexo 13: Programa Anual de Auditoría Interna

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL		Programa de Auditorías Internas		Código:
				Versión:
Proceso auditado:				
Departamento Auditado:				
Auditor líder:				Firma:
Representante del SGC:				Firma:
Objetivo:				
Alcance:				
CRONOGRAMA				
ACTIVIDAD	Hora inicio	Hora término	Participantes	Observaciones y Comentarios

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14: Informe de Auditoría Interna

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	Informe de Auditoría interna		Código:
			Versión:
Fecha del informe:		Fecha de la Auditoría:	
Alcance de la Auditoría:			
Objetivo de la Auditoría:			
Gerente General:		Firma:	
Jefe o Responsable del departamento:		Firma:	
Auditor líder:		Firma:	
RESULTADOS DE AUDITORÍA			
N°	Descripción de No conformidades / Observaciones	Referencia Documental	Referencia Normativa

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 15: Plan de Control

LOGO DEL HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL	PLAN DE CONTROL						Revisión:	
							Código:	
							Fecha:	
Proceso:			Nombre del Responsable:			Preparado por:		
						Revisado por:		
N° Procedimiento referente:			Firma del Responsable:			Aprobado por:		
FLUJO DEL SERVICIO PROCESO	CARACTERÍSTICAS	DOCUMENTO A CONSULTAR	MÉTODOS DE CONTROL					PLAN DE ACCIÓN
			Medio	Tipo	Reparar	Frecuencia	Registro	

Anexo 16: Reporte de Producto no conforme

Reporte del Producto no conforme		Código:
		Versión:
Fecha:	NO CONFORMIDAD N°:	
Procedencia del Producto no conforme		
Revisión		Reclamo:
Departamento responsable		
Detalle de No conformidad		
Análisis de la Causa raíz de No conformidad		
Acción inmediata		
Acción Preventiva/Correctiva	Responsables	Fecha de Compromiso
Seguimiento a la ejecución de la acción	Responsables	Fecha de ejecución
Verificación de la eficacia	Responsable de verificación	Fecha de Cierre

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 17: Reporte de Acción Preventiva/Correctiva

HOTEL CHAVÍN SEÑORIAL		REPORTE ACCIÓN PREVENTIVA/CORRECTIVA		Código:
				Versión:
Acción Correctiva ☐ Acción Preventiva ☐		Departamento:	Fecha:	
Origen:	Auditoría interna ☐ Auditoría externa ☐	Proceso ☐ Queja del cliente ☐	Control del proceso/servicio ☐ Inspección prov. producto/insumo ☐	
Origen de No conformidad/Observación/ Recomendación:				
Acción Inmediata:				
Análisis de la Causa Raíz				
Plan de Acción				
Descripción		Fecha de ejecución	Responsable de ejecución	
			Nombre de responsable:	
			Firma:	
Verificación de la eficacia del Plan de Acción				
Fecha de verificación	Responsable de verificación		Comentarios	
	Nombre de responsable:			
	Firma:			

Fuente: Elaboración Propia.