

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO EL
SUSTENTO DE UN BALANCED SCORECARD, EN LA OFERTA DE
DEPARTAMENTOS TURÍSTICOS, PARA EL PERÍODO 2011-2015**

ING. FRANKLIN EDUARDO ACUÑA LÓPEZ

DIRECTORA: ING. PATRICIA SALAZAR MBA.

QUITO, 2012

DIRECTORA DE TESIS:

Ing. Patricia Salazar MBA.

INFORMANTES:

Econ. Pablo López MBA.

Ing. Darwin Ramírez MBA. Phd.

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis padres, quienes en el transcurso de mi formación siempre me han dado su apoyo incondicional y siempre brindaron esa fuerza para continuar adelante. A mis hermanas, brindo mi esfuerzo, para que sigan adelante con sus proyectos y sepan que tienen un respaldo incondicional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANTECEDENTES	2
1.1 GRUPO FAGELP	2
1.2 ECUADOR TURÍSTICO	3
1.3 QUITO DESTINO	3
1.4 SINOPSIS HOSTAL FAGELP QUITO	3
1.5 ORGANIGRAMA	4
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.6.1 RELEVANCIA SOCIAL.....	5
1.6.2 RELEVANCIA ACADÉMICA	6
1.6.3 RELEVANCIA PERSONAL	6
1.7 MARCO TEÓRICO.....	6
1.8 OBJETIVOS.....	7
1.8.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.9 HIPÓTESIS.....	8
2 ANTECEDENTES DE CALIDAD	9
2.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	10
2.2 FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	11
2.3 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD	12
2.4 PUNTOS A CONSIDERAR EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS	12
2.5 LAS 7 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD	13
2.5.1 LA LISTA DE CHEQUEO (VERIFICACIÓN) – CHECKLIST - HOJA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	13
2.5.2 DIAGRAMA DE PARETO.....	13
2.5.3 HISTOGRAMA	17
2.5.4 GRÁFICA DE CORRIDA - RUN CHART.....	21
2.5.5 DIAGRAMA DE CORRELACIÓN – SCATTERGRAM.....	23
2.5.6 DIAGRAMA DE CONTROL	25
2.5.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	26

2.6	INTRODUCCIÓN A LOS REQUISITOS PARA SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2008	27
3	DIRECCIÓN EMPRESARIAL	31
3.1	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	31
3.2	¿QUE PASA EN LA EMPRESA?	31
3.3	IMPLEMENTACIÓN DEL SGC	32
3.3.1	TOMA DE CONCIENCIA DE LA DIRECCIÓN	32
3.3.2	TOMA DE CONCIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN	33
3.3.3	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	34
3.3.4	PLAN DE ACCIÓN.....	35
3.3.5	EQUIPO DE TRABAJO	365
3.3.6	INFORMAR Y CAPACITAR.....	36
3.3.7	EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	37
3.4	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	39
3.5	MEJORAMIENTO CONTINUO	39
3.6	GRUPO FAGELP MEJORAMIENTO CONTINUO.....	39
3.7	GESTIÓN EMPRESARIAL.....	40
3.8	ASPECTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	41
3.9	ISO 9001:2008 EN LA EMPRESA	42
3.10	PRINCIPIOS DEL SGC BASADOS EN ISO 9001:2008	43
3.11	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA.....	44
4	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	45
4.1	SGC DEL GRUPO FAGELP BAJO NORMA ISO 9000:2008	45
4.2	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	45
4.3	REQUISITOS GENERALES	45
4.3.1	ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS.....	46
4.3.2	INTERACCIÓN Y SECUENCIA.....	46
4.3.3	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS	49
4.3.4	PUNTOS DE CONTROL.....	49
4.4	ISO 4. GESTIÓN DOCUMENTAL.....	51
4.4.1	DECLARACIÓN FUNDAMENTAL DE POLÍTICA DE CALIDAD	51
4.4.2	MANUAL DE CALIDAD	52
4.5	ISO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	57
4.5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	57
4.5.2	DETERMINAR LA POLÍTICA DE CALIDAD.....	57
4.5.3	ESTABLECER OBJETIVOS DE CALIDAD	57
4.5.4	DEFINIR RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES	58
4.5.5	DESIGNAR EL REPRESENTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN O DIRECCIÓN	58
4.5.6	ESTABLECER LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	58

4.6	ISO 6. GESTIÓN DE RECURSOS.....	59
4.7	ISO 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	59
4.7.1	PLANEACIÓN.....	59
4.7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES.....	61
4.7.3	PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DEL DESARROLLO.....	61
4.7.4	ADQUISICIÓN DE SERVICIOS.....	62
4.7.5	PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	62
4.8	ISO 8. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.....	62
4.8.1	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	62
4.8.2	ESTABLECIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS.....	63
4.8.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO.....	65
4.8.4	CONTROL SERVICIO NO CONFORME.....	65
4.8.5	ANÁLISIS DE DATOS.....	65
4.8.6	MEJORA.....	66
5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	68
5.1	VISIÓN.....	68
5.2	MISIÓN.....	68
5.3	VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	69
5.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	70
5.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	70
5.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70
5.5	ANÁLISIS FODA.....	70
5.5.1	FORTALEZAS.....	70
5.5.2	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	71
5.5.3	DEBILIDADES.....	73
5.6	FODA.....	73
5.6.1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	75
5.6.2	MATRIZ DE CRUCES.....	75
5.6.3	ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	76
5.6.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
5.7	MAPA ESTRATÉGICO.....	78
5.8	BALANCED SCORECARD.....	79
5.8.1	PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	79
5.8.2	INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	80
5.8.3	METAS.....	80
5.8.3.1	INICIATIVAS.....	80
5.9	MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO.....	81

6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
6.1	CONCLUSIONES.....	82
6.2	RECOMENDACIONES	83
	BIBLIOGRAFÍA.....	84
	ANEXOS	85

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Organigrama.....	4
Cuadro 2.- Diagrama de Pareto	20
Cuadro 3.- Tabla de respuesta.....	22
Cuadro 4.- Diagrama de Pareto	23
Cuadro 5.- Ejemplo de Histogramas	25
Cuadro 6.- Cuadro de satisfacción del cliente.....	27
Cuadro 7.- Cuadro de corrida.....	28
Cuadro 8.- Cuadro correlación	30
Cuadro 9.- Cuadro de control	32
Cuadro 10.- Diagrama de Ishikawa	34
Cuadro 11.- Matriz de cruces	40
Cuadro 12.- Plan de acción	43
Cuadro 13.- Equipo de trabajo	44
Cuadro 14.- Cuadro de Capacitación	46
Cuadro 15.- Establecimiento de procesos	56
Cuadro 16.- Interacción y secuencia	57
Cuadro 17.- Puntos de control.....	61
Cuadro 18.- Definir responsabilidades y autoridades	69
Cuadro 19.- Proceso atención al cliente	72
Cuadro 20.- Satisfacción del cliente	75
Cuadro 21.- Programa de Auditoria Internas	76
Cuadro 22.- Acción preventiva y correctiva.....	79
Cuadro 23.- Fortalezas	85
Cuadro 24.- Oportunidades y Amenazas	86
Cuadro 25.- Oportunidades y Amenazas	87
Cuadro 26.- Debilidades	88
Cuadro 27.- FODA.....	89
Cuadro 28.- Matriz de cruces FODA	91
Cuadro 29.- Mapa Estratégico.....	93
Cuadro 30.- Balanced ScoreCard	94
Cuadro 31.- Matriz de Impacto Estratégico	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Pareto	19
Gráfico 2.- Gráfica de Pareto	24
Gráfico 3.- Histograma satisfacción del cliente	27
Gráfico 4.- Histograma de corrida	28
Gráfico 5.- Histograma de correlación	31
Gráfico 6.- Histograma de control	33

RESUMEN EJECUTIVO

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad para el Grupo FAGELP, enfocado en la ISO 9001:2008, utilizando una Planeación Estratégica acorde al ambiente organizacional, para ofertar departamentos turísticos, que cubra las expectativas de los clientes, estableciendo un Balanced ScoreCard, de acuerdo a la visión de la empresa, orientada a entregar Servicio de Calidad, bajo los parámetros de satisfacción, buen trato y seguridad.

1. ANTECEDENTES

Permite conocer la actividad que realiza el Grupo FAGELP, presenta en resumen y esencia la propuesta de la tesis en si, la cual está enfocada en el Diseño de un Sistema de Gestión en Calidad.

2. ANTECEDENTES DE CALIDAD

Sinopsis práctica en lo que a calidad y normas existentes respecta, fundamentada en aspectos de gestión, como la utilización de herramientas de calidad. Análisis de los requisitos para establecer un Sistema de Gestión de Calidad según la ISO 9001:2008, para en un futuro, introducir, en el entorno institucional del Grupo FAGELP.

3. DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Se identifica bajo qué criterios establecer dentro de la organización el diseño del SGC, se entabla un diagnóstico de la situación actual en el Grupo y mediante plan de acción se presenta como se actuará, bajo el SGC diseñado.

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Establecido el direccionamiento del grupo FAGELP dentro del contexto del SGC, se analiza la posible implantación del SGC en base a la ISO 9001:2008, tomando como base, el entorno general de la organización, se verifica procedimientos, procesos y recursos. Se desarrolla misiones, visiones y objetivos puntuales, para en secuencia atarlo a la Planeación Estratégica de la organización.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Del diseño de SGC tomando en cuenta todos los aspectos, tanto internos como externos, se plantean objetivos estratégicos e iniciativas, obteniendo resultados de una organización basada en términos y principios de Calidad Total, enfocados en la satisfacción del cliente y bajo el marco de un Balance Score Card.

INTRODUCCIÓN

El Grupo FAGELP en calidad de ente turístico y pensando básicamente en el beneficio para el cliente, ofrece servicios bajo parámetros de excelencia y calidad. Siguiendo este lineamiento, la administración mira como una oportunidad, la propuesta planteada en la presente tesis, establecer el diseño de un sistema de gestión de calidad, que permita en el futuro su implementación, para llevar una gestión con estándares de calidad, enfocado en la satisfacción del cliente, haciendo uso para su diseño de la Norma ISO 9001:2008 que permite establecer parámetros de calidad bajo principios establecidos mundialmente, entregando al sistema, un sustento verás de aplicación.

El Grupo FAGELP tiene la convicción que un sistema de gestión de la calidad (SGC) entregará a todo el entorno de la organización un beneficio que cubra con las necesidades de sus clientes, proporcionando un servicio que cumpla con sus requerimientos.

El diseño del sistema de gestión de la calidad esta elaborado bajo el enfoque de la norma ISO 9001:2008, que establecen los lineamientos internos bajo los cuales será controlada la prestación del servicio y sus demás áreas, conjugando esta gestión con una planeación estratégica, que permita recabar información, tanto interna como externa, elaborar objetivos estratégicos, para plantear indicadores dentro del Cuadro de Mando Integral (*Balance Score Card*) con mira a cumplir la visión.

1 ANTECEDENTES

1.1 GRUPO FAGELP

Grupo dedicado a ofrecer servicios hoteleros de calidad, con su cadena de hostales situados en las principales ciudades del Ecuador, brinda a sus clientes una placentera estancia, en sus instalaciones dotadas con elegantes departamentos y suites, equipadas con las mejores comodidades, para el confort de sus usuarios.

La sucursal principal o matriz, se halla ubicada al norte de la ciudad capital Quito, a pocos metros frente al majestuoso estadio de Casa Blanca (Liga Deportiva Universitaria) y a pocos minutos de uno de los más grandes centros comerciales existentes, el Condado Shopping, prestando servicios de hospedaje, con la más alta calidad a todos sus visitantes.

Cerca a la parroquia el Quinche, en la parroquia urbana Ascázubi, perteneciente al cantón Cayambe, se ubica FAGELP la finca, dedicado también a brindar servicios hoteleros, poniendo a disposición de los clientes, visitantes, grupos familiares y todo tipo de usuarios, distracción, esparcimiento, convivencia, en un ambiente de campo, con las comodidades necesarias para disfrutar de un momento de pleno descanso y diversión.

En la provincia del Pastaza, en la ciudad Puyo, en ambiente natural y amazónico el Grupo FAGELP entrega el permiso para uso de su nombre comercial al Hostal FAGELP Puyo, que ofrece en sus instalaciones cómodas y lujosas suites, brindando al turista servicios hoteleros de alta calidad y con un atractivo sin igual por su localización.

El Grupo FAGELP, en todas las instalaciones antes mencionadas, llevan el nombre comercial FAGELP; cada dueño, en cada negocio, se encarga de la gestión de sus instalaciones, como de su administración; la matriz, ubicada en Quito, vela por el cumplimiento de requisitos específicos entregados por el Grupo FAGELP, enfocados en brindar un servicios de calidad, con gente hospitalaria y amable, quienes lo recibirán siempre con una sonrisa sincera, ofreciéndole un amplio menú de posibilidades en lo que a confort respecta, que le hará sentir una estadía placentera.

1.2 ECUADOR TURÍSTICO

Ecuador país pequeño pero con gran diversidad, es caracterizado por una peculiar topografía, sus distintas zonas climáticas son hábitat ideal de gran cantidad de especies vegetales y animales. El turista no requiere salir de sus límites para llegar en pocas horas, de la selva a las alturas de la cordillera, para descender a la costa del Pacífico mientras contempla una sucesión interminable de paisajes naturales e impresionantes volcanes y nevados.

Ecuador es conocido por las islas Galápagos en cierta parte, pero fuera de las islas posee una de las colecciones de paisajes más rica del mundo, por tanto, brinda infinitas posibilidades al visitante. Dentro de 283.520 kilómetros cuadrados de extensión, permutan; bellas playas, grandes montañas y la mítica selva. También, cualquier época del año es buena para visitar y disfrutar del país. Su geografía hace que sea uno de los países más ricos en especies animales y vegetales del mundo, a lo que se suma su gran riqueza cultural, que proviene de la fuerte presencia indígena y del pasado colonial español.

1.3 QUITO DESTINO

Quito la ciudad capital de los ecuatorianos, con sus rasgos coloniales, expone al mundo su centro histórico, calificado como el más grande de América, contrapuesto con sus modernos edificios del presente. Lugar que guarda los enigmas de una historia milenaria, la grandiosa herencia del encuentro de dos mundos y los recursos de la cultura del mestizaje. Poseedor del centro histórico mejor conservado de Latinoamérica, un verdadero museo de 320 hectáreas.

Por su hermosura física, sus rincones llenos de misticismo y sus ocultas leyendas, es proclamado "Relicario del Arte en América", por estas características, el noviembre del año 1978, se declara a Quito por la UNESCO, como primera ciudad del mundo "Patrimonio Cultural de la Humanidad".

En días actuales, el norte de Quito es considerado como el centro financiero de la ciudad, todos sus barrios pintorescos, su irregularidad de la superficie entrega paisajes montañosos de ensueño. Quito brinda grandes centros comerciales, zonas de diversión, mercados tradicionales y artesanales, singulares parques, campos de golf, lugares de práctica para deportes de montaña, espacios para deportes extremos, espectaculares shows y magna infraestructura que brinda el mayor placer durante la estadía.

1.4 SINOPSIS HOSTAL FAGELP QUITO

La finalidad del hostel es muy sencilla, pero sin dejar pasar el más mínimo detalle para que clientes o viajeros, disfruten de su estancia, como si de su propia casa se tratara. En el transcurso de su estancia, el cliente a más de gozar de un clima amigable, será atendido por un equipo

profesional, que entregará un trato personalizado y distinguido, velando en todo momento, por su confort, descanso y seguridad.

La infraestructura del hostel FAGELP:

- 15 lujosos apartamentos
- Restaurante
- Mini Bar
- Servicio de tours
- Estacionamiento
- Servicio de lavandería
- Telefonía fija e internacional
- Servicio de internet

El área operativa esta compuesta de la siguiente forma:

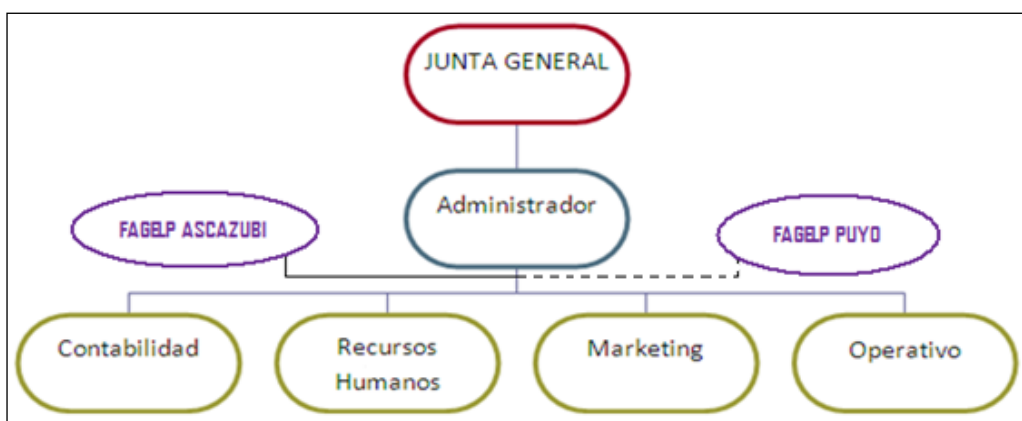
Para la actividad diaria del hostel disponemos de 2 personas encargadas de la limpieza, también del *check in*, *check out*, de cada apartamento,

Una persona en recepción, con turnos rotativos, con personal externo (día-noche) es decir servicio 24 horas.

Una persona encargada del bar y restaurante, quien controla el ingreso de los productos entregados por el proveedor y posteriormente a nuestros clientes dependiendo de sus requerimientos. Disponemos de servicio de guardianía, entregando seguridad a todos los habitantes del hostel.

1.5 ORGANIGRAMA

Gráfico Nº 1



Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Junta General.- Conformada por todos los miembros accionistas dentro del Grupo FAGELP quienes controlan el trabajo realizado por el administrador y se encarga en analizar posibilidades de nuevos mercados, como de nuevas inversiones.

Administrador.- Persona elegida bajo concurso, controlado por la junta general, encargado del control y seguimiento de todas las demás áreas, ayudado por los encargados de cada área.

Contabilidad.- Área controlada por el encargado de contabilidad, quien lleva los registros contables, como también análisis financiero, diarios y periódicos, los mismos que son controlados por el administrador y analizados por la junta general.

Recursos Humanos.- Esta área se encarga de las contrataciones del personal para el área operativa y demás áreas, este departamento está bajo la supervisión del administrador.

Marketing.- Área encargada en realizar bajo los conceptos necesarios, la búsqueda del mejor camino para la captación de clientes.

Operativa.- Esta área está controlada por el administrador, aquí se fundamenta el trabajo de calidad (atención al cliente) ya que mantienen directa relación con el cliente. Área crucial para el funcionamiento de la empresa.

Nota 1: Todas las áreas tienen un encargado principal, el mismo que es responsable del tratamiento dentro del sistema de gestión de calidad, como del cumplimiento de objetivos que busca alcanzar el Grupo FAGELP.

Nota 2: FAGELP Puyo y FAGELP Ascázubi, tienen dependencia en su gestión interna, pero se rigen bajo parámetros institucionales del Grupo FAGELP.

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 RELEVANCIA SOCIAL

El establecer un diseño de sistema de gestión de calidad para el Grupo FAGELP, en este caso, para ofertar departamentos turísticos, que brindan a la sociedad acceso a un servicio de calidad y beneficios intangibles; entregando valor agregado en sus procesos, favoreciendo tanto al cliente como al Grupo.

El área turística en los últimos años, ha tenido un incremento en forma sostenida en todas las regiones, por el incremento de los sitios turísticos, ecológicos propios de nuestro país y que

gracias, al apoyo de diversas entidades de gobierno, con campañas nacionales de radio y televisión local e internacional, impulsan este mercado.

1.6.2 RELEVANCIA ACADÉMICA

El siguiente estudio, está encaminado a entregar al lector información clave acerca del diseño de un sistema de gestión de calidad, adecuado para entregar a los clientes servicios basados en principios de excelencia.

1.6.3 RELEVANCIA PERSONAL

El siguiente plan está basado en un ambiente real, entregando al autor un beneficio tanto en el aspecto intelectual, como en el económico por su aplicabilidad. Lo descrito en esta tesis, manifiesta la importancia del emprendimiento en la sociedad, de la gestión que se puede aplicar en pymes en Ecuador y de sistemas de gestión de calidad que son pieza clave para el surgimiento de nuevas plazas de trabajo. Es por esto el valor del estudio, el cual se convierte en fuente de información y de apertura empresarial para los involucrados.

1.7 MARCO TEÓRICO

En la época actual, se coincide y reconoce la necesidad de mejorar la calidad en los servicios, con la finalidad de permanecer en el mercado, siendo competitivos. En lo que con frecuencia no se coincide, es en la forma de lograrlo. Se piensa que mejorar está en el hecho de exigir la calidad del trabajo de los miembros en la organización, en este caso; se razona que es totalmente dirigido a imponer control y disciplina en cada uno de los trabajadores, mientras que lo apropiado es tener un sistema de gestión, que permita llegar a obtener calidad, sin entrar en la rigurosidad.

Bajo este marco, el estudio se implanta con el objeto de determinar como la organización puede mejorar sus procesos, para entregar a los clientes un producto final, cubriendo sus necesidades. El servicio a entregar se enfoca en hospedaje de calidad, generando un mayor número de viajeros satisfechos.

En este caso, la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos, como las expectativas y la percepción, van de la mano; la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que es necesaria la retroalimentación en forma constante, con la percepción del cliente respecto a su servicio. Humberto Gutiérrez (1997, página. 9) Dice: "La calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene

sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera”.¹

La creación del diseño para sistemas de gestión de calidad cubre varios aspectos como: estructura de la organización, estructura de responsabilidades, procedimientos, procesos, recursos y sustento del SGC enfocado en la ISO 9001:2008. Todos estos aspectos serán expuestos con el objeto de obtener un alto nivel de viabilidad del diseño, para en un futuro ser implantado, esperando obtener una perspectiva de calidad, planificación y satisfacción, que sea del total agrado de los visitantes, plasmando un recuerdo en cada uno de ellos, con una identificación inusitada por el servicio y creando una percepción de pronto regreso.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Diseño de un sistema de gestión de calidad, bajo el sustento de un *balanced scorecard*, en la oferta de departamentos turísticos, para el período 2011-2015.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Indagar las preferencias de nuestros clientes, para ser implantados en el diseño.
- Planear un sistema en gestión de calidad idóneo para el estudio, que en su implantación permita identificar falencias en los procesos, para ser controlados o a su vez eliminados.
- Plantear una estrategia de servicio, enfocada en la satisfacción del cliente.
- Verificar como la planeación estratégica beneficiará al Grupo.
- Establecer el sistema de gestión bajo la Norma ISO 9001:2008.
- Determinar un sistema de gestión de calidad adecuado para la organización.

¹Universidad de las Américas de Puebla. *Sistema de Gestión de Calidad*. Internet. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barroeta_n_c/capitulo2.pdf. Acceso: (04-06-2011)

1.9 HIPÓTESIS

En tiempos de reformas, cambios, creaciones, búsqueda de nuevos servicios, también abundan los cuestionamientos y los descubrimientos en innovación. El observar hosterías, hoteles y hostales que tienen un trato monótono con sus clientes, despierta el ánimo de atacar a este mercado, implantando un servicio con calidad, bajo un sistema de gestión práctico, que permita a la organización tener acciones realizables, que beneficien al negocio y que atraigan a los clientes, plasmando en sus recuerdos satisfacción sin igual, que nunca se irá de sus mentes.

Dependiendo cómo se aborden componentes como: alojamiento sin calidad o falta de atractivo al brindar un servicio, se nota que el turismo ecuatoriano adolece de ciertos factores, motivo por el cual, dar a los visitantes un valor agregado, desde que ingresan a las instalaciones, hasta que las abandonan, es un objetivo a cubrir. El enfoque para cumplir este beneficio en favor del cliente, será bajo un sentido de calidad y optimización, los cuales pueden convertirse en una conjugación, que eterniza la comodidad, buen trato y seguridad, con una base consistente en infraestructura, control y personal altamente calificado.

2 ANTECEDENTES DE CALIDAD

La ISO (*Internacional Organización for Standardization*). Federación a nivel mundial de grupos nacionales de estándares de más de cien países.

La ISO es una organización no gubernamental formada en 1947. La misión de la ISO promueve el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas, con el objeto de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, desarrollando la cooperación en el conglomerado de las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas.

El trabajo de la ISO en acuerdos internacionales es proclamado como estándares internacionales.²

La familia de Normas ISO 9000 expuestas a continuación; se ha creado para ayudar a las organizaciones, sean estas de cualquier tipo, pequeñas, medianas y grandes, la ISO ayuda en la implementación, la gestión y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000, entrega los fundamentos de sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología que se debe utilizar en estos.
- La Norma ISO 9001, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad, que requiere toda organización, para demostrar su capacidad de proporcionar servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes, con el objeto de aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 entrega directrices que determinan tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relacionada a las auditorías del sistema de gestión de calidad y de gestión ambiental.

Estas normas unidas forman un conjunto ordenado de estándares del sistema de gestión de calidad, que simplifican la comprensión en el comercio nacional e internacional de bienes y servicios.

- La Norma ISO 9001:2008 conformada por ocho capítulos, los TRES primeros declaran los principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales. Los capítulos

² Buenas Tareas. *Fundamentos De La Gestión De La Calidad*. Internet. <http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-De-La-Gestion-De-La/31179.html> Acceso: (04-06-2011)

CUATRO a OCHO enfocados en procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.³

2.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los sistemas de gestión de la calidad ayudan a la organización a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes requieren servicios con características que cumplan con sus necesidades y expectativas. Las expectativas se determinan en la especificación del servicio, en este caso son generalmente denominadas como requisitos del cliente, de forma directa o ser determinados por la organización. En todo caso, finalmente es el cliente, quien presenta la aceptabilidad del servicio. Puesto que las necesidades y expectativas de los clientes son diferentes, y debido a presiones competitivas, las organizaciones deben mejorar continuamente sus servicios y procesos.

El enfoque mediante un sistema de gestión de la calidad, invita a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, establecer procesos que aporten al logro de un servicio aceptable y mantenga estos procesos bajo control. El sistema de gestión de la calidad proporciona un marco de guía para la mejora continua, con el propósito de incrementar la probabilidad de satisfacción del cliente, como de otras partes interesadas. Entrega confianza a la organización como a sus clientes, de la capacidad para brindar un servicio que satisfagan los requisitos de forma adecuada.⁴

Los principios de gestión de la calidad, en los que se basa la norma son:

1. Enfoque al cliente: es esencial comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfaciendo los requisitos que estos requieren, esforzándose en sobrepasar las expectativas de los mismos.
2. Liderazgo: deberán crear y mantener un ambiente interno, donde el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en lograr los objetivos de la organización.
3. Participación del personal: esencia de la organización, su total involucramiento posibilita que su capacidad sea usada para el beneficio de la organización.

³ Benavides Peñafiel, Andrea Soledad. *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008*. QUITO/ EPN/ 2009

⁴ Fundamentos de un Sistema de Gestión de Calidad. Internet.

<http://gestiondecalidadbol.blogspot.com/2007/06/fundamentos-de-los-sistemas-de-gestin.html>. Acceso: (24-05-2011)

4. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque del sistema para la gestión: identifica, entiende y gestiona los procesos relacionados entre sí como un sistema, permite la eficacia y eficiencia de una organización para lograr sus objetivos.
6. Mejora continua: desempeño general de la organización; deberá ser un objetivo permanente dentro de ella.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, la toma de decisiones eficaces se alinean en el análisis de los datos e información.
8. Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor: organización y proveedores son independientes, pero una relación mutuamente beneficiosa fortalece la capacidad entre ellos para crear valor.⁵

2.2 FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. La base racional de los sistemas de gestión de la calidad: establecen como la gestión de la calidad debe ayudar a la organización a aumentar la satisfacción de sus clientes. Para lograr esto, un sistema de gestión de calidad, debe evaluar los requisitos de los clientes.
2. Requisitos para el sistema de gestión de la calidad y requisitos de los productos: la norma ISO 9001:2008 se encarga en especificar los requisitos que debe cumplir un SGC y no los requisitos que deben cumplir los servicios, ya que éstos deben ser establecidos por la organización.
3. Enfoque de sistemas de gestión de la calidad: determina las distintas etapas que debe tener un sistema de gestión de la calidad, definiendo las necesidades y expectativas de los clientes, planteando políticas y objetivos de calidad, procesos de mejora continua, etc.
4. Enfoque basado en procesos: la norma promueve la adopción de una gestión basada en los procesos.

⁵ El ergonomista. *Fundamentos del SGC*. Internet. <http://www.elergonomista.com/iso2010.htm>. Acceso:(12-07-2011)

2.3 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

A las herramientas de calidad, también se las define o conoce como herramientas de estadística de administración y de la mejora continua, estas herramientas son:

- La lista de chequeo (verificación) - *Checklist*
- Pareto
- Histograma
- Gráfica de corrida - *Run Chart*
- Diagrama de Correlación - *Scattergram*
- Diagrama de Control
- Diagrama de Ishikawa

Las siete herramientas básicas, aunque tengan un largo recorrido de tiempo, son el conjunto de técnicas estadísticas con mucha acogida en las estrategias de TQC.

Las 7HC tienen como propósito lo siguiente:

- Organizan datos numéricos.
- Facilitan una planeación mediante herramientas efectivas.
- Mejora el proceso de toma de decisiones.

Estas herramientas son utilizadas para la obtención y tratamiento de datos, al analizar problemas o procesos de mejora.

2.4 PUNTOS A CONSIDERAR EN EL PROCESAMIENTO DE DATOS

- 1.- Obtener calidad en la información.
- 2.- La recolección y uso adecuado de datos.
- 3.- Analizar datos equivocados y erróneos.
- 4.- Identificar con claridad los datos.
- 5.- No hacerlo más complicado de lo necesario.
- 6.- Gráficos claros. Mantenerlos simples y legibles.
- 7.- No interpretar a ciegas los gráficos.
- 8.- No sesgar resultados.
- 9.- Recolectar, ni demasiado, ni muy pocos datos.

2.5 LAS 7 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

2.5.1 LA LISTA DE CHEQUEO (VERIFICACIÓN) – CHECKLIST - HOJA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La hoja de verificación es un formato que sirve para registrar información, justo al momento que se recaba la información.

Puede contemplar o ser formada por una tabla o gráfica, en la que se registre, analice y presente resultados de forma sencilla y directa.

¿Para qué sirve?

- Proporciona un método eficiente el registro de los datos, que servirán de base para próximos análisis.
- Entrega registros históricos, que ayudan analizar los cambios en el tiempo.
- Simplifica el inicio del pensamiento estadístico.
- Permite traducir las opiniones en hechos y datos.
- Se puede utilizar para confirmar las normas establecidas.

En el Hostal FAGELP como lista de chequeo se puede tomar al libro de registro de clientes RECE-D01 REGISTRO.

2.5.2 DIAGRAMA DE PARETO

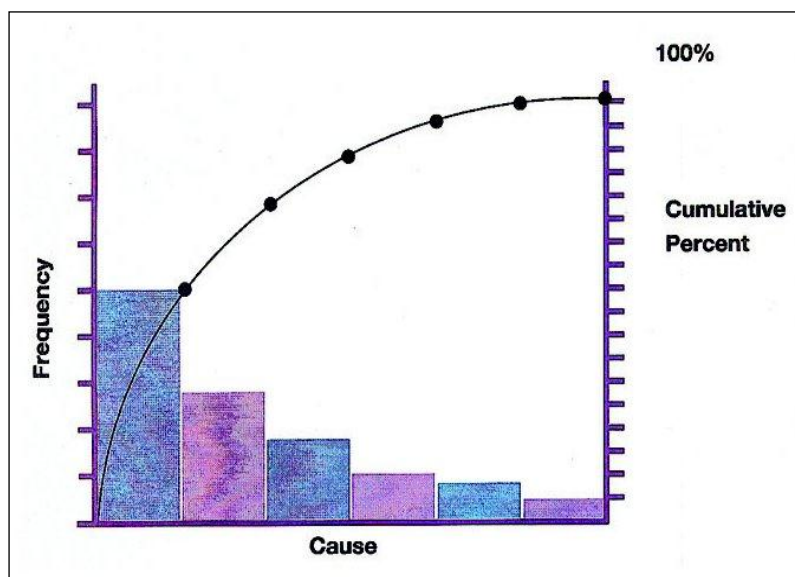
El diagrama de Pareto es una gráfica de barras, que identifica las causas de los problemas por orden de importancia y frecuencia de aparición, costo o frecuencia. Permite además analizar las actuaciones de varias categorías de un problema.

Permite comparar los datos antes como después, cuantificando el impacto de las acciones tomadas para llegar a mejoras.

El trabajo en equipo es esencial para el Grupo FAGELP, el pareto es fundamental porque requiere la participación de todos los individuos relacionados con el área, para obtener información y tomar acciones que den solución.

El diagrama expresa también los costos que significan cada tipo de defecto y los ahorros obtenidos mediante un efecto correctivo llevado a cabo mediante determinadas acciones.⁶

Gráfico N° 2



Fuente: gestionpolis
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Ejemplo 1:

Análisis en la perspectiva dentro del hostel FAGELP en el uso promedio, en el año 2010 de cada suite.

Cuadro N° 1

DIAGRAMA DE PARETO			
SUITE	UTILIZADAS	PORCENTAJE	POR. ACUM.
A	25	28%	28%
B	20	22%	51%
C	12	13%	64%
D	10	11%	75%
E	9	10%	85%
F	8	9%	94%
G	5	6%	100%
	89	100%	

Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Análisis: la habitación menos usada tiene el (G) con un valor de 5 veces de uso tiene el porcentaje más alto en pérdida para el hostel, esto quiere decir que este (100% es negativo) y la más usada

⁶ Sales Matías. *Procedimientos*. Internet.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagparetoexcel.pdf>. Acceso:(12-07-2011)

(A) es la que menos valor negativo arroja al experimento con (28 %), por ende este análisis nos muestra cuales son las suites que entregan un mayor número de ingresos al hostel y permite analizar el por qué de la preferencia hacia esta suite.

Nota: todas las habitaciones de la (A-G) tienen características semejantes, lo que difieren unas de otras es la ubicación, que puede ser factor determinante en la preferencia de los clientes por estas suites.

Ejemplo 2:

Análisis satisfacción del cliente:

Los siguientes son puntos puestos a consideración de los clientes respecto a los problemas dentro del servicio que ofrece el hostel, según encuesta adjunta a los anexos ENCU-D01 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

- 1 Facilidad de obtener reserva
- 2 Posibilidad de comunicación telefónica
- 3 Actitud telefonista
- 4 Actitud recepcionista
- 5 Actitud de mucamas
- 6 Limpieza de habitaciones
- 7 Facilidad acceso aeropuerto
- 8 Dificultad para llegar al hostel
- 9 Respuesta rápida en llamadas telefónicas
- 10 Comodidad general
- 11 Proceso de facturación
- 12 Respuesta a reclamos
- 13 Información turística
- 14 Tiempo de espera en recepción
- 15 Limpieza en recepción
- 16 Limpieza en hall y demás áreas
- 17 Actitud personal de servicio
- 18 Satisfacción general

Se realiza la encuesta y las respuestas de entre 60 personas, tabla de respuestas por ítem:

Cuadro Nº 2

Análisis Satisfacción del Cliente		
Tabla de Respuestas		
1	Facilidad de obtener reserva	21
2	Posibilidad de comunicación telefónica	14
3	Actitud telefonista	42
4	Actitud recepcionista	21
5	Actitud de mucamas	7
6	Limpieza de habitaciones	35
7	Facilidad acceso aeropuerto	14
8	Dificultad para llegar al hostel	56
9	Respuesta rápida en llamadas telefónicas	35
10	Comodidad general	28
11	Proceso de facturación	28
12	Respuesta a reclamos	28
13	Información turística	7
14	Tiempo de espera en recepción	42
15	Limpieza en recepción	0
16	Limpieza en hall y demás áreas	14
17	Actitud personal de servicio	0
18	Satisfacción general	28

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Se corre el experimento y los resultados de este, muestran que la pregunta que más incidencia tiene dentro de este análisis por los clientes, es la dificultad para llegar al hostel, dado que, al estar ubicado en un sector lejos del centro de la ciudad y lejos del terminal terrestre del sur, incide en la respuesta de los clientes. Los ítems 3, 14, 6 Actitud telefonista, tiempo de espera en recepción y limpieza de habitaciones deben ser tomadas en cuenta para ser corregidas y analizadas más a profundidad.

Cuadro Nº 3

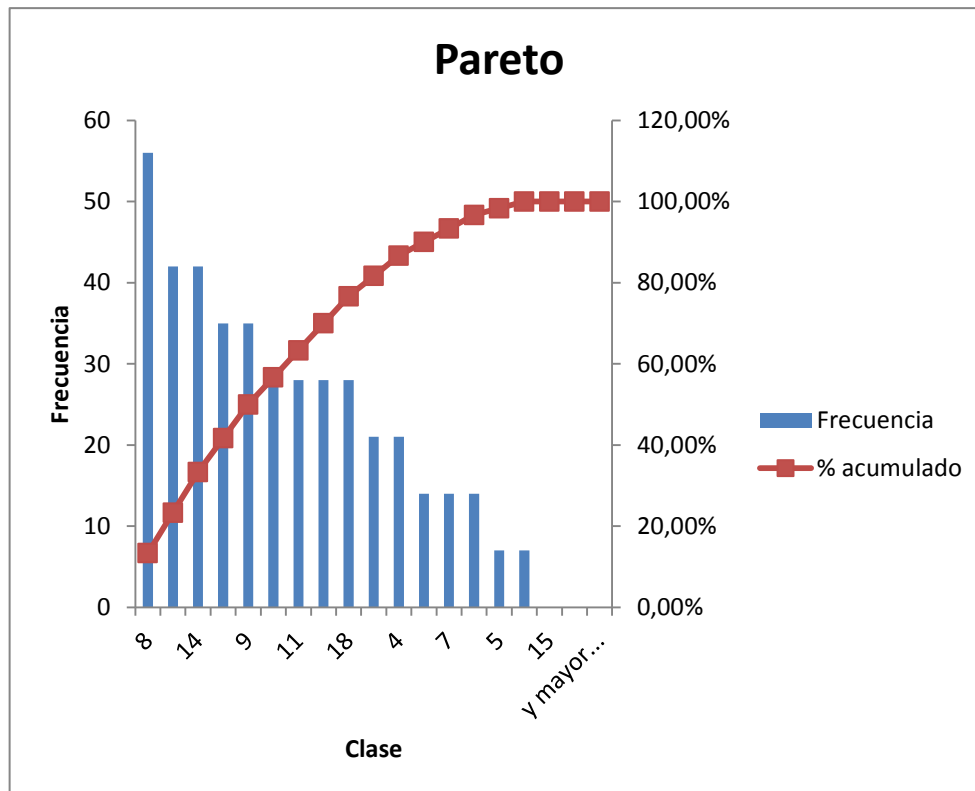
Cuadro de Pareto					
Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
1	21	5,00%	8	56	13,33%
2	14	8,33%	3	42	23,33%
3	42	18,33%	14	42	33,33%
4	21	23,33%	6	35	41,67%
5	7	25,00%	9	35	50,00%
6	35	33,33%	10	28	56,67%
7	14	36,67%	11	28	63,33%
8	56	50,00%	12	28	70,00%
9	35	58,33%	18	28	76,67%
10	28	65,00%	1	21	81,67%
11	28	71,67%	4	21	86,67%
12	28	78,33%	2	14	90,00%
13	7	80,00%	7	14	93,33%
14	42	90,00%	16	14	96,67%
15	0	90,00%	5	7	98,33%
16	14	93,33%	13	7	100,00%
17	0	93,33%	15	0	100,00%
18	28	100,00%	17	0	100,00%

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Gráfica del Diagrama de Pareto

Gráfico N° 3



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Analizando la gráfica, se observa que la pregunta 8 tiene en porcentaje 13% dentro del aspecto satisfacción de cliente, siendo el 100% de satisfacción total por parte del cliente, en cambio las preguntas 3, 14 y 6 tienen una incidencia en porcentaje de 23%, 33% y 41% respectivamente lo que permite expresar que la actitud del telefonista influye en las personas encuestadas en un 23% dentro de este experimento, en este caso la administración debe tomar en cuenta la actitud de la persona encargada en contestar el teléfono y entregar información, no está siguiendo con los aspectos básicos de calidad.

2.5.3 HISTOGRAMA

Descripción gráfica de los valores medidos individuales de un conjunto de información y que está tabulado según la frecuencia o relativa frecuencia de ocurrencia.

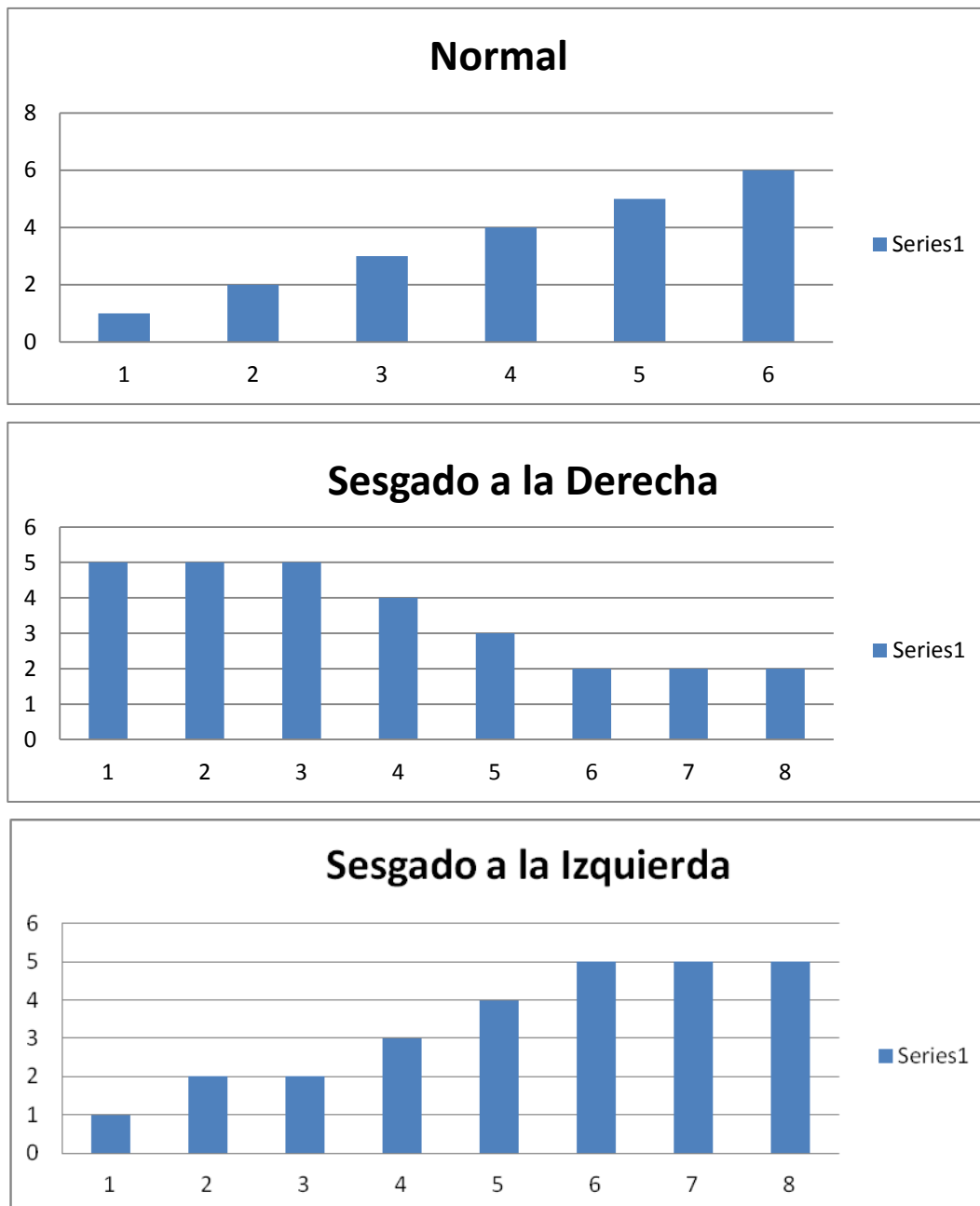
Un histograma grafica la forma de la distribución de valores individuales, en un grupo de datos en conjunto con la información referente al promedio y variación.

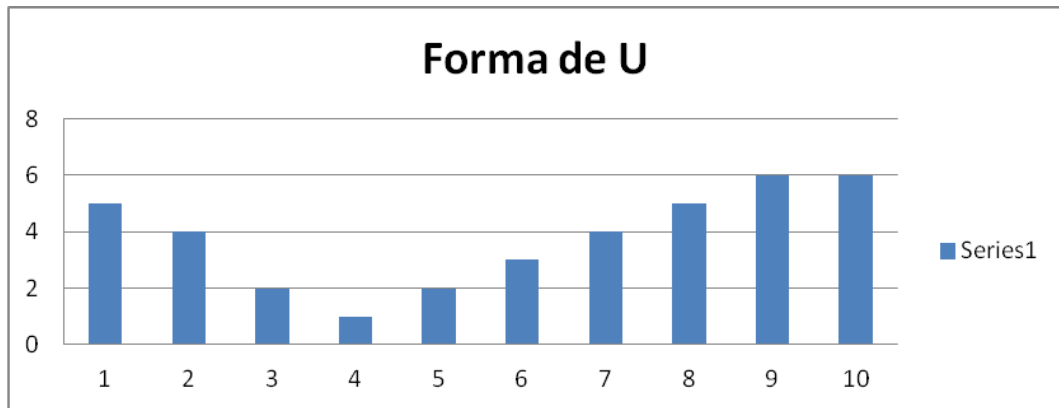
¿Como implantarlo en el Grupo?

Se despliega la distribución de datos en barras, señalando el número de unidades de cada categoría. Tomar en cuenta la naturaleza de la variación del proceso (ejemplo, determinar si sólo una variación está indicada).

La forma del histograma difiere de la distribución de las frecuencias absolutas de los datos. Las formas más comunes que pueden tener los histogramas son las siguientes:

Gráfico N° 4





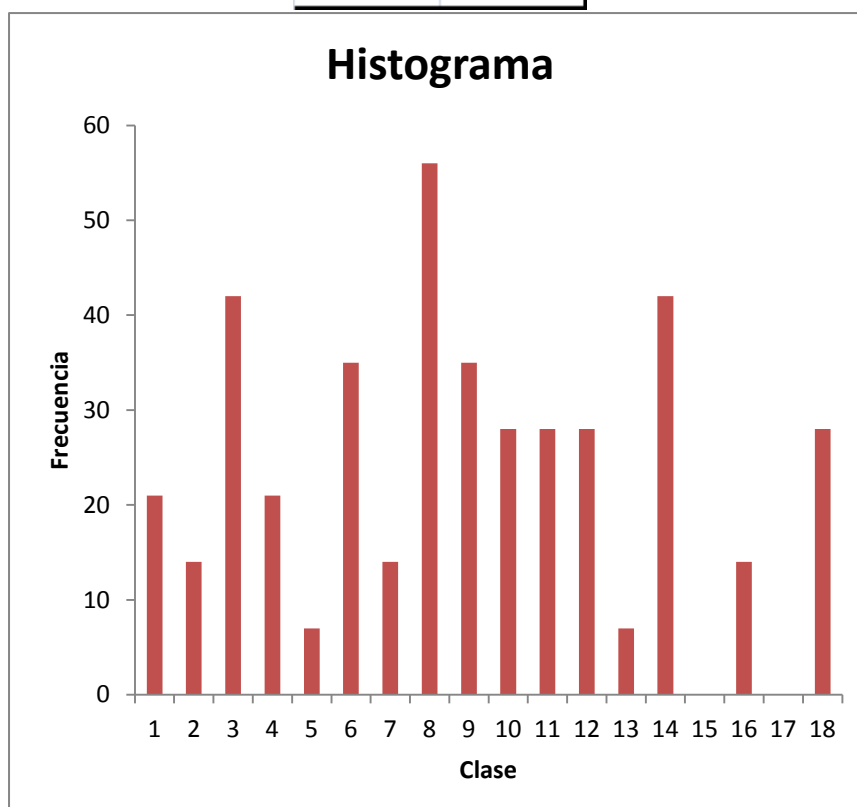
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Ejemplo: Para el siguiente ejemplo utilizaremos las mismas respuestas hechas en el experimento anterior de la Satisfacción del Cliente con las preguntas hechas en esta: Según anexo: ENCU-D01
 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- 1 Facilidad de obtener reserva
- 2 Posibilidad de comunicación telefónica
- 3 Actitud telefonista
- 4 Actitud recepcionista
- 5 Actitud de mucamas
- 6 Limpieza de habitaciones
- 7 Facilidad acceso aeropuerto
- 8 Dificultad para llegar al hostel
- 9 Respuesta rápida en llamadas telefónicas
- 10 Comodidad general
- 11 Proceso de facturación
- 12 Respuesta a reclamos
- 13 Información turística
- 14 Tiempo de espera en recepción
- 15 Limpieza en recepción
- 16 Limpieza en hall y demás áreas
- 17 Actitud personal de servicio
- 18 Satisfacción general

Cuadro N° 4 y Gráfico N° 5

Histograma	
Clase	Frecuencia
1	21
2	14
3	42
4	21
5	7
6	35
7	14
8	56
9	35
10	28
11	28
12	28
13	7
14	42
15	0
16	14
17	0
18	28



Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Dentro de los resultados se observa que el aspecto de mayor incidencia es la “dificultad para llegar al hostel” , debiendo analizar de qué forma se puede remediar este inconveniente, con respecto al

acceso y los aspectos como Actitud del Telefonista, limpieza de habitaciones y tiempo de espera en recepción deben ser analizadas por la administración y corregidas.

2.5.4 GRÁFICA DE CORRIDA - RUN CHART

Las gráficas de comportamiento son un complemento de los histogramas y contienen información en donde se obtiene una medida del desempeño monitoreado a lo largo del tiempo.

El histograma solo entrega información agregada sobre el desempeño del proceso analizado.

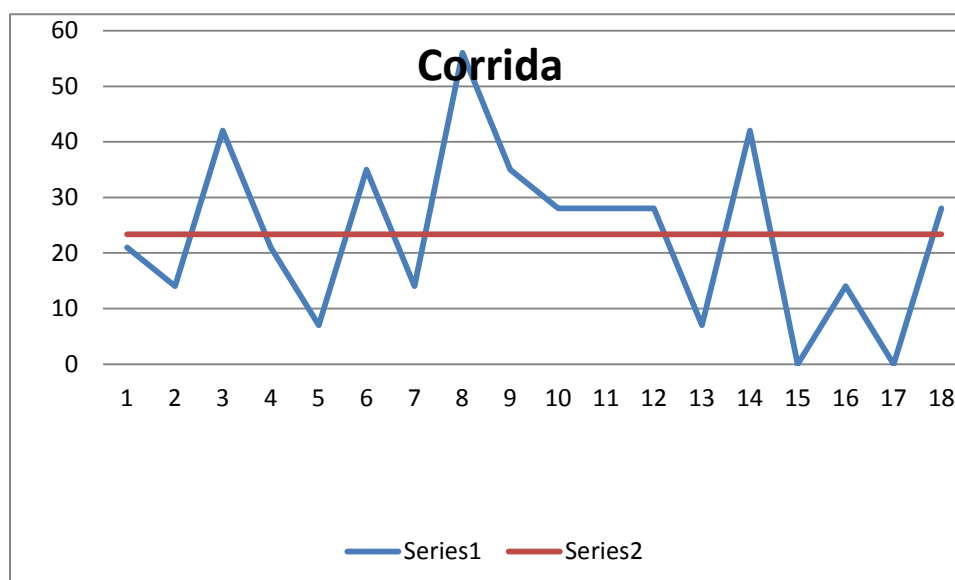
Ejemplo: Para el siguiente experimento utilizaremos la misma encuesta realizada a 60 clientes, sobre satisfacción del cliente. De los datos captados por los clientes se obtuvo el siguiente cuadro: Según anexo: ENCU-D01 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cuadro Nº 5

Cuadro de Corrida		
Histograma		
Clase	Frecuencia	Promedio
1	21	23
2	14	23
3	42	23
4	21	23
5	7	23
6	35	23
7	14	23
8	56	23
9	35	23
10	28	23
11	28	23
12	28	23
13	7	23
14	42	23
15	0	23
16	14	23
17	0	23
18	28	23

Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Gráfico Nº 6



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Del gráfico obtenido, se puede identificar que los aspectos 15 y 17, limpieza en recepción y actitud personal de servicio, están por debajo de la media en cantidad de respuestas citadas por los clientes, siendo los de menos incidencia con respecto a la satisfacción del cliente y por encima de la media, con 58 veces de respuesta, el ítem “dificultad para llegar al hostel”, es el aspecto de más afectación con respecto a la encuesta planteada a los clientes.

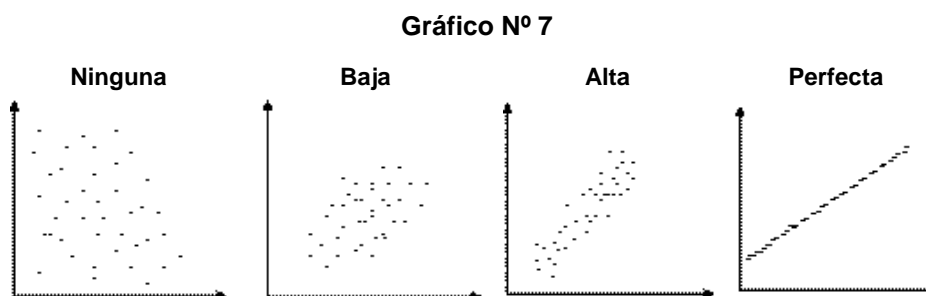
2.5.5 DIAGRAMA DE CORRELACIÓN – SCATTERGRAM

- Este diagrama posibilita reconocer relación Causa/Efecto.
- Fácil reconocimiento de las correlaciones.
- Permite determinar relaciones en movimiento o estáticas en mediciones.
- Identifica si dos variables están relacionadas.

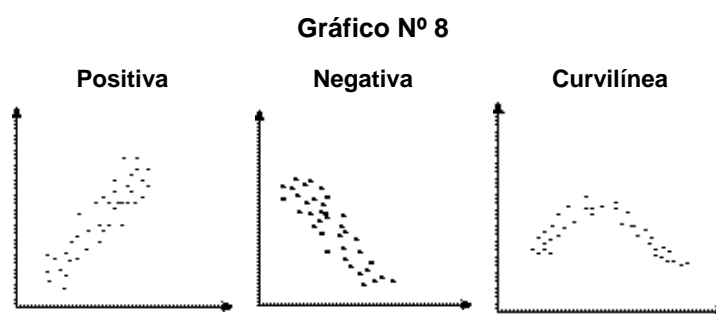
¿Para qué sirve el diagrama de correlación en el Grupo FAGELP?

EL diagrama de correlación indicará la relación entre dos factores. En este caso un factor incrementa su valor y el otro factor disminuye, aumenta o muestra un cambio. La relación sólo puede ser encontrada mediante el entendimiento total del proceso y la experimentación diseñada.

Grados de correlación



Tipos de correlaciones



Ejemplo:

Para el siguiente análisis, se utiliza al área de marketing de la matriz del Grupo FAGELP, la misma que está encargada en realizar la propaganda mediante la entrega de afiches a los distintos lugares estratégicos en la ciudad. Las muestras son tomadas en los primeros quince días de un mes determinado.

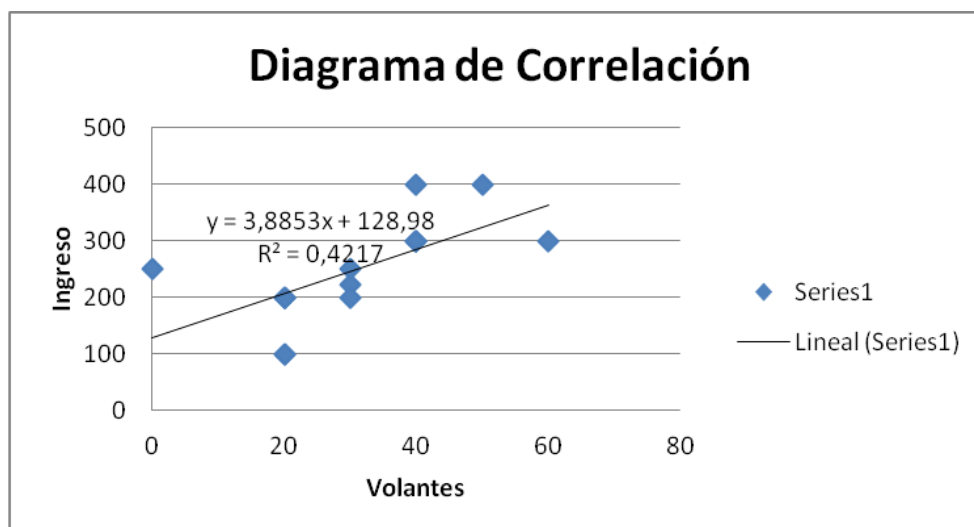
Cuadro N° 6

Diagrama de Correlación		
Muestras	Marketing (Volantes)	Respuesta a la aplicación
1	40	400
2	20	200
3	30	222
4	40	300
5	60	300
6	20	200
7	30	250
8	50	400
9	40	300
10	30	200
11	20	200
12	0	250
13	20	100
14	40	300
15	20	100

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Gráfico N° 9



Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Se observa en el gráfico una alta dispersión, el motivo de esta relación alejada es dada por el aspecto que influyen otros factores en el ingreso, no solo la entrega de propaganda, ya que no es el único factor determinante dentro del experimento con respecto al ingreso, responsables como información vía mail, clientes frecuentes, páginas amarillas, etc, que también influyen directamente en el ingreso. Pero lo que se puede observar en el experimento, es una cierta influencia al alza, con respecto a la entrega de propaganda en los ingresos.

2.5.6 DIAGRAMA DE CONTROL

Diagrama que se utiliza para examinar cuando un proceso se presenta en una condición estable o indica también, que el proceso se mantiene bajo una condición inestable.

¿Para qué sirve?

Proporcionará al Grupo, un método estadístico eficaz, que permite distinguir entre causas de variaciones comunes o especiales, identificadas por los procesos.

Promueve el involucramiento directo de los empleados en el logro de la calidad y sirve como herramienta para identificación de problemas.

Ejemplo:

Para el siguiente ejemplo, se toma en cuenta el área operativa del Grupo FAGELP, específicamente, problemas con el proveedor de limpieza de toallas, en el experimento se toma ocho muestras, esto quiere decir las ocho veces seguidas que el proveedor de limpieza a entregado las toallas en el hostel y mediante el cuadro de control, analizaremos la entrega de este insumo, verificando la dificultad en recibir toallas sucias.

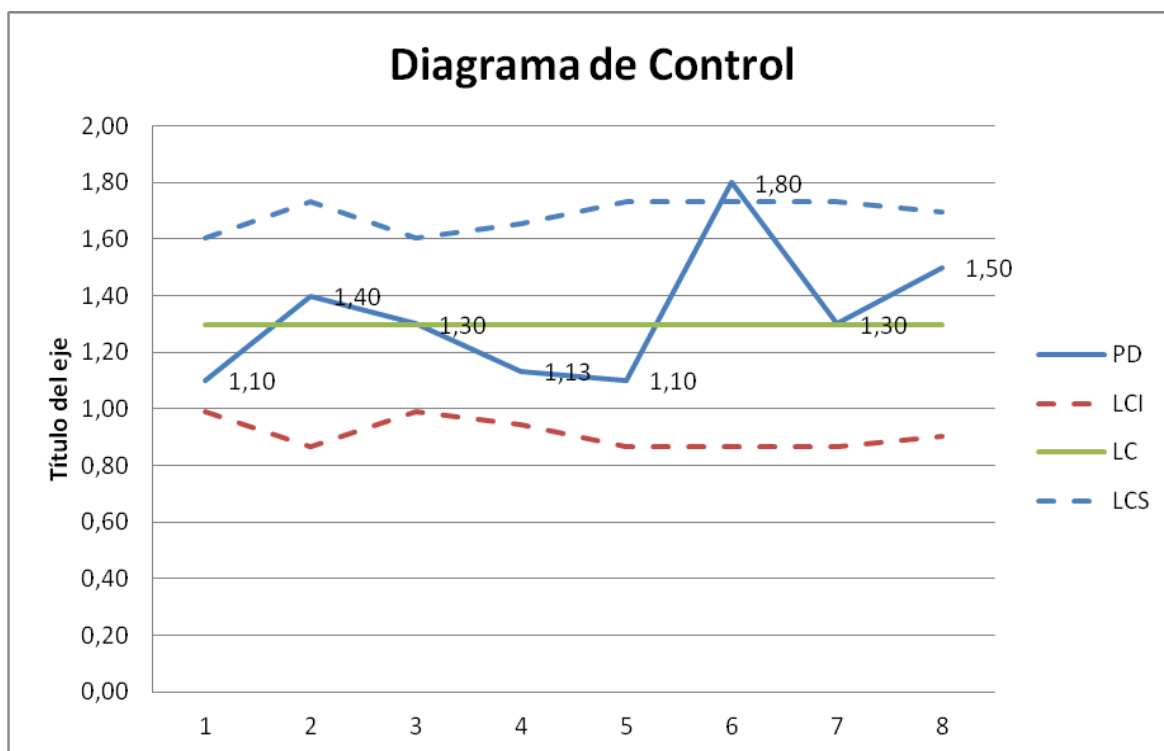
Cuadro N° 7

Diagrama de Control- Toallas mal lavadas							
Defectuosos	Tamaño de subgrupos	Muestra	Proporción Defectuosa	Limite de control inferior	Limite de control central	Limite de control superior	
				LCI	LC	LCS	
2	20	1	1,10	0,99193128	1,29906542	1,60619956	
4	10	2	1,40	0,86471215	1,29906542	1,73341869	
6	20	3	1,30	0,99193128	1,29906542	1,60619956	
2	15	4	1,13	0,94441746	1,29906542	1,65371338	
1	10	5	1,10	0,86471215	1,29906542	1,73341869	
8	10	6	1,80	0,86471215	1,29906542	1,73341869	
3	10	7	1,30	0,86471215	1,29906542	1,73341869	
6	12	8	1,50	0,90255695	1,29906542	1,6955739	
32	107	TOTAL					

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Gráfico Nº 10



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

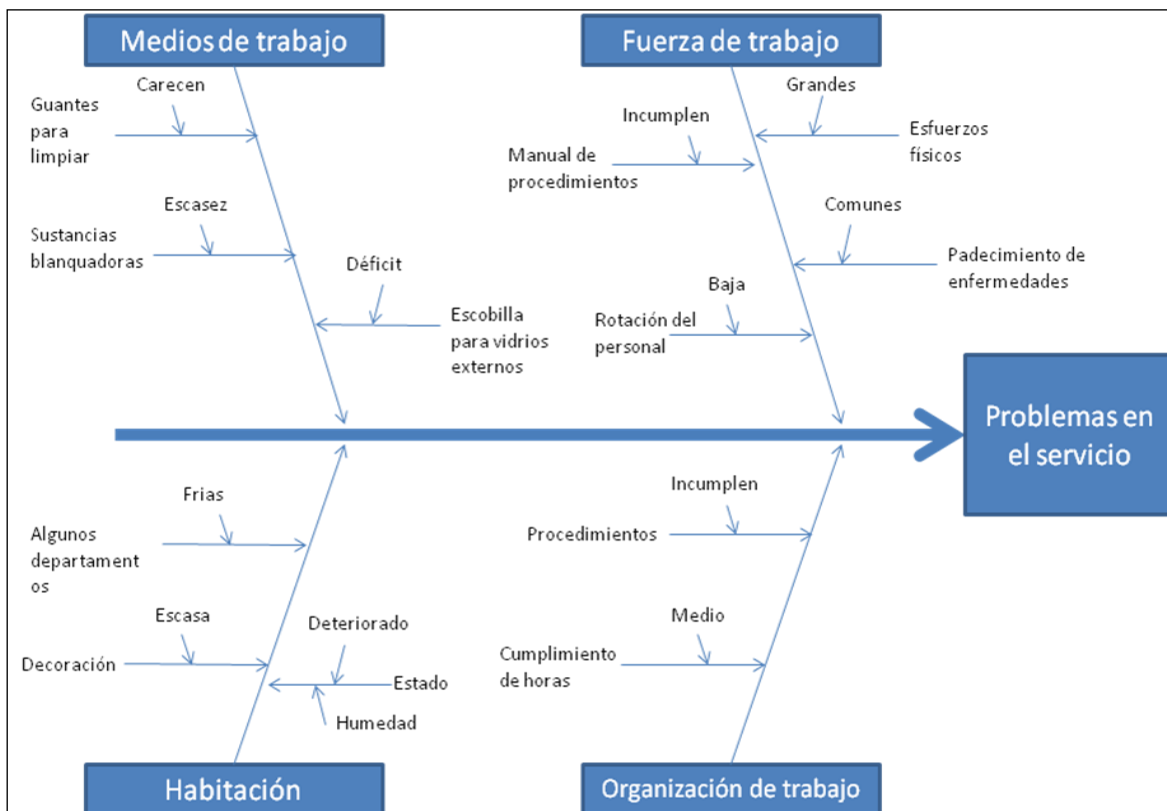
En el cuadro se observa, que en la primera muestra existe una proporción defectuosa que está dentro del rango dado, que de 20 solo 2 están sucias, mientras que la muestra número ocho está sobre la línea de límite de control y debe ser reportada al proveedor, pero la muestra número seis, indica un problema casi total, en la entrega de toallas sucias, en este caso, la administración deberá tomar las decisiones correspondientes respecto de este proveedor.

2.5.7 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Herramienta útil en la identificación de posibles causas de un problema, representa la relación entre causa y efecto.

En el ambiente no manufacturero, las categorías de causas más influyentes, incluyen políticas, personal, procedimientos y planta (las 4 P's).

Gráfico N° 11



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

2.6 INTRODUCCIÓN A LOS REQUISITOS PARA SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN ISO 9001:2008

En la introducción a los requisitos de un SGC necesarios para el diseño, se indicará de forma general, todos los requisitos que incluye la norma de calidad ISO 9001:2008 y se entregará una explicación de los mismos.⁷

La ISO 9001:2008 está compuesta por: La siguiente numeración pertenece a la ISO.

4.0 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Aquí se indica cómo se debe llevar la gestión general de la empresa.

- Manual de calidad
- Control de documentos
- Registros, etc.

⁷ Camacho Durango, Ruth Jacqueline. *Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa de servicios de consultoría en software*. QUITO / PUCE / 2007

El sistema de gestión de la calidad, en la norma ISO 9001 consta de los siguientes requerimientos de obligado cumplimiento:

- a.- Establecer, documentar, implementar y mantener un SGC.
- b.- Determinar la secuencia, interacción, flujos de los procesos, gestionándolos adecuadamente.
- c.- Si la organización subcontrata un proceso externo, deberá controlar la calidad del mismo.
- d.- Disponer de la siguiente documentación:
 - 1.- Política de la calidad.
 - 2.- Objetivos de la calidad.
 - 3.- Manual de la calidad.
 - 4.- Procedimientos documentados.
 - 5.- Documentos para asegurar la planificación, operación y control de los procesos.
 - 6.- Registros para demostrar el funcionamiento y eficacia del SGC.

La norma obliga los siguientes procedimientos básicos:

- 1.- Control de la documentación.
- 2.- Control de los registros.
- 3.- Auditorías internas.
- 4.- Control de las no conformidades o del producto no conforme.
- 5.- Acciones correctivas.
- 6.- Acciones preventivas.

5.0 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Se identifica los tipos de responsabilidades y acciones, de las cuales el gerente general o el administrador, deben hacerse cargo directamente o estar enterado de ellas.

- Compromiso.
- Política de calidad.
- Planificación de objetivos.
- Satisfacción del cliente.

6.0 GESTION DE RECURSOS

La organización debe gestionar los recursos, con el objeto de garantizar al cliente que se percibe de los mismos y que la falta de estos, me pueden generar un producto de mala calidad.

- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

7.0 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Se indica los requisitos esenciales para realizar las distintas actividades que garantizan un servicio que cumpla con las necesidades del cliente.

- Planificación de la realización del producto.
- Revisión de requisitos.
- Compras diseño y desarrollo.

8.0 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Es importante que se realice mediciones para analizar al servicio en sus diferentes fases.

- Mejora continua.
- Acción preventiva.
- Acción correctiva.

2.7 ANTECEDENTES DE CALIDAD EN EL ECUADOR

Los productos y servicios en Ecuador día a día compiten en exigentes mercados externos.

La *International Standar Organization* (Organización internacional de Estándares), ha ideado un "conjunto de normas que establecen las prácticas administrativas consideradas como adecuadas para garantizar la calidad de productos y servicios que se ofrecen", conocidas como ISO 9000 aplicadas tanto a nivel mundial como nacional. En el modelo existen otros certificados que se refieren a actividades específicas (9001, 9002, 9003 y 9004).

Los principales aspectos a ser considerados en la estructura de las empresas ecuatorianas son:

1. Responsabilidad de la dirección.
2. Sistema de calidad
3. Revisión del contrato. Establecer procedimientos.
4. Diseño de nuevos productos. Planeación del proyecto.
5. Control de la documentación.
6. Compras. Estadística de productos adquiridos. Identificación de origen.
7. Productos suministrados para el cliente.
8. Rastreabilidad de los productos.
9. Control de los procesos.
10. Inspección y pruebas.
11. Equipos de medición.

12. Estado de inspección y ensayo
13. Control de productos no conformes
14. Acciones correctivas.
15. Manejo, almacenamiento, empaque y distribución.
16. Registros sobre calidad.
17. Auditorías internas sobre la calidad.
18. Formación y adiestramiento.
19. Mantenimiento. Establecimiento comercial de servicios de post-venta.
20. Técnicas estadísticas.⁸

⁸ Diario Hoy. *Construir calidad total*. Internet. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/construir-calidad-total-90013-90013.html>. Acceso: (15-08-2011)

3 DIRECCIÓN EMPRESARIAL

3.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La Norma ISO 9001:2008 contiene 5 pilares:

- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Desarrollo de directrices de la mediación
- Análisis y mejora.

Tomando en cuenta que dentro de los requisitos de la norma ISO está la inclusión de un SGC, el Grupo FAGELP determina enfocarse en:

- ¿Qué pasa en la empresa?
- Implementar el SGC.⁹

3.2 ¿QUÉ PASA EN LA EMPRESA?

Es importante determinar las principales actividades que realiza la empresa, en las diferentes formas en que se desarrolla el trabajo. Analizar todos los requerimientos de los clientes, si las actividades de la organización satisfacen las expectativas, si permanece con las actividades que desarrolla o si las ajusta.

Para saber la situación en que se encuentra la empresa, como base se utiliza el análisis FODA que permite establecer en conjunto, todos los factores tanto internos como externos. A continuación la gráfica matriz de cruces.

⁹ Gualdrón Ana. *Guía de implementación SGC*. Internet. <http://www.slideshare.net/agualdron/guia-de-implementacion-sgc>. Acceso: (23-04-2011)

Cuadro Nº 8

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gobierno corporativo familiar	Administración sin certificaciones de calidad
	Seguimiento de calidad, según requerimientos del cliente	Falta de sistemas de capacitación
	Mercadeo bajo control diario	Principiantes en este servicio
	Selección de personal bajo requerimientos de la empresa	Incertidumbre en cantidad de clientes
OPORTUNIDADES	Estrategias	Estrategias
Introducir una cultura turística en el país	Aprovechar al máximo la ventaja de ser un gobierno familiar, para implantar una cultura turística que eleve el nivel de turismo en el país. F1.O1.O3	Diseñar sistemas de calidad encaminados a obtener certificaciones que den respaldo del servicio de calidad D1.O1.O2.O3
Gran cantidad de personas preparadas en el medio (Futuros empleados)	Aprovechar la falencia en el sistema hotelero existente, entregando a los cliente un servicio que cubra sus expectativas F2.O4	Disminuir la incertidumbre en el mercado, contratando personal capacitado que atraía a turistas, huéspedes y visitantes D2.D4.O2.O3
Crecimiento del nivel de turistas en el Ecuador	Incorporar personal preparado y capacitado bajo los requerimientos de la empresa F4.O2	Establecer sistemas de capacitación para empleados enfocados a brindar servicio de excelencia D2.O1.O3.O4
El servicio hotelero en el Ecuador tiene muchas falencias	Control exhaustivo en mercadeo que permita captación de clientes, eliminando las falencias existentes al ser atraídos F3.O4	
AMENAZAS	Estrategias	Estrategias
Bajo nivel de seguridad	Establecer sistemas adecuados de gestión y seguridad que nos permita entrar al mercado haciendo frete a nuestros competidores F2.F3.A1.A4	Establecer Sistema de Gestión de Calidad disminuyendo la incertidumbre por el bajo apoyo a las pymes F1.F3.F4.A2.A4
Bajo apoyo o incentivos a las pymes	Aprovechar el gobierno corporativo familiar eliminando la incertidumbre, dado por el bajo apoyo a las pymes, prestando un servicio de calidad al cliente F1.F2.A2	Selección de personal más adecuado que se identifique con el proceso, entregando seguridad y confianza tanto a los clientes como al área administrativa. F1.F4.A3
Altos precio en infraestructura hotelera	Sistemas de gestión y mercado que permitan establecer el mejor uso de recursos, como también abaratar costos en infraestructura F2.F3.A3	
Hostales y hoteles principales competidores		

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SGC

Esta investigación se centra en la etapa del diseño, por tanto, este ítem de la tesis será puesto a consideración de la junta general del Grupo FAGELP para la implementación en un futuro, puesto que se entiende, que luego de la estructuración del diseño, se prosigue con la implementación del SGC.

3.3.1 TOMA DE CONCIENCIA DE LA DIRECCIÓN

La gerencia establece conciencia basada en la planeación estratégica, como también en la intervención de la norma ISO 9004:2000 que en cuanto a la participación del personal, establece si la dirección quiere mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad, que debe buscar la participación del personal, por lo tanto es necesario.¹⁰

¹⁰ José Villagra Villanueva, *Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*, Praxis, 2007

- Entregar formación continua,
- Delegar sus responsabilidades y autoridades,
- Plantear objetivos individuales y de equipo,
- Administrar el desempeño de los procesos y evaluar los resultados,
- Participar activamente en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones,
- Establecer las necesidades de su personal,
- Promover condiciones para la innovación,
- Establecer el trabajo en equipo eficaz,
- Difundir sugerencias y opiniones,
- Medir la satisfacción del personal,
- Identificar los motivos por los que el personal se vincula y desvincula de la organización.

La dirección debe velar porque el personal cuente con la competencia adecuada para la operación eficaz y eficiente en la organización, para analizar tanto las necesidades de competencia que se tiene, así como las esperadas de acuerdo a las demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales. Debe anticiparse a las necesidades de sucesión de gerentes y de la fuerza laboral (planificación de carrera) así como a cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización.¹¹

3.3.2 TOMA DE CONCIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización del Grupo FAGELP establece el conocimiento global de misión, visión, objetivos y valores, la gerencia propone la conformidad del servicio a través de la identificación, gestión de factores físicos y humanos necesarios del entorno laboral, mediante:

- Departamentos funcionales con sistema de control de recepción con silla ergonómica para posturas que no afecten la espalda.
- Salas de recepción amplia y amoblada.
- Servicios higiénicos adecuados.
- Comunicación constante con los empleados de los diferentes sectores, tanto operativos como administrativos.
- Control de infraestructura, “Control de Instalaciones”, donde esté involucrada la higiene total.

¹¹ Kaisen Grupo. *Competencia toma de conciencia y formación*. Internet. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/150.htm>. Acceso: (23-03-2011)

- Interacción social (reuniones, fiesta de aniversario, etc.)

3.3.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La administración está encargada en identificar los lineamientos para el control eficaz, dentro de la organización.

El manejo gerencial en el presente, se lo realiza de forma empírica y al momento no se han definido procesos, la administración se basa en el control por departamentos existentes, liderados por los responsables del área.

La implantación del diseño hoy expuesto en la presente tesis, es un modelo de gerencia propuesto para en un futuro, aplicarlo en toda la organización del Grupo FAGELP.

Existe la necesidad de conocer teóricamente los fundamentos de los SGC, los requisitos para obtener la futura certificación y concluir con la premisa fijada, para un diagnóstico, se toma en cuenta como primeras herramientas de aplicación bajo las normas ISO implantada, lo siguiente:

ISO 9000:2005: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario ISO 9000:2005

ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. ISO 9001:2008

ISO 9004: 2000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño.

Las certificadoras, como herramientas para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados establecen:

Matriz diagnóstico, define el grado de relación que hay entre los requisitos que promueve la Norma ISO 9001:2005 y las distintas áreas de la Empresa.

Lista de chequeo según ISO 9001:2008, ayuda a conocer el estado del cumplimiento de requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008 para el SGC en la Empresa.

Para establecer un diagnóstico actual de la empresa, el análisis FODA permite especificar los aspectos más relevantes, tanto internos como externos con la finalidad de establecer objetivos estratégicos y un plan de acción.

3.3.4 PLAN DE ACCIÓN

Ayuda en dar seguimiento a la planificación en torno a las actividades de la planeación estratégica, establece la forma cómo los objetivos del plan de acción se mesclan con los objetivos estratégicos y promueven a alcanzar un beneficio de control en la organización.

Cuadro N° 9

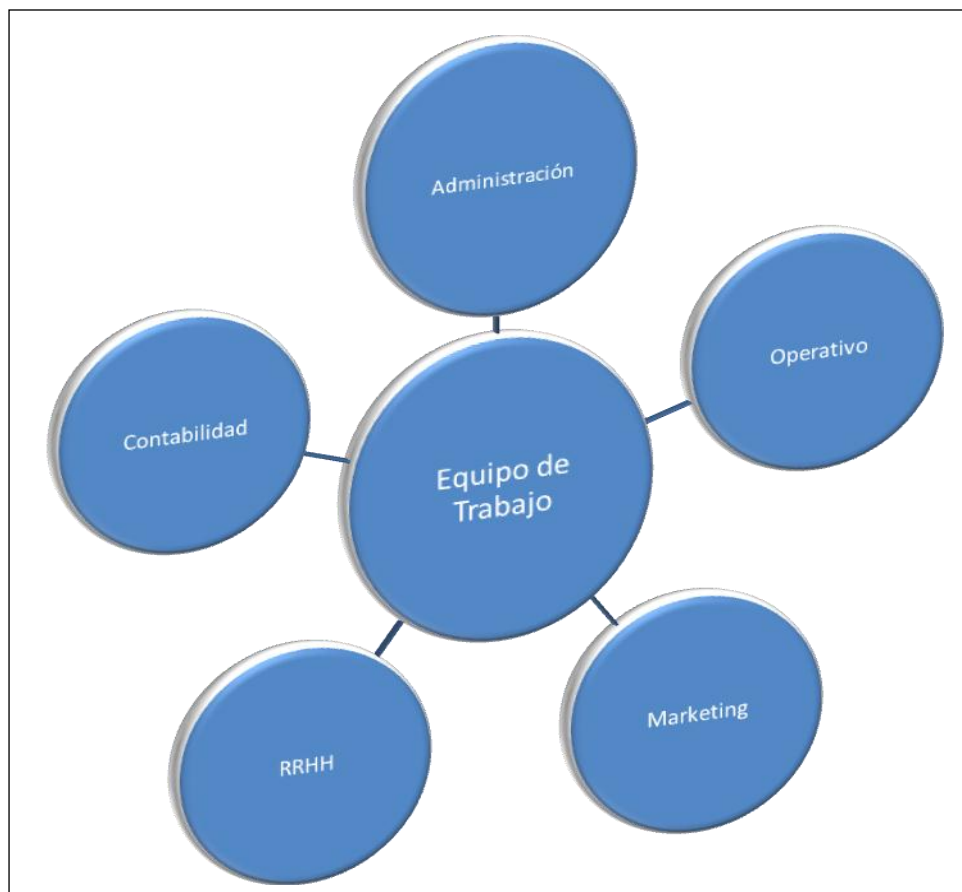
PLAN DE ACCION								
NUMERO	PROYECTO	RESPONSABLE	OBJETIVO	NOMBRE DE INDICADOR	FORMATO DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	PERIODICIDAD
1	BCS - ISO 9001:2008	Operativo- Marketing	Mantener cada apartamento en funcionamiento diario	N° de habitaciones ocupadas	NH = HO/16	Porcentaje	Registro	Por semana
2		Operativo - Administrativo	Aumentar los ingresos	Ingresos	AI = I/G	Dólares	Registro	Por semana
3		Operativo	Satisfacer al cliente	Quejas	Q = NQ/NC	Porcentaje	Sugerencias	Por semana
4		Administrativo	Dar preferencias a clientes frecuentes	Frecuencia de visitas	NVs = > 5Vs = CF	Número	Registro	Trimestre
5		Administrativo	Implantar normas ISO	Conocimiento ISO	CI = PCI/100%CI	Porcentaje	Mapa de procesos	Por semana
6		Marketing	Determinar como aprovechar al máximo el área de marketing y servicios	Mercadeo	VM = I / CP	Dólares	Registro	Por semana
7		Marketing	Eliminar pérdidas de reservas	Perdida de reservas	PR = NRE / NL	Porcentaje	Reservas	Por semana
8		Administrativo	Implantar sistemas de gestión en cada área	Problemas en área	PA = NP	Número	Mapa de procesos	Por semana
9		RRHH	Capacitar al personal con una visión clara de servicio al cliente	Número de quejas	NQ = NQ / VC	Porcentaje	Sugerencias	Por semana
10		RRHH	Adquirir mayor conocimientos en ventas	Capacitación en ventas	VA = NV / VC	Porcentaje	Registro	Por semana
NH	Número de habitaciones							
NO	Habitación ocupada							
AI	Aumento de ingresos							
I	Ingresos							
G	Gastos							
NQ	Número de quejas							
Q	Quejas							
NC	Número de clientes							
NVs	Número de visitas							
CF	Cliente frecuente							
CI	Conocimiento ISO							
PCI	Porcentaje de conocimiento ISO							
VM	Ventas por mercadeo							
IV	Número de ventas							
CP	Costos de Publicidad							
PR	Pérdidas en reservas							
NL	Número de llamadas							
NRE	Número de reservas efectivas							
PA	Problemas en cada área							
NP	Número de problemas							
VC	Veces de capacitación							
VA	Ventas alcanzadas							

Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

3.3.5 EQUIPO DE TRABAJO

Equipo conformado por toda la organización en sus diferentes departamentos, los mismos que determinarán los problemas para ser analizados en equipo y ser eliminados o reestructurados. Tomando en cuenta que existen distintas áreas, es importante recalcar que en cada departamento dentro del grupo de trabajo existe un responsable del desempeño de cada área, encargado de mantener su trabajo de forma correcta, eficaz y eficiente.

Gráfico Nº 12



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

3.3.6 INFORMAR Y CAPACITAR

La información del Grupo FAGELP se basa en propender a: la mejora continua, enfocarse en el cliente y los procesos.

Mejora continua: permite reducir costos, disminuir desperdicios, reducir tiempos de espera, incremento de los índices de satisfacción de clientes, uso máximo de la capacidad intelectual de todos los empleados.

Enfoque al cliente: la organización depende de sus clientes, se debe entender sus necesidades presentes y futuras, cubrir con sus requisitos, poner empeño en exceder sus expectativas.

Enfoque basado en procesos: toda organización posee factores que provocan desviaciones, estos factores, debe ser conocidos y controlados.

Involucrar al personal en todos estos aspectos, beneficia a la organización. Se debe considerar la visión de las personas y promover el trabajo en equipo.

El grupo FAGELP en capacitación propone: elaboración, ejecución, seguimiento de planes y programas de capacitación, en el contexto del sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001.

- Administrar los programas y el plan de capacitación.
- Actividades de capacitación (internas y externas).
- Análisis con clientes internos las especificaciones técnicas.
- Establecer factores y subfactores establecidos para analizar ofertas de capacitación.
- Coordinar las actividades de capacitación.

Cuadro de Capacitación

Cuadro Nº 10

Nº	Nombre de la Actividad	Área o Región Responsable	Nº de Horas	Fecha de Realización	Nº Participantes	Tipo Monitor	Fecha de Actualización
1	Curso de Capacitación formación de sistema de gestión de Calidad	Sección de Calidad	24	09,10,11,12,15 y 16 de marzo	n	Externo	09-03-2012
2	Curso de Capacitación BSC	Sección de Calidad	40	3 al 7 de enero	n	Externo	03-01-2012
3	Curso de ventas	Marketing	40	3al 7 de febrero	n	Externo	03-02-2012

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

3.3.7 EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL

Evaluación: al realizarla se obtiene información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización del grupo.

La evaluación está direccionada y relacionada con lo establecido a realizar, lo conseguido y cómo se consiguió.

La evaluación implica:

¿Qué es lo que la organización pretende conseguir? ¿Qué metas quiere generar? ¿Qué impacto quiere obtener?

Evaluación del progreso encaminada hacia aquello que se quiere conseguir.

Análisis de la estrategia de la organización. ¿Existía estrategia? ¿Esta estrategia era eficaz? ¿Utilizaba esta estrategia?

Análisis de funcionamiento. ¿Tiene un uso eficaz de los recursos? ¿Cuáles son los costes de oportunidad?-¿Qué consolidación tiene el modo de trabajo de la organización?-¿Cuáles son los beneficios para los actores directos en cuanto al modo de trabajo?

Seguimiento: es un análisis y recolección sistemática de información a medida que avanza la actividad, con el objeto de mejorar la eficacia, efectividad de un proceso y organización en áreas específicas o su totalidad, se basa en el establecimiento de metas y actividades planificadas durante las distintas etapas del trabajo. Permite seguir una línea de trabajo, y ayuda a la administración a conocer cuando algo no está funcionando, llevada adecuadamente, es de incalculable valor para la administración, permite verificar si los recursos disponibles son suficientes, si la capacidad de trabajo es adecuado y si se está haciendo lo planificado.

El seguimiento implica: establecer indicadores de eficacia, efectividad e impacto; Planteamiento de sistemas de recopilación de información relacionada a los indicadores; Recolección y registro de la información; Análisis de la información; Uso de información para tener a la administración al día.

Control: etapa infaltable en la administración, dado que aunque la empresa cuente con buenos planes, una base organizacional adecuada y un enfoque eficiente, no se podrá encontrar cuál es la situación verídica de la organización. Sin control no habría un mecanismo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La definición de control es genérica y se utiliza en la organización para evaluar el desempeño general de un plan estratégico.¹²

¹² Óscar Torrico. *Evaluación de desempeño*. Internet. http://www.laboris.net/static/em_diccionario_evaluacion-desempeno.aspx. Acceso:(12-06-2011)

3.4 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La satisfacción del cliente, objetivo principal de la empresa. Propendiendo mucho en la mejora de las áreas o actividades que permiten de forma importante el seguimiento de la satisfacción del cliente, en calidad y atención. De esta manera se verá reflejada en todas las intenciones de las empresas.

El grupo lo que busca es satisfacer a los clientes, dando valor tangible a la forma de ver al cliente, sobre el servicio que entrega la empresa y posteriormente hacer uso de la información para mejorar el rendimiento en las áreas que promueven más a aumentar su satisfacción. Ayudará a que el grupo pueda acrecentar sus beneficios al “hacer de mejor forma lo que le importa al cliente”.

En turismo aproximadamente en una media, se pierde entre el 15 y el 40 % de sus clientes cada año, pero no se conoce el motivo en qué momento se ha perdido, por qué se han perdido y como ha afectado esta disminución del número de clientes, a los beneficios de la empresa.

Frecuentemente no se suele preocupar por los clientes que se pierde, sino que se da más importancia al hecho de ingresar nuevos clientes, de esta manera la empresa se puede transformar en una cartera sin fondo: su clientela huye y sin embargo, la administración en vez de tratar de arreglar el agujero, enfoca sus recursos a incrementar más y más clientes nuevos a la cartera.

3.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

Su aplicación contribuye a mejorar las debilidades y mejorar las fortalezas de la organización.

El mejoramiento continuo logra ser más productivos y competitivos, es importante analizar los procesos utilizados, de esta manera si existe algún problema pueda, mejorarse o corregirse; como fruto de la aplicación con esta técnica, puede ser que la organización crezca en el mercado y se pueda dirigir hacia un liderazgo.

3.6 GRUPO FAGELP MEJORAMIENTO CONTINUO

Las siguientes actividades de mejoramiento deberán formar parte de la empresa:

- Compromiso de la alta dirección.
- Creación de un consejo directivo de mejoramiento.
- Promover el involucramiento total de la administración.
- Participación en equipo de los empleados.
- Plantear equipos de mejoramiento de los procesos.

- Impulsar la participación de proveedores.
- Desarrollar planes de mejoramiento a corto plazo.
- Establecer una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Entrega de reconocimientos por calidad.

Gráfico N° 13



Fuente: www.google.com/images
Elaborado por: www.google.com/images

3.7 GESTIÓN EMPRESARIAL

Lo que busca el Grupo FAGELP, es hacer las cosas mejor, hacer las cosas correctas y bajo este esquema es necesario determinar los factores que influyen en el éxito o mejora de resultados de la gestión.

Lo gerencial implica tener capacidad para manejar personas, poseer valores de reconocimiento y jerarquía entre los subalternos, indiscutiblemente para esto se requiere capacidad en:

- Saber tomar decisiones.
- Creatividad, iniciativa e inteligencia.
- Poder de supervisión, control y liderazgo.
- Saber guiar las actividades, mirando al futuro.
- Contagiar entusiasmo.
- Proponer nuevas ideas.
- Asumir responsabilidades.
- Identificar oportunidades.
- Manejar conflictos.

- Saber cómo enfrentar al cambio.
- Conocer de marketing para promocionar al grupo.
- Talento en análisis y resolución de problemas.
- Paciencia para entender y atender.

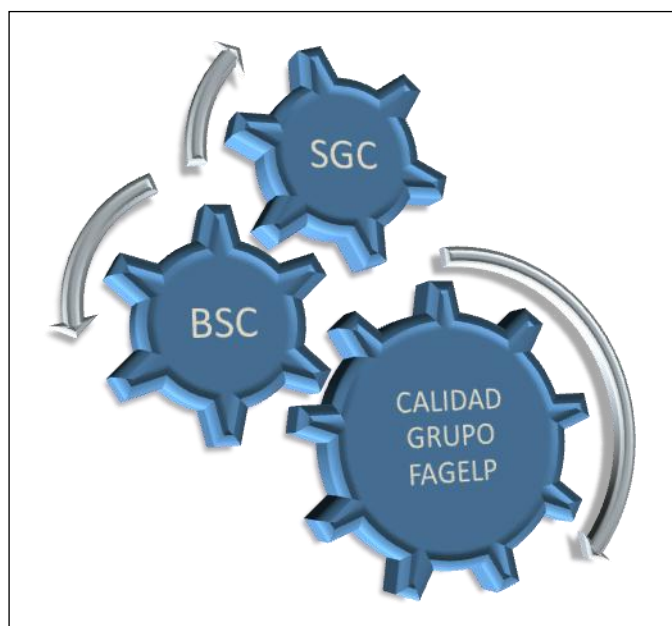
Para el éxito de la empresa y poder mantenerla, se toma en cuenta algunas pautas fundamentales y deben ser tomadas en cuenta para gestionar, sobre todo si nos enfocamos en nuestro panorama, para ello se debe:

- Cuidar y atraer a los clientes.
- Segmentar compradores.
- Descubrir qué quieren los clientes.
- Establecer claramente que es lo que desea el cliente.
- Entregar siempre servicio con valor agregado.

3.8 ASPECTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

La calidad del Grupo FAGELP, está avalado por el establecimiento del sistema de gestión de calidad bajo las Norma ISO 9001: 2008, la cual será diseñada en el capítulo siguiente dentro del contexto de calidad como un engrane en conjunto, el SGC es parte fundamental para la estructura del cuadro de mando integral, interactúan entre sí, de esta forma para que el BSC sea analizado bajo los parámetros de la planeación estratégica.

Gráfico N° 14



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

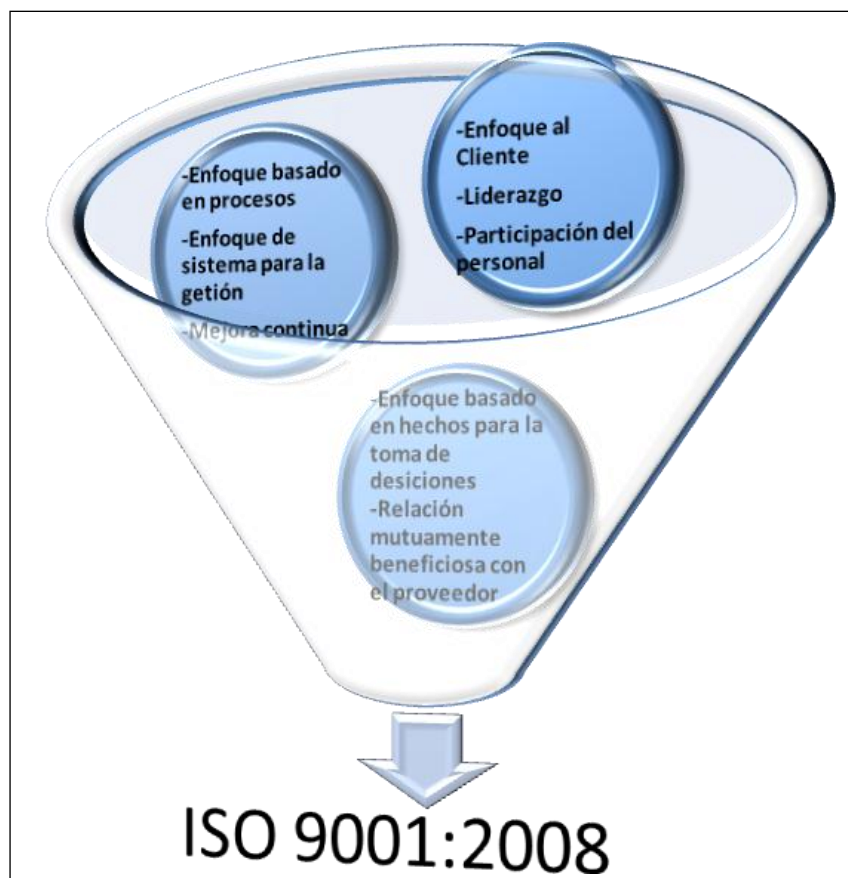
3.9 ISO 9001:2008 EN LA EMPRESA

El uso de un sistema de gestión, bajo el enfoque de la ISO 9001:2008 en el Grupo, aporta a los clientes y proveedores una fiabilidad respecto al enfoque de sus técnicas de gestión.

Hay que tomar en cuenta que, “empresa certificada no es sinónimo de calidad”, la implantación y en un posterior ciclo, la certificación, todo esto implica tener una gestión eficaz, que cumple con los objetivos y lineamientos normados por la ISO. Es importante destacar que varias empresas tienen el sello de certificación con el objeto de vender más, ya que aparentan ser productos o servicios de buena calidad, pero que en análisis, no lo son.

El Grupo FAGELP no busca la certificación dado que el costo para adquirir esta insignia, rebasa por el momento sus ingresos, pero se puede basar en ellos para tener un control eficaz y confiable, que permita a la dirección tener la capacidad de mando integral. En términos generales todas las organizaciones que compiten por certificar a sus empresas, realizan los mismos procedimientos que se verán reflejados en la tesis, plasmados en la gestión del Grupo FAGELP.

Gráfico N° 15



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

3.10 PRINCIPIOS DEL SGC BASADOS EN ISO 9001:2008

- Enfoque al Cliente

Nuestros servicios deben conseguir la satisfacción permanente del cliente.

La satisfacción del cliente no debe suponerse, sino controlarse.

- Liderazgo

La calidad debe empezar en el diseño del servicio.

La sencillez es el mejor camino para alcanzar la calidad.

- Participación del personal

Para la resolución de los problemas se necesita la participación intelectual de todo el personal.

Los recursos humanos deben formarse para saber más acerca de su trabajo.

- Enfoque basado en procesos

Los procesos deben producir servicios sin defectos.

- Enfoque de sistema para la gestión

Los problemas no deben corregirse, sino evitar que se produzcan o que se repitan.

Hay que aplicar técnicas de identificación y solución de problemas.

- Mejora continua

Cuanto antes se detecte un servicio defectuoso, más económico resulta corregirlo.

La mejora de costos y calidad son las dos caras de la misma moneda.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Hay que aplicar técnicas de identificación y solución de problemas.

- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

La relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹³

3.11 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA

Para el Grupo FAGELP los principales aspectos para tomar en cuenta en el SGC son:

1. Aspecto escrito, es la serie de documentos donde se describe el sistema, los procedimientos, las instrucciones y los manuales, ajustándolos a la norma.
2. Aspecto práctico, dividido en:
 - a) Criterio físico, en este se encuentra todo lo tangible, la maquinaria, los instrumentos de control, las cámaras, infraestructura, etc.;
 - b) Criterio humano, capacitación en calidad al personal, conocimiento claro de los niveles jerárquicos, establecimiento de recompensas con el fin de tener un equipo motivado.

¹³ Segic. *Compromiso de la Gerencia*. Internet.
http://www.iso.segic.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=43. Acceso:(04-06-2011)

4 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1 SGC DEL GRUPO FAGELP BAJO NORMA ISO 9000:2008

Comprendiendo que las ISO 9000 son un grupo de estándares que entregan lineamientos generales para administrar los diferentes sistemas de gestión de calidad,¹⁴ el Grupo FAGELP bajo la Norma ISO 9001:2008 aplica los siguientes numerales:

4.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Requisitos generales:

- Establecimiento de procesos
- Interacción y secuencia
- Seguimiento, medición y análisis
- Puntos de control

Gestión documental

- Declaración fundamental de política de calidad
- Manual de Calidad

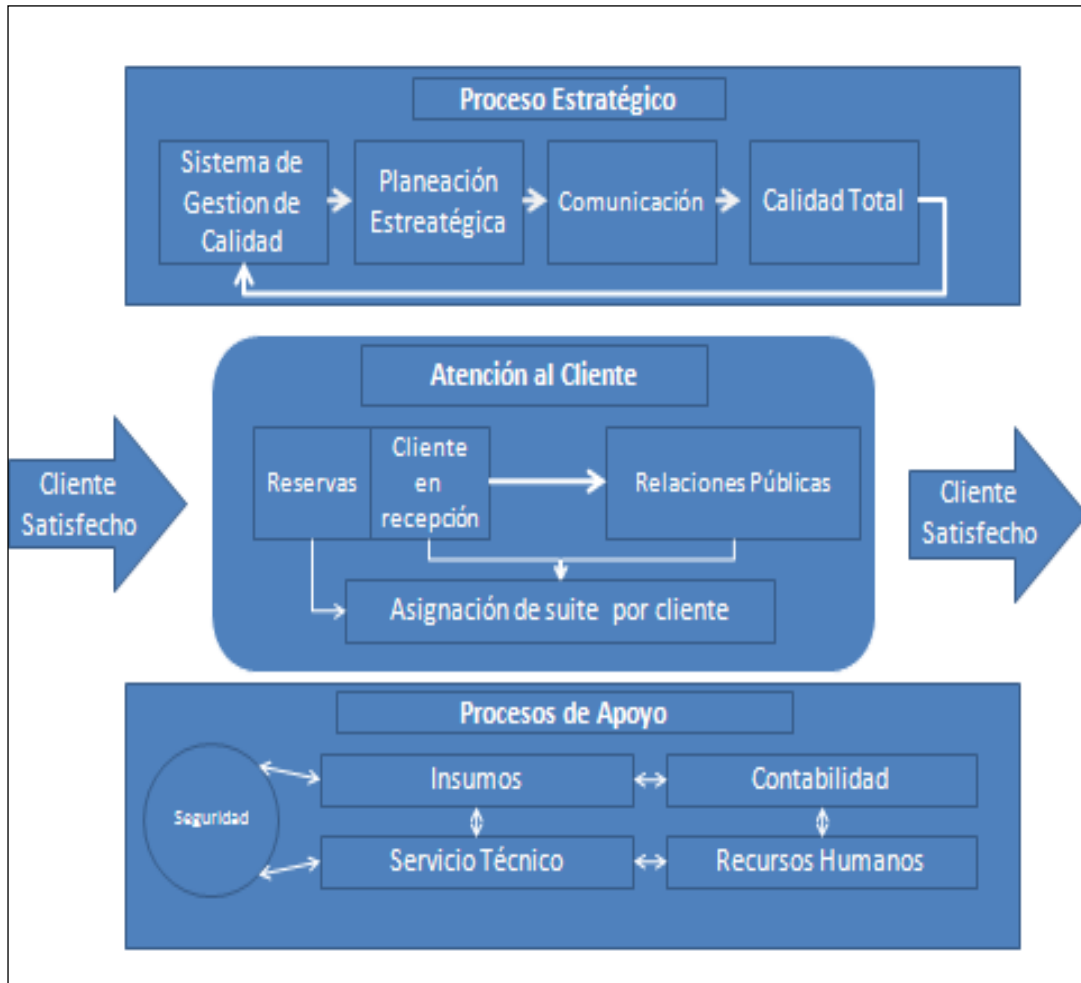
4.3 REQUISITOS GENERALES

- Establecimiento de procesos
- Interacción y secuencia
- Seguimiento, medición y análisis
- Puntos de control

¹⁴ Fernández Héctor. *Sistema de gestión de calidad*. Internet.
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html. Acceso:(20-03-2011)

4.3.1 ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS

Gráfico N° 16

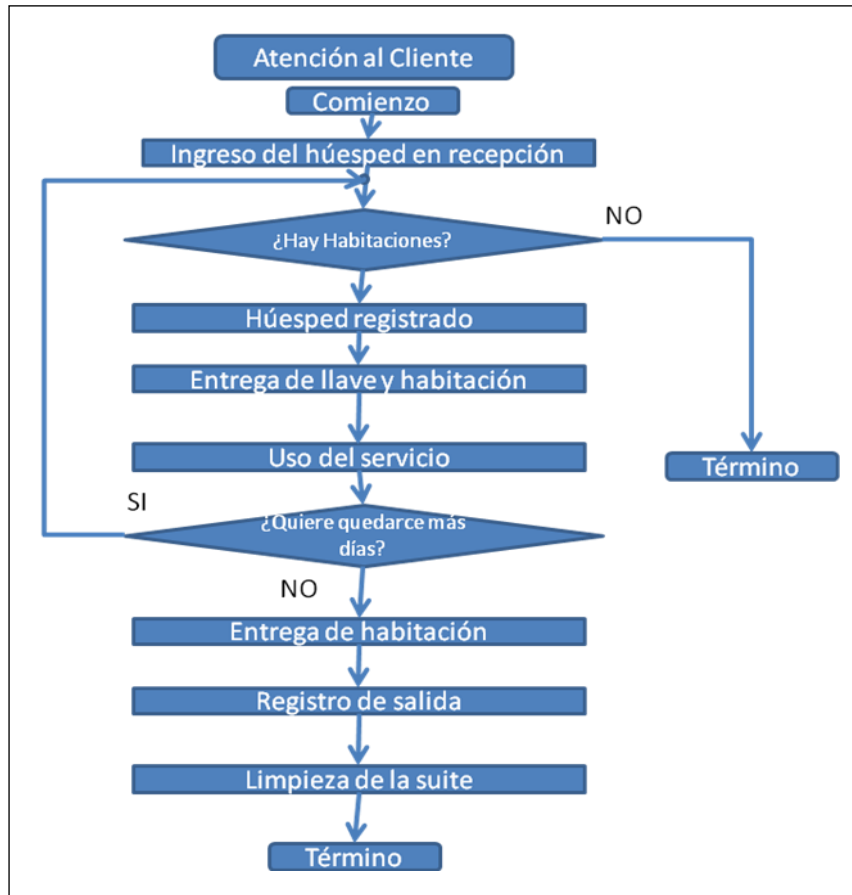


Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

4.3.2 INTERACCIÓN Y SECUENCIA

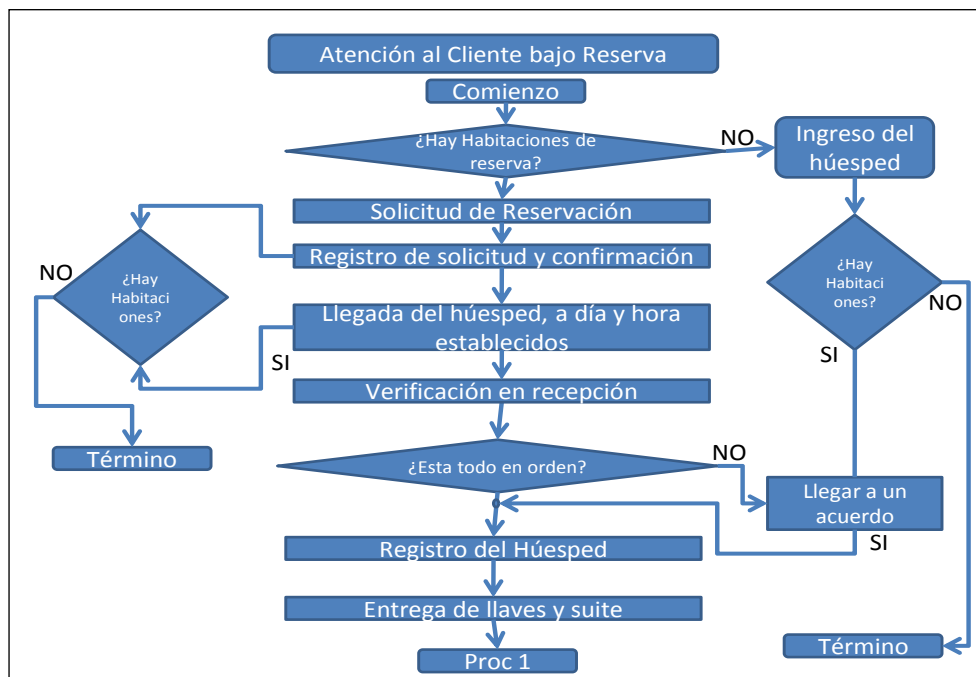
Se establece la relación que tienen los principales procesos dentro de las actividades en el área operativa del hotel FAGELP.

Gráfico Nº 17



Fuente: Grupo FAGELP
 Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Gráfico Nº 18



Fuente: Grupo FAGELP
 Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

1. ¿Hay habitaciones para reservar?: el cliente tiene la potestad de reservar con antelación, o bien ir directamente el día que requiera.
2. Ingreso del huésped: sin reservación, se presenta el mismo día de su estancia.
3. ¿Hay habitaciones?: se verifica en los registros de recepción la existencia de habitaciones libres. Si no hay termina el proceso, si no se procede a registrar al cliente, llegando a un acuerdo de la habitación que se le dará, el precio, días de estancia y servicios complementarios que se ofrece.
4. Solicitud de reservación: por medio del teléfono, directo en recepción o vía mail, se efectúa la solicitud de reservación exponiendo fecha y hora, como también los días de estancia.
5. Registro de solicitud y confirmación: se recibe la solicitud y se analiza la disponibilidad de habitaciones para las fechas solicitadas.
6. ¿Hay habitaciones?: en caso de no existir habitaciones disponibles para las fechas solicitadas por el huésped, el proceso concluye, en caso contrario se confirma la reservación pudiendo o no, haber dejado el cliente un anticipo.
7. Llegada del huésped a día y hora establecidos: presentación del cliente bajo lo establecido en la reservación, entendiendo que si no llega antes de la hora, se procederá a cancelar la reservación.
8. Verificación en recepción: se verificará los datos del cliente, fecha de llegada, tipo de servicio y cuantos días se hospedará.
9. ¿Está todo en orden?: si las condiciones son las acordadas en la reservación, se procede a registrar al cliente, si no es de esta forma, se llegará a un acuerdo.
10. Llegar a un acuerdo: se acuerda las fallas dentro de lo pactado, llegando a un consenso.
11. Registro del huésped: se registra al huésped, quien entrega sus datos para ser anotados en el registro correspondiente, se garantiza el pago de su estancia ya sea por depósito, en efectivo, boucher de tarjeta de crédito, o también pagando totalmente por la estancia. Si es un grupo será necesaria una garantía firmada por motivo de daños que se dieran en las instalaciones, devolviendo dicha garantía al finalizar la estancia de dicho grupo, en caso de no existir daños.

12. Entrega de llaves y suite: asignación de suite al huésped, entrega de llaves, conducción por parte del encargado en recepción hacia la habitación asignada y ayuda con la carga de equipaje si es necesario.
13. Entrega de habitación: después de acompañar al huésped y dejar su equipaje en la suite, el encargado explicará el funcionamiento, como los servicios con que cuenta.
14. Uso del servicio: en el transcurso de estancia del cliente, se atenderán las peticiones del mismo, para su satisfacción.
15. ¿Quiere quedarse más días?: se analiza disponibilidad de la suite o de otra y de ahí se continúa con el proceso registrando al cliente. Si no existe disposición de suites, o que el huésped no quiera hospedarse mayor número de días, se procede a desocupar la habitación.
16. Entrega de habitación: deberá abandonar la suite el día convenido en el contrato, de lo contrario si se pasa con el horario establecido, se procederá a cobrar como un día más de uso.
17. Registro de salida: se firma el registro con la salida donde debe constar fecha y hora; si no existieren daños en la suite, se le entrega la garantía, por otro lado si existieran daños, se evalúa el mismo y se aplica una cantidad valorada, que enmiende tal daño.

4.3.3 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y ANÁLISIS

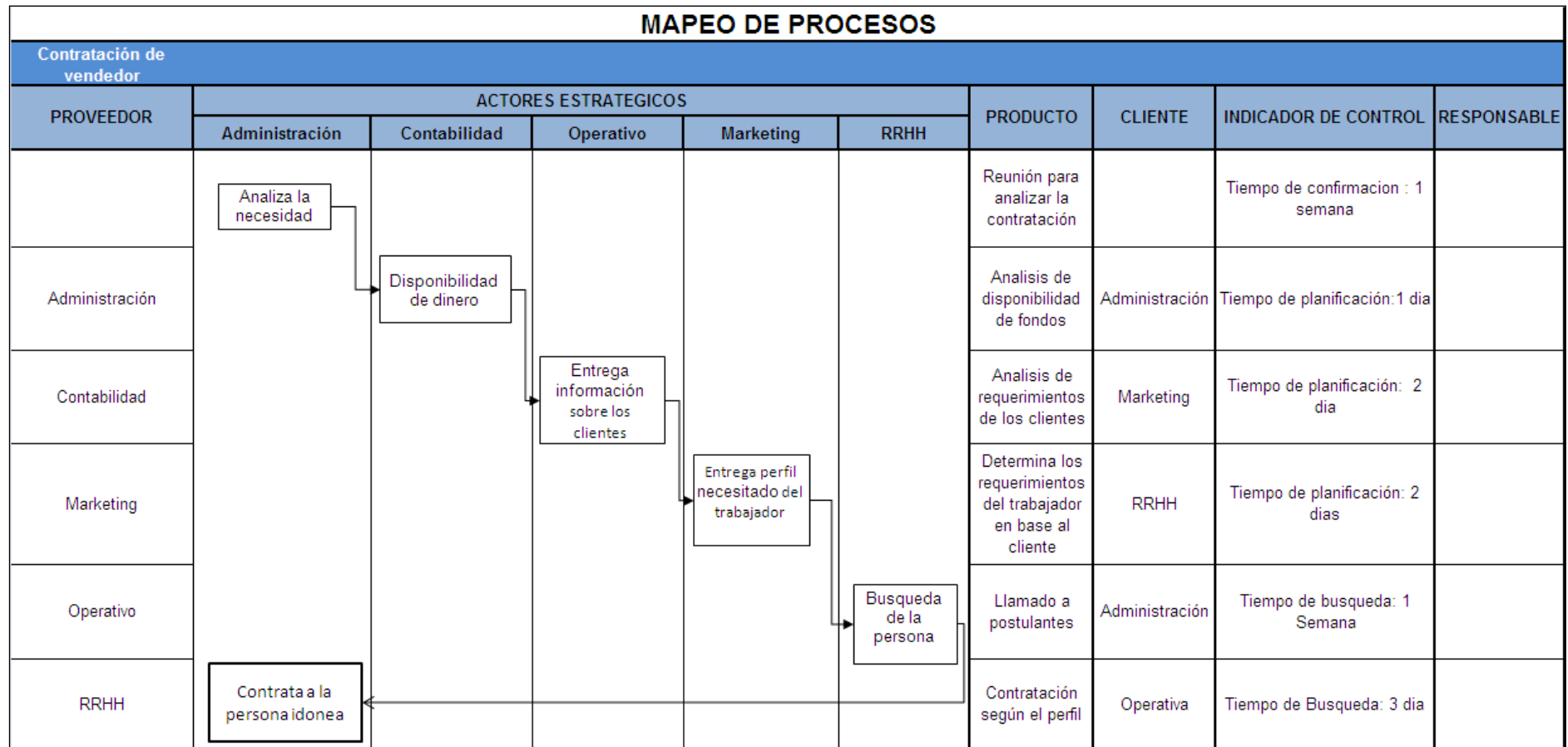
El seguimiento de las actividades realizadas en cada proceso, es efectuado por todo el equipo que conforma el Grupo FAGELP, es importante recalcar que en cada departamento dentro del grupo de trabajo, existe un responsable del desempeño de dicha área, quien identificará problemas existentes en su departamento para ser expuestos al grupo de trabajo, que permita tomar correctivos inmediatos al área y de esta manera mantenerse realizando su trabajo de forma correcta, eficaz y eficiente.

La forma de medir si cada área está cumpliendo con los requerimientos del grupo de trabajo, será bajo el contexto de las herramientas de calidad, que permita establecer un análisis claro y práctico de las falencias existentes dentro del grupo de trabajo.

4.3.4 PUNTOS DE CONTROL

Cada área está encargada en analizar los puntos necesarios de control, para ello se hace uso de un mapeo de proceso. Ejemplo:

Cuadro Nº 11



Fuente: Grupo FAGELP
 Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

4.4 ISO 4. GESTIÓN DOCUMENTAL


4.4.1 DECLARACIÓN FUNDAMENTAL DE POLÍTICA DE CALIDAD

Calidad eje primordial en la actividad del Grupo FAGELP. Es por esto que:

Proveer a nuestros clientes de una experiencia inigualable en su visita a las instalaciones o a los servicios que presta FAGELP, busca satisfacer la expectativa requerida por el cliente. Asegurando un servicio profesional, con un alto nivel de responsabilidad para cubrir las necesidades del cliente en confort y seguridad, sea dentro de los predios o fuera de estos en lo que a visitas comprenden, extendidas por el grupo FAGELP.

Para obtener calidad dentro de nuestros principios se planifica y previene. El servicio de buena calidad en el trabajo, se convierte en herramienta básica para la mejora continua.

4.4.2 MANUAL DE CALIDAD

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de calidad	
	CÓDIGO: MACA-D01 MANUAL DE CALIDAD	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

Manual de Calidad

ÍNDICE

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTOS RELACIONADOS
4. POLÍTICA DE CALIDAD
5. OBJETIVOS DE CALIDAD
6. SATISFACCIÓN DE CLIENTE
7. GESTIÓN AMBIENTAL
8. COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS
9. SISTEMAS DE SEGURIDAD

MANUAL DE CALIDAD

1. OBJETO

Presentar de forma práctica a toda la organización, la política de calidad.


2. ALCANCE

Documento que aplica a todas las área y personal, como también al cliente interesado en conocer nuestro manejo en calidad.

3. DOCUMENTOS

3.1. PRESENTACIÓN

Grupo FAGELP, enfoca su esfuerzo en la búsqueda de clientes, en este caso turistas que desean tener un servicio de hospedaje, que satisfaga todas sus necesidades, bajo normas de calidad.

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de calidad	
	CÓDIGO: MACA-D01 MANUAL DE CALIDAD	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

3.2. ADMINISTRACIÓN

La administración define las características de calidad, requisitos dentro de la organización aplicables dentro de la estrategia de calidad del Grupo FAGELP.

Los siguientes son procedimientos y documentos de esta área:

Anexos:

- ADMI-D01 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CAPACITACIÓN
- ADMI-D02 INDICADORES DE CALIDAD
- ADMI-D03 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO
- ADMI-P04 PLAN ESTRATÉGICO

3.3. RECEPCIÓN

El objeto es definir, temas de calidad aplicables en los procesos de recepción describiendo las actividades realizadas en recepción.


Los siguientes son procedimientos y documentos de esta área:

Anexos:

- RECE-D01 REGISTRO
- RECE-P02 ATENCIÓN AL CLIENTE
- RECE-P03 RESERVAS

3.4. LIMPIEZA

Esta área comprende los procesos de limpieza tanto de las suites como de todas las instalaciones.

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de calidad	
	CÓDIGO: MACA-D01 MANUAL DE CALIDAD	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

Los siguientes son procedimientos de esta área:

Anexos:

- LIMP-P01 LIMPIEZA DE HABITACIONES
- LIMP-P02 LIMPIEZA DE ZONAS COMUNES
- LIMP-P03 LENCERÍA

3.5. MANTENIMIENTO

El procedimiento MANT-P01 MANTENIMIENTO define los puntos de calidad aplicables al mantenimiento que se tiene que dar a las instalaciones.

3.6. ALMACENAMIENTO

Procedimiento ALMA-P01 APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS se define el proceso de compra, aprovisionamiento y homologación de proveedores.

4. POLÍTICA DE CALIDAD


El Grupo FAGELP entrega a sus clientes instalaciones adecuadas para su estancia. Se entrega un alto nivel de calidad de cada suite, las mismas que van acompañadas de un servicio basado en principios de calidad, que permite lograr la satisfacción del cliente.

5. OBJETIVOS DE CALIDAD

1 - Percibir un alto porcentaje de satisfacción de los clientes, los mismos deben apuntar a un 80% de aceptación.

2 - Aplicar todos los métodos necesarios para cumplir con los objetivos de la Planeación Estratégica.

3 - Facilitar de video-vigilancia en sus principales áreas para que nuestros clientes sientan seguridad total.

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de calidad	
	CÓDIGO: MACA-D01 MANUAL DE CALIDAD	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

6. SATISFACCIÓN DE CLIENTE

Se realizará encuestas que permita conocer la percepción del cliente sobre el servicio, se han entregado encuestas de satisfacción. Existe la caja de sugerencias en la recepción, la misma que será llenada por el cliente que desee realizarla.

7. GESTIÓN AMBIENTAL

El hostel FAGELP cumple con la legislación ambiental, aplicable para disminuir al máximo el consumo de recursos naturales no renovables. Se gestiona eficazmente el manejo de los residuos.


8. COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

Se publica la información de nuestro servicio mediante:

- Página Web.
- Redes sociales.
- Trípticos informativos.
- Agencias de viaje.
- Cuñas publicitarias

9. SISTEMAS DE SEGURIDAD

Para la seguridad total, tanto de los clientes como de las instalaciones, disponemos de cámaras ubicadas en las principales áreas, garantizando seguridad y tranquilidad a los clientes. El cumplimiento de la legislación en cuanto a permisos de funcionamiento, se entrega información sobre plan de evacuación, sistema de alarma, detectores de humo, planos en habitaciones, zonas de seguridad, señalización de alarmas, en la recepción, el cliente puede acceder a la documentación donde se indica más detalladamente todos los sistemas de seguridad y del plan de emergencias.

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: Manual de calidad	
	CÓDIGO: MACA-D01 MANUAL DE CALIDAD	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

3. Procedimientos requeridos

Dentro de los principales procedimientos tenemos:

Anexos:

- ADMI-P04 PLAN ESTRATÉGICO
- RECE-P02 ATENCIÓN AL CLIENTE
- RECE-P03 RESERVAS
- LIMP-P01 LIMPIEZA DE HABITACIONES
- LIMP-P02 LIMPIEZA DE ZONAS COMUNES
- LIMP-P03 LENCERÍA
- MANT-P01 MANTENIMIENTO

4. Registros requeridos

Anexos:

- ADMI-D01 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITACIÓN
- ADMI-D02 INDICADORES DE CALIDAD
- RECE-D01 REGISTRO
- ADMI-D03 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO
- REIN-D01 REGLAMENTO INTERNO

4.5 ISO 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

4.5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La gerencia establece conciencia en el grupo, basados en la planeación estratégica, como también en la intervención de la norma ISO 9001:2008 que en cuanto a la participación del personal, establece si la dirección quiere mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad debiendo buscar la participación, el apoyo del personal por lo tanto debe:

- Entregar formación continua,
- Delegar sus responsabilidades y autoridades,
- Plantear objetivos individuales y de equipo,
- Administrar el desempeño de los procesos y evalúa los resultados,
- Participar activamente en el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones,
- Establecer las necesidades de su personal,
- Promover condiciones para innovar,
- Establecer el trabajo en equipo eficaz,
- Difundir sugerencias y opiniones,
- Medir la satisfacción del personal,
- Identificar los motivos por los que el personal se vincula y desvincula de la organización.

4.5.2 DETERMINAR LA POLÍTICA DE CALIDAD

El Grupo FAGELP entrega a sus clientes instalaciones adecuadas para su estancia. Entrega un alto nivel de calidad en cada suite, las mismas que van acompañadas de un servicio basado en principios de calidad, que permite lograr la satisfacción del cliente.

4.5.3 ESTABLECER OBJETIVOS DE CALIDAD

- Servir a los viajeros. Sistema de gestión innovador para la satisfacción de su estadía.
- Encaminar hacia el control y medición de la eficiencia, mediante un adecuado sistema de gestión, con un esquema racional y adecuado al entorno de la empresa.
- Analizar las tendencias a nivel del mundo en relación a la explotación hotelera y presentación de sus resultados.
- Aplicar el concepto de análisis de resultados en todas las áreas, tanto operacionalmente, como los de carácter en gestión.

4.5.4 DEFINIR RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

Gráfico N° 19



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

La espiral muestra una comunicación horizontal, (trabajo en equipo), esto indica que todas las áreas están relacionadas, así se mantenga en orden jerárquico.

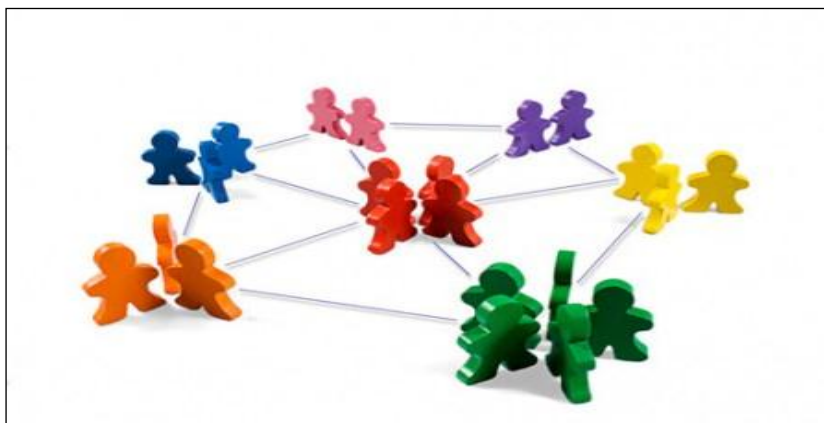
4.5.5 DESIGNAR EL REPRESENTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN O DIRECCIÓN

Será designado bajo un concurso dentro de la organización.

4.5.6 ESTABLECER LOS MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

El Grupo FAGELP basa su comunicación en un enfoque horizontal, con el objeto de buscar el trabajo en equipo.

Gráfico N° 20



Fuente: www.google.com/images
 Elaborado por: www.google.com/images

4.6 ISO 6. GESTIÓN DE RECURSOS

Para el sistema de gestión de calidad es necesaria la gestión de los recursos. Existen tres tipos de recursos en los cuales se actúan las ISO: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo.

- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.

1. Recursos humanos: es importante determinar la competencia necesaria de los involucrados, tomar las medidas para mejorar las competencias y analizar las acciones tomadas.
2. Infraestructura: se toma en cuenta todas las áreas dentro de los mapas de contingencia y de seguridad, tanto para los clientes como para el personal.
3. Ambiente de trabajo: plantar un ambiente efectivo es necesario para obtener un trabajo bajo parámetros de calidad y en un futuro buscar la conformidad con los requisitos.

4.7 ISO 7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.7.1 PLANEACIÓN

- a) Objetivos de Calidad y requisitos del servicio

1. Percibir un alto porcentaje de satisfacción de los clientes, disminuyendo el número de quejas del 30% a un 10%. Según anexo: ADMI-D02 INDICADORES DE CALIDAD

2. Aplicar todos los métodos necesarios para cumplir con los objetivos de la planeación estratégica.
3. Facilitar de video-vigilancia en sus principales áreas para que nuestros clientes sientan seguridad total.

Los requisitos para poder entregar el servicio están dentro de los parámetros entregados por el Distrito Metropolitano de Quito, estos permiten el normal y armónico funcionamiento dentro de la actividad comercial.

b) Procesos

El principal proceso para la entrega del servicio:



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

c) Actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección

La persona encargada en cada área tiene la obligación de identificar problemas o dificultades que se encuentren dentro del proceso para la entrega del servicio, en este caso es obligación del jefe operativo realizar esta evaluación, lo que se utiliza comúnmente para efectuar estas evaluaciones son:

- Los mapas de procesos
- Herramientas de la calidad
- Diseño de experimentos

4.7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES

a) Requisitos del cliente

- Estricto derecho de admisión
- Llegada oportuna
- Garantía
- Registro con datos seguros
- Prohibición de alcohol y ebriedad

b) Requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios

- Seguridad
- Limpieza
- Tranquilidad

c) Requisitos legales y reglamentarios

- Permiso Ministerio de Salud
- Permiso de uso de suelos
- Patente municipal
- Permiso de publicidad
- Permiso del Ministerio del Ambiente
- Permiso de la Empresa Metropolitana de Turismo
- Permiso de bomberos
- Aseguramiento IESS empleados

4.7.3 PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y DEL DESARROLLO

a) Implantación de procedimiento para el diseño y desarrollo de nuevos servicios, está bajo el procedimiento NUSE-P01 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO.

b) Autoridades y responsabilidades (NUSE-P01 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO)

c) Evaluación (NUSE-P01 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO)

d) Validación del cumplimiento

Según NUSE-P01 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO se verifica si la implantación del nuevo servicio permite percibir aspectos positivos a la organización.

e) Cambios

Se realiza correcciones al nuevo servicio o a su vez la eliminación total del mismo.

4.7.4 ADQUISICIÓN DE SERVICIOS

a) Evaluación y selección de proveedores

En el caso de que se requiera un tercero para realizar un trabajo fuera del servicio que entrega el Grupo FAGELP, ejemplo transporte, se evalúa y selecciona al proveedor.

b) Condiciones

Se establece contratos claros para garantizar el cumplimiento del servicio externo que nuestro cliente va a utilizar.

4.7.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Es importante tener el servicio externo:

- a) Información clave
- b) Procedimientos que aplican
- c) Instrumentos de seguimiento y medición
- d) Aprobación de procesos
- e) Identificación de trazabilidad

4.8 ISO 8. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

4.8.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- a) Seguimiento a la percepción del cliente se lo realiza:

Gráfico N° 22



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

4.8.2 ESTABLECIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS

- a) Capacitación de auditores en conocimiento de normas y sistemas de calidad.

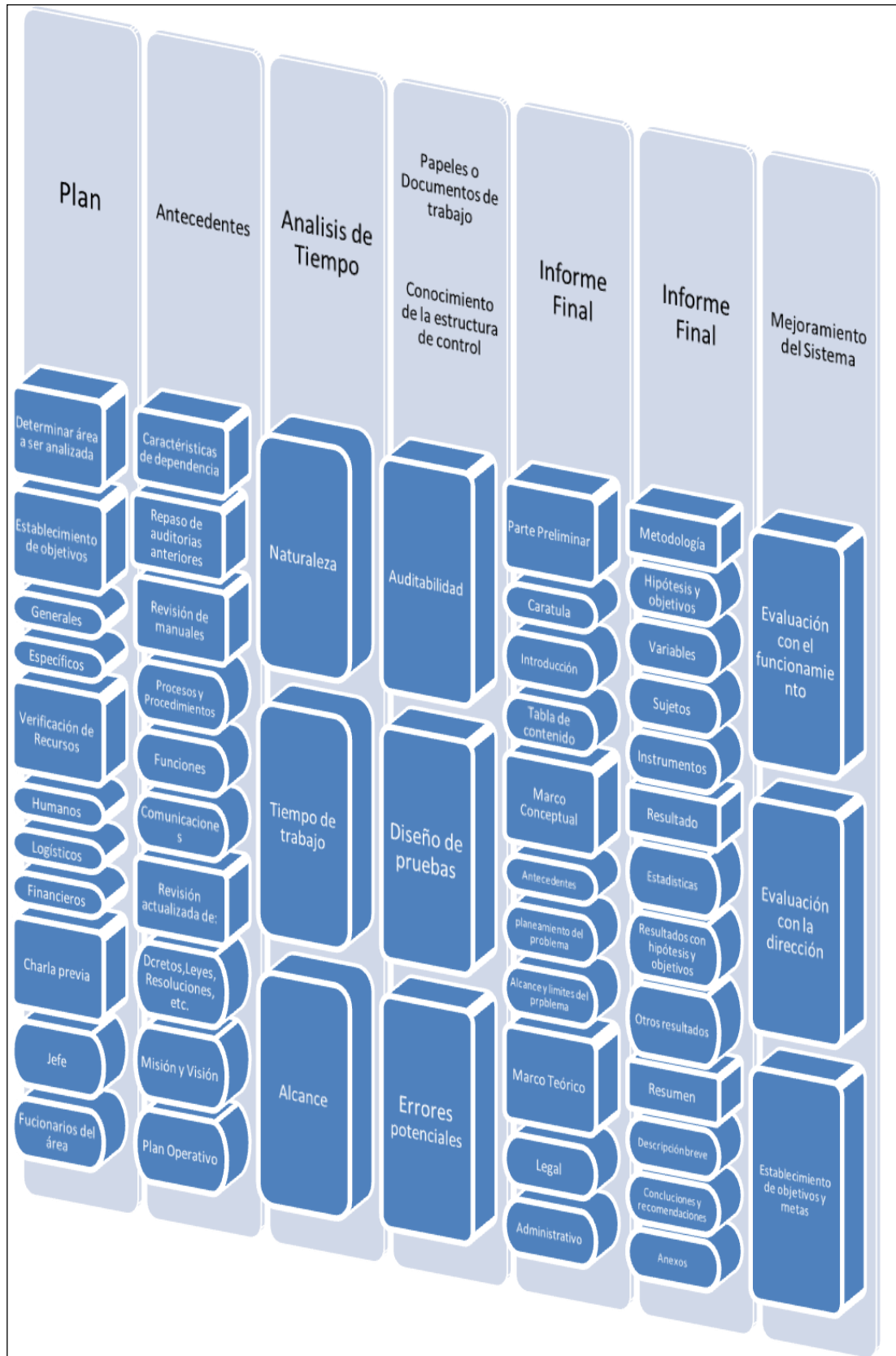
Cuadro N° 12

N°	Nombre de la Actividad	Área o Región Responsable	N° de Horas	Fecha de Realización	N° Participantes	Tipo Monitor	Fecha de Actualización
1	Curso de Capacitación formación de sistema de gestión de Calidad	Sección de Calidad	24	09,10,11,12,15 y 16 de enero	n	Externo	09-01-2012
2	Curso de Capacitación BSC	Sección de Calidad	40	3 al 7 de febrero	n	Externo	03-02-2012

Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

b) Programa de Auditoria Internas

Gráfico N° 23



Fuente: Grupo FAGELP
 Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

4.8.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS Y SERVICIO

Estos ítems siempre serán analizados bajo los parámetros:

- Mapas de procesos
- Herramientas de la calidad
- Diseño de experimentos

4.8.4 CONTROL SERVICIO NO CONFORME

Se asegura que el producto no conforme con los requisitos, sea identificado y controlado para entrar en prevención del uso del servicio inapropiado. Para ello se hace uso del procedimiento SNC-P01 SERVICIO NO CONFORME.

a) Acciones tomadas

Se toma acciones preventivas, esto quiere decir que antes que el cliente utilice el servicio se detecte la no conformidad y si el cliente realizó ya la queja por la no conformidad, se realiza una acción correctiva analizando en su totalidad la inconformidad. Dentro del tratamiento se puede tomar en cuenta:

- Reclamos y quejas.
- Finalizar inmediatamente el servicio
- Cambiar el servicio prestado
- Entregar alternativas
- Alternativas asociadas (reembolsos, cambios de personal, etc.)

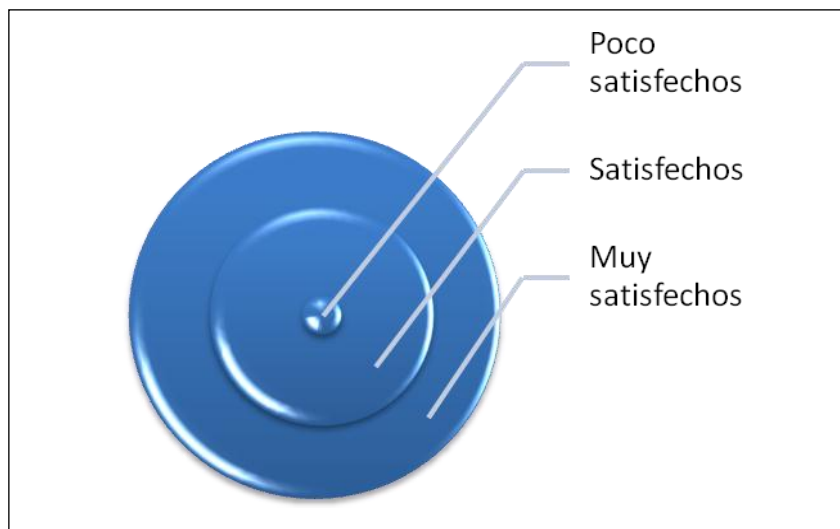
b) Autoridades y responsables del servicio entra dentro del procedimiento SNC-P01 SERVICIO NO CONFORME.

4.8.5 ANÁLISIS DE DATOS

a) Satisfacción del cliente

De la tabulación obtenida de la encuesta satisfacción del cliente ENCU-D01 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, se obtiene el siguiente gráfico, que permite realizar los análisis correspondientes. Es importante también tomar en cuenta el documento SUGED01 SUGERENCIAS.

Gráfico N° 24



Fuente: www.google.com/images
Elaborado por: www.google.com/images

b) Conformidad con el servicio

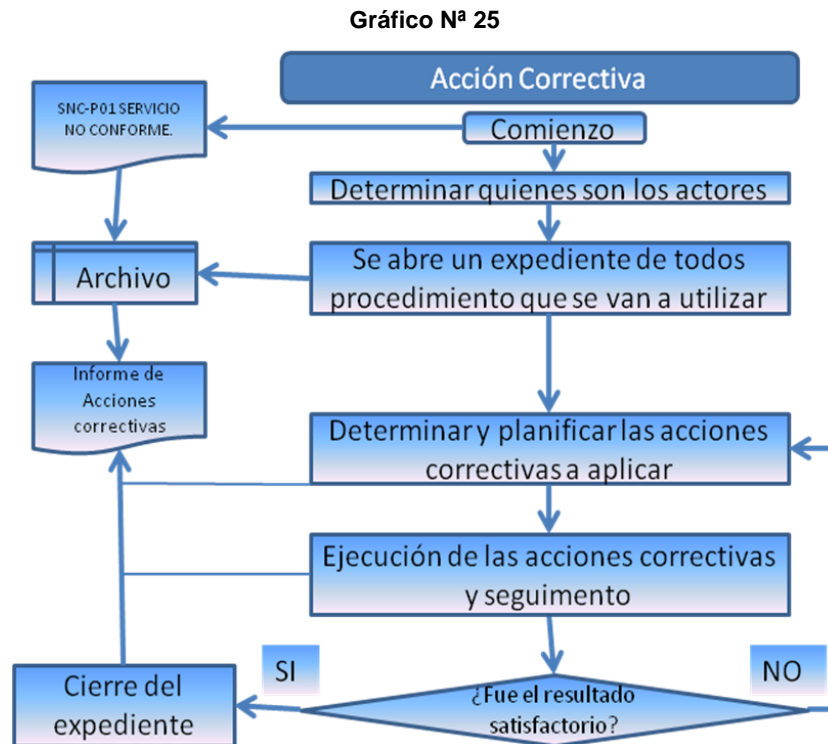
Al realizar el proceso completo y al final del mismo no recibir inconformidades ni quejas, nos permite realizar una tabla de conformidad del servicio. SUGE-DE01 SUGERENCIAS

4.8.6 MEJORA

a) Acciones para mejorar la Eficacia, Eficiencia y Efectividad del Sistema de Gestión

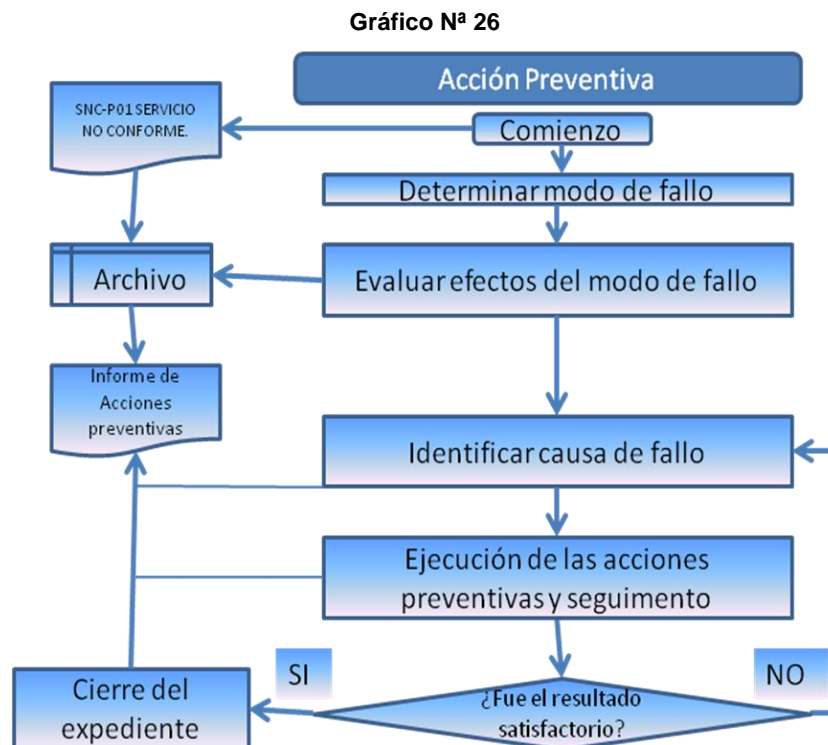
Establecimiento del BALANCED SCORDCARD, el cual permite tener un mando integral de la organización, el que es parte del SGC.

b) Acción Correctiva



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

c) Acción Preventiva



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planeación es dejar en claro el establecimiento de un referente para actuar.

Estrategia es un medio por el cual la organización busca alcanzar su misión y visión.

- Conjunto de metas/objetivos.
- Medio que involucra personas, recursos y procesos.

De acuerdo con Michael Porter, la estrategia está definida por:

- Posicionamiento único de la organización.
- Opciones y alternativas frente a competidores.
- Propuesta de valor e iniciativas.

La estrategia define lo que la empresa hace y lo que no hace.

5.1 VISIÓN

Para el año 2014 el Grupo FAGELP será una empresa consolidada dentro del Ecuador, con el mejor y más competente talento humano, enfocado al servicio de calidad para nuestros clientes, satisfaciendo los más grandes deseos en hospedaje y turismo.

“Para el año 2014 el Grupo FAGELP será una empresa consolidada dentro del Ecuador.”

5.2 MISIÓN

Proveer a nuestros clientes de una experiencia inigualable en su visita a las instalaciones o a los servicios que presta FAGELP, satisfaciendo la expectativa requerida por el cliente dentro del aspecto turístico. Aseguramos un servicio profesional, con un alto nivel de responsabilidad para cubrir las necesidades del cliente en confort y seguridad, sea dentro de los predios o fuera de estos, en lo que a visitas comprenden extendidas por el Grupo FAGELP.

“Satisfacer las expectativas requeridas por el cliente dentro del aspecto turístico”.

5.3 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

1. Trabajo en Equipo:

- Excelente coordinación.
- Aprovechamiento al máximo de tiempo en actividades.

2. Calidad:

- Fidelidad hacia los clientes.
- Cero incidentes en actividades específicas.
- Disminuir al mínimo quejas.

3. Seguridad:

- Sistemas de seguridad y personal calificado.
- Personal con experiencia en trabajos anteriores con un alto nivel de valores.
- Tranquilidad en cada cliente por sus pertenencias.

4. Creatividad:

- Cantidad de servicios o entretenimientos nuevos.
- Reorganización administrativa.
- Contratar especialistas para actividades.

5. Responsabilidad:

- Cumplimiento de horarios y tareas.
- Cumplimiento con regulaciones nacionales.
- Cumplimiento de reservaciones nacionales e internacionales.

6. Honestidad:

- Inventarios o caja chica sin alteraciones.
- Pago de salarios justos de acuerdo a legislación nacional.
- Costos que no afecten a la percepción de nuestros clientes.

5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

5.4.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan estratégico para el Grupo FAGELP, que permita establecer procedimientos de control bajo el diseño del SGC, entablando concordancia con la ISO 9001:2008 enfocados a percibir niveles atractivos de rentabilidad, expansión y permanencia.

5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Servir a los viajeros con un sistema de gestión de servicio innovador para la satisfacción de su estadía.
- Encaminar hacia el control y medición de la eficiencia, mediante un adecuado sistema de registro, evaluación, con un esquema racional operacional.
- Analizar a la organización bajo el establecimiento de matrices FODA
- Plantear mapa estratégico, posibilitando determinar Objetivos Estratégicos.
- Aplicar el concepto de determinación y análisis de indicadores.
- Establecer el *Balanced ScoreCard* utilizando a la planeación estratégica como base.

5.5 ANÁLISIS FODA

El Grupo FAGELP para el establecimiento situacional actual de la organización, hace uso de una matriz FODA que permita, evidenciar un cruce entre aspectos internos como externos y de este cruce obtener objetivos estratégicos, que involucren a todo el entorno de la empresa.

5.5.1 FORTALEZAS

Cuadro que evidencia aspectos positivos de la organización internamente, las ventajas con las que cuenta la organización, pudiendo hacer uso de ellas:

Cuadro Nº 13

Información Interna					
Hostal FAGELP					
Resp.	Procesos a Evaluar	Fortalezas	Importancia para la organización		
			Baja	Media	Alta
1	Gobierno Corporativo	Gobierno corporativo familiar			Alta
2	Control Interno	Control Interno familiar			Alta
3	Comunicación Organizacional	Estructura de comunicación bien definida			Alta
4	Administración	Administración bajo el control del gobierno familiar		Media	
5	Finanzas	Periódicas		Medio	
6	Compras/ Adquisiciones	Compras y adquisiciones bajo control por inventarios		Medio	
7	Sistemas de Información y comunicación	Sistemas de información y comunicación bajo seguimiento informático			Alta
8	Capacitación al Personal	Constante capacitación al personal			Alta
9	Selección de Personal	Selección bajo requerimientos de la empresa			Alta
10	Planeación Anual	Cumplimiento de metas		Medio	
11	Planeación Estratégica	Establecer un BSC			Alta
12	Desarrollo Humano	Personal competente		Medio	
13	Atención y Servicio al Usuario	Bajo sistema de calidad establecido por el gobierno familiar		Medio	
14	Servicio del Portal	Información detallada		Medio	
15	Asesoría Legal y Tributaria	Bajo seguimiento según requerimientos		Medio	
16	Contabilidad	Bajo control informático		Medio	
17	Promoción y Publicidad	Promoción y publicidad planificada			Alta
18	Mercadeo	Mercadeo bajo control exhaustivo			Alta

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Nota: El Grupo FAGELP mediante *focus group* establece las valoraciones de cada ítem.

5.5.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Se realiza los cuadros de macroentorno y microentorno, los cuales afectan a la organización externamente (información):

Cuadro Nº 14

Información de Macroentorno			
Hostal FAGELP			
Variables	Factores	Premisas/ Tendencias	Nivel de Impacto
Sociales	Desempleo	Gran catidad de personas preparadas desempleadas	Alto
	Cultural	Introducir una cultura turística en el país	Alto
	Pobreza	Aumento de mendigos en la ciudad deteriorando imagen	Medio
	Delincuencia	Bajo nivel de seguridad	Alto
Legales	Nueva ley de contratación	Aumento salarial	Medio
	Base legal	Legalización de requeriminetos municipales engorrosos	Medio
	Ley Tributaria	Pago elevado y engorroso de impuestos	Medio
Económicas	Inflación	Alza de precios para isumos	Medio
	Alza salarial	Pagos altos a los empleados	Alto
	Inestabilidad	Incertidumbre por altos costos para el funcionamiento	Medio
Políticas	Constitución	Bajo apoyo o insentivos a las pymes	Medio
	Incertidumbre	Nueva constitución inestable	Alto
	Ministerio de Turismo	Apoyo al turismo	Alto
	Sistema laboral	Siatema laboral con preferencias para empleados	Alto
Tecnológicas	Infraestructura	Altos precio en infraestructura hotelera	Alto
	Infraestructura de computación	Adquirir infraestructura computacional con alta variedad	Medio
	Seguridad	Gran variedad en sistemas de seguridad	Medio
	Sistemas informáticos	Alto acceso en sistemas informáticos para uso del hostal	Alto

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Cuadro Nº 15

Información de Microentorno				
Hostal FAGELP				
	FACTOR CRÍTICO	SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	
1	Competencia /Sustitutos	Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	Hotes y hostales	Alto
2		Existen otros competidores potenciales? Cuáles?	Residencias y alquiler de departamentos	Medio
3		Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	Dificultad para obtención de credito	Bajo
4	Propuesta de Valor	Cuál es la propuesta de Valor de la Organización?	Entregar servicio de alta calidad, plasmando en nuestros clientes satisfacción y familiarización con el servicio.	Alto
5		Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	Entregar servicio sin valor agregado	Alto
6	Portafolio - Cliente	Cuales son los principales clientes?	Extranjeros, viajeros ecuatorianos	Medio
7		Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece?	Servicio de hospetaje y servicios turísticos	Medio
8		Por qué los clientes uzarían este servicio?	Por un alto nivel de calidad y satisfacción en el servicio	Alto
9		Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Sentirce como en su hogar con alto nivel de confort y placer en todo el sistema de servicio que entrega el hostal	Alto
10		Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer estos productos y servicios?	El servicio hotelero en el Ecuador tiene muchas falencias	Alto
11		Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Satisfacción	Medio
12		Cuál es el poder de negociación de los clientes?	Según la necesidad del cliente	Medio
16	Cifras de la empresa y el sector	Cuál será la evolución de la percepción de la ciudadanía sobre el servicio que prestan?	Basada en la calidad que entrega el hostal	Medio
17		Potencial de crecimiento de la organización	Elevar el nivel de turistas en el Ecuador	Alto
18	Proveedores	Cuales son los principales proveedores de la	Vendedores de insumos hoteleros	Medio
19		Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	Bajo por existenci de varios proveedores	Medio
20	Factores	Cuáles son los factores clave para el éxito de la	La calidad	Alto
21	Críticos de	Cuáles son los factores claves para el desarrollo del	Servicios y poder en ventas	Alto

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Nota: el Grupo FAGELP mediante *focus group* establece las valoraciones de cada ítem y dependiendo del factor se hace un análisis, obteniendo la información de fuentes confiables.

5.5.3 DEBILIDADES

Cuadro donde se analizan aspectos que afectan internamente al Hostal FAGELP.

Cuadro Nº 16

Información Interna					
Hostal FAGELP					
Resp.	Procesos a Evaluar	Debilidades	Importancia para la organización		
			Baja	Media	Alta
1	Comunicación Organizacional	Comunicación organizacional cerrado bajo el gobierno familiar		Media	
2	Administración	Administración sin certificaciones de calidad			Alta
3	Compras/ Adquisiciones	Falta de conocimiento de posibles proveedores en compras y adquisiciones		Media	
4	Capacitación al Personal	Falta de un sistema de capacitación		Media	
5	Selección de Personal	Selección del personal sin estructura base		Media	
6	Prestación del Servicio	Falta de organización en cuanto a paquetes turísticos			Alta
7	Asesoría Legal y Tributaria	No hay un profesional con conocimientos para asesoría legal y tributaria		Media	
8	Contabilidad	Falta de conocimientos en contabilidad		Media	
9	Promoción y Publicidad	Principiantes en este servicio			Alta
10	Mercadeo	Incertidumbre en cantidad de clientes			Alta
11	Infraestructura	Sin evaluación por expertos en la infraestructura			Alta

Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

5.6 FODA

El siguiente cuadro muestra en global, todos los aspectos antes establecidos en los análisis tanto de macroentorno, como microentorno, debilidades y fortalezas, de estos escogemos los más relevantes o los que más influyen en la actividad de la organización, para el establecimiento de lineamientos estratégicos.

Cuadro Nº 17

FODA	
Hostal FAGELP	
Fortalezas:	Nivel de Importancia
Gobierno corporativo familiar	1
Control Interno familiar	10
Administración bajo el control del gobierno familiar	5
Estructura de comunicación definida	7
Compras y adquisiciones bajo control por inventarios	11
Control Interno familiar	8
Sistemas de información y comunicación bajo seguimiento informático	12
Selección de personal bajo requerimientos de la empresa	9
Atención y servicio bajo seguimiento según requerimientos del cliente	2
Promoción y publicidad planificada	6
Mercadeo bajo control exhaustivo	3
Constante capacitación al personal	13
Selección de personal bajo requerimientos de la empresa	4
Oportunidades	Nivel de Importancia
Gran cantidad de personas preparadas en desempleo	4
Introducir una cultura turística en el país	2
Apoyo al turismo	5
Adquirir infraestructura computacional con alta variedad	6
Gran variedad en sistemas de seguridad	8
Alto acceso en sistemas informáticos para uso del hostal	7
Entregar servicio sin valor agregado de varios competidores	9
Elevar el nivel de turistas en el Ecuador	1
El servicio hotelero en el Ecuador tiene muchas falencias	3
Debilidades	Nivel de Importancia
Comunicación organizacional cerrado bajo el gobierno familiar	7
Administración sin certificaciones de calidad	1
Falta de conocimiento de posibles proveedores en compras y adquisiciones	8
Falta de un sistema de capacitación	4
No hay un profesional con conocimientos para asesoría legal y tributaria	6
Incertidumbre en cantidad de clientes	3
Principiantes en el mercado	2
Sin evaluación por expertos en la infraestructura	5
Amenazas	Nivel de Importancia
Bajo nivel de seguridad	3
Aumento de mendigos en la ciudad deteriora la imagen	5
Aumento salarial	7
Legalización de requerimientos municipales engorrosos	6
Pago elevado y engorroso de impuestos	9
Alza de precios para insumos	10
Bajo apoyo o incentivos a las pymes	4
Alto precio en infraestructura hotelera	2
Dificultad para obtención de crédito	11
Hostales y hoteles principales competidores	1
Residencias y alquiler de departamentos competidores potenciales	8

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

Nota: El Grupo FAGELP mediante *focus group* establece las valoraciones para la realización del FODA por nivel de importancia, establecidas del 1 al 10.

- 1, 2, 3, 4 (Mayor incidencia)
5, 6, 7 (Menor incidencia)
8, 9, 10 (Poca incidencia)

5.6.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

- Gobierno corporativo familiar.
- Atención y servicio bajo seguimiento según requerimientos del cliente.
- Mercadeo bajo control exhaustivo.
- Selección de personal bajo requerimientos de la empresa.
- Introducir una cultura turística en el país.
- Elevar el nivel de turistas en el Ecuador.
- El servicio hotelero en el Ecuador tiene muchas falencias.
- Administración sin certificaciones de calidad.
- Falta de un sistema de capacitación.
- Incertidumbre en cantidad de clientes.
- Principiantes en el mercado.
- Sin evaluación por expertos en la infraestructura.
- Bajo nivel de seguridad.
- Bajo apoyo o incentivos a las pymes.
- Altos precio en infraestructura hotelera.
- Hostales y hoteles principales competidores.

5.6.2 MATRIZ DE CRUCES

En la siguiente matriz se establecerá las relaciones que se puede obtener de cruzar aspectos tanto internos como externos, se cruzan fortalezas con oportunidades y debilidades con amenazas y más intersecciones presentes, utilizando los lineamientos antes establecidos, para de esto obtener acciones estratégicas.

Cuadro Nº 18

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gobierno corporativo familiar	Administración sin certificaciones de calidad
	Seguimiento de calidad, según requerimientos del cliente	Falta de sistemas de capacitación
	Mercadeo bajo control diario	Principiantes en este servicio
	Selección de personal bajo requerimientos de la empresa	Incertidumbre en cantidad de clientes
OPORTUNIDADES	Estrategias	Estrategias
Introducir una cultura turística en el país	Aprovechar al máximo la ventaja de ser un gobierno familiar, para implantar una cultura turística que eleve el nivel de turismo en el país. F1.O1.O3	Diseñar sistemas de calidad encaminados a obtener certificaciones que den respaldo del servicio de calidad D1.O1.O2.O3
Gran cantidad de personas preparadas en el medio (Futuros empleados)	Aprovechar la falencia en el sistema hotelero existente, entregando a los cliente un servicio que cubra sus expectativas F2.O4	Disminuir la incertidumbre en el mercado, contratando personal capacitado que atraía a turistas, huéspedes y visitantes D2.D4.O2.O3
Crecimiento del nivel de turistas en el Ecuador	Incorporar personal preparado y capacitado bajo los requerimientos de la empresa F4.O2	Establecer sistemas de capacitación para empleados enfocados a brindar servicio de excelencia D2.O1.O3.O4
El servicio hotelero en el Ecuador tiene muchas falencias	Control exhaustivo en mercadeo que permita captación de clientes, eliminando las falencias existentes al ser atraídos F3.O4	
AMENAZAS	Estrategias	Estrategias
Bajo nivel de seguridad	Establecer sistemas adecuados de gestión y seguridad que nos permita entrar al mercado haciendo frente a nuestros competidores F2.F3.A1.A4	Establecer Sistema de Gestión de Calidad disminuyendo la incertidumbre por el bajo apoyo a las pymes F1.F3.F4.A2.A4
Bajo apoyo o incentivos a las pymes	Aprovechar el gobierno corporativo familiar eliminando la incertidumbre, dado por el bajo apoyo a las pymes, prestando un servicio de calidad al cliente F1.F2.A2	Selección de personal más adecuado que se identifique con el proceso, entregando seguridad y confianza tanto a los clientes como al área administrativa. F1.F4.A3
Altos precio en infraestructura hotelera	Sistemas de gestión y mercado que permitan establecer el mejor uso de recursos, como también abaratar costos en infraestructura F2.F3.A3	
Hostales y hoteles principales competidores		

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

5.6.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Aprovechar al máximo la ventaja de ser un gobierno familiar, para implantar una cultura turística que eleve su nivel en el país. (F1.O1.O3)

Aprovechar la falencia en el sistema hotelero existente, entregando al cliente un servicio que cubra sus expectativas. (F2.O4)

Incorporar personal preparado y capacitado bajo los requerimientos de la empresa (F4.O2)

Control exhaustivo en mercadeo que permita captación de clientes, eliminando las falencias existentes al ser atraídos. (F3.O4)

Establecer sistemas adecuados de gestión y seguridad, que nos permita entrar al mercado haciendo frente a nuestros competidores. (F2.F3.A1.A4)

Aprovechar el gobierno corporativo familiar eliminando la incertidumbre, dado por el bajo apoyo a las pymes, prestando servicio de calidad al cliente. (F1.F2.A2)

Sistemas de gestión y mercado que permitan establecer el mejor uso de recursos, como también abaratar costos en infraestructura. (F2.F3.A3)

Diseñar sistema de calidad, encaminado a obtener certificaciones, que den respaldo del servicio de calidad. (D1.O1.O2.O3)

Disminuir la incertidumbre en el mercado, contratando personal capacitado que atraiga a turistas, huéspedes y visitantes. (D2.D4.O2.O3)

Establecer sistemas de capacitación para empleados, enfocados a brindar servicio de excelencia (D2.O1.O3.O4)

Establecer sistemas de gestión de calidad disminuyendo la incertidumbre por el bajo apoyo a las pymes. (F1.F3.F4.A2.A4)

Selección de personal más adecuado que se identifique con el proceso, entregando seguridad y confianza tanto a los clientes, como al área administrativa. (F1.F4.A3)

5.6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

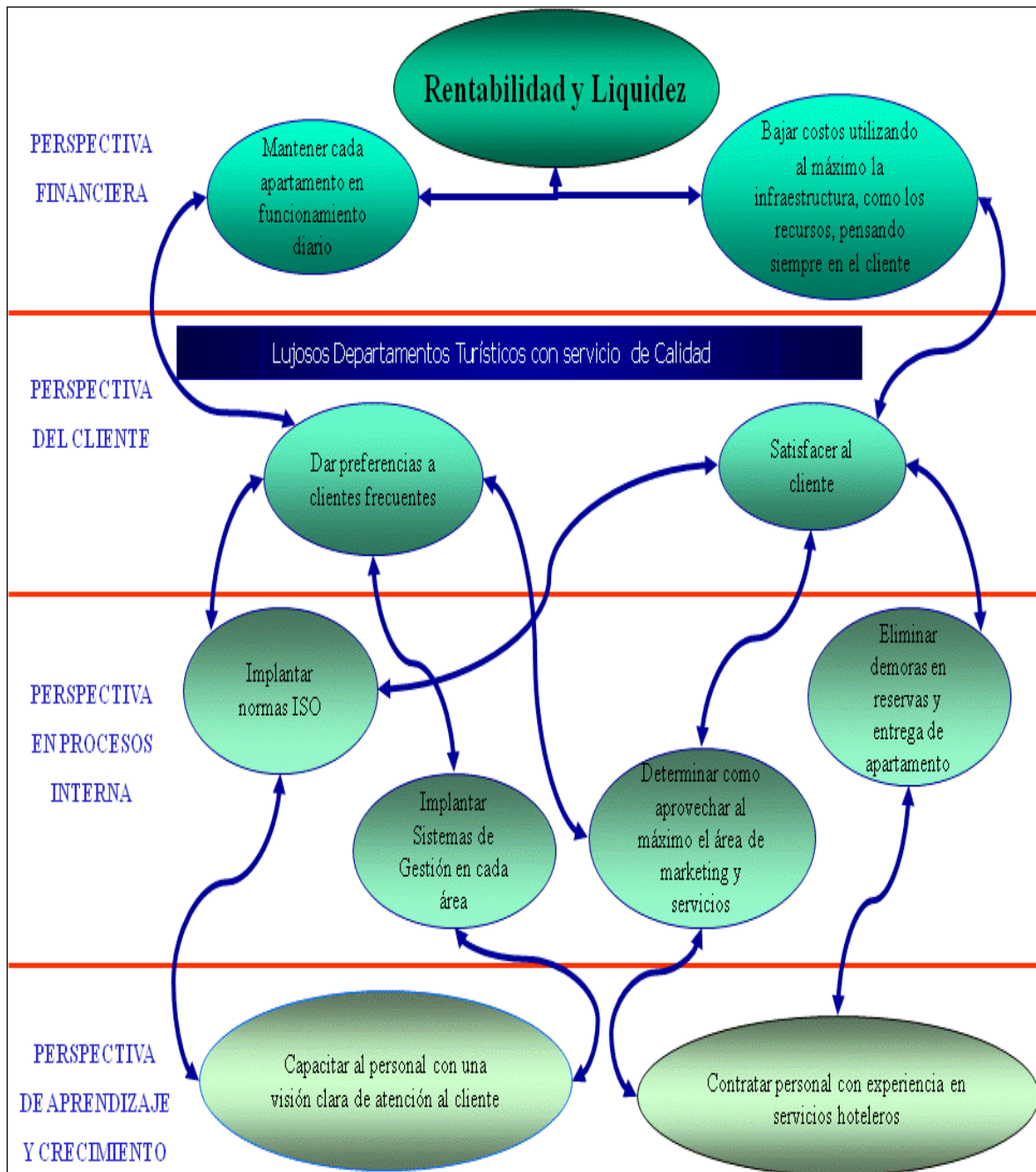
Luego de haber obtenido las acciones, simplificamos estas acciones, se podría decir un resumen de estas y proceder a establecer los objetivos estratégicos, que serán utilizados para elaborar un mapa estratégico.

- Capacitar al personal con una visión clara de atención al cliente.
- Satisfacer al cliente.
- Mantener cada apartamento en funcionamiento diario.
- Determinar la forma de aprovechar al máximo el área de marketing y servicios.
- Implantar sistemas de gestión en cada área.
- Bajar costos utilizando al máximo la infraestructura, como los recursos.
- Implantar normas ISO.
- Contratar personal con experiencia en servicios hoteleros.
- Eliminar demoras en reservas y entrega de apartamentos.

5.7 MAPA ESTRATÉGICO

Establecidos los objetivos estratégicos, se realiza el mapa estratégico, que ya puede ser llamado desde este momento un cuadro de mando, el cual permite identificar las relaciones entre perspectivas, se identifica mediante el establecimiento de causa y efecto de los objetivos con el fin de cumplir con la visión establecida.

Gráfico N° 27
Mapa Estratégico



Fuente: Grupo FAGELP
Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

5.8 BALANCED SCORECARD

Cuadro Nº 19

BALANCED SCORECARD HOSTAL FAGELP				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	METAS	INICIATIVAS
Perspectiva Financiera	Mantener cada apartamento en funcionamiento diario	Nº de habitaciones ocupadas diarias	Aumento 50%(A) 90%(B)	Incrementar la publicidad
	Aumento de ingresos utilizando al máximo la infraestructura, como los recursos	Nº de habitaciones y salon de eventos cantidad de veces utilizados al mes	Aumento 50%(A) 90%(B)	Aéreas no utilizadas darles funcionamiento
Perspectivas del cliente	Satisfacer al cliente	Número de quejas	Disminuir 30%(A) 10%(B)	Capacitación en servicio al cliente
	Dar preferencias a clientes frecuentes	Frecuencia de visitas	Aumento 30%(A) 70%(B)	Acumulación de puntos por cada visita
Perspectiva de procesos internos	Implantar normas ISO	Nivel de aplicación en cada área	Aumento 0%(A) 50%(B)	Procesos de gestión evaluados
	Determinar como aprovechar al máximo el área de marketing y servicios	Ventas Mes 1 / Ventas del Mes2	Aumento 70%(A) 96%(B)	Lista de sugerencias
	Eliminar perdidas de reservas	Nº de reservas perdidas	50%(A) 10%(B)	Servicio eficaz y atrayente
	Implantar sistemas de gestión en cada área	Nº de problemas operativos	55%(A) 30%(B)	Control de cada área
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal con una visión clara de servicio al cliente	Nivel de aprendizaje y crecimiento de cada involucrado en la organización	70%(A) 90%(B)	Sistema de retroalimentación de desempeño para personal
	Adquirir mayor conocimientos en ventas	Indice de incremento en ingresos por ventas	80%(A) 100%(B)	Capacitación en ventas

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

5.8.1 PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

Las perspectivas analizadas dentro del BSC para un ente privado, van en orden de la siguiente forma:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectivas del cliente
- Perspectiva financiera

5.8.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Punto clave dentro del cuadro de mando integral, ya que estos permiten determinar de manera medible, como actuar para mejorar los objetivos estratégicos. Los indicadores serían:

- Número de habitaciones ocupadas diarias.
- Número de habitaciones y salón de eventos cantidad de veces utilizados al mes.
- Número de quejas.
- Frecuencia de visitas.
- Nivel de aplicación en cada área. (Referente a la norma ISO)
- Ventas Mes 1 / Ventas Mes2. (Referente al área de marketing)
- Número de reservas perdidas.
- Número de problemas operativos.
- Nivel de aprendizaje y crecimiento de cada involucrado en la organización.
- Índice de incremento en ingresos por ventas.

5.8.3 METAS

Puede tomarse como el fin de una acción, para este BSC la meta representa hacia donde queremos que apunte cada indicador, a donde llegará o a que nivel llegará cada indicador. En algunos casos la meta puede disminuir como aumentar, depende de su utilidad.

5.8.3.1 INICIATIVAS

De las metas extraídas, la administración es la encargada de establecer como lograr estas metas; de qué forma se puede alcanzar dichas metas. Las iniciativas para este BSC son:

- Incrementar la publicidad.
- Aéreas no utilizadas darles funcionamiento.
- Capacitación en servicio al cliente.
- Acumulación de puntos por cada visita.
- Procesos de gestión evaluados.
- Lista de sugerencias.
- Servicio eficaz y atrayente.
- Control de cada área.

- Sistema de retroalimentación de desempeño para personal.
- Capacitación en ventas.

5.9 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO

Permite hacer relación entre objetivos estratégicos e Iniciativas, se verifica en donde la administración debe poner más empeño y dedicación.

Cuadro N° 20

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS VS INICIATIVAS	Incrementar la publicidad	Areas no utilizadas darles funcionamiento	Capacitación en servicio al cliente	Acumulación de puntos por cada visita	Procesos de gestión evaluados	Lista de sugerencias	Servicio rápido y eficaz	Aumento de proyectos de innovación	Sistema de retroalimentación de desempeño para personal	Capacitación en ciencias turísticas	Total de iniciativas que impactan al objetivo
1	Mantener cada apartamento en funcionamiento diario											2
2	Bajar costos utilizando al máximo la infraestructura, como los recursos											2
3	Satisfacer al cliente											4
4	Dar preferencias a clientes frecuentes											2
5	Implantar normas ISO											1
6	Determinar como aprovechar al máximo el área de marketing y servicios											3
7	Eliminar demoras en reservas y entrega de apartamento											1
8	Implantar sistemas de gestión en cada área											2
9	Capacitar al personal con una visión clara de servicio al cliente											2
10	Contratar personal con experiencia en servicios hoteleros											2
	Total de número de objetivos que impactan a las iniciativas	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	

Fuente: Grupo FAGELP

Elaborado por: Ing. Franklin Acuña L.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El diseño del sistema de gestión de calidad representa una oportunidad de mejora para la organización.
- Es importante recalcar que para aplicar de forma adecuada un SGC basado en ISO 9001:2008, es necesario que tanto la dirección, como el personal, se comprometan en la resolución de los problemas que puedan darse en el transcurso de la práctica, al entregar el servicio, ya que de este factor, depende el éxito o fracaso en la aplicación de este tipo de gestión.
- Para la aplicación de gestión bajo parámetros de calidad, es importante afianzar las relaciones humanas dentro de la organización, esto es base fundamental, para la implementación del sistemas de gestión de la calidad.
- Aumentando el nivel de calidad, se busca en la organización, la reducción de costos y un alto nivel competitivo, la puesta en marcha de procedimientos preventivos y correctivos, con el fin de obtener menores costes, por fallas internas y externas.
- El sistema de gestión de calidad, tanto como la planeación estratégica, parten de los factores más importantes para los clientes, como de su preferencia, los cuales son analizados haciendo uso de técnicas establecidas por el SGC y respaldadas por una planeación estratégica, relacionada con los objetivos del SGC.
- Los objetivos estratégicos esenciales para el Grupo FAGELP, monitoreados mediante el *balanced scoreCard*, los mismos que entregan un valor tangible de los aspectos a mejorar y como se los debe manejar, cumpliendo con las metas planteadas y de esta forma, obtener beneficios tangibles para la organización.
- Dentro del sistema de gestión de la calidad, la prevención, no es solo aplicable y necesaria, sino una obligación en la organización, bajo el propósito de percibir altos niveles de: rendimiento en la inversión, valor agregado de la empresa, involucramiento del empleado, satisfacción de los clientes y aceptación en el mercado.

- En un mercado global y competitivo, pocas empresas logran sobrevivir, solo las empresas con enfoque preventivo y proactivo, permanecen en el mercado. Bajo ese marco las estrategias de calidad, mejora continua, detección de problemas, cumplimiento de misión y visión, etc. Permitirá obtener respuestas ganadoras, no solo en el mercado, si no con el autor más importante dentro del aspecto comercial; el cliente.


6.2 RECOMENDACIONES

- El aplicar un sistema de gestión de calidad y demás herramientas para el manejo de una empresa, sea esta pequeña, mediana o grande, lo que entrega, es un valor agregado, ya sea al producto o servicio que se desea poner a disposición del mercado, este valor con respecto a las Normas ISO es intangible, se percibe el beneficio en forma de prestigio, el mismo que es otorgado mediante certificación.
- Empresas pequeñas que no pueden acceder a una certificación, bajo el parámetro de altos costos, pueden aplicar cualquier tipo de sistema de gestión de calidad, ya sean estos basados en las Normas ISO u otros estándares existentes en el medio, todo esto con el fin de mejorar sus procesos, su administración, su control, etc.; entregando a sus clientes un servicio o producto de calidad, que cumpla con sus expectativas.
- Cualquier herramienta, sistema, método, procedimiento, estándar, etc. dentro de la calidad; lo que busca es identificar y cumplir con las necesidades, percepciones, expectativas de sus clientes y de más partes interesadas, con el objeto de percibir ventajas competitivas, haciéndolo de manera efectiva y eficiente.
- Las empresas deben propender a mantener, mejorar el funcionamiento y capacidades generales de la organización, enfocados en la calidad.
- Aplicar principios de gestión de la calidad, no solo proporciona beneficios directos al entorno de la organización, sino una contribución importante a la gestión de riesgos y costos.


BIBLIOGRAFÍA

- Benavides Peñafiel, Andrea Soledad. *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008*. QUITO/ EPN/ 2009
- Buenas Tareas. *Fundamentos De La Gestión De La Calidad*. Internet
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-De-La-Gestion-De-La/31179.html>. Acceso: (04-06-2011)
- Camacho Durango, Ruth Jacqueline. *Diseño de un sistema de gestión de calidad para la empresa de servicios de consultoría en software*. QUITO / PUCE / 2007
- Diario Hoy. *Construir calidad total*. Internet.
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/construir-calidad-total-90013-90013.html>. Acceso: (15-08-2011)
- El ergonomista. *Fundamentos del SGC*. Internet.
<http://www.elergonomista.com/iso2010.htm>. Acceso: (12-07-2011)
- Fernández Héctor. *Sistema de Gestión de Calidad*. Internet.
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html. Acceso: (20-03-2011)
- Fundamentos de un Sistema de Gestión de Calidad. Internet.
<http://gestiondecalidadbol.blogspot.com/2007/06/fundamentos-de-los-sistemas-de-gestin.html>. Acceso: (24-05-2011)
- Gualdrón Ana. *Guía de implementación SGC*. Internet.
<http://www.slideshare.net/agualdron/guia-de-implementacion-sgc>. Acceso: (23-04-2011)
- José Villagra Villanueva, *Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige*, Praxis, 2007
- Kaisen Grupo. *Competencia toma de conciencia y formación*. Internet.
<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/150.htm>. Acceso: (23-03-2011)
- Óscar Torrico. *Evaluación de desempeño*. Internet.
http://www.laboris.net/static/em_diccionario_evaluacion-desempeno.aspx. Acceso: (12-06-2011)
- Sales Matías. *Procedimientos*. Internet.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/diagparetoexcel.pdf>. Acceso: (12-07-2011)
- Segic. *Compromiso de la Gerencia*. Inetrnet.
http://www.iso.segic.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=43. Acceso: (04-06-2011)
- Universidad de las Américas de Puebla. *SGC*. Internet.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barroeta_n_c/capitulo2.pdf. Acceso: (04-06-2011)


ANEXOS

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Gestión de Recursos Humanos (Capacitación)	
	CÓDIGO: ADMI-D01 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Nº	Nombre de la Actividad	Área o Región Responsable	Nº de Horas	Fecha de Realización	Nº Participantes	Tipo Monitor	Fecha de Actualización
1	Curso de Capacitación formación de sistema de gestión de Calidad	Sección de Calidad	24	09,10,11,12,15 y 16 de marzo	n	Externo	09-03-2012
2	Curso de Capacitación BSC	Sección de Calidad	40	3 al 7 de enero	n	Externo	03-01-2012
3	Curso de ventas	Marketing	40	3al 7 de febrero	n	Externo	03-02-2012

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Indicadores de Calidad	
	CÓDIGO: ADMI-D02 INDICADORES DE CALIDAD	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

BALANCED SCORECARD HOSTAL FAGELP				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	METAS	INICIATIVAS
Perspectiva Financiera	Mantener cada apartamento en funcionamiento diario	Nº de habitaciones ocupadas diarias	Aumento 50%(A) 90%(B)	Incrementar la publicidad
	Aumento de ingresos utilizando al máximo la infraestructura, como los recursos	Nº de habitaciones y salon de eventos cantidad de veces utilizados al mes	Aumento 50%(A) 90%(B)	Aéreas no utilizadas darles funcionamiento
Perspectivas del cliente	Satisfacer al cliente	Número de quejas	Disminuir 30%(A) 10%(B)	Capacitación en servicio al cliente
	Dar preferencias a clientes frecuentes	Frecuencia de visitas	Aumento 30%(A) 70%(B)	Acumulación de puntos por cada visita
Perspectiva de procesos internos	Implantar normas ISO	Nivel de aplicación en cada área	Aumento 0%(A) 50%(B)	Procesos de gestión evaluados
	Determinar como aprovechar al máximo el área de marketing y servicios	Ventas Mes 1 / Ventas del Mes2	Aumento 70%(A) 96%(B)	Lista de sugerencias
	Eliminar pérdidas de reservas	Nº de reservas perdidas	50%(A) 10%(B)	Servicio eficaz y atrayente
	Implantar sistemas de gestión en cada área	Nº de problemas operativos	55%(A) 30%(B)	Control de cada área
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al personal con una visión clara de servicio al cliente	Nivel de aprendizaje y crecimiento de cada involucrado en la organización	70%(A) 90%(B)	Sistema de retroalimentación de desempeño para personal
	Adquirir mayor conocimientos en ventas	Indice de incremento en ingresos por ventas	80%(A) 100%(B)	Capacitación en ventas


	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Matriz de impacto estratégico	
	CÓDIGO: ADMI-D03 MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

Matriz de Impacto Estratégico												
Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS VS INICIATIVAS	Incrementar la publicidad	Areas no utilizadas darles funcionamiento	Capacitación en servicio al cliente	Acumulación de puntos por cada visita	Procesos de gestión evaluados	Lista de sugerencias	Servicio rápido y eficaz	Aumento de proyectos de innovación	Sistema de retroalimentación de desempeño para personal	Capacitación en ciencias turísticas	Total de iniciativas que impactan al objetivo
1	Mantener cada apartamento en funcionamiento diario											2
2	Bajar costos utilizando al máximo la infraestructura, como los recursos											2
3	Satisfacer al cliente											4
4	Dar preferencias a clientes frecuentes											2
5	Implantar normas ISO											1
6	Determinar como aprovechar al máximo el área de marketing y servicios											3
7	Eliminar demoras en reservas y entrega de apartamento											1
8	Implantar sistemas de gestión en cada área											2
9	Capacitar al personal con una visión clara de servicio al cliente											2
10	Contratar personal con experiencia en servicios hoteleros											2
Total de número de objetivos que impactan a las iniciativas		2	1	2	5	2	2	2	1	1	2	

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Atención al cliente	
	CÓDIGO: RECE-P02 ATENCIÓN AL CLIENTE	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimiento:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Llegada de huésped.	Llegada del huésped.	Recepcionista
2. Cliente en recepción.	Preguntar si el cliente tiene reservación. Si si, pasar a 3. Si no se ve disposición de suite.	Recepcionista
3. Confirmar registro	Registro del cliente en el documento RECE-D01 REGISTRO	Recepcionista
4. Cobro	Cobro correspondiente al cliente.	Recepcionista
5. Presentar suite al cliente.	Encargado en recepción lleva a la habitación.	Recepcionista.
6. Proporción de Información.	Se informa los diferentes servicios que puede acceder el cliente.	Recepcionista.

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Reservas	
	CÓDIGO: RECE-P03 RESERVAS	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimiento:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Contestar llamada.	Recibir llamada entrante.	Recepcionista
2. Presentarse al cliente.	Pregunta si requiere reservación.	Recepcionista
3. Registro de datos de cliente.	Registro datos básicos del cliente en el documento de reservas.	Recepcionista
4. Información.	Preguntar si necesita algún aditamento en su reserva.	Recepcionista
5. Búsqueda de datos.	Se presenta los distintos servicios a los que puede acceder el cliente.	Recepcionista.
6. Entrega de datos.	Se entrega al cliente los datos requeridos.	Recepcionista.

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Limpieza de habitaciones	
	CÓDIGO: LIMP-P01 LIMPIEZA DE HABITACIONES	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimientos:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Verificación	Se verifica las suites vacías y sucias, lleva consigo utensilios de limpieza y de Acondicionamiento de la suite.	Encargado de limpieza
2. Utensilios de limpieza y acondicionamiento.	El encargado lleva todo los implementos necesarios para realizar la limpieza de las suites.	Encargado de limpieza
3. Camas	Retirar sabanas sucias y colocar en funda de sabanas sucias, se ponen las sabanas limpias.	Encargado de limpieza
4. Piso de la suite.	Barrer, y pasar un trapo para eliminación de polvos.	Encargado de limpieza
5. Baño.	Limpieza del excusado, ducha, lavamanos utilizando detergente y desinfectante, secado y colocación de aroma.	Encargado de limpieza
6. Ventanas.	Limpiar las ventanas con líquido utilizando un trapo.	Encargado de limpieza
7. Muebles.	Con la utilización de líquido para madera y trapo, se deja impecable la sala de la suite.	Encargado de limpieza
8. Colocación de insumos.	En el baño se pone: jabón, shampoo, toallas, papel higiénico. En la habitación: Agua, vasos, ceniceros limpios y se pone aroma.	Encargado de limpieza

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Limpieza de zonas comunes	
	CODIGO: LIMP-P02 LIMPIEZA DE ZONAS COMUNES	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimientos:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Verificación	Se verifica los lugares fuera de las suites.	Encargado de limpieza
2. Utensilios de limpieza y acondicionamiento.	El encargado lleva todo los implementos necesarios para realizar la limpieza.	Encargado de limpieza
3. Pasillos	Barre el pasillo utilizando los utensilios necesarios.	Encargado de limpieza
4. Recepción.	Barrer, y pasar un trapo para eliminación de polvos.	Encargado de limpieza
5. Baño de recepción	Limpieza del excusado, lavamanos utilizando detergente y desinfectante, secado y colocación de aroma.	Encargado de limpieza
6. Ventanas.	Limpiar las ventanas con líquido utilizando un trapo.	Encargado de limpieza
7. Muebles.	Con la utilización de líquido para madera y trapo, se deja impecable la sala de la recepción.	Encargado de limpieza
8. Acondicionamiento	Se coloca tachos de basura en los lugares indicados y se coloca todo lo necesario en la recepción.	Encargado de limpieza

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Mantenimiento	
	CODIGO: MANT-P01 MANTENIMIENTO	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimientos:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Análisis de uso	Se analiza cuales son las suites más usadas y lugares que necesitan mantenimiento.	Encargado de Mantenimiento
2. Informe	El encargado de mantenimiento entrega un informe de sitios que necesitan ser restaurados.	Encargado de Mantenimiento
3. Asignación de fondos	Administración evalúa el costo del mantenimiento en que se incurre.	Administración
4. Búsqueda de proveedores	Se busca un proveedor, si es necesario.	Administración
5. Tiempo que se empleará	Se realiza un análisis de tiempos que demorará cada mantenimiento	Administración
6. Realización.	Se procede a realizar el mantenimiento	Encargado de Mantenimiento o proveedor
7. Verificación de avance.	El encargado avisa a la administración el avance y cumplimiento de tiempos establecidos.	Encargado de Mantenimiento
8. Acondicionamiento	Se acondiciona el sitio que fue dado mantenimiento, para ser utilizado.	Encargado de Mantenimiento

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Aprovisionamiento de insumos	
	CÓDIGO: ALMA-P01 APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimientos:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Verificación de requerimiento	¿Qué se necesita? ¿Cuántas unidades se requiere? ¿Cuándo se necesita los insumos? ¿Quién realiza la requisición y la solicitud? Existencia en inventario del insumo (para no hacer compras innecesarias)	Encargado de compras
2. Fuentes de abastecimiento	Análisis de proveedores potenciales. Verificación en compras históricas, pedir cotización a cada proveedor así también fechas de entrega.	Encargado de compras
3. Análisis de las cotizaciones	Se verifica cotizaciones de proveedores en precios, descuentos, entregas. Eficacia, calidad, reciprocidad y más factores.	Encargado de compras
4. Orden de compra	Del proveedor, se debe asegurar que en la orden tenga la información del insumo, número de compra, cantidad, precio, fecha de entrega, descuentos y condiciones de pago.	Encargado de compras
5. Seguimiento del pedido	Esto implica hacer comprobaciones, ver el progreso, de cumplimiento de calidad del insumo.	Encargado de compras
6. Llegada del insumo	Se realiza la inspección y verificación del producto y manejo a la bodega.	Encargado de compras
7. Fin de transacción	Término de transacción, se realiza un registro de inventario, ya que la compra se da como terminada y se realiza el pago al proveedor.	Encargado de compras

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Diseño y desarrollo de nuevo servicio	
	CÓDIGO: NUSE-P01 DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVO SERVICIO	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:


Procedimientos:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Verificación de requerimiento	¿Qué servicio nuevo es necesario?	Administración
2. Aceptación	Análisis cuantificable de aceptación hacia este servicio	Administración
3. Diseño	Se verifica costo de la implantación, proveedores si es necesario, infraestructura y más factores.	Administración
4. Orden de Implantación	Después de realizar el análisis pertinente de factibilidad en costos he infraestructura se da la orden de implantación.	Administración
5. Seguimiento servicio	Luego de la implantación, se hace un seguimiento del nuevo servicio, con el objeto de análisis de indicadores.	Administración
6. Indicadores	Permitirán ver si la implantación entrega beneficios o problemas al grupo.	Administración
7. Resolución	Se llega a un decreto de ratificar el servicio o anulación del mismo.	Administración

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Servicio no conforme	
	CÓDIGO: SNC-P01 SERVICIO NO CONFORME	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

Procedimientos:

Orden de Etapas	Detalle	Responsable
1. Acción preventiva	Dentro de todo el proceso de entrega de servicio se analiza posibles cuellos de botella o problemas que se puedan dar.	Recepcionista
2. Verificación área operativa	Análisis de posibles quejas ocultas por parte del cliente.	Administración
3. Existencia de no conformidad	Se verifica la causa que generó esa no conformidad.	Administración
4. Medio de captación	Se establece de que forma llega esa no conformidad, en forma de queja, especulación, rumor, recomendación, etc.	Administración
5. Seguimiento del servicio	Luego de identificación, se realiza un seguimiento paso a paso de la generación de la NC.	Administración
6. Acción correctiva	Se realiza la corrección del problema dentro del proceso.	Administración
7. Análisis y resolución	Se llega a una resolución de mantener el proceso que falla o el motivo por el que falla, de no ser así se anula el mismo.	Administración

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Sugerencias	
	CÓDIGO: SUGE-D01 SUGERENCIAS	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

LA OPINIÓN DEL CLIENTE ES IMPORTANTE

Nombre: _____

C.I.: _____

Tel: _____


Cel: _____

Mail: _____

Edad: _____

Suite: _____

Fecha: _____

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Acciones correctivas y preventivas	
	CÓDIGO: COPRE-D01 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

Tipo de Acción			
Preventiva	<input type="checkbox"/>	Correctiva	<input type="checkbox"/>

Generada en Auditoria			
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

Sistema de Gestión:			
Calidad	<input type="checkbox"/>	Control y Seguridad	<input type="checkbox"/>

Área donde se levanta:		Empresa:	
------------------------	--	----------	--

Primera Sección	Descripción de la No Conformidad real o potencial
------------------------	--

--	--	--	--

Solicitado por:		Fecha de Emisión:		Fecha Máxima de Análisis:		Recibido por:	
-----------------	--	-------------------	--	---------------------------	--	---------------	--

Segunda Sección	Causas generadoras de la no conformidad (real o potencial)
------------------------	---

--	--

Tercera Sección	Plan de Acción para eliminar la No Conformidad
------------------------	---

Responsable	Actividad	Fecha máxima de Ejecución

Propuesto por:		Aprobado por:	
----------------	--	---------------	--


Cuarta Sección	Verificación de Implantación y Efectividad
-----------------------	---

Implantación verificada por:		Fecha de Verificación:	
------------------------------	--	------------------------	--

Eficacia verificada por:		Fecha de Verificación:	
--------------------------	--	------------------------	--

Observaciones / Novedades:

--

	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO o DOCUMENTO: Encuesta satisfacción del cliente	
	CÓDIGO: ENCU-D01 ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
	REVISIÓN:	RESPONSABLE:

Distinguido huésped, por medio del presente le damos la más cordial bienvenida a nuestras instalaciones, el presente es un documento de encuesta, en la cual usted señalará si o no de los siguientes puntos considera usted afectan en la calidad de nuestro servicio:

	SI	NO	N/A
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			

Nota: N/A. Ninguna de las dos.

Muchas Gracias.