

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

**CICLO OPTATIVO DE ESPECIALIZACIÓN Y
PROFESIONALIZACIÓN
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD**



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
ALOJAMIENTO EN INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C.
BASADA EN LA NTP ISO 9001:2009”**

PRESENTADO POR

RICARDO CORNEJO ZUTA

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Lima – Perú

2016

Agradecimientos

En estas líneas deseo agradecer a cuantas personas estuvieron cerca durante el desarrollo del presente trabajo de titulación:

A mi asesora, María Inés Núñez Gorriti, por sus aportes, indicaciones y su activa participación para que el proyecto llegase a buen puerto, además de la entrega de su tiempo para la oportuna revisión de cada borrador que le hacía llegar.

A mis padres, Doysi y Jorge, por su apoyo incondicional, su cariño y su comprensión durante el tiempo que duró esta jornada, por brindarme todo lo necesario para dedicarme enteramente a sacar adelante este proyecto.

A mi tía, Rosa y su familia, por permitirme y darme de su tiempo para desarrollar el presente trabajo de titulación en su empresa.

Y por terminar, a mis amigos, Alexander W. y Max E. que aunque la distancia nos separe, siempre estuvieron presentes para apoyarme.

ÍNDICE

Abreviaturas y siglas	
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivo principal.....	4
1.2. Objetivos específicos.....	4
II. REVISIÓN DE LITERATURA	5
2.1. Definiciones de turismo.....	5
2.1.1. Definiciones generales	5
2.1.2. Normativa legal	6
2.2. Desarrollo del sector turismo	8
2.2.1. Sector turismo en el mundo.....	8
2.2.2. Sector turismo en el Perú.....	13
2.2.3. Sector turismo en Ica - Nazca.....	18
2.3. Conceptos generales de la calidad.....	29
2.3.1. Calidad.....	29
2.3.2. Normas ISO 9000.....	30
2.3.3. Gestión de la calidad	31
2.3.4. Manual de calidad	31
2.3.5. Manual de procedimientos	31
2.3.6. Proceso	31
2.3.7. Sistema de gestión de la calidad.....	32
2.3.8. Ambiente de la calidad	33
2.3.9. Implementación de un sistema de gestión de la calidad.....	33
2.3.10. Etapas de la implementación de un sistema de gestión.....	34
2.3.11. Beneficios de un sistema de gestión de la calidad.....	36

2.3.12.	Mejora continua.....	36
2.3.13.	Herramientas de la calidad	37
2.3.14.	Servicio.....	38
2.3.15.	Calidad en el servicio	39
2.3.16.	Aseguramiento de la calidad	39
III.	MATERIALES Y MÉTODOS	40
3.1.	Hipótesis de la investigación.....	40
3.2.	Lugar de ejecución	40
3.3.	Materiales	40
3.3.1.	Normas	41
3.3.2.	Documentos de la empresa.....	41
3.3.3.	Cuestionarios y listas de verificación.....	41
3.3.	Metodología.....	42
3.3.1.	Reunión con el representante de la empresa	43
3.3.2.	Visita a la empresa para recolección de información.....	43
3.3.3.	Análisis de la información y diagnóstico de la empresa	44
3.3.4.	Desarrollo de la propuesta de mejora	47
3.3.5.	Consolidación de la información y redacción	47
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	48
4.1.	Resumen general	48
4.2.	Descripción de la empresa.....	50
4.2.1.	Resumen	50
4.2.2.	General	51
4.2.3.	Servicios comercializados	54
4.2.4.	Infraestructura y servicios ofrecidos	58
4.2.5.	Canales de distribución	62

4.2.6.	Política de precios	64
4.2.7.	Estructura organizacional	65
4.3.	Evaluación del contexto organizacional	68
4.3.1.	Resumen	68
4.3.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	70
4.3.2.	Análisis de la matriz de crecimiento y participación BCG	82
4.3.3.	Análisis FODA	86
4.3.4.	Análisis de la cadena de valor	100
4.3.5	Determinación de los procesos importantes	103
4.4.	Determinación de puntos críticos de control	113
4.4.1.	Resumen	113
4.4.2.	Puntos críticos de control del proceso de reservas	114
4.4.3.	Puntos críticos de control del proceso de hospedaje	116
4.5.	Diagnóstico del sistema de gestión de calidad	118
4.5.1.	Resumen	118
4.5.2.	Revisión de capítulo cuatro: Sistema de gestión de la calidad.....	122
4.5.3.	Revisión de capítulo cinco: Responsabilidad de la dirección	123
4.5.4.	Revisión de capítulo seis: Gestión de los recursos.....	124
4.5.5.	Revisión de capítulo siete: Realización del producto.....	125
4.5.6.	revisión de capítulo ocho: Medición, análisis y mejora	126
4.6.	Determinación de aspectos deficitarios	127
4.6.1.	Resumen	127
4.6.1.	Fase de generación de ideas	128
4.6.2.	Fase de aclaración	129
4.6.3.	Fase de selección	130
4.6.4.	Análisis de causas.....	132

4.7.	Desarrollo de la propuesta de mejora	135
4.7.1.	Resumen	135
4.7.1.	Propuesta de mejora para la gestión	137
4.7.2.	Propuesta basada en la norma NTP ISO 9001:2009	141
4.7.3.	Presupuesto de implementación de la propuesta de mejora	147
V.	CONCLUSIONES.....	149
VI.	RECOMENDACIONES	150
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
VIII.	ANEXOS.....	156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Llegadas de turistas internacionales	11
Tabla 2: Ingresos por turismo internacional	12
Tabla 3: Contribución del sector turismo al PBI nacional.....	13
Tabla 4: Motivos de viaje al Perú.....	15
Tabla 5: Principales destinos visitados por los turistas extranjeros.....	16
Tabla 6: Principales circuitos y corredores turísticos comercializados.....	18
Tabla 7: Distribución porcentual del arribo de huéspedes por provincia.....	20
Tabla 8: Ocupación de habitaciones en hoteles.....	25
Tabla 9: Satisfacción respecto a los servicios turísticos.....	26
Tabla 10: Escala de puntuación de la lista de verificación.....	45
Tabla 11: Cálculo de los porcentajes de cumplimiento para la lista de verificación cuantitativa con base en la norma ISO 9001: 2008	45
Tabla 12: Tabla base para la calificación de resultados de la lista de verificación	46
Tabla 13: Resumen de aspectos generales.....	50
Tabla 14: Servicios comercializados	55
Tabla 15: Ventas Totales 2014 Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.	56
Tabla 16: Tabla comparativa de las características en cada tipo de habitación	61
Tabla 17: Penalidades	64
Tabla 18: Descripción del personal	66
Tabla 19: Resumen de resultados de la evaluación del contexto organizacional.....	68
Tabla 20: Resumen de las cinco fuerzas de Porter	70
Tabla 21: Listado de Hoteles en la ciudad de Nazca.....	75
Tabla 22: Calificación de establecimientos sustitutos en la ciudad de Nazca.....	80
Tabla 23: Criterios de evaluación.....	82
Tabla 24: Variables participación de mercado y crecimiento de ventas	83

Tabla 25: Matriz FODA	88
Tabla 26: Información general del proyecto.....	91
Tabla 27: Aumento de las denuncias policiales en la región Ica.....	94
Tabla 28: Matriz de evaluación de factores externos	96
Tabla 29: Matriz de evaluación de factores internos	99
Tabla 30: Matriz de decisión sobre puntos críticos de control del proceso de reservas....	115
Tabla 31: Matriz de decisión de puntos críticos de control del proceso de hospedaje.....	117
Tabla 32: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009	119
Tabla 33: Tormenta de ideas	128
Tabla 34: Resultado de la aclaración de ideas	129
Tabla 35: Criterios de selección	130
Tabla 36: Matriz de selección de problemas	131
Tabla 37: Propuestas de mejora en base a las herramientas de gestión.....	138
Tabla 38: Simbología para elaboración de organigramas	139
Tabla 39: Resumen del manual de la calidad	141
Tabla 40: Resumen del manual de procedimientos	144
Tabla 41: Presupuesto para la implementación de un sistema de gestión de la calidad según la norma NTP ISO 9001:2009	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Propósitos de viaje a nivel mundial	10
Figura 2: Sobrevuelos de Líneas de Nazca (Nacionales y Extranjeros).....	22
Figura 3: Promedio de pernoctaciones en Ica.....	24
Figura 4: Evaluación del servicio de alojamiento pagado dentro de la ciudad	28
Figura 5: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	32
Figura 6: Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión.....	35
Figura 7: Metodología de investigación	42
Figura 8: Mapa de ubicación del Hotel Alegría	52
Figura 9: Porcentaje de ventas totales 2014 Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.	57
Figura 10: Habitación Matrimonial	58
Figura 11: Habitación Simple.....	59
Figura 12: Habitación Doble	60
Figura 13: Habitación Triple	60
Figura 14: Canales de distribución de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.	62
Figura 15: Análisis de las fuerzas de Porter para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. ...	71
Figura 16: Distribución de huéspedes por tipo de establecimiento de hospedaje	73
Figura 17: Participación de la empresa en el mercado de hoteles	74
Figura 18: Distribución de establecimientos de hospedajes en Nazca	78
Figura 19: Evolución de las preferencias por tipo de establecimiento de hospedaje	79
Figura 20: Matriz BCG para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.....	85
Figura 21: Crecimiento en el uso de agencias de viaje por Turistas extranjeros.....	90
Figura 22: Localización del nuevo terminal terrestre municipal.....	92
Figura 23: Percepción de seguridad en Nazca.....	95
Figura 24: Cadena de valor de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.....	101
Figura 25: Mapa de procesos simplificado de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.	104

Figura 26: Caracterización simplificada del proceso de reservas.....	106
Figura 27: Caracterización simplificada del proceso de hospedaje.....	108
Figura 28: Caracterización simplificada del proceso de planificación de ocupabilidad ...	110
Figura 29: Caracterización simplificada del proceso de compras	112
Figura 30: Flujograma simplificado del proceso de reservas	114
Figura 31: Flujograma simplificado del proceso de hospedaje	116
Figura 32: Porcentaje de cumplimiento global de la NTP ISO 9001:2009	118
Figura 33: Porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 por capítulo.....	121
Figura 34: Diagrama de causa efecto	133
Figura 35: Esquema de desarrollo de la propuesta de mejora	136
Figura 36: Organigrama propuesto para la gestión	140
Figura 37: Resumen gráfico del manual de la calidad.....	143
Figura 38: Resumen gráfico del manual de procedimientos	146

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia	157
ANEXO 2: Requisitos mínimos de acuerdo a la categoría de los hoteles.....	163
ANEXO 3: Lista de verificación basada en la ISO 9001:2008	170
ANEXO 4: Entrevista al personal	184
ANEXO 5: Árbol de decisiones para identificar puntos críticos de control	185
ANEXO 6: Elaboración de matrices de evaluación de factores externos e internos.....	186
ANEXO 7: Lista de Clientes 2014	189
ANEXO 8: Formulario de confirmación de reservas	195
ANEXO 9: Formulario tarjeta de registro	196
ANEXO 10: Manual de la calidad.....	197
ANEXO 11: Manual de procedimientos	220

Abreviaturas y siglas

- BADATUR: Banco de Datos Turísticos del Perú.
- DIRCETUR ICA¹: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica.
- INDECOPI²: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual.
- INEI³: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- ISO⁴: International Organization for Standardization.
- MEF⁵: Ministerio de Economía y Finanzas.
- MINCETUR⁶: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- NTP: Norma Técnica Peruana.
- OMT⁷: Organización Mundial del Turismo.
- OTP⁸: Observatorio Turístico del Perú.
- PROMPERU⁹: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

¹ DIRCETUR ICA - www.dirceturica.gob.pe

² INDECOPI - www.indecopi.gob.pe

³ INEI - www.inei.gob.pe

⁴ ISO - www.iso.org

⁵ MEF - www.mef.gob.pe

⁶ MINCETUR - www.mincetur.gob.pe

⁷ OMT - www2.unwto.org/es

⁸ OTP - www.observatorioturisticodelperu.com

⁹ PROMPERU - www.promperu.gob.pe

RESUMEN

El presente trabajo de titulación desarrolla el caso de la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., dedicada a la prestación de servicios de hospedaje para viajeros en la ciudad de Nazca en el departamento de Ica. El objetivo principal del presente trabajo, fue diseñar una propuesta de mejora para el proceso de alojamiento basado en la NTP - ISO 9001:2009; que contribuya a mejorar la calidad del servicio ofrecido y por ende la satisfacción total de la calidad requerida por el cliente. La metodología empleada para el desarrollo de la investigación contempló visitas a las instalaciones de la empresa, entrevistas con el personal en todos los niveles, observaciones del entorno y la revisión de documentación interna como herramientas para la recolección de datos; posteriormente dicha información fue utilizada para realizar el análisis interno y del entorno utilizando las herramientas de análisis general y de gestión, la aplicación de la lista de verificación y la determinación de los puntos críticos de control del proceso de alojamiento. Entre los principales resultados obtenidos se determinó que la empresa opera en un mercado que experimenta un dinamismo favorable con respecto a otros sectores del país. Adicionalmente, existe una deficiente gestión de los recursos humanos y la falta de un sistema de seguimiento y control de los procesos principales de la organización, lo cual vulnera el desarrollo normal de las actividades. Para asegurar la calidad del servicio ofrecido a sus clientes, se elaboró una propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009 que incluye la base documentaria de un Sistema de Gestión de Calidad y un presupuesto para su implementación. Adicionalmente se realizó una lista de recomendaciones basada en herramientas de gestión que sitúa en contexto a la empresa para una mejor aplicación de la primera propuesta.

Palabras clave: Gestión de Calidad, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, proceso, mejora, manual.

ABSTRACT

This qualification work develops the case of the company called Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. dedicated to offer lodging services for travellers in Nazca, a city located in the department of Ica. The main objective of this qualification work was, to design a proposal focused on improving the process related to lodging based on the Peruvian Technical Standard ISO 9001:2009; which contributes to improve the quality of the service offered and therefore the satisfaction of the quality required by the clients. The methodology used for the development of this research considered: visits to the installations of the company, interviews with the employees in every hierarchical level, environmental observation and examination of internal documentation as tools to collect data; after that, such information was used to: perform an internal and environmental analysis using general analysis tools, as well as management specific tools, assess the quality management system by using a checklist and define the critical control points in the process related to lodging services. Among the main results achieved, it was established that the company operates in a market which experiences a favoured dynamism compared to other sectors of the country. Moreover, there is a defective management of human resources and the lack of a system of control and tracing of the main processes in the company, which infringes the ordinary development of its activities. In order to assure the quality of the service offered to its clients, a proposal for improvement was written based on the Peruvian Technical Standard ISO 9001:2009 which includes basic quality management system documentation and a budget for its implementation. Furthermore, a list of suggestions was developed based on the results of the management tools analysis which places the company in the right environment for the application of the first proposal.

Key words: Quality management, ISO 9001:2008, NTP ISO 9001:2009, process, improvement, manual.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente pese al escenario económico desacelerado a nivel global, el sector turismo ha experimentado apreciables crecimientos en diversas regiones del mundo, el Perú no ha sido ajeno a dicho desarrollo, logrando en el 2013 un crecimiento de 11 por ciento (OMT, 2014). A nivel de la región Ica, específicamente en la ciudad de Nazca, esto se ha traducido en la mayor apertura de establecimientos de hospedaje. Luego de un abrupto crecimiento en el 2013 se cuenta con 235 establecimientos de hospedaje entre hoteles, hostales y establecimientos no categorizados en la ciudad de Nazca (MINCETUR, 2014).

Sin embargo, el desarrollo del sector turismo en el Perú es incipiente, debido a la falta de integración de los productos turísticos ofrecidos, es así que los ingresos percibidos en promedio por visita de turistas extranjeros llega a 945 dólares americanos (PROMPERU, 2014), mientras que en países como Estados Unidos y Australia, los ingresos obtenidos en promedio por la visita de un turista ascienden a 1 550 y 3 410 dólares americanos (OMT, 2014).

En este contexto de competencia intensa los consumidores tienen mayores expectativas sobre los productos que adquieren, lo cual obliga a las empresas turísticas a mejorar sus sistemas de gestión y la calidad de los servicios ofrecidos. La satisfacción de estas expectativas y la eficiencia empresarial se complementan como ejes sobre los cuales gira la competitividad y el desarrollo de las organizaciones.

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. es una empresa turística, cuyo caso se desarrolla el presente trabajo de titulación. La empresa brinda el servicio de alojamiento a los viajeros en la ciudad de Nazca.

El desarrollo del presente trabajo de titulación se justifica pues INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha identificado que el cumplimiento de los estándares nacionales para los productos turísticos es mínimo, y con la finalidad de desarrollar un producto atractivo y competente para los turistas de la región e internacionales, es necesario aplicar estándares internacionales como las normas de sistemas de gestión ISO 9001:2009 que garanticen la calidad ofrecida en sus servicios y por ende la satisfacción de sus clientes.

Es por ello que los objetivos del trabajo de titulación fueron enfocados en atender dicha necesidad, siendo el principal la elaboración de una propuesta de mejora para el proceso de alojamiento basada en la NTP ISO 9001:2009 para la empresa INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C., con la finalidad de asegurar dicho cumplimiento, se propuso el desarrollo de las siguientes metas específicas relacionadas con la empresa, las cuales incluyen: realizar una evaluación del contexto organizacional inicial, determinar los puntos críticos de control de los procesos principales, realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a la calidad ofrecida al cliente, elaborar el manual de la calidad y el manual de procedimientos basados en la NTP ISO 9001:2009 y finalmente elaborar un presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora. La aplicación de la propuesta de mejora planteada servirá para la obtención de los objetivos organizacionales de la empresa, pues con ello se crean las bases para la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

El desarrollo del trabajo de titulación ha sido dividido por capítulos, siendo el capítulo II el que corresponde la revisión de literatura en donde se expone de forma organizada los elementos teóricos y la explicación de los conceptos básicos relacionados a la calidad, así como también los relacionados al sector turismo y su desarrollo a nivel mundial y local.

El capítulo III expone los materiales y metodología utilizados en la elaboración del trabajo de titulación, mientras que los resultados y la discusión están contenidos en el capítulo IV, dentro del cual, además, se incluye una descripción general de la empresa, los diagnósticos realizados con herramientas de gestión y de calidad y la propuesta de mejora elaborada con su respectivo presupuesto de implementación. Adicionalmente las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos podrán ser encontrados en la parte final del presente documento.

1.1. OBJETIVO PRINCIPAL

Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de alojamiento basada en la NTP-ISO 9001:2009 para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una evaluación del contexto organizacional inicial de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.
- Determinar los puntos críticos de los procesos principales de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto de la calidad ofrecida al cliente.
- Realizar la propuesta de manual de calidad para el proceso de alojamiento basado en la NTP ISO 9001:2009.
- Elaborar un manual de Procedimientos relacionados con el proceso de alojamiento basado en la NTP ISO 9001:2009.
- Elaborar un presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora para el proceso de alojamiento.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. DEFINICIONES DE TURISMO

2.1.1. DEFINICIONES GENERALES

De las recomendaciones sobre estadística de turismo, elaboradas por la Organización Mundial del Turismo en 1993, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo adoptó y elaboró el documento “Terminología para las estadísticas de turismo”¹⁰ el cual contiene las siguientes definiciones sobre las formas de turismo existentes y utilizados en la presente investigación:

- **Turismo interno:** El de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este mismo país.
- **Turismo receptor:** El que realizan los no residentes que viajan dentro del país dado.
- **Turismo emisor:** El de los residentes del país dado que viajan a otro país.

Estas tres formas básicas de turismo pueden combinarse de diversas maneras produciendo entonces las siguientes categorías de turismo:

- **Turismo interior:** Incluye el turismo interno y el turismo receptor.
- **Turismo nacional:** Incluye el turismo interno y el turismo emisor.
- **Turismo internacional:** Se compone del turismo receptor y turismo emisor.

Además para el análisis de las estadísticas hoteleras, se define:

- **Pernoctaciones:** el número total de noches que un viajero permanece en un alojamiento privado o está registrado en un centro de alojamiento colectivo, con independencia de si permanece físicamente en la habitación o no.

¹⁰Terminología para Estadísticas de Turismo:

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/ESTADISTICA/terminologia.htm>

Así mismo, también se realiza una clasificación del motivo principal de la visita para turismo receptor, emisor e interno:

- Ocio, recreo y vacaciones.
- Visitas a familiares y amigos
- Negocios y motivos profesionales
- Tratamiento de salud
- Religión / peregrinaciones
- Otros motivos de viaje

2.1.2. **NORMATIVA LEGAL**

El D.S. N°029-2004 Reglamento de Establecimientos de Hospedaje¹¹ elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004), establece las siguientes definiciones pertinentes a cada servicio de alojamiento además de los requerimientos mínimos que deben brindar para poseer una determinada categoría.

- **Establecimiento de Hospedaje:** Es el establecimiento destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, a efecto que sus huéspedes pernocten en dicho local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente convenida.
- **Clase:** Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación establecida puede considerarse: Hotel, apart-hotel, hostel, resort, ecolodge, albergue, alojamiento básico.

¹¹ Reglamento de Establecimientos de Hospedaje:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLESTAB_HOSP_2004.pdf

- **Categoría:** Rango en estrellas establecido por este Reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel, Hostal y Resort.
- **Hotel:** Establecimiento de Hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los Hoteles son de categorías de una a cinco estrellas, debiendo cumplir con los requisitos mínimos (Ver anexo 2).
- **Apart-Hotel:** Establecimiento de Hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-Hoteles pueden ser categorizados de tres a cinco estrellas.
- **Hostal:** Establecimiento de Hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los Hostales pueden ser categorizados de una a tres estrellas.
- **Resort:** Establecimiento de Hospedaje ubicado en zonas de playas, lagos, ríos y de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones, que posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo.
- **Ecolodge:** Establecimiento cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, aplicando los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible a todo lo relacionado con el cuidado y protección del medio ambiente.

- **Albergue:** Establecimiento de Hospedaje fuera del área urbana cuyo giro principal consiste en brindar servicio de alojamiento a determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses comunes, los que determinarán la modalidad del mismo.
- **Alojamiento Básico:** Establecimiento que ocupa la totalidad de una edificación o parte de la misma completamente independizado, cuyas áreas están destinadas a servir para prestar el servicio de hospedaje, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo.
- **Huésped:** Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de hospedaje.
- **Registro de Huéspedes:** Registro llevado en fichas o libros, en el que obligatoriamente se inscribirán, por lo menos, el nombre completo del huésped, sexo, nacionalidad, documento de identidad, dirección habitual, fecha de ingreso, fecha probable de salida, medio de transporte utilizado, el número de la habitación asignada y la tarifa correspondiente, con indicación de los impuestos y sobrecargos que se cobren adicionalmente (o que estén incluidos en la tarifa).
- **Día hotelero:** Período de 24 horas dentro del cual el huésped podrá permanecer en el establecimiento a efectos de fijar la tarifa respectiva.

2.2. DESARROLLO DEL SECTOR TURISMO

2.2.1. SECTOR TURISMO EN EL MUNDO

La Organización Mundial del Turismo (2014) reportó que durante el 2013 las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 5 por ciento, alcanzándose la cifra récord de 1 087 millones de llegadas en todo el mundo, frente a los 1 035 millones de 2012, año en que por primera vez se superó la cuota de los mil millones. A pesar de que la economía mundial avanza a marcha lenta, la demanda de turismo internacional en 2013 superó las expectativas, con 52 millones más de turistas internacionales viajando por el mundo¹².

¹² Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2014:

http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

Europa lideró el crecimiento en términos absolutos, habiendo recibido 29 millones más de turistas internacionales en 2013 y con un total alcanzado de 563 millones. El crecimiento de 5 por ciento fue el doble de la media de la región para el periodo 2005-2012 (+2,5 por ciento anual). Asia y el Pacífico registraron el crecimiento relativo más rápido de todas las regiones de la OMT, con un incremento del 6 por ciento en el número de llegadas internacionales, o 14 millones más que en 2012. África registró un crecimiento del 5 por ciento, equivalente a 3 millones más de turistas y un total de 56 millones. En las Américas, las llegadas internacionales crecieron un 3 por ciento hasta alcanzar los 168 millones, lo que equivale a un incremento de 5 millones. La región de Oriente Medio no ha logrado todavía recuperarse, aunque algunos destinos tuvieron un comportamiento bastante bueno y otros registraron una moderada recuperación.

Está previsto que el crecimiento continúe en 2014 a un ritmo sostenido de entre el 4 y el 4,5 por ciento a escala mundial. Por regiones de la OMT, las mejores perspectivas para 2014 corresponden a la región de Asia y el Pacífico (entre +5 y +6 por ciento), seguida de Europa y de las Américas (ambas entre +3 y +4 por ciento). En Oriente Medio (de 0 a +5 por ciento), las perspectivas son positivas aunque inciertas.

a. Propósitos de viajes a nivel mundial

En 2013, los viajes por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio representaron algo más de la mitad del total de llegadas de turistas internacionales (52 por ciento o 568 millones). Alrededor del 14 por ciento de los turistas internacionales indicaron que viajaban por negocios o motivos profesionales, mientras que otro 27 por ciento manifestó hacerlo por otros motivos, tales como visitas a amigos y parientes, razones religiosas o peregrinaciones, tratamientos de salud, etc. El 7 por ciento restante no especificó los motivos de sus visitas¹³.

¹³ Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2014:

http://dtxqtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

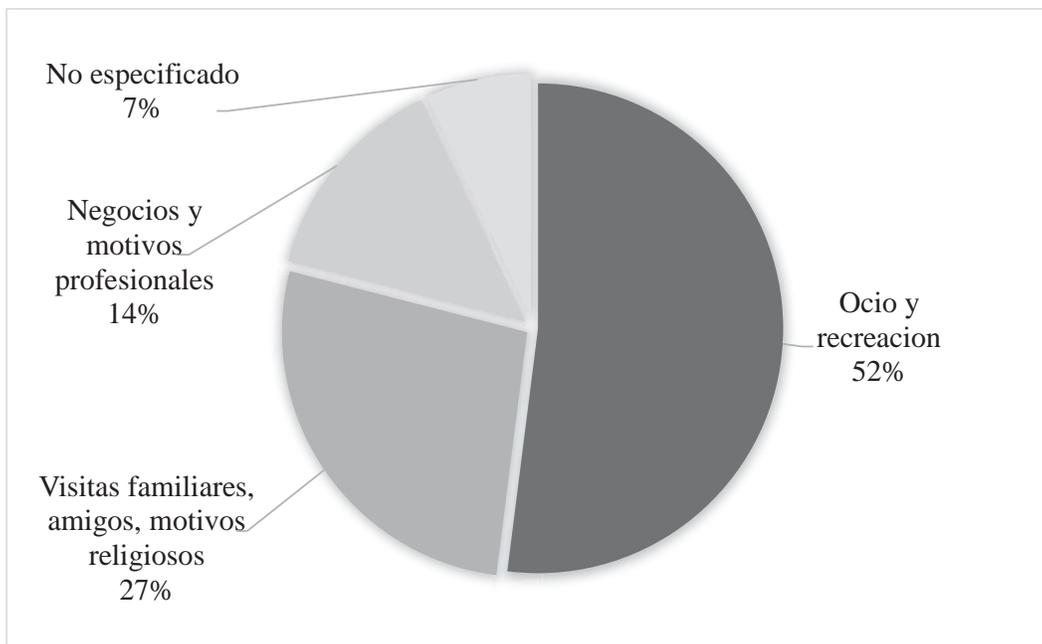


Figura 1: Propósitos de viaje a nivel mundial

FUENTE: OMT, 2014

b. Clasificación de los mejores destinos turísticos

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo (2014), Al hacer una clasificación de los principales destinos turísticos internacionales del mundo, siempre es preferible tener en cuenta más de un indicador. Si la clasificación se hace según los dos indicadores clave del turismo –las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por turismo internacional– es interesante observar que ocho de los diez primeros destinos aparecen en ambas listas, aunque muestran marcadas diferencias en lo que respecta al tipo de turistas que atraen, así como a la duración media de la estancia y el gasto por viaje y por pernoctación. En el caso de ingresos por turismo internacional, los cambios no solo reflejan los resultados relativos, sino también en gran medida, las fluctuaciones del tipo de cambio de la moneda de cada país con respecto al dólar de los Estados Unidos. Las clasificaciones obtenidas pueden observarse en la Tabla 1 y Tabla 2 respectivamente¹⁴.

¹⁴ Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2014:

http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

Tabla 1: Llegadas de turistas internacionales

Posición		Llegadas de turistas internacionales (Millones)		Variación (%)	
		2012	2013	12/11	13/12
1	Francia	83.0	-	1.8	-
2	Estados Unidos	66.7	69.8	6.3	4.7
3	España	57.5	60.7	2.3	5.6
4	China	57.7	55.7	0.3	-3.5
5	Italia	46.4	47.7	0.5	2.9
6	Turquía	35.7	37.8	3.0	5.9
7	Alemania	30.4	31.5	7.3	3.7
8	Reino Unido	29.3	31.2	-0.1	6.4
9	Federación Rusa	25.7	28.4	13.5	10.2
10	Tailandia	22.4	26.5	16.2	18.8

FUENTE: OMT, 2014.

Tabla 2: Ingresos por turismo internacional

Posición		US\$				Moneda Local	
		Billones		Variación (%)		Variación (%)	
		2012	2013	12/11	13/12	12/11	13/12
1	Estados Unidos	126.2	139.6	9.2	10.6	9.2	10.6
2	España	56.3	60.4	-6.3	7.4	1.5	3.9
3	Francia	53.6	56.1	-2.2	4.8	6	1.3
4	China	50	51.7	3.2	3.3	0.8	1.4
5	Macao	43.7	51.6	13.7	18.1	13.2	18.1
6	Italia	41.2	43.9	-4.2	6.6	3.8	3.1
7	Tailandia	33.8	42.1	24.4	24.4	26.7	23.1
8	Alemania	38.1	41.2	-1.9	8.1	6.3	4.5
9	Reino Unido	36.2	40.6	3.3	12.1	4.8	13.2
10	Hong Kong	33.1	38.9	16.2	17.7	15.8	17.7

FUENTE: OMT, 2014.

2.2.2. SECTOR TURISMO EN EL PERÚ

De acuerdo a lo señalado por la Organización Mundial del Turismo (2014), el Perú experimentó en el 2013 un crecimiento de 11 por ciento en la llegada de turistas internacionales, única cifra de dos dígitos en la región, y muy por encima del 3 por ciento de crecimiento promedio de la misma¹⁵.

Así mismo, el Observatorio Turístico del Perú (2014) registró el aumento del PBI del sector turismo en miles de nuevos soles a lo largo del periodo comprendido entre los años 2006 y 2014¹⁶; sin embargo, la contribución porcentual del PBI del sector turismo con relación al PBI nacional se ha mantenido sin fluctuaciones durante los últimos cinco años. En la Tabla 3 se muestra la tendencia del PBI del sector turismo.

Tabla 3: Contribución del sector turismo al PBI nacional

Año	PBI del sector turismo en miles de nuevos soles constantes año base 2007	PBI en miles de nuevos soles constantes	Participación porcentual en el PBI
1994	6 371 540	182 044 000	3.5
1995	6 843 760	195 536 000	3.5
1996	7 236 324	201 009 000	3.6
1997	8 133 064	214 028 000	3.8
1998	8 314 410	213 190 000	3.9
1999	8 438 703	216 377 000	3.9
2000	8 666 073	222 207 000	3.9
2001	8 943 200	223 580 000	4.0

¹⁵ Panorama OMT del Turismo Internacional Edición 2014:

http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp_hr.pdf

¹⁶ Perú: PBI del sector Turismo: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Tabla 3: ...Continuación

Año	PBI del sector turismo en miles de nuevos soles constantes año base 2007	PBI en miles de nuevos soles constantes	Participación porcentual en el PBI
2002	8 959 374	235 773 000	3.8
2003	10 068 903	245 583 000	4.1
2004	10 310 800	257 770 000	4.0
2005	10 931 443	273 971 000	3.9
2006	11 194 724	294 598 000	3.8
2007	12 372 119	319 693 000	3.9
2008	15 841 104	348 923 000	4.5
2009	13 539 226	352 584 000	3.8
2010	14 356 125	382 830 000	3.8
2011	15 264 450	407 052 000	3.8
2012	16 172 738	431 273 000	3.8
2013	17 103 863	456 103 000	3.8
2014	17 497 238	466 593 000	3.8

FUENTE: BADATUR – OTP, INEI, 2014.

a. Perfil del turista extranjero

El turista extranjero promedio que visitó el Perú es una persona de 39 años, profesional, casada o con una relación de pareja, el 62 por ciento eran hombres y el 40 por ciento obtuvo ingresos anuales mayores a US\$ 40 000. Con respecto al motivo del viaje, los realizados por vacaciones o recreación mostraron una tendencia creciente y se mantuvieron como el principal motivo de visita a nuestro país. El 2013 tuvieron una participación de 61 por ciento y un crecimiento de 19 por ciento frente al 2012, siendo los países con mayor proporción de vacacionistas Australia, Japón, Francia y Reino Unido. Los viajes para visitar familiares y amigos continúa incrementándose desde el 2011; estos viajes provinieron principalmente desde Estados Unidos y Chile. Los viajes de negocios destacaron en los visitantes de países latinoamericanos, en especial Colombia. El mercado español también siguió siendo importante dentro de este segmento (PROMPERU, 2014).

Tabla 4: Motivos de viaje al Perú

Principal motivo de viaje al Perú	Extranjeros 2013	Variación Anual 13/12
Vacaciones	1 838 151	19
Negocios	391 737	-20
Visita a familiares	421 871	4
Asistir a seminarios y conferencias	90 401	11
Salud, tratamiento médico	150 668	86
Otros	120 534	11
Total	3 013 362	11

FUENTE: PROMPERU, 2014. ¹⁷

¹⁷ Perfil del Turista Extranjero 2013:

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

El 74 por ciento de los turistas visitó el Perú sin adquirir un paquete turístico a una agencia de viajes, es decir viaja por cuenta propia. Sin embargo, desde el 2011 se observa un aumento gradual en la proporción de turistas que adquiere un paquete turístico. El 35 por ciento de turistas de negocios contrató paquetes turísticos en su viaje al Perú, lo mismo que el 31 por ciento de quienes vinieron por vacaciones y el 4 por ciento de lo que viajaron para visitar a familiares o amigos. Se estima que el 2013, cerca de 782 mil turistas extranjeros compraron un paquete turístico para viajar al Perú.

b. Principales destinos visitados en el país

El 72 por ciento de los turistas extranjeros estuvo en Lima, esto se debe en parte a que el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es la primera entrada al país. Los departamentos del circuito Sur: Arequipa, Cusco, Ica y Puno, concentraron el mayor número de visitas; Tacna también figura entre los primeros destinos, particularmente por el notable flujo de turistas chilenos (PROMPERU, 2014). Como base del estudio se fijó la cifra de 3 163 639 turistas extranjeros para el año 2013 (MINCETUR, 2014).

Tabla 5: Principales destinos visitados por los turistas extranjeros

Destino	Porcentaje	Destino	Porcentaje	Destino	Porcentaje
Lima	71.7	Piura	4.7	Lambayeque	1.7
Cusco	33.4	Tumbes	4.0	Moquegua	1.3
Tacna	27.3	La Libertad	2.9	Cajamarca	0.7
Puno	13.5	Madre de Dios	2.5	San Martín	0.3
Arequipa	12.8	Ancash	2.0	Ayacucho	0.3
Ica	9.3	Loreto	1.7	Amazonas	0.3

FUENTE: PROMPERU, 2014¹⁸

¹⁸ Perfil del Turista Extranjero 2013:

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

c. Satisfacción del turista a nivel nacional

De acuerdo a los hallazgos encontrados por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, en una investigación concerniente al nivel de satisfacción de los turistas extranjero en el 2012, se elaboró las siguientes conclusiones¹⁹:

- El servicio de los guías turísticos locales ha alcanzado un alto grado de satisfacción en casi todas las ciudades evaluadas; lo que responde principalmente al correcto trato brindado por los guías y al buen nivel de conocimiento mostrado respecto de los atractivos turísticos visitados. No obstante, se identifica un bajo nivel de dominio de idiomas, que resulta ser un común denominador en la mayoría de los casos.
- El servicio de transporte aéreo interno obtiene un alto nivel de satisfacción en todas las ciudades donde ha sido evaluado; sobre todo en el caso de Trujillo, donde alcanza un puntaje por encima de 9.00 (cercano a excelente).
- Los servicios turísticos de las ciudades de Huaraz, Arequipa y Tacna presentaron calificaciones por debajo del mínimo aprobatorio, situación que llama la atención pues en la medición anterior superaron dicho puntaje. Es más, la ciudad de Tacna llegó a ser una de las ciudades con mayor nivel de satisfacción en el año 2010.
- Entre los servicios menos gratos para los turistas, en todas las ciudades, encontramos al transporte terrestre. La mayoría de turistas se siente incómodo con estos servicios debido al mal estado de los vehículos, la falta de limpieza de las unidades y la forma de conducir del chofer; además del conocido problema con el tráfico.
- En lo referido al ordenamiento vehicular, las ciudades de Cusco, Tacna y Puerto Maldonado figuran como las más ordenadas; mientras que Lima, Arequipa, Trujillo y Huaraz se encuentran entre las más desordenadas.
- Todas las ciudades obtienen una alta intención de recomendación, destacando el caso de la ciudad de Trujillo donde el total de entrevistados señalaron que la recomendarían.

¹⁹ Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2012:

<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>

2.2.3. SECTOR TURISMO EN ICA - NAZCA

La Región Ica recibe importantes cantidades de turistas nacionales y extranjeros; para el caso del turismo receptor, Ica está incluido en 3 de los 20 principales circuitos turísticos comercializados por las agencias de viaje. El más importante es el que une los destinos Lima-Paracas-Nazca-Arequipa-Puno-Cusco tal y como se puede apreciar en la siguiente tabla sobre el ranking de los circuitos turísticos comercializados por las agencias de viaje:²⁰

Tabla 6: Principales circuitos y corredores turísticos comercializados

Principales circuitos y corredores turísticos comercializados por las agencias de viaje para el turismo receptivo (en orden de importancia)	
1	Lima – Arequipa – Puno – Cusco
2	Chiclayo – Trujillo
3	Lima – Arequipa – Cusco – Puno
4	Lima – Cusco – Puno
5	Lima – Cusco – Puerto Maldonado
6	Lima – Cusco – Arequipa
7	Lima – Paracas – Nazca – Arequipa – Puna – Cusco
8	Lima – Cusco

²⁰ Plan de Acción Destino Turístico Líneas de Nazca:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pentur/paracas_nasca/plan_accion_nasca.pdf

Tabla 6: ...Continuación

Principales circuitos y corredores turísticos comercializados por las agencias de viaje para el turismo receptivo (en orden de importancia)	
9	Chachapoyas – Tarapoto
10	Lima – Arequipa – Cusco – Puno – Lima – Nazca
11	Chiclayo - Chachapoyas – Cajamarca
12	Tumbes – Piura
13	Chachapoyas – Moyobamba – Tarapoto
14	Lima – Cusco – Iquitos
15	Lima – Puerto Maldonado – Cusco – Puno – Arequipa – Lima – Ica
16	Arequipa – Puno
17	Lima – Cusco – Lima – Huaraz
18	Puerto Maldonado – Cusco
19	Lima – Cusco – Lima – Huaraz
20	Lima – Iquitos - Lima

FUENTE: Plan de Acción Destino Turístico Líneas de Nazca, 2009.

a. Llegada de turistas

Sobre la base de la información reportada por DIRCETUR Ica, que contiene información desagregada a nivel de provincia, la distribución porcentual de arribo de huéspedes nacionales y extranjeros a los establecimientos de hospedaje por cada provincia de la Región Ica es como se muestra a continuación:²¹

Tabla 7: Distribución porcentual del arribo de huéspedes por provincia

Provincia	Nacional (%)	Extranjero (%)	Provincia (%)
Ica	48	23	42
Nazca	12	45	20
Pisco	18	30	21
Chincha	22	1	17
Palpa	1	0	0%
Total	80	20	100

FUENTE: Plan de Acción Destino Turístico Líneas de Nazca, 2009.

La información presentada en el tabla anterior se desarrolló en base al total de 1 646 095 turistas en el departamento de Ica durante el 2008. Como puede desprenderse de la tabla, el 83 por ciento de los arribos de huéspedes nacionales y extranjeros se producen en las provincias de Ica, Nazca y Pisco. Chincha reporta un 17 por ciento que tiene un componente básicamente nacional y que estaría explicado por la participación del turista interno en las fiestas costumbristas que se desarrollan dicha provincia.

²¹ Plan de Acción Destino Turístico Líneas de Nazca:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pentur/paracas_nasca/plan_accion_nasca.pdf

b. Estacionalidad en el arribo de turistas

Tomando como referencia las estadísticas de MINCETUR, donde se cuenta con información anual desagregada en meses se han podido identificar los períodos estacionales para el turismo en Nazca, tomando como referencia los sobrevuelos a las líneas de Nazca que parte del Aeródromo de Vista Alegre. Lamentablemente no se cuenta con estadísticas desagregadas de pasajeros nacionales y extranjeros por lo que se comentará los sobrevuelos en su conjunto.

La Figura 2 muestra una estacionalidad entre los meses de julio y noviembre, con un alto pico entre los meses de julio y agosto y uno más bajo pero también significativo entre los meses de setiembre y octubre. En el año 2010, se observa un mayor flujo de pasajeros que los años posteriores como consecuencias de las nuevas regulaciones y controles implementados por el gobierno central en el aeródromo Maria Reiche, como respuesta a la serie de emergencias y accidentes mortales ocurridos durante los vuelos, por una carencia de mantenimiento y prevención de las aeronaves. Es así que se puede observar, una reducción significativa a partir del año 2011 y una fluctuación mínima con respecto a los siguientes años

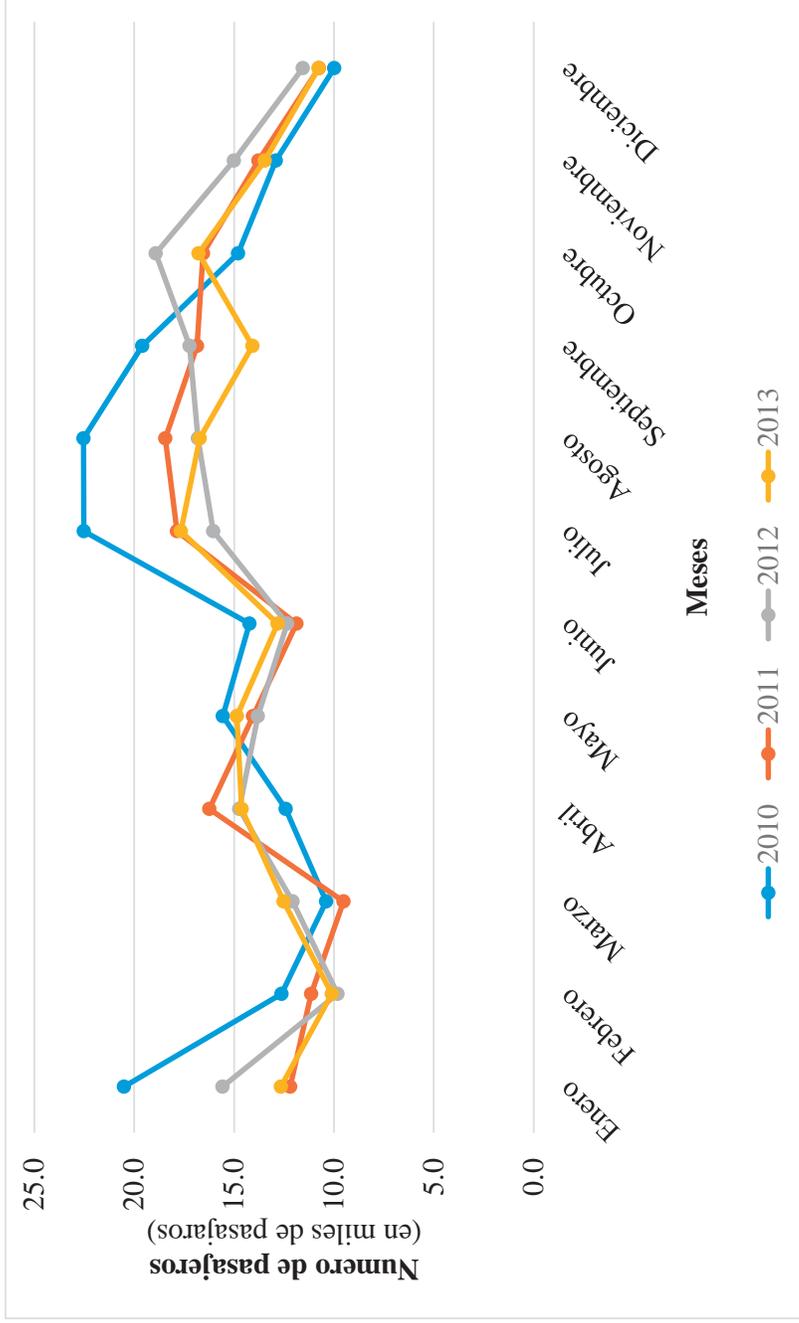


Figura 2: Sobrevuelos de Líneas de Nazca (Nacionales y Extranjeros)

FUENTE: MINCETUR, 2014²².

²² Ica vuelos y flujos en Nazca: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/sitios%20turisticos/Ica_VUELOS_FLUJO_NAZCA_LLeg_Nac_Extra.xls

c. Plana turística

El tipo de turismo que desarrolla el turista extranjero en Ica, es principalmente el histórico-cultural concentrado en actividades relacionadas a la visita de las Líneas de Nazca, en segundo lugar, el turismo de naturaleza/recreación que se desarrolla en actividades como el paseo a Islas Ballestas y finalmente la visita a la Reserva Nacional de Paracas. En lo referente al período promedio de permanencia del turista nacional y extranjero en Ica, ninguno de los dos alcanza el día y medio de permanencia.

Como se observa en la Figura 3, el número promedio de pernотaciones del turista nacional presenta un comportamiento relativamente uniforme mientras que el del turista extranjero reporta una variabilidad muy significativa con una tendencia al aumento del tiempo de estadía en la ciudad de Nazca. A partir de la información consultada, no se ha podido inferir mayores conclusiones que permitan explicar el porqué de tal variabilidad, sin embargo, la conclusión más importante a rescatar es que, a pesar que Ica tiene un enorme potencial en atractivos turísticos para los turistas, éstos sólo permanecen en el destino por periodos de estadía muy cortos.

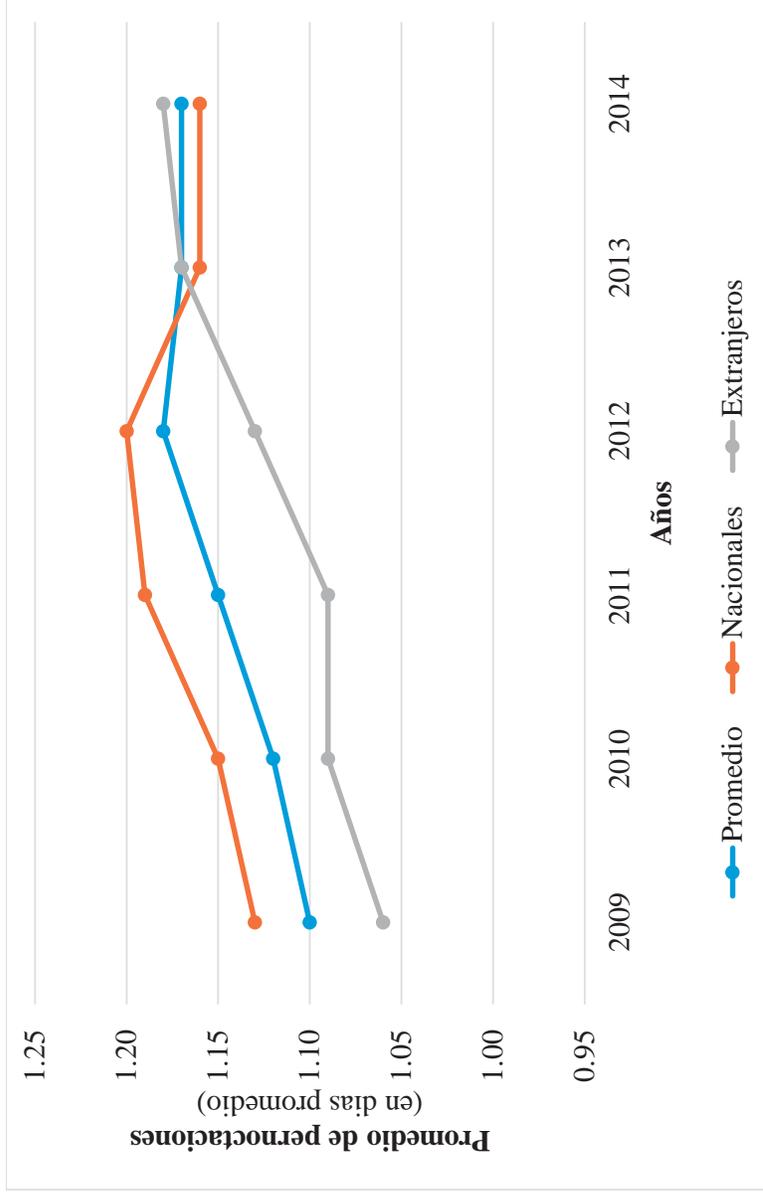


Figura 3: Promedio de pernoctaciones en Ica

FUENTE: MINCETUR, 2014²³.

²³ Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Adicionalmente, se muestra que las tasas promedio de ocupación de habitaciones son considerablemente bajas a pesar de la afluencia de turistas y sólo podrían explicarse por un sobredimensionamiento de los hospedajes que finalmente puede traducirse en un deterioro en la calidad del servicio que se presta al visitante por los elevados costos de mantenimiento que generarían establecimientos de tal magnitud.

En la Tabla 8 se muestran los índices de ocupación de habitaciones expresados en porcentaje, para los hoteles en la ciudad de Nazca.

Tabla 8: Ocupación de habitaciones en hoteles

Categoría	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Enero	30.6	24.1	22.4
Febrero	37.7	23.4	24
Marzo	35.3	26	19.7
Abril	39.2	20.6	17.8
Mayo	36.3	23.8	18.4
Junio	27.7	18.8	19.4
Julio	37.6	22.6	24
Agosto	38.7	28.7	23.2
Septiembre	38.0	16.2	23.7
Octubre	45.0	22.1	18.8
Noviembre	33.9	17.2	17
Diciembre	23.2	17.1	23.2

FUENTE: MINCETUR, 2015.

d. Satisfacción respecto a los servicios turísticos en Nazca

De acuerdo a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2013), en una investigación concerniente al nivel de satisfacción de los turistas extranjeros, se determinó la percepción de 152 turistas extranjeros que visitaron la ciudad de Nazca, respecto a los diferentes servicios turísticos que adquirieron durante su estadía. Los resultados de dicha investigación se muestran a continuación en la Tabla 9:

Tabla 9: Satisfacción respecto a los servicios turísticos

	Total	Total	Residencia		
	2010	2012	Norteamérica	Europa	Sudamérica
Calificación general	7.79	8.21	8.29	8.14	8.65
Guías turísticos locales	7.58	8.73	9.17	8.57	9.38
Transporte terrestre interprovincial	8.29	8.54	9.00	8.37	9.10
Alojamiento pagado	8.25	8.47	8.71	8.42	8.42
Restaurante	8.00	8.37	8.81	8.21	8.90
Agencia de viaje local	7.64	8.17	9.17	7.95	8.83
Servicio de información turísticas	7.38	7.92	9.25	7.52	8.88
Taxis	7.56	7.29	7.92	7.09	8.25

FUENTE: PROMPERU, 2013.²⁴

²⁴ Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2012:

<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>

Con respecto a las calificaciones obtenidas, se considera una escala de uno a diez, donde el menor puntaje es valorado como pésimo, y análogamente, el mayor puntaje se aprecia como excelente, además se estableció como índice mínimo de satisfacción un puntaje de ocho. Como se observa en la tabla, la satisfacción de los turistas extranjeros se ha incrementado con respecto al año 2010, en cada uno de los servicios adquiridos, con la única excepción de los servicios de taxis.

En lo concerniente, al servicio de alojamiento, se observa un ligero incremento en la satisfacción de los turistas encuestados, cabe resaltar que dicho servicio tiene diferentes componentes, los cuales se muestran en la Figura 4, junto con las valoraciones de satisfacción establecidas por los turistas extranjeros que visitaron la ciudad de Nazca, siguiendo la misma escala de valoración que se comentó anteriormente.

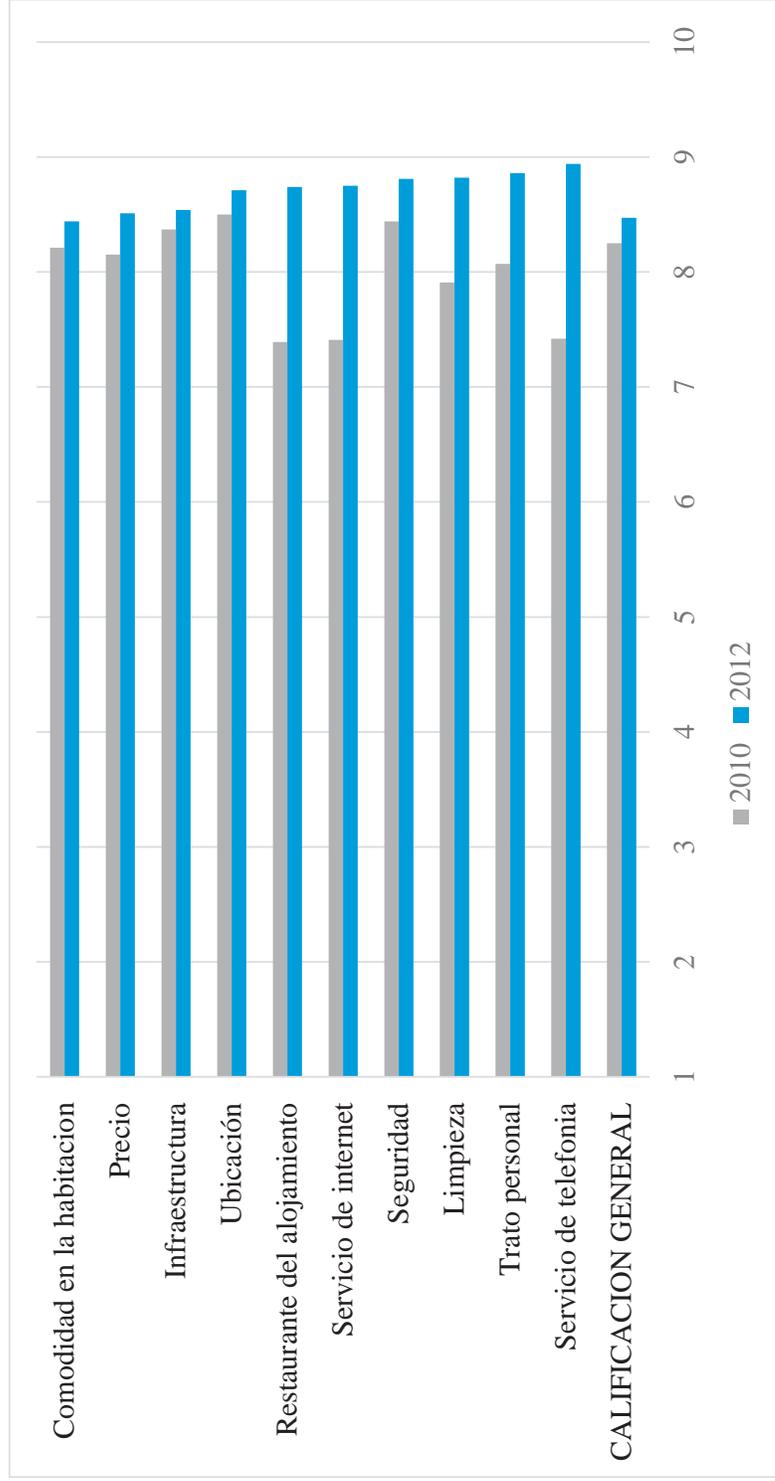


Figura 4: Evaluación del servicio de alojamiento pagado dentro de la ciudad

FUENTE: PROMPERU, 2013.²⁵

²⁵ Nivel de Satisfacción del Turista Extranjero 2012:

<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>

2.3. CONCEPTOS GENERALES DE LA CALIDAD

2.3.1. CALIDAD

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Según Juran y Gryna (1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Crosby (1987) define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

La constante evolución de las necesidades y expectativas de los clientes, que se asocian a la evolución de la tecnología, ha conducido a pensar en un conjunto de conceptos de calidad, orientado hacia la satisfacción plena del cliente y a cubrir las aspiraciones de la propia empresa y sus intereses (Salazar y García, 1996). Aunque la palabra calidad tiene connotaciones distintas según las personas que la emplean, en ella subyace siempre una idea central que es que la calidad de un producto es satisfactoria cuando responde a las necesidades del consumidor (Bertrand, 1990).

2.3.2. NORMAS ISO 9000

Según Rothery (1995) las normas ISO 9000 son un conjunto de normas que constituyen un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, la producción, instalación y servicio postventa.

a. ISO 9000

Según la norma ISO 9000:2005, la norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad. El Estado Peruano adoptó la norma el año 2007, por ello que la norma ISO 9000:2005 es equivalente a la NTP ISO 9000:2007.

b. ISO 9001

Según la norma ISO 9000:2005, la norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La versión actual vigente de la norma es la emitida el año 2008. Sin embargo el Estado Peruano ha adoptado dicha norma el año 2009, es por ello que la ISO 9001:2008 es equivalente a la NTP ISO 9001:2009.

c. ISO 9004

Según la norma ISO 9000:2005, la norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización de los clientes y de otras partes interesadas.

d. ISO 19001

Según la norma ISO 9000:2005, la norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

2.3.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según la NTP ISO 9000:2007, la gestión de la calidad se define como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

2.3.4. MANUAL DE CALIDAD

Senlle y Stoll (1994) sostienen que el manual de la calidad es un documento básico dentro del sistema, ya que en él se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción de un sistema de calidad.

2.3.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos definen procesos al describir quién hace qué, trazan la secuencia de tareas y las responsabilidades para éstas; los procedimientos se ajustan en forma más precisa a la manera cómo las personas conciben su trabajo. Por consiguiente, suministran un mecanismo fácil para que las personas describan y documenten los procesos de la organización (Harrington y Harrington, 1997).

2.3.6. PROCESO

Según la NTP ISO 9000:2007, un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

2.3.7. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según Feigenbaum (1991) Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

Según la NTP ISO 9000:2007, el sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

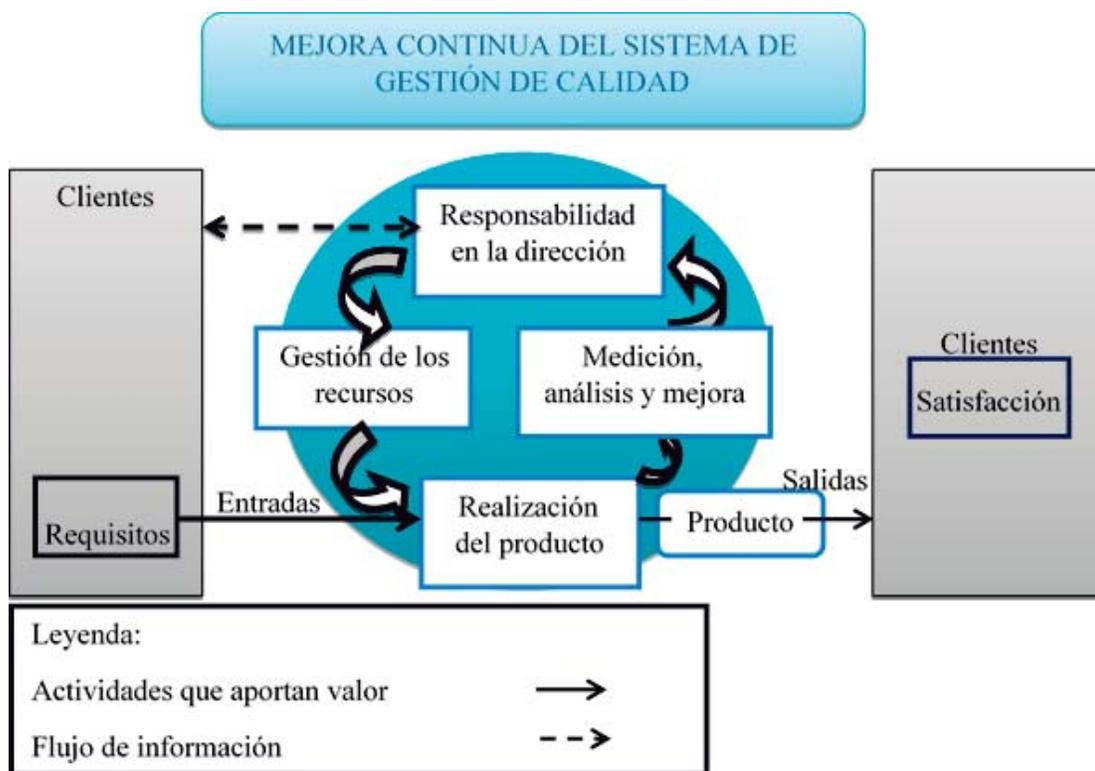


Figura 5: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos

FUENTE: NTP ISO 9000:2007.

2.3.8. AMBIENTE DE LA CALIDAD

El mejoramiento de la calidad depende en gran parte de la habilidad de la administración para crear una atmósfera que demuestre su dedicación en comprender su importancia y en aceptar la responsabilidad por mejorarla. “El medio ambiente de la calidad” fomenta el trabajo en grupo, la comunicación, la solución en común de los problemas, la confianza, la seguridad, el orgullo en la labor ejecutada y un mejoramiento interminable (Gitlow, 1993).

2.3.9. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Camisón et al. (2007), sostiene que la implantación de un sistema de gestión de la calidad implica un cambio integral que alcanza a todos los aspectos de la organización y que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada. Siendo más concretos, diremos que la implantación de un sistema de gestión de la calidad supone cambios en:

- La concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites.
- La estructura de la organización.
- El diseño y dirección del trabajo.
- Cambios en los roles de los miembros de la organización.
- Cambios en las políticas de recursos humanos.
- Cambio de la cultura.

2.3.10. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

López (2006) sostiene que las etapas de implementación de un sistema de gestión de calidad son los siguientes:

- **Diagnóstico**

El diagnóstico debe definir los sistemas actuales de fabricación o prestación de servicio y gestión de la empresa. Es decir, no solo se incluye el proceso de fabricación o prestación de servicios, sino también las gestiones internas, comerciales, de compras, almacenamiento, recepción de materias primas, formación, mantenimiento entre otras. Este análisis debe estar basado en el estudio de los documentos, pruebas objetivas y entrevistas con el personal apropiado. Todo ello teniendo como marco de referencia el modelo de sistema de gestión de la calidad elegido.

- **Documentación**

Se elabora una documentación en la cual se detalla la manera en que se lleva a cabo todas las actividades de la empresa. Para ello se busca la manera de hacer las cosas, una vez que se encuentra, se documenta. De tal forma que cada vez que se realice un trabajo, se sigan las instrucciones y se minimicen las posibilidades de error.

- **Implantación**

Se debe implementar la documentación que exista para una serie de actividades que hasta el momento no se realizaban en la empresa.

- **Evaluación y certificación**

Una vez implantado el sistema de gestión de la calidad se debe evaluar su idoneidad, es decir, si se ajusta al modelo referencial o norma escogida a nivel documental y de ejecución, así como si está totalmente implementado en la organización.

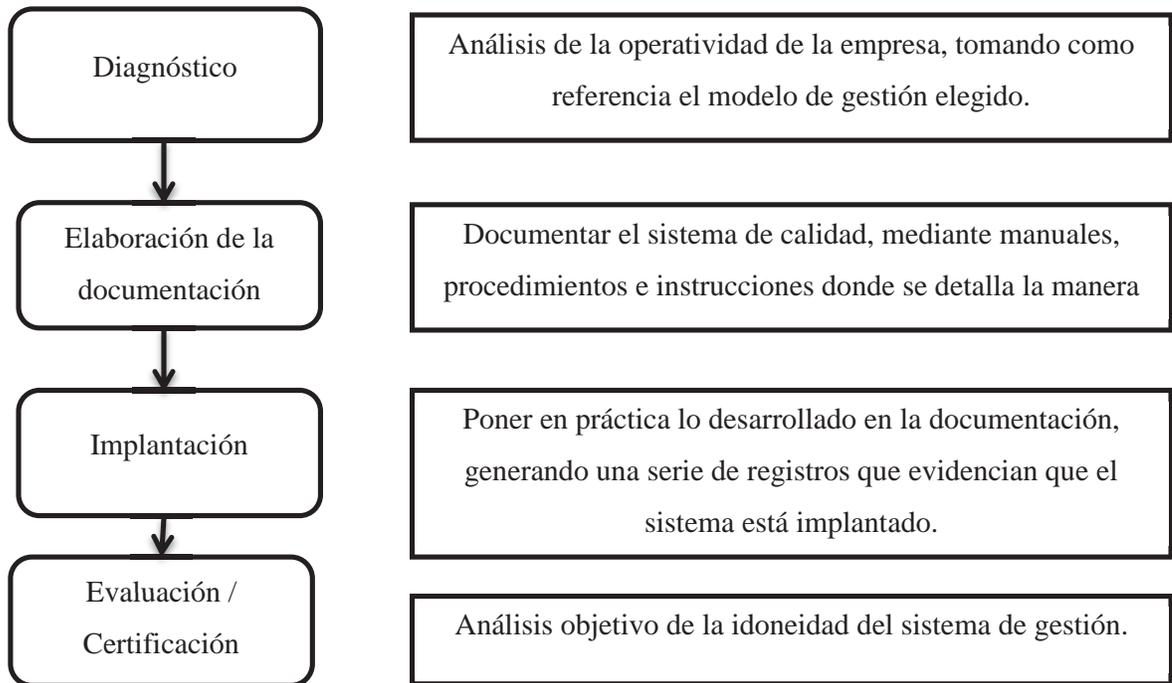


Figura 6: Etapas para la implementación de un Sistema de Gestión

FUENTE: López, 2006

2.3.11. BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

López (2006) sostiene que la implementación del sistema de la calidad implica una serie de beneficios para la empresa que lo lleva a cabo:

- Mayor nivel de calidad del producto con lo cual se puede acceder a nuevos segmentos de clientes.
- Disminución de rechazos.
- Optimización del mantenimiento.
- Reducción de costos.
- Mayor participación e integración del personal de la empresa.
- Conseguir una mayor fidelidad por parte de los clientes, al tenerlos más satisfechos y más cubiertas sus necesidades.
- Mejora de la imagen de la empresa.
- Mejora de la competitividad.
- Garantía de supervivencia.

2.3.12. MEJORA CONTINUA

Según la NTP ISO 9000:2007, la mejora continua se define como la actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos, mediante la cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora, es un proceso continuo mediante el uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de datos, la revisión por la dirección u otros medios y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

2.3.13. HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Resolver problemas de una manera organizada y dirigida puede ser difícil porque la gente no siempre está familiarizada con los métodos paso a paso para atacar un problema. A continuación se presentan descripciones de algunas herramientas para resolver problemas a fin que se tenga una idea general de diversas técnicas (Gitlow, 1993).

- **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas llamada también lluvia de ideas, es un método para generar y recabar ideas sobre un tema dado de la gente que está más familiarizada con dicho tema en el área de trabajo, oficina, etc, (Kelly, 1994).

- **Matriz para la selección de problemas**

La matriz para la selección de problemas se usa para evaluar y definir la fortaleza de la relación existente entre un conjunto de opciones y un conjunto de criterios. También es útil para seleccionar una opción de un listado procedente de una lluvia de ideas que ya ha sido resumido mediante la reducción de listas (Kelly, 1994).

- **Diagrama Causa – Efecto**

Según Rey (2003), el diagrama de causa efecto es una representación gráfica compuesta por líneas y símbolos que tiene por objeto representar la relación entre un efecto y sus causas. Estos diagramas han sido creados para describir un conjunto de factores concretos. Es posible que para un efecto existan muchas causas interrelacionadas, también es probable que para cada efecto haya diversas categorías principales de causas.

Según Galgano (1995), el diagrama de causa efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas.

El diagrama de Ishikawa o de Causa - Efecto tiene como propósito expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad (Gutiérrez, 1989).

- **Diagrama de Flujo**

Según Verdoy et al. (2006), el diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se realiza a través de símbolos gráficos utilizados usualmente. Los gráficos para realizar un diagrama de flujo están más o menos formalizados. Lo importante es que su significado se entienda fácilmente a simple vista.

Representación gráfica de las distintas etapas de un proceso, en orden secuencial. Puede mostrar una secuencia de acciones, materiales o servicios, entradas o salidas del proceso, decisiones a tomar y personas implicadas. Puede describirse cualquier proceso, de fabricación o de gestión, administrativo o de servicios (Vilar, 1997).

Según Chang y Matthew (1999) El diagrama de flujo de procesos es una herramienta de planificación y análisis utilizada para definir y analizar los procesos operativos, construir una imagen del procesos etapa por etapa para su análisis, discusión o con propósitos de comunicación o encontrar oportunidades de mejora.

2.3.14. SERVICIO

Es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad (Cantú, 2001).

2.3.15. CALIDAD EN EL SERVICIO

No hay duda alguna de que la calidad del servicio es más difícil de evaluar que la calidad de un bien, además de que está basada en la percepción del cliente y a su vez, este, es el resultado de la comparación de las expectativas antes del servicio y del nivel de servicio recibido (Kurtz y Clow, 1998).

2.3.16. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Salazar y García (1996) sostienen que el aseguramiento de la calidad es definido como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar confianza de que un producto, sea un bien o un servicio, satisface los requerimientos relativos a la calidad.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

“La implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la NTP – ISO 9001:2009, otorgará a Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., las herramientas necesarias para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a sus clientes mediante la mejora en la organización y ordenamiento de los procesos principales de la empresa”.

3.2. LUGAR DE EJECUCIÓN

El presente trabajo de titulación se realizó en las instalaciones del Hotel Alegría, propiedad de la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., ubicada en la ciudad de Nazca, distrito de Nazca en el departamento de Ica.

3.3. MATERIALES

Los materiales utilizados en la recolección de datos y elaboración del trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Laptop ASUS X552EP, equipada con Microsoft Office 2010.
- Impresora Samsung SCX-3400 Series
- 2 USB de 8 GB
- Hojas Bond

Adicionalmente se utilizó lo siguiente:

3.3.1. NORMAS

- ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario
- NTP-ISO 9001:2009 – Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos
- ISO 19011:2002 – Directrices para la auditoría de los sistemas de Gestión de la calidad y/o ambiental

3.3.2. DOCUMENTOS DE LA EMPRESA

- Reglamentos y políticas
- Registros físicos y virtuales
- Procedimientos existentes

3.3.3. CUESTIONARIOS Y LISTAS DE VERIFICACIÓN

- Lista de verificación basada en la NTP – ISO 9001:2009.
- Encuestas al personal.

3.3. METODOLOGÍA

A continuación se muestra esquemáticamente la secuencia de actividades que se siguió para desarrollar el presente trabajo de titulación.

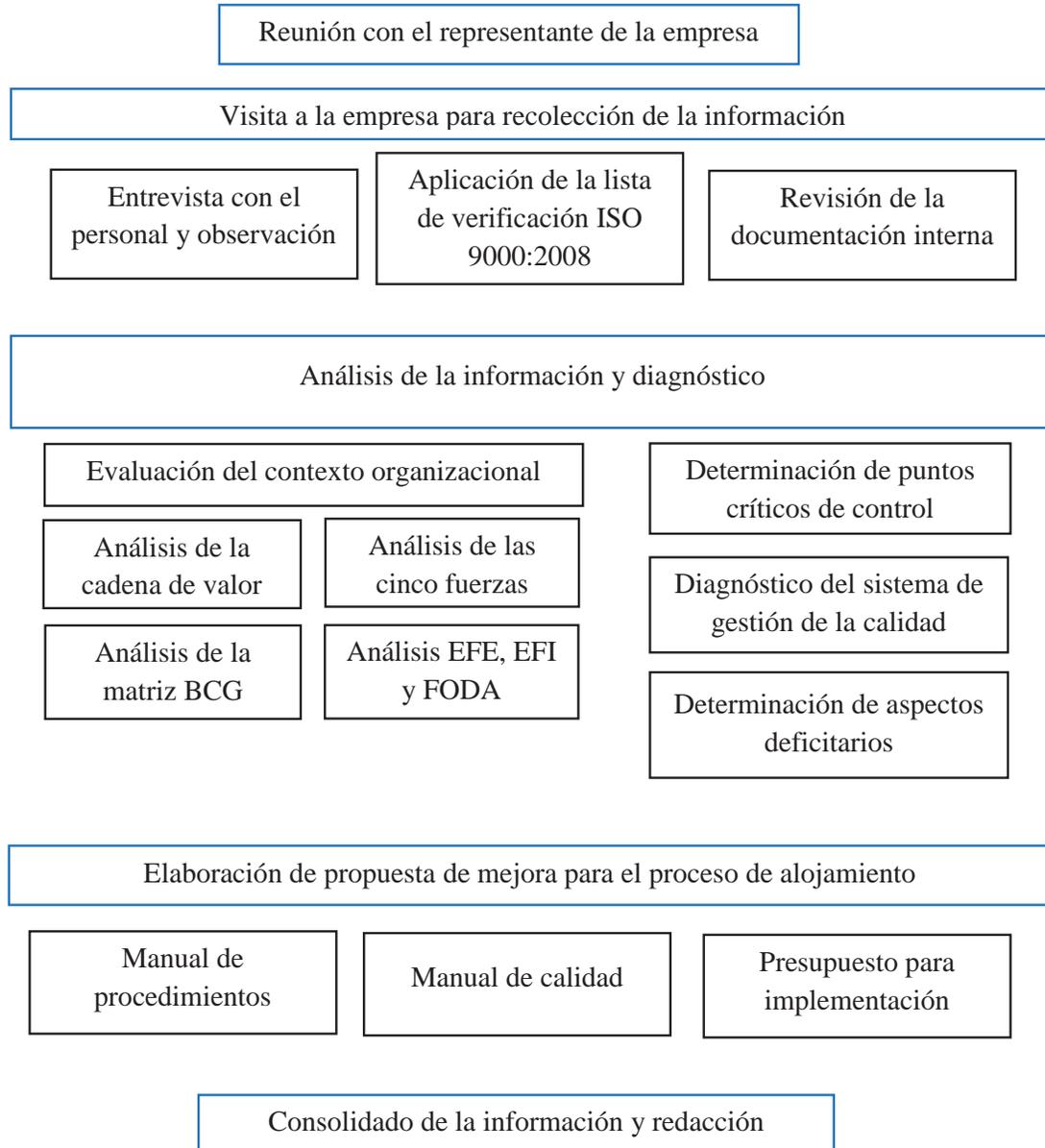


Figura 7: Metodología de investigación

FUENTE: Elaboración propia

3.3.1. REUNIÓN CON EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA

Se concertó una reunión con el Gerente General de la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., con la finalidad de informarle el objetivo de la investigación y obtener el compromiso para la aplicación de la NTP - ISO 9001:2009 en la organización. Además en dicha reunión se trató lo siguiente:

- Se informó sobre la metodología a ser aplicada durante el desarrollo del trabajo de investigación.
- Se informó sobre los beneficios que obtendría la empresa.
- Se obtuvo el compromiso por parte del representante de la alta dirección de la empresa para facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo del trabajo de titulación.
- Se obtuvo información con respecto al personal clave y los principales procesos de la empresa.

3.3.2. VISITA A LA EMPRESA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se recopiló la información de la empresa, asociada al proceso de alojamiento, para ello se realizó visitas periódicas durante el desarrollo del trabajo de investigación, con el fin de observar y conocer mejor las actividades de la empresa, para lo cual se recopiló la información necesaria a través de:

- Aplicación de la lista de verificación ISO 9001, la cual se utilizó con el objeto de verificar el grado en que la empresa cumple con los requisitos de la norma (Ver Anexo 3).
- Entrevistas con el personal administrativo y operativo de la empresa y responsables de los distintos procesos relacionados al proceso de alojamiento. (Ver Anexo 4)
- Revisión de la documentación interna de la empresa:
- Recorrido por las instalaciones de la empresa con la finalidad de ver el desarrollo normal de las actividades del servicio de hospedaje y otros procesos asociados.

3.3.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

a. Evaluación del contexto organizacional

Durante en análisis del contexto organizacional de la empresa, se utilizó como base la información recopilada en el paso anterior y se aplicó las siguientes herramientas:

- Análisis de las Cinco fuerzas de Porter. (1987).
- Análisis de la Matriz BCG aplicada a la industria creada por The Boston Consulting Group en 1970 y publicada por Henderson (1973).
- Análisis FODA según David (2003)
- Análisis de la Cadena de Valor según Porter. (1987) en su adaptación para empresas de servicios realizada por Alonso (2008)

b. Determinación de puntos críticos de control

Para determinar los puntos críticos de los procesos dentro de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., se realizó un diagrama de flujo, identificando las actividades y controles dentro de la organización, luego se usó el árbol de decisiones para identificar puntos críticos de control en los procesos principales de la empresa (Ver Anexo 5).

c. Diagnóstico del sistema de gestión de calidad

El diagnóstico tuvo por objetivo determinar aspectos deficitarios de la organización respecto al actual desempeño de su sistema de gestión, utilizando la información obtenida de:

- Análisis de la información obtenida en las visitas y entrevistas para la determinación de los procesos principales de la empresa.
- El cálculo del grado de cumplimiento de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009 basado en la información obtenida de la aplicación de lista de verificación y la determinación de la tenencia o no de un sistema de Gestión de Calidad.

Para la calificación del cumplimiento se tomó de referencia la puntuación establecida por Palom y Pola (1996) mostrada en la Tabla 10.

Tabla 10: Escala de puntuación de la lista de verificación

Puntuación	Observación	Significado
0	No existe	No se encontró nada
25	Existe algo	Enfoque evidente en algunas partes de la organización
50	Existe en grado mínimo aceptable	Existen pautas definidas pero no documentadas
75	Existe en grado bueno	Documentado (Manuales, procedimientos, instrucciones, reglamentos)
100	Existe en grado excelente	Implementado, responde completamente todos los requerimientos del sistema de calidad

FUENTE: Palom y Pola, 1996.

Así mismo, para el cálculo del puntaje final se utilizó la fórmula mostrada en la Tabla 11

Tabla 11: Cálculo de los porcentajes de cumplimiento para la lista de verificación cuantitativa con base en la norma ISO 9001: 2008

$$\text{Valoración} = \frac{\text{Puntaje Obtenido}}{\text{Número de Preguntas evaluadas}} \times 100$$

FUENTE: Palom y Pola, 1996.

Una vez obtenidos los porcentajes de cumplimiento por capítulos o a nivel total del sistema, se utilizó la Tabla 12 para determinar el estado en el cual se encuentra dicho desempeño.

Tabla 12: Base para la calificación de resultados de la lista de verificación

Estado	Descripción	Porcentaje
No desarrollado	El requisito de la norma no ha sido desarrollado por la organización a través de la gestión de sus procesos o actividades.	0 a 20
Desarrollado parcialmente	El requisito de la norma se cumple de manera incipiente, esporádica o anecdótica como resultado de las buenas practicas del personal responsable. No hay desarrollo sistemático ni estandarizado.	21 a 40
Desarrollado de manera no sistemática	Existe desarrollo sistemático parcial en el cumplimiento del requisito de la norma. Este cumplimiento no se encuentra estandarizado o su estandarización es inicial.	41 a 60
Desarrollado sistemáticamente	El cumplimiento del requisito se desarrolla sistemáticamente de acuerdo a lo requerido por la norma aunque restan algunas pocas actividades o controles por implementar para el logro de resultados efectivos. El cumplimiento está parcialmente estandarizado.	61 a 80
Totalmente conforme	El requisito se cumple sistemáticamente con resultados efectivos a través de las actividades previamente programadas en una gestión por procesos. Este cumplimiento está plenamente estandarizado.	81 a 100

FUENTE: Elaboración propia.

d. Determinación de aspectos deficitarios

La identificación de los aspectos deficitarios de la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. respecto a su sistema de gestión de calidad se realizó con la participación de los encargados de los distintos procesos evaluados.

Para identificar los principales aspectos deficitarios de la empresa se utilizó las herramientas de calidad según Kelly (1994):

- Tormenta de ideas: a través de sus tres fases (Fase de generación, Fase de aclaración y Fase de Calificación) para la identificación de los principales problemas y las principales causas que los generaron.
- Matriz de selección: con el fin de identificar las causas principales y plantear la propuesta de mejora, previamente se definió criterios de evaluación y los subniveles de evaluación pertinentes para cada criterio a evaluar.

3.3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En esta etapa se elaboró la propuesta de mejora para la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., resumida de la siguiente manera:

- Se elaboró un manual de calidad con respecto a la implementación de la NTP ISO 9001:2009 (INDECOPI, 2009)
- Se elaboró un manual de procedimientos relacionado al proceso de alojamiento.
- Se elaboró un presupuesto para la implementación de la mejora basada en la NTP – ISO 9001:2009

3.3.5. CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN

Finalmente se consolidó la información y propuesta en la redacción final del trabajo de titulación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESUMEN GENERAL

En este capítulo se presentan los resultados del empleo de las herramientas de análisis general, de gestión y de calidad en la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., así como las propuestas de mejora planteadas para solucionar los problemas encontrados.

En la primera parte este capítulo se han determinado los resultados del uso de las herramientas de análisis general, presentados a manera de una descripción de la organización a nivel de los aspectos generales, estructura organizativa, características del producto ofrecido a los clientes, información comercial, y los canales de distribuciones identificados. Toda esta información puede encontrarse en el sub capítulo 4.2. Descripción de la empresa, de la página 50 a la página 67.

En la segunda parte, se presenta el sub capítulo 4.3. Evaluación del contexto organizacional, donde se han consolidado los resultados del empleo de las herramientas de gestión, los cuales pueden ser encontrados como se detalla a continuación:

- Los resultados del análisis de las cinco fuerzas de Porter presentados de la página 70 a la página 81.
- Los resultados del análisis de la matriz y crecimiento y participación del Boston Consulting Group presentados de la página 82 a la página 85.
- Los resultados del análisis de FODA presentados de la página 86 a la página 99.
- Los resultados del análisis de la cadena de valor presentados de la página 100 a la página 102.
- La determinación de los procesos importantes presentados de la página 103 a la página 112.

En la tercera parte se presenta el sub capítulo 4.4. Determinación de puntos críticos de control, en el cual se presentan los flujogramas de los sub procesos de reservas y hospedaje, que conforman el proceso de alojamiento. Con la ayuda de la herramienta árbol de decisión de puntos críticos de control (Ver Anexo 5), se determinó dichas actividades críticas en el proceso de alojamiento. Dicha información puede encontrarse de la página 113 a la página 117.

En la cuarta parte se presenta el sub capítulo 4.5. Diagnóstico del sistema de gestión de la calidad, en el cual con la ayuda de una lista de verificación para la NTP ISO 9001:2009, se identificó el estado de cumplimiento de los requisitos de calidad en la organización. Dichos resultados son presentados de la página 118 a la página 126.

En la quinta parte se presenta el sub capítulo 4.6. Determinación de aspectos deficitarios, en el cual se utilizó herramientas de calidad y la participación de los colaboradores de la organización para identificar los problemas principales de la misma, con la finalidad de determinar las causas raíz que llevan a la ocurrencia de un deficiente desempeño en la organización. Los resultados de este análisis son encontrados de la página 127 a la página 134.

Finalmente, en el sub capítulo 4.7. Desarrollo de la propuesta de mejora se presentan los resultados finales de la investigación, consolidando en un primer lugar una lista de recomendaciones con base a los resultados de la aplicación de las herramientas de gestión y el desarrollo del manual de la calidad y el manual de procedimientos, además del respectivo presupuesto para la implementación de la mejora. La información de este capítulo puede encontrarse de la página 135 a la página 148.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.2.1. RESUMEN

En este capítulo se presentan los hallazgos del análisis realizado mediante el uso de herramientas generales. A continuación, en la Tabla 13, se presenta una descripción de los aspectos generales de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. a nivel de la estructura interna, su organización y el producto ofrecido a los clientes.

Tabla 13: Resumen de aspectos generales

Tipo de empresa	Empresa familiar del rubro de establecimientos de hospedaje
Organización	Organización con rasgos de liderazgo autocrático
Número de accionistas	Siete accionistas, de los cuales la fundadora posee el 56.7 por ciento de las acciones de participación, y el porcentaje restante ha sido repartido equitativamente entre los demás accionistas, quienes son los hijos de la fundadora.
Ubicación	Jirón Lima 166, Nazca - Nazca – Ica con accesos a la carretera panamericana sur y locación cercana a la plaza de armas de la ciudad
Número de habitaciones	60 habitaciones entre: simples, dobles, matrimoniales y triples
Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none">• Distribución directa en el punto de venta y por página web• Distribución por minoristas: Agencias de viaje y portales de viajes• Distribución por mayoristas: Operadores turísticos

FUENTE: Elaboración propia.

4.2.2. GENERAL

Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. es una empresa familiar con 18 años en el mercado peruano, fundada el cuatro de Junio de 1996. Actualmente su fundadora ejerce las funciones de representación de la empresa, siendo asistida en las funciones administrativas por una de sus hijas. El accionariado de la organización está conformado por siete accionistas, de los cuales la fundadora y gerente general posee el 56.7 por ciento de las acciones y el restante 43.3 por ciento ha sido repartido en partes iguales entre los seis hijos de la familia.

Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. presta servicios de alojamiento en la ciudad de Nazca, a través de la marca comercial Hotel Alegría, un establecimiento que cuenta con la categoría de tres estrellas y está debidamente identificado en el directorio de establecimientos de hospedaje del MINCETUR. El Hotel está construido sobre un terreno de 2 156 m², y cuenta con tres pisos, en los cuales se ubican 60 habitaciones.

Con respecto a la ubicación de la empresa, de acuerdo a Mercado y Palmerín (2007), la selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación:

- Proximidad al mercado: Se debe tener en consideración la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, de tal forma de poder disminuir los costos.
- Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte: La región en estudio deberá contar con vías de comunicación (carreteras) para el adecuado transporte del personal, materias primas y producto terminado; así como con la disponibilidad de empresas transportistas de carga para la entrega del producto.
- Servicios públicos y privados idóneos tales como luz, agua, drenaje y combustibles, entre otros: Se deben revisar los servicios públicos y privados que se ofrecen en la zona, en virtud de que las plantas manufactureras requieren usualmente de un suministro importante de agua y fuentes de energía.

Como se observa en la Figura 8, las instalaciones del Hotel Alegría se ubican en el Jirón Lima 166, en la ciudad de Nazca, distrito de Nazca, departamento de Ica; dicha localización actual se encuentra a 400 m de la plaza de armas y frente al terminal terrestre de la ciudad, evidenciando su cercanía al flujo de turistas que llegan a la ciudad.

Adicionalmente, se puede observar que la ubicación actual del hotel es favorecida por las vías de acceso presentes, la más importante siendo la carretera panamericana sur, recibiendo el flujo de pasajeros provenientes de la ciudad de Lima por el norte y de la ciudad de Arequipa por el sur del país.

Además, como parte del plan de contingencia del Hotel Alegría, sus instalaciones cuentan con un equipo electrógeno para alimentar de energía las áreas indispensables del hotel y con ello garantizar la integridad de sus clientes y colaboradores durante su estadía. Además de cumplir con los servicios básicos de luz y agua, y las exigencias de la normativa nacional.

4.2.3. SERVICIOS COMERCIALIZADOS

Las habitaciones del Hotel Alegría tienen características homogéneas y cumplen con los requisitos especificados por MINCETUR para los hoteles categorizados con tres estrellas (ver Anexo 2), la diferencia más apreciable está en el número de camas y el espacio físico con el que cuentan, hecho que no representa un factor determinante en las preferencias del cliente.

Bajo estas razones, Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. ha desarrollado diferentes servicios para sus clientes, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 14: Servicios comercializados

Tipo de hospedaje	Corporativo	Turístico	Por reserva	Libre
Tipo de cliente	Empresas varias	Agencias de viaje	Personas naturales	Personas naturales
Habitaciones	Simple, doble, triple	Matrimonial, simple, doble, triple	Matrimonial, simple, doble, triple	Matrimonial, simple, doble, triple
Servicios incluidos	Desayuno Internet inalámbrico Custodia de bienes Estacionamiento	Desayuno buffet Internet inalámbrico Custodia de bienes Estacionamiento	Desayuno Internet inalámbrico Custodia de bienes Estacionamiento	Desayuno Internet inalámbrico Custodia de bienes Estacionamiento
Servicios adicionales	Lavandería Almuerzos y cenas	Lavandería Almuerzos y cenas	Lavandería Almuerzos y cenas	Lavandería Almuerzos y cenas
Condiciones	Descuento por grupos	Precios especiales con descuento y habitación simple para el guía turístico liberada para grupos mayores a 10 personas.	50 por ciento dos semanas antes de la llegada. 50 por ciento restante a la salida del cliente.	

FUENTE: Elaboración propia.

El nivel de ventas total del año 2014 de los servicios ofrecidos por Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. puede observarse en la Tabla 15. Para observar en detalle los clientes en el 2014 ver el Anexo 6.

Tabla 15: Ventas Totales 2014 Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

Tipo de servicio	Monto de ventas (Dólares Americanos)	Porcentaje
Hospedaje corporativo	197,866	49
Hospedaje libre	101,954	25
Hospedaje turística	91,454	23
Hospedaje por reserva	14,812	4
TOTAL	406,085	100

FUENTE: Elaboración propia.

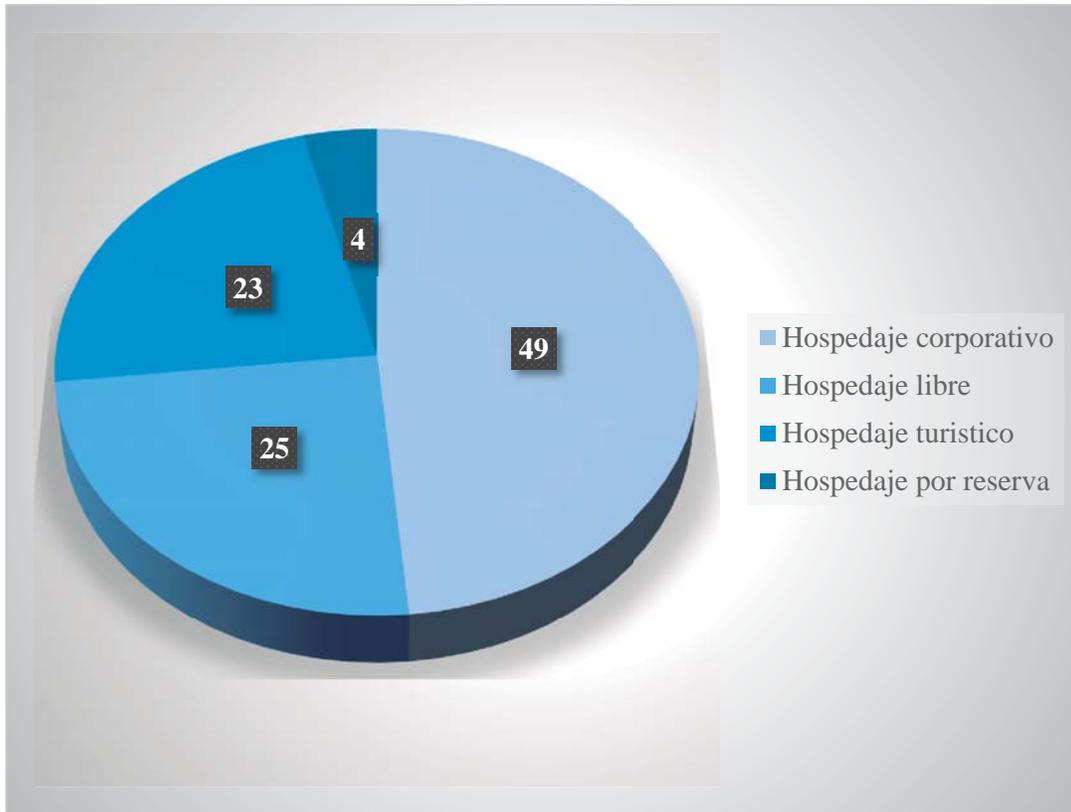


Figura 9: Porcentaje de ventas totales 2014 Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia.

Como puede observarse en la Figura 9, las ventas corporativas contribuyen con el 49 por ciento de las ventas totales del año 2014, mientras que las ventas directas y turísticas lo hacen con 25 por ciento y 23 por ciento respectivamente, finalmente las ventas por reservas contribuyen mínimamente con un 4 por ciento del total de ventas para el año 2014. Asimismo, durante el año 2014 Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. reportó una ocupación de habitaciones promedio mensual de 51.7 por ciento, muy por encima de la tasas de ocupación de habitaciones registrada para los establecimientos de su misma clase registrada en la ciudad de Nazca.

4.2.4. INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS OFRECIDOS

Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. cuenta con 60 habitaciones, distribuidas entre cuatro tipos de habitaciones, las cuales se describen a continuación:

a. Habitación Matrimonial

La habitación matrimonial tiene una cama de tamaño doble con dos mesas de noche, un teléfono, una mesa de trabajo con una silla y un jarrón de flores, una TV LCD de 32 " y un armario con dos compartimentos, aire acondicionado. La ventana ofrece una vista de la ciudad. El baño es amplio, cuenta con agua caliente, un espejo y una ducha con jabón, toallas y champú. Las paredes están decoradas con pinturas y fotografías.



Figura 10: Habitación Matrimonial

FUENTE: Elaboración propia.

b. Habitación Simple

La habitación simple consiste de una cama de plaza y media , con mesa de noche, un teléfono, una mesa de trabajo con una silla y un florero, un TV LCD de 32 " y un armario con dos compartimentos, aire acondicionado. La ventana ofrece una vista de la ciudad. El baño es amplio, cuenta con agua caliente, una ducha con jabón, toallas y champú. Las paredes están decoradas con pinturas y fotografías.



Figura 11: Habitación Simple

FUENTE: Elaboración propia.

c. Habitación Doble

La habitación doble consta de dos camas de una plaza y media cada una de ellas con una mesa de noche, tiene un espejo de cuerpo completo, un armario con dos compartimentos, aire acondicionado, TV LCD de 42 " y una mesa de trabajo. El baño es amplio, cuenta con agua caliente, un espejo y una ducha con jabón, toallas y champú. La ventana tiene una vista a la piscina. Las paredes están decoradas con pinturas.



Figura 12: Habitación Doble

FUENTE: Elaboración propia.

d. Habitación Triple

La habitación triple consta de una amplia habitación con tres camas de plaza y media, teléfono, aire acondicionado, un armario con dos compartimentos, un televisor de 32". Cada cama tiene su mesa de noche, una mesa de trabajo con una silla, la ventana ofrece una vista a una parte de la ciudad. El cuarto de baño es amplio, cuenta con agua caliente, un espejo y una ducha con jabón, toallas y champú. La ventana tiene una vista a la piscina. Las paredes están decoradas con pinturas.



Figura 13: Habitación Triple

FUENTE: Elaboración propia.

A continuación se muestra un resumen de las características resaltantes en cada tipo de habitación y los servicios a los cuales accede el cliente.

Tabla 16: Tabla comparativa de las características en cada tipo de habitación

	Habitación Matrimonial	Habitación Simple	Habitación Doble	Habitación Triple
Precio (Dólares Americanos)	60	45	60	70
Desayuno incluido	Si	Si	Si	Si
Wi Fi	Si	Si	Si	Si
Cochera	Gratis	Gratis	Gratis	Gratis
Mascotas	Permitido	No permitido	No permitido	No permitido
Aire acondicionado	Si	Si	Si	Si
Intercomunicador	Si	Si	Si	Si
Teléfono privado	Si	Si	Si	Si

FUENTE: Elaboración propia.

Al mismo tiempo, los clientes del hotel pueden acceder a otros servicios ofrecidos por el hotel como son:

- Servicio de Internet Wi Fi en todo el hotel, para el cual se genera una clave personal en el momento del registro del cliente.
- Piscina.
- Servicio de Lavandería y caja de Seguridad en la administración.
- Resguardo de Equipaje.
- Cafetería – Restaurant; en el cual se brinda cenas y almuerzos a solicitud del cliente.

4.2.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Con el fin de acercar el producto al cliente potencial, la empresa ha hecho uso de diferentes canales, los cuales se muestran a continuación en la Figura 14.

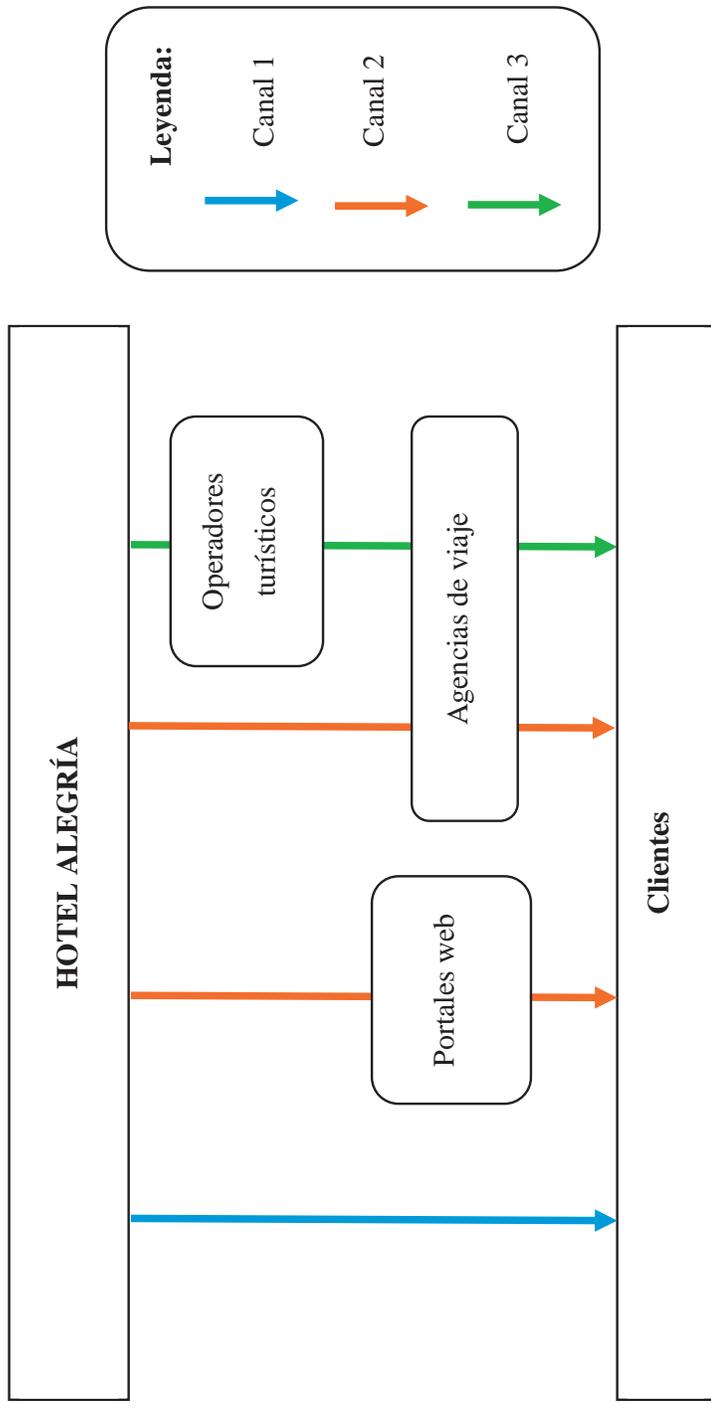


Figura 14: Canales de distribución de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia.

- **Canal 1: Distribución directa**

Se presenta de dos formas en las actividades de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.:

Distribución directa basada en el contacto producido en el lugar de la prestación del servicio.

Distribución directa basada en el contacto producido en el lugar de origen del cliente.

- **Canal 2: Distribución nivel 1**

En este canal de distribución se utiliza intermediarios minoristas para poner el producto a disponibilidad del cliente. Entre los actores principales se identifican a *Booking.com*, perteneciente a *The Priceline Group*, el cual es un proveedor de viajes en línea y servicios relacionados, con quien se trabaja en un esquema de comisiones, representado por el 14 por ciento de cada venta realizada a través de dicho portal. El segundo grupo de actores es conformado por agencias de viajes, que reciben una cantidad de habitaciones para el año en curso, además, se establece una tarifa previa de los servicios prestados, consideraciones, penalidades y métodos de pago para las futuras relaciones comerciales.

- **Canal 3: Distribución nivel 2**

En este canal se agrega la participación los operadores turísticos, a los cuales se entrega la disponibilidad de una cantidad específica de habitaciones durante el año en curso, con ello se arman paquetes de turísticos que son posteriormente vendidos a las agencias de viaje.

4.2.6. POLÍTICA DE PRECIOS

Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. maneja dos precios para los servicios ofrecidos, un precio público, el cual se mantiene estable durante todo el año y un precio confidencial que se ofrece a las agencias de viajes, el cual no está afecto a comisiones y se ajusta a la estacionalidad de la demanda turística. Adicionalmente, se establece que el guía, de los grupos representados por las agencias de viaje, accede a una habitación estándar liberada, cuando estos están conformados como mínimo por diez pasajeros, de lo contrario se aplicará la tarifa estándar más los impuestos como corresponde.

Toda reserva será garantizada mediante un prepago en los plazos que el hotel determine, en caso de grupos será con un depósito del 50 por ciento a la reconfirmación del grupo y el 50 por ciento restante, una semana antes del ingreso del grupo. En el caso de grupos menores a dos habitaciones, el pago se efectuará con una semana de anticipación a la llegada de los pasajeros.

Durante el proceso de reservas y la estadía del cliente, existen situaciones que conllevan a un recargo a la cuenta del cliente, dichas situaciones y las penalidades establecidas son descritas a continuación:

Tabla 17: Penalidades

Situación	Penalidad
Anulación de reserva reconfirmada	100 por ciento de la tarifa por la primera noche
Anulación de reserva dentro de los 7 días antes de la llegada	100 por ciento de los servicios reservados
Anulación dentro de los 15 días antes de la llegada.	50 por ciento de los servicios reservados
Prolongación del uso de una habitación por un máximo de 6 horas (Late Check out)	60 por ciento extra de la habitación

FUENTE: Elaboración propia.

4.2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con 12 trabajadores, de los cuales dos de ellos realizan labores administrativas y diez se dedican a labores operativas y de contacto directo con el cliente. La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones el cual no ha sido difundido apropiadamente, no ha sido actualizado y no presenta un organigrama donde sea posible identificar los niveles jerárquicos existentes en la empresa, ocasionando así desorden en la ejecución de funciones y dificultades de comunicación con los niveles jerárquicos superiores, según pudo constatarse mediante la observación de las labores diarias.

Con respecto al estilo de liderazgo ejercido en la empresa, se ha podido concluir que la gerencia general utiliza un estilo relativamente autocrático en lo que respecta decisiones estratégicas, como pueden ser: inversiones en infraestructura o cambios radicales en el negocio; dejando las decisiones operativas en manos de la administradora. Sin embargo, mediante las entrevistas al personal se ha podido evidenciar la presencia de un clima laboral relajado y familiar en el cual como parte de la integración del personal, se realizan almuerzos para celebrar los cumpleaños de los mismos y otras fechas festivas del calendario.

Cabe resaltar que durante temporada alta y cuando el hotel prevé mediante las reservas, llegadas de grupos numerosos contrata personal adicional temporalmente para atender dicho incremento.

Durante las visitas realizadas a las instalaciones del Hotel Alegría, se pudo identificar algunas áreas, las cuales son descritas de manera resumida a continuación con referencias a las funciones y el personal que las realiza:

Tabla 18: Descripción del personal

Cargo	Función	Perfil
Gerente general	<p>Representación legal de la empresa.</p> <p>Al ser además la accionista mayoritaria, es la persona que toma las decisiones importantes en la organización.</p>	<p>Mujer de 75 años con 18 años de experiencia en el negocio hotelero.</p> <p>Con educación secundaria completa.</p> <p>Estilo de liderazgo autocrático.</p>
Administrador	<p>Toma de decisiones operativas dentro del hotel. Además de las funciones contables, logística de compras y reclutamiento del personal.</p>	<p>Mujer de 52 años, posee estudios superiores completos de Contabilidad en la Universidad Nacional del Callao.</p> <p>Estilo de liderazgo orientado a las tareas.</p>
Recepcionista	<p>Responsable de la atención de los clientes, reservas, confirmaciones, cambios de habitaciones, resolución de quejas y consultas</p> <p>Custodia de bienes de los clientes.</p> <p>Monitoreo de las cámaras de seguridad.</p>	<p>Mujer de 26 años, Bachiller en administración hotelera y turismo en la universidad San Martín.</p> <p>Conocimientos básicos de la normas de gestión ISO.</p> <p>Dominio básico del idioma inglés.</p>
		<p>Hombre de 30 años, con estudios superiores en administración.</p> <p>No tiene dominio del idioma inglés.</p>

Tabla 18: ...Continuación

Cargo	Función	Perfil
Cocinera	Responsable de la elaboración de los alimentos requeridos por los clientes.	Mujer de 69 años con secundaria incompleta. Experiencia en el cargo por 18 años.
Asistente de cocina	Apoya a la cocinera en las labores de preparación de comidas.	Mujer de 35 años, con secundaria completa y estudios técnicos en preparación de alimentos. Experiencia en el cargo por 10 años.
Mozo	Responsable de la toma de pedidos de los clientes durante las horas de apertura del restaurante.	Hombre de 42 años, con secundaria completa. Experiencia en el cargo por 8 años.
Personal de limpieza	Responsable de la limpieza de las instalaciones del hotel, así como de las habitaciones de los huéspedes.	Hombres y mujeres con edades entre 18 a 30 años.
Personal de lavandería	Ejecuta el servicio de lavandería.	Mujer de 33 años con secundaria completa, con experiencia en el cargo de 15 años.

FUENTE: Elaboración propia.

4.3. EVALUACIÓN DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

4.3.1. RESUMEN

Con la finalidad de determinar el contexto en cual opera Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. se ha elaborado la Tabla 19, donde se consolidan las características más remarcables del entorno, que fueron identificadas mediante la aplicación de las herramientas de gestión que se especifican para cada caso.

Tabla 19: Resumen de resultados de la evaluación del contexto organizacional

Herramientas	Resultados
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none">• La rivalidad entre los competidores: oferta de hoteles de 25 establecimientos y la organización alcanzó el 20 por ciento del mercado en el 2014.• Amenaza de entrada de nuevos competidores media debido a las regulaciones establecidas por el D.S. N° 029-2004.• Poder de negociación de los clientes alto debido al acceso a la información para la toma de decisiones y la amplia oferta de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Nazca.• Amenaza de productos sustitutos alta, en el 2014 se reportó 53 hostales y 157 establecimientos no categorizados.• Poder de negociación bajo para proveedores de textiles para el hogar y artículos de oficina, y alto para el caso de proveedores de software y mantenimientos del ascensor.
Análisis de la Matriz BCG	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios corporativos y turísticos son productos “estrella”• Los servicios vendidos por reservas son “signos de interrogación”• Los servicios de ventas directas son “vacas de efectivo”• (Ver Figura 20)

Tabla 19: ...Continuación

Herramientas	Resultados
Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificaron y analizaron cuatro oportunidades y dos amenazas, frente a las cuales la organización tiene una respuesta superior al promedio (ver tabla 28). • Se identificaron y analizaron cuatro fortalezas y cuatro debilidades, y se evidencia una respuesta promedio al efecto de las debilidades (ver tabla 29).
Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un soporte documentario (procedimientos ni instructivos) para los procesos de reservas, hospedaje, compras y planificación de ocupabilidad. • Falta personal específico para la revisión de habitaciones luego de la salida de los clientes. • El proceso de planificación de ocupabilidad debe integrarse con mayores entradas que generen mejoras en el proceso prestado y no solo en la comercialización del producto. • Los registros del proceso de planificación no existen en un medio documentado para su posterior revisión. • No existe evaluación y selección de proveedores, ni existen criterios definidos para dicha elección. • No existe lista de verificación cualitativa de los artículos comprados.

FUENTE: Elaboración propia.

4.3.1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1988), es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de los distintos factores de la industria que ejercen influencia sobre la estrategia de competitividad de la organización.

Tabla 20: Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Diagnóstico
Rivalidad entre competidores existentes	Media
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Media
Poder de negociación de los clientes	Alta
Amenaza de productos sustitutos	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Media

FUENTE: Elaboración propia.

A continuación, una representación gráfica de las cinco fuerzas de Porter para el sector en el que opera Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., en la Figura 15.

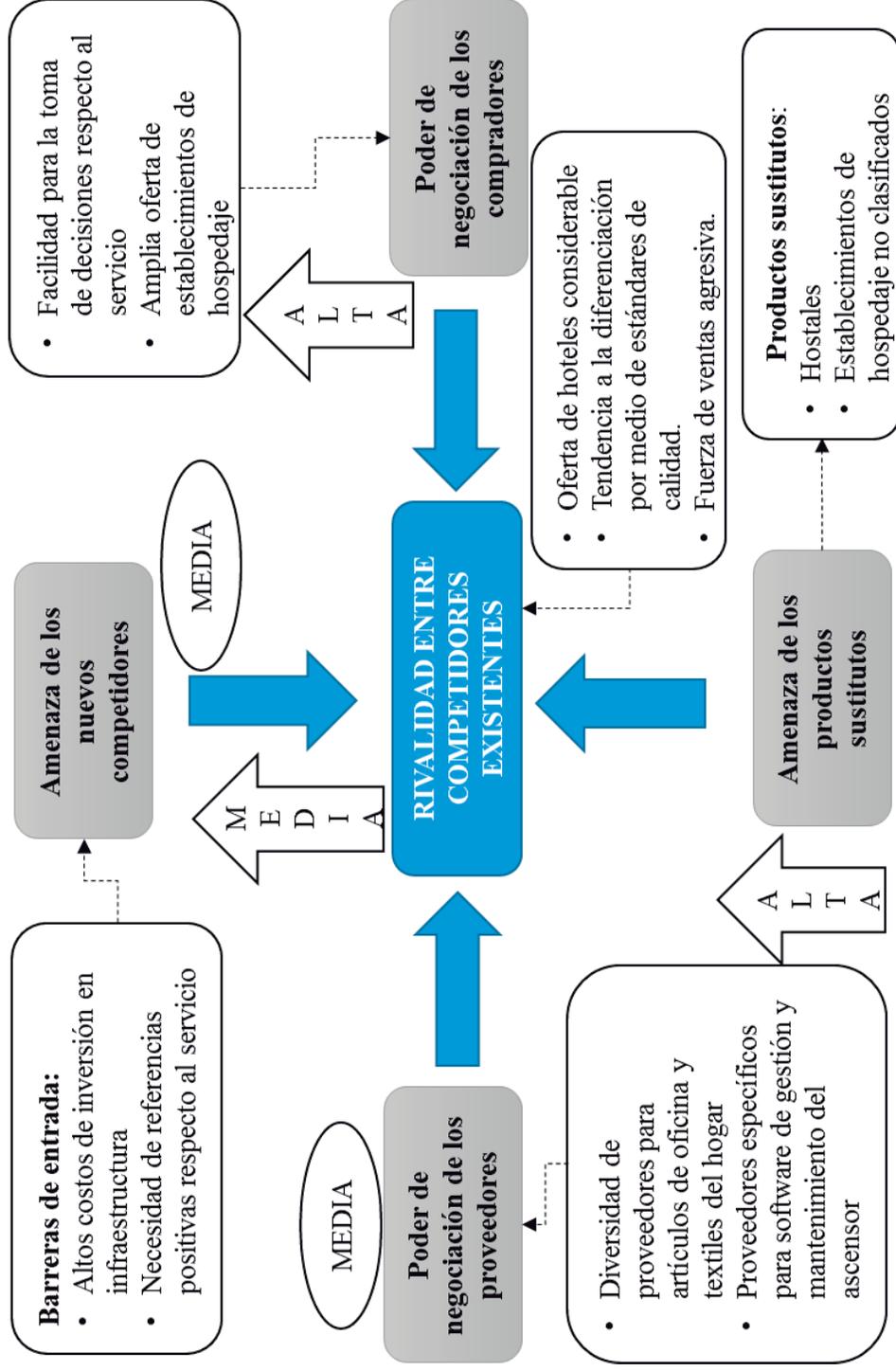


Figura 15: Análisis de las fuerzas de Porter para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia.

a. Rivalidad entre competidores existentes

Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. se encuentra en un escenario donde la rivalidad entre los competidores existentes es considerada alta, debido principalmente a la cantidad moderada de hoteles en la región con categorías similares que ofrecen los servicios de alojamiento y las prácticas utilizadas para la mayor captación de clientes posibles.

Mediante las entrevistas realizadas al personal de recepción, la administradora del hotel y la gerente general, se pudo establecer que, en lo respectivo a los clientes grandes, los cuales son agencias de viajes y clientes corporativos, las empresas establecen en muchos casos una alta prioridad en la atención de sus demandas, de manera que las relaciones comerciales se mantengan en el tiempo. Estos clientes en su mayoría esperan que el establecimiento tenga los servicios básicos para satisfacer las necesidades de los usuarios y excedan sus expectativas, además de un acceso relativamente fácil a las diferentes partes de la ciudad.

Además, Una práctica relativamente nueva en el sector, la encabezó la cadena hotelera Casa Andina, la cual certificó su sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, como reportó el Portal Notiviajeros (2012)²⁶, convirtiéndose así en la primera cadena hotelera del Perú con un sistema certificado, dicha cadena también tiene operaciones en la ciudad de Nazca.

Otro factor que intensifica la rivalidad entre los competidores, es la agresividad en las ventas directas, una práctica utilizada comúnmente por las empresas, en las que mediante el uso de los llamados “jaladores”, los cuales son personas que esperan a los turistas en el terminal terrestre de la ciudad, se intercepta al cliente potencial a su llegada a la ciudad y se le comenta y ofrece los servicios de un determinado hotel.

²⁶ Notiviajeros: <http://www.notiviajeros.com/2012/04/27/casa-andina-obtiene-certificacion-iso-9001/>

A continuación se muestra la Figura 16, donde se observa la cantidad de huéspedes que hicieron uso de hoteles u otro tipo de establecimiento de hospedaje durante el 2014 en la ciudad de Nazca, como se observa 73 494 huéspedes se alojaron en hoteles, mientras que 121 128 lo hicieron en otro tipo de establecimiento.

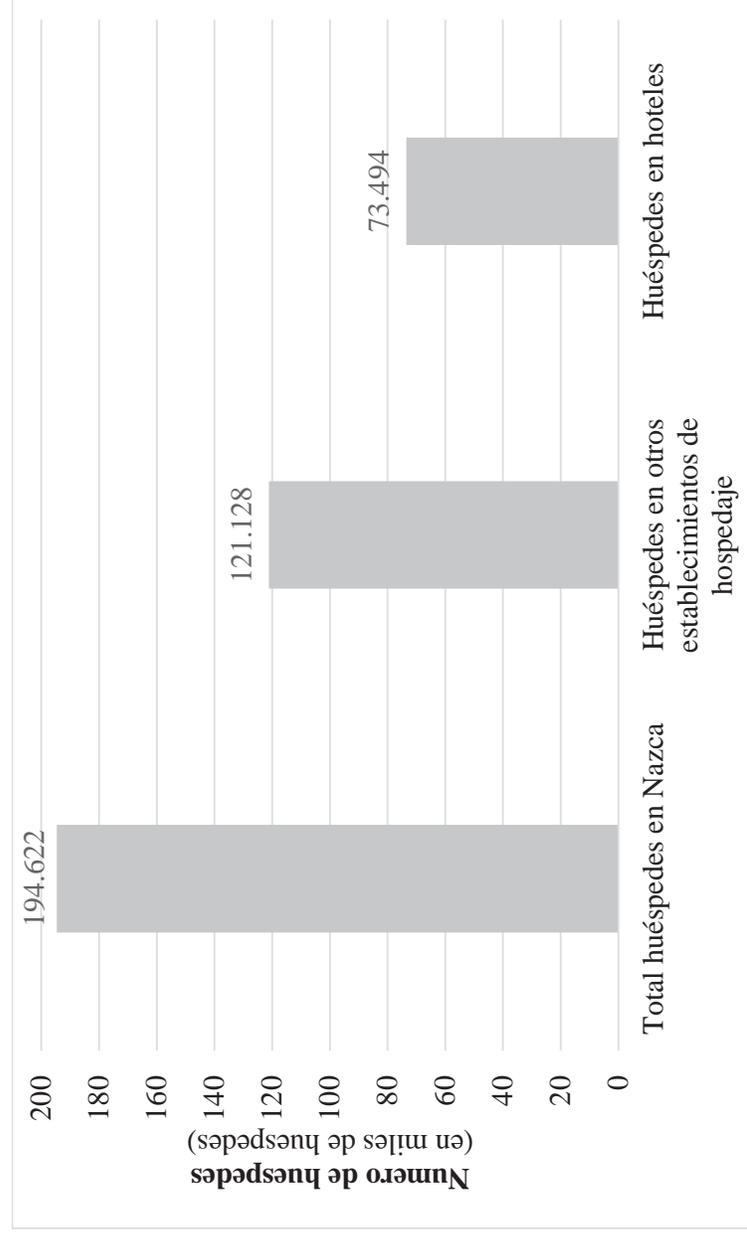


Figura 16: Distribución de huéspedes por tipo de establecimiento de hospedaje

FUENTE: MINCETUR, 2014.

En lo referido a la participación de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. en el mercado de establecimientos de hospedaje, durante el 2014 se reportaron 16 616 huéspedes que se alojaron en el Hotel Alegría, lo cual representa un 22.6 por ciento del total de huéspedes en el rubro de hoteles

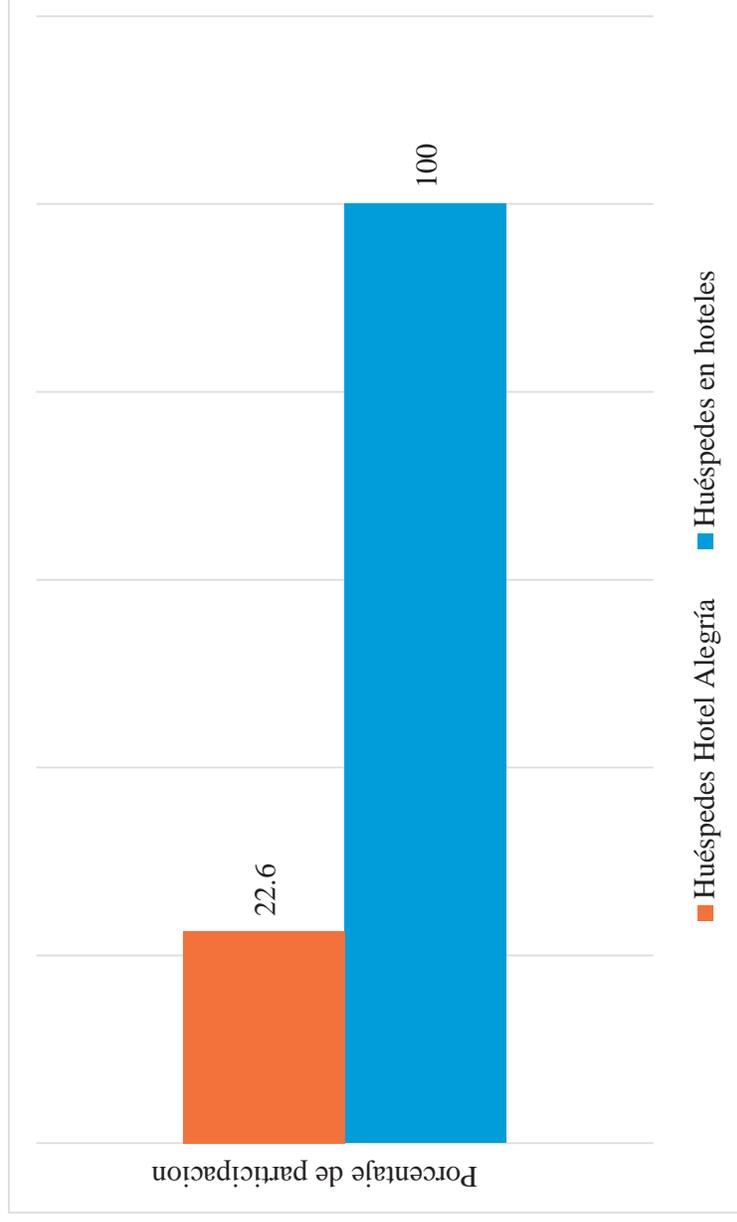


Figura 17: Participación de la empresa en el mercado de hoteles

FUENTE: MINCETUR, 2014.

A continuación, se muestran los establecimientos hoteleros más importantes que ofrecen servicios de alojamiento en la ciudad de Nazca.

Tabla 21: Listado de Hoteles en la ciudad de Nazca

Nº	Nombre	Categoría	Fuente
1	Hotel Emperador	1	MINCETUR
2	Hostal Hellen Ross E.I.R.L.	1	MINCETUR
3	La Posada de Don Hono	2	MINCETUR
5	Hotel Sol y Dunas	2	Booking.com
6	Hotel Picaflor	2	Booking.com
7	Hotel Alegría	3	MINCETUR
8	Hotel Bris	3	MINCETUR
9	Hotel Fundo San Rafael	3	MINCETUR
10	Hotel Nazca Lines	3	MINCETUR
11	Hotel Oro Viejo	3	MINCETUR
12	Hotel Sol del Sur	3	Booking.com
13	Hotel Casa Andina Classic	3	Booking.com
15	Hotel La Encantada	3	Booking.com
16	Hotel Kunan Wasi	3	Booking.com

FUENTE: Booking.com²⁷, MINCETUR²⁸, 2014

²⁷ Listado de establecimientos de hospedaje Booking.com: <http://www.booking.com>

²⁸ Directorio de establecimientos de hospedaje - MINCETUR:

[http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(0rlbsl55eoyg4g55urbpjt45\)\)/Reportes/WebReportes/Index.aspx](http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(0rlbsl55eoyg4g55urbpjt45))/Reportes/WebReportes/Index.aspx)

b. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Se considera que la intensidad de la amenaza de ingreso de nuevos competidores es media, debido principalmente a:

El alto nivel de inversión en activos fijos que significaría realizar una empresa de tal envergadura, debido a que los mayores costos en proyectos similares provienen de la infraestructura necesaria para cumplir los requisitos establecidos por las regulaciones presentadas por MINCETUR en el reglamento de establecimientos de hospedaje (Ver Anexo 2).

El prestigio que requiere una cadena hotelera para poder captar nuevos clientes, principalmente los clientes grandes: agencias de viajes y corporativos, quienes buscarán establecimientos con buenas referencias de la calidad ofrecida y servicios acordes con el tipo de usuarios que representarán.

c. Poder de negociación de los clientes

La influencia ejercida por el poder de negociación de los clientes, se considera alta, debido principalmente a dos factores que afectan positivamente esta influencia y que se describen a continuación:

El acceso a fuentes de información; en la actualidad los clientes potenciales de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Nazca, poseen diversas fuentes de información a los cuales pueden recurrir sin necesidad de una exhaustiva investigación, entre las principales se encuentran las aplicaciones para teléfonos móviles como *TripAdvisor* y portales de internet como *Booking.com*, en donde se registran apreciaciones de los servicios recibidos por otros viajeros, brindando una fuerte herramienta para la toma de decisiones.

Gran variedad de establecimientos de hospedaje; los clientes no solo pueden acceder a hoteles en la ciudad de Nazca, sino también existen diversos servicios sustitutos para aquellos clientes que estén dispuestos a sacrificar algunas características de calidad por una reducción en la tarifa a pagar. No obstante, cabe remarcar que este factor suele presentarse con mayor frecuencia en viajeros libres, los cuales llegan a la ciudad sin reservaciones ni representados por una agencia de viaje en particular.

d. Amenaza de los productos sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es alta y está representada por aquellos establecimientos de hospedaje, ajenos a la clasificación de hoteles, como son: albergues, posadas y hosterías, hostales, pensiones, entre otros. Estos servicios reducen algunas características de los espacios y servicios ofrecidos dentro de sus establecimientos al coste de ofrecer un precio más económico a sus potenciales consumidores; sin embargo, cabe resaltar que el perfil del consumidor al cual van dirigidos es algo distinto y por ende, no afecta en gran intensidad al grupo de clientes en el que se enfocan los hoteles.

No obstante, como puede observarse en la Figura 18 la cantidad de estos establecimientos supera ampliamente a los hoteles y ha experimentado un aumento constante en los últimos años, por ello puede convertirse en una importante fuente de servicios alternativos, razón por la cual es considerable como una amenaza importante.

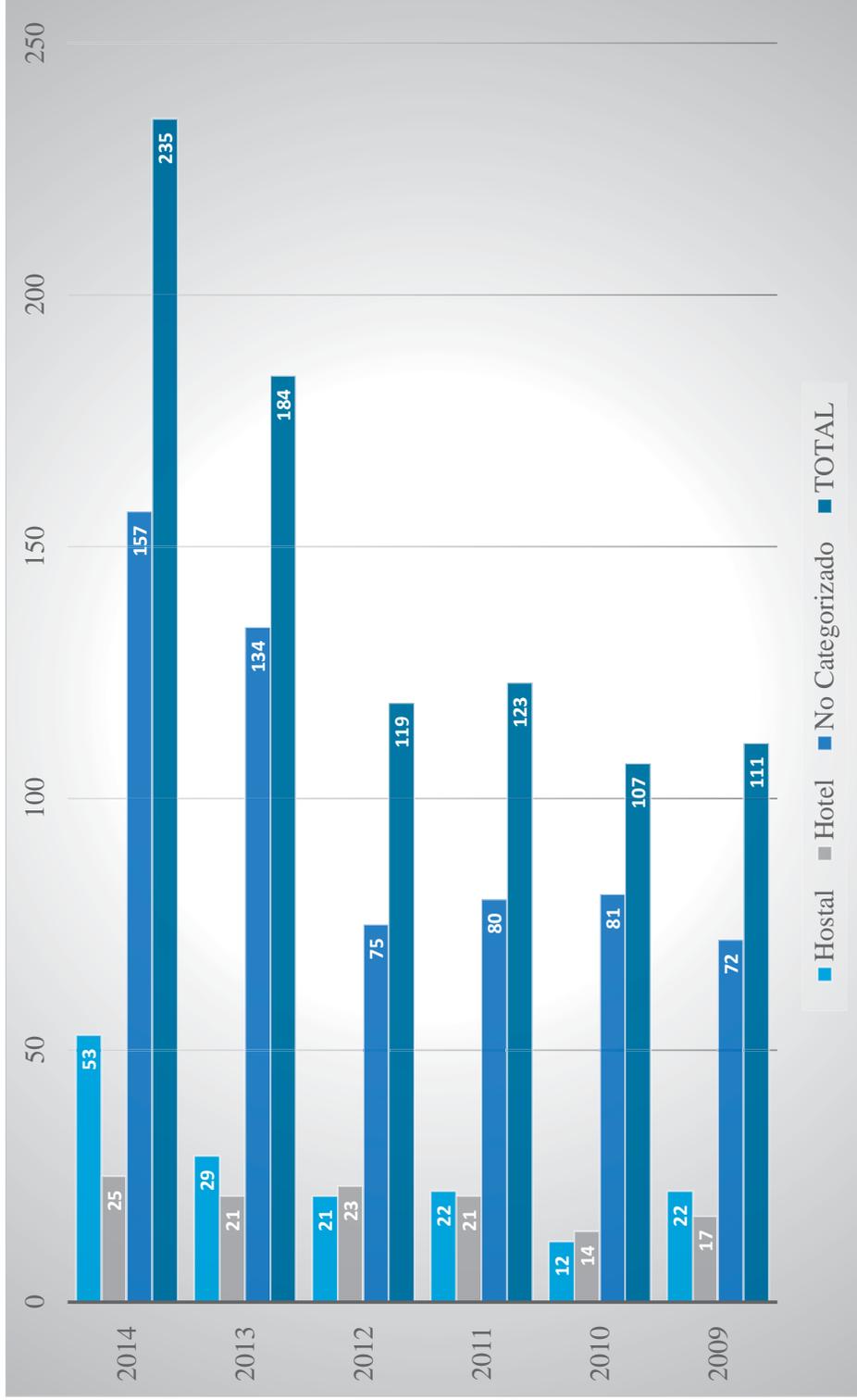


Figura 18: Distribución de establecimientos de hospedajes en Nazca

FUENTE: MINCETUR, 2014.

Adicionalmente como se muestra en la Figura 19, entre el periodo 2012 y 2014 ha habido un desplazamiento de la preferencia de alojamiento en hoteles por el uso de otros establecimientos de hospedajes como hostales, posadas y albergues, tanto en el turismo interno como en el turismo receptivo, siendo en este último con menor intensidad y manteniendo la mayor preferencia por los hoteles.



Figura 19: Evolución de las preferencias por tipo de establecimiento de hospedaje

FUENTE: MINCETUR, 2014.

A continuación se muestran los establecimientos de hospedaje sustitutos a los hoteles clasificados de acuerdo a las calificaciones obtenidas en el portal Booking.com:

Tabla 22: Calificación de establecimientos sustitutos en la ciudad de Nazca

Nº	Nombre	Tipo	Fuente
1	Nasca Trails Hostel	Albergue	Booking.com
2	Posada Luren	Posadas	Booking.com
3	Ancalla Inn	Posadas	Booking.com
4	Mama Chelita	Posadas	Booking.com
5	Hotel Fundo San Rafael	Posadas	Booking.com
6	Hostal El Acueducto	Hostal	MINCETUR
7	Hostal Acapulco	Hostal	MINCETUR
8	Hostal Boulevard	Hostal	MINCETUR
9	Hostal Camiluz	Hostal	MINCETUR
10	Hostal Dunas Blancas	Hostal	MINCETUR
11	Hostal Xama	Hostal	MINCETUR
12	Hostal Paris	Hostal	MINCETUR
13	Hostal Rómulo y Remo	Hostal	MINCETUR
14	Hostal Virgen de Chapi	Hostal	MINCETUR
15	Hostal Don Agucho	Hostal	MINCETUR
16	B&B El Jardín	Bed and Breakfast	Booking.com

FUENTE: Booking.com, MINCETUR, 2014.

e. Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a la información interna de la empresa y las entrevistas que se realizó con el personal administrativo de la misma, al cierre del año 2014, los principales proveedores de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. son, por un lado, empresas comercializadoras de artículos de oficina para el equipamiento del área de recepción y aquellas empresas comercializadoras de productos textiles para el hogar. En general, estas empresas tienen un bajo poder de negociación pues los productos que ofrecen no son únicos ni diferenciados, lo cual hace posible que sea fácil cambiar de proveedor sin restar calidad a los servicios ofrecidos. Además, debido al volumen de las compras que realiza la empresa, esta representa un cliente importante, lo cual le permite establecer condiciones a su favor al momento de negociar los contratos de compra-venta.

Sin embargo, el poder de negociación de proveedores de servicios más especializados como es el mantenimiento de ascensores y de software hotelero, se encuentra entre el nivel medio, debido a la dificultad para la sustitución de dichos servicios por unos nuevos, referido principalmente a los gastos de recursos tanto monetarios como de tiempo y conocimiento, los cuales debería incurrirse para adecuar la empresa a dichos cambios.

Es por ello que se considera que el poder de negociación de los proveedores es considerado medio, como consecuencia de la dualidad existente entre sus diferentes proveedores.

4.3.2. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN BCG

Considerando los tipos de ventas en los cuales Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., agrupa a sus clientes, se elaboró la matriz BCG la cual permite identificar las estrategias que se deben seguir en la organización para gestionar de manera correcta los clientes con los cuenta.

Para el presente análisis se consideró las siguientes variables y sus respectivos niveles, los cuales son descritos a continuación:

Tabla 23: Criterios de evaluación

Criterio	Supuesto	Nivel	Descripción
Participación de mercado por tipo de cliente	Se estableció los siguientes niveles en función a las políticas internas de trabajo de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.	Alta	Mayor al 30 por ciento por tipo de cliente
		Media	Mayor o igual a 20 por ciento y menor a 30 por ciento
		Baja	Menor a 20 por ciento por tipo de cliente
Crecimiento de ventas	Se estableció los siguientes niveles en función al crecimiento promedio del turismo en el país, reportado por la OMT	Alta	Mayor o igual a 20 por ciento
		Media	Mayor o igual a 11 por ciento y menor al 20 por ciento
		Baja	Menor a 11 por ciento

FUENTE: Elaboración propia.

Luego del análisis de cada carrera en base a las variables antes descritas se obtuvo la Tabla 24:

Tabla 24: Variables participación de mercado y crecimiento de ventas

Tipo de cliente	Porcentaje de participación	Participación de los clientes	Tasa de crecimiento (2013-2014)	Crecimiento de ventas	Categoría
Hospedaje corporativo	49	Alta	51.7	Alta	Estrella
Hospedaje libre	25	Media	-1.0	Baja	Vaca de efectivo
Hospedaje turística	23	Media	19.3	Media	Estrella
Hospedaje por reserva	4	Baja	1200.3	Alta	Interrogante

FUENTE: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 24, en la variable participación de mercado se identifica al grupo de clientes corporativos como los de mayor influencia con 49 por ciento, seguido del grupo de pasajeros libres y clientes turísticos con 25 y 23 por ciento respectivamente. Finalmente los pasajeros con reserva se ubican en el último lugar con 4 por ciento. Sin embargo, el crecimiento de ventas es liderado por los pasajeros con reserva, los cuales experimentaron un crecimiento anómalo de 1 200.3 por ciento en el 2014, como resultado de la inclusión de los servicios de Booking.com para realizar las reservas en línea. Adicionalmente, los clientes corporativos y clientes turísticos crecieron en 51.7 y 19.3 por ciento respectivamente; mientras el segmento conformado por los pasajeros libres experimentó una disminución mínima en 1.0 por ciento en el 2014.

Como consecuencia, se observa en la Tabla 24 que la empresa cuenta con dos productos estrella: clientes corporativos y clientes turísticos, estos grupos constituyen las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo; por ello se recomienda realizar inversiones substanciales para consolidar la posición dominante mediante el uso de estrategias de penetración.

Así mismo, se identifica al grupo conformado por los pasajeros con reserva como producto interrogante, es decir que aunque se perciben beneficios particulares por la comercialización con este grupo, su participación es baja. Se recomienda realizar un análisis exhaustivo del comportamiento de los clientes con respecto a este tipo de servicios para determinar las estrategias convenientes para el futuro de este grupo.

Finalmente, se identificó al grupo de pasajeros libres como vacas de efectivo, en este grupo se alcanzó una alta participación en el mercado y un crecimiento nulo; generando así el efectivo necesario el cual debe ser utilizado para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. Se recomienda para este caso, hacer uso de estrategias de desarrollo de producto.

A partir de los resultados de la Tabla 24, se elaboró la matriz BCG, la cual se visualiza en la Figura 20.

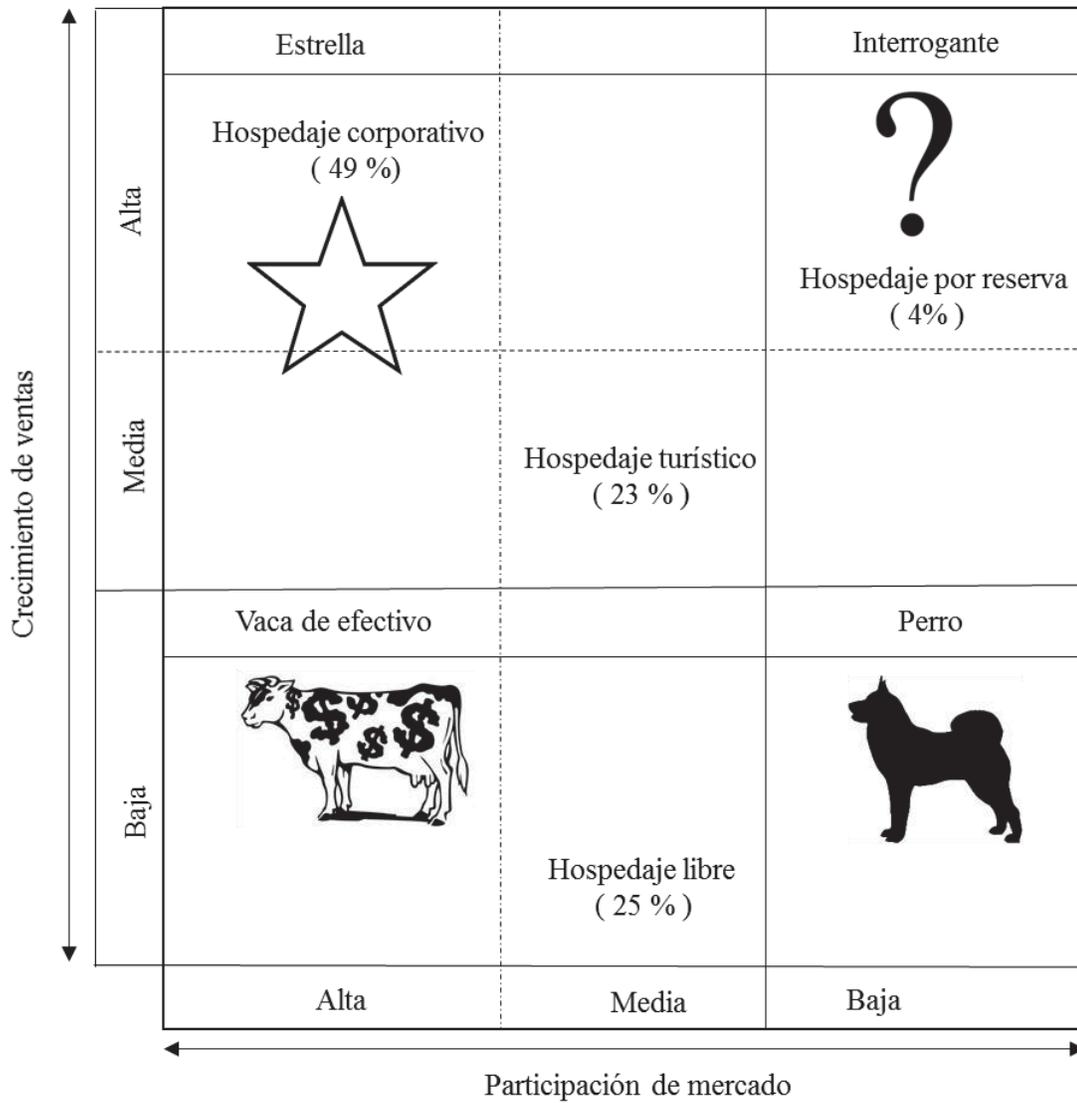


Figura 20: Matriz BCG para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia

4.3.3. ANÁLISIS FODA

Con la finalidad de determinar el estado de la gestión de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. en relación a la capacidad de respuesta frente a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se ha desarrollado el análisis de acuerdo al Anexo 6.

En la primera parte del presente sub capítulo se presenta la matriz FODA simplificada en la Tabla 26, donde se identifican además algunas estrategias para el aprovechamiento óptimo de sus fortalezas y oportunidades y disminuir el efecto de las amenazas y debilidades.

Luego, se presenta el análisis de factores externo e internos, para lo cual se realizó un listado de las situaciones más resaltantes del entorno de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., así como las características internas identificadas.

En relación a la evaluación de factores externos, se pudo evidenciar que la organización posee una respuesta mayor al promedio, alcanzando un puntaje de 3.15 en relación al aprovechamiento de las oportunidades.

En relación a la evaluación de factores internos se pudo determinar que la organización tiene una respuesta promedio, alcanzando un puntaje de 2.55 en relación al aprovechamiento de sus fortalezas para disminuir el efecto de sus debilidades.

A continuación se desarrolla en detalle el análisis FODA, EFI y EFE.

a. Matriz FODA

Estrategias FO:

F2; O2: Consolidar relaciones comerciales y fidelizar agencias de viaje, para garantizar la continuidad de las mismas y el crecimiento del flujo de huéspedes provenientes de estos clientes.

F1; O4: Extender el uso de medios ofimáticos para la promoción y gestión de las relaciones con los clientes, para hacer seguimiento y mejorar la satisfacción de los mismos.

Estrategias DO:

D4; O1: Promoción del hotel en relación a las características de su localización, en miras a la próxima disminución de la contaminación acústica en la zona.

D2, D3; O3: Reforzamiento del modelo de negocios en base a la planificación estratégica, desarrollando una visión, misión, valores y objetivos que formen una base para el desarrollo de la empresa.

Estrategias FA:

F2, F3; A1: Desarrollar y mantener un plan de gestión de la seguridad en las instalaciones del hotel, para brindar mayor seguridad a los huéspedes y colaboradores, salvaguardando su integridad durante su estadía.

F4; A2: Establecer nuevas alianzas con agencias de viaje, con la finalidad de asegurar una cuota de mercado importante ofreciendo descuentos en los precios de estadía y así consolidar una cartera de clientes constante.

Estrategias DA:

D1, D2; A2: Realizar diagnóstico de la cultura organizacional, para determinar las causas de la alta rotación de personal y mejorar el clima laboral para sus colaboradores.

Tabla 25: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de medios ofimáticos para la gestión hotelera 2. Experiencia de 18 años en el mercado turístico de Nazca 3. Infraestructura y localización idónea 4. Posee una alianza estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de personal 2. Jerarquía y funciones poco claras y difundidas 3. Inadecuada gestión por indicadores 4. Localización vulnerable a la contaminación acústica
<ol style="list-style-type: none"> 1. Construcción de nuevo terminal terrestre municipal 2. Tendencia del turista extranjero en el uso de agencias de viaje. 3. Escenario favorable para el crecimiento del turismo en el país. 4. Masificación del uso de internet como herramienta de decisión 	<p>F2; O2: Consolidar relaciones comerciales y fidelizar mayor cantidad de Agencias de viaje.</p> <p>F1; O4: Extender del uso de los medios ofimáticos a la promoción y la gestión de relaciones con los clientes.</p>	<p>D4;O1: Difusión de las ventajas ofrecidas en el hotel debido a su localización</p> <p>D2,D3; O3: Reforzamiento del modelo de negocio en base a la planificación estratégica</p>
Oportunidades		

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de medios ofimáticos para la gestión hotelera 2. Experiencia de 18 años en el mercado turístico de Nazca 3. Infraestructura y localización idónea 4. Posee una alianza estratégica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta rotación de personal 2. Jerarquía y funciones poco claras y difundidas 3. Inadecuada gestión por indicadores 4. Localización vulnerable a la contaminación acústica
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de delincuencia en la ciudad de Nazca 2. Aumento de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Nazca 	<ol style="list-style-type: none"> F2, F3; A1: Desarrollar y mantener un plan de gestión de la seguridad del hotel F4; A2: Establecer nuevas alianzas con agencias de viaje <p>D1, D2; A2: Realizar diagnóstico de la cultura organizacional</p>

FUENTE: Elaboración propia.

b. Evaluación de factores externos

A continuación se enumeran los factores identificados como influyentes para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C:

Oportunidades:

1. Tendencia del turista extranjero al uso de agencias de viaje para la programación de sus viajes, la cual, de acuerdo a los reportes de PROMPERU muestra un comportamiento creciente desde el 2011, como consecuencia de los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas para la promoción del país como destino turístico. Cabe señalar que al ser estas agencias de viajes uno de los clientes con mayor volumen de contribución a las ventas del hotel, deberán ser tomados en cuenta para establecer relaciones comerciales a largo plazo.

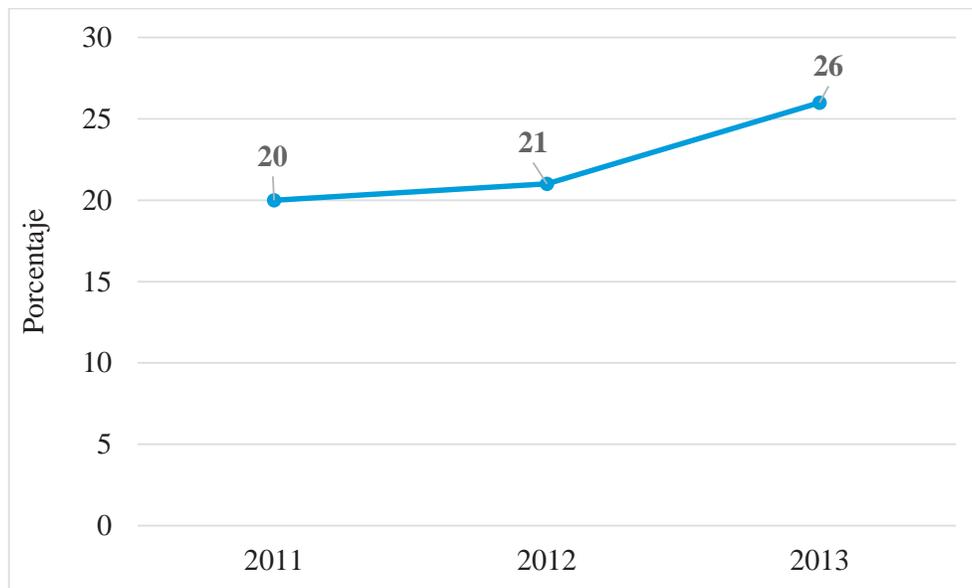


Figura 21: Crecimiento en el uso de agencias de viaje por Turistas extranjeros

FUENTE: PROMPERU, 2014²⁹.

²⁹ Perfil del turista extranjero 2013:

<http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2013.pdf>

2. Construcción de nuevo terminal terrestre municipal, con la finalidad de descongestionar el Jirón Lima, el efecto inmediato para la empresa, será la disminución de la contaminación acústica que afecta a los clientes durante las horas pico, debido a los taxis que esperan a los turistas frente al terminal terrestre. La eliminación o reducción de este problema será beneficiosa para los huéspedes y se traducirá en una mayor satisfacción en relación a los servicios adquiridos. A continuación se muestra la información básica del proyecto en cuestión recopilada del banco de proyectos SNIP³⁰ y el estudio de factibilidad³¹ elaborado por la Municipalidad provincial de Nazca.

Tabla 26: Información general del proyecto

Nombre del proyecto	Creación del servicio del terminal terrestre municipal en la localidad de Cajuca del distrito de Nazca, provincia de Nazca - Ica
Código SNIP del Proyecto de Inversión Pública	280132
Fecha de registro en el banco de proyectos	21/11/2013 09:52
Estado	Activo, Factibilidad aprobado
Estado de viabilidad	Viable
Asignación de la viabilidad	OPI Municipalidad Provincial de Nazca
Coordenadas UTM	14°49'44'' s 74°56'37''w

FUENTE: Municipalidad Provincial de Nazca, Banco de proyectos SNIP, 2013.

³⁰ Creación del servicio del terminal terrestre municipal en la localidad de Cajuca del distrito de Nasca, provincia de Nasca - Ica : <http://ofi2.mef.gob.pe/bp/ConsultarPIP/frmConsultarPIP.asp?accion=consultar>

³¹ Estudio de pre – inversión que sustenta la viabilidad – Documentos electrónicos: <http://ofi2.mef.gob.pe/appFs/ListaPIP.aspx?pip=280132>

3. Escenario favorable en el sector turismo a nivel nacional con un pronóstico de crecimiento de 6 por ciento en el turismo receptivo para el 2015, según estimaciones del Comité de Turismo de la Cámara de Comercio de Lima³², el turismo receptivo mostraría un mayor crecimiento en 2015 gracias a la puesta en valor del producto turístico nacional, a través de la reciente campaña lanzada por el MINCETUR: Perú País de Tesoros Escondidos. Por su parte, el Comité de Turismo puntualizó que el desempeño del turismo receptivo en 2014 tuvo un crecimiento de 3 por ciento, considerablemente menor a la expansión de 5 por ciento lograda en 2013. Las cifras emitidas por el Observatorio Turístico del Perú de la Universidad San Martín de Porres son resultado del impacto de factores como la celebración del Mundial de Fútbol en Brasil y la contracción de las inversiones extranjeras en nuestro país, que afectaron el turismo corporativo.

4. Masificación del uso del internet como herramienta de decisión, como consecuencia del desarrollo de las comunicaciones, apareciendo aplicaciones para teléfonos móviles y portales de internet donde los turistas relatan sus experiencias en un determinado establecimiento, formando así una imagen para los clientes potenciales. Cabe subrayar que, si bien las agencias de viajes han sido consideradas tradicionalmente como la fuente principal de información antes de seleccionar un destino turístico (Baloglu & Mangaloglu, 2001), Internet ha irrumpido fuertemente en las costumbres y usos cotidianos como moderador de la formación de imagen. Las nuevas tecnologías muestran ventajas considerables como son la accesibilidad, la facilidad de actualización, el servicio en tiempo real y la comunicación interactiva.

³² Turismo extranjero en Perú crecería 6 % en 2015: <http://www.larepublica.pe/29-01-2015/turismo-extranjero-en-peru-creceria-6-en-2015>

Amenazas:

1. Aumento de la delincuencia en la ciudad de Nazca de acuerdo con las estadísticas presentadas³³ por el INEI, como se observa en la Tabla 27, en el año 2012 se da un aumento abrupto de 33.9 por ciento con respecto al año anterior en las denuncias presentadas en la región Ica.

Tabla 27: Aumento de las denuncias policiales en la región Ica

Año	Denuncias	Tasa de crecimiento
2013	6521	2.4
2012	6366	33.9
2011	4751	0.7
2010	4716	-

FUENTE: INEI, 2014.

³³ Delitos registrados según departamento: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

A pesar de no contar con estadísticas precisas para la provincia de Nazca, PROMPERU³⁴, condujo un estudio el cual reveló que la percepción de los turistas con respecto a la seguridad en la ciudad de Nazca empeoró del año 2010 al año 2012, tal como se muestra en la Figura 23.

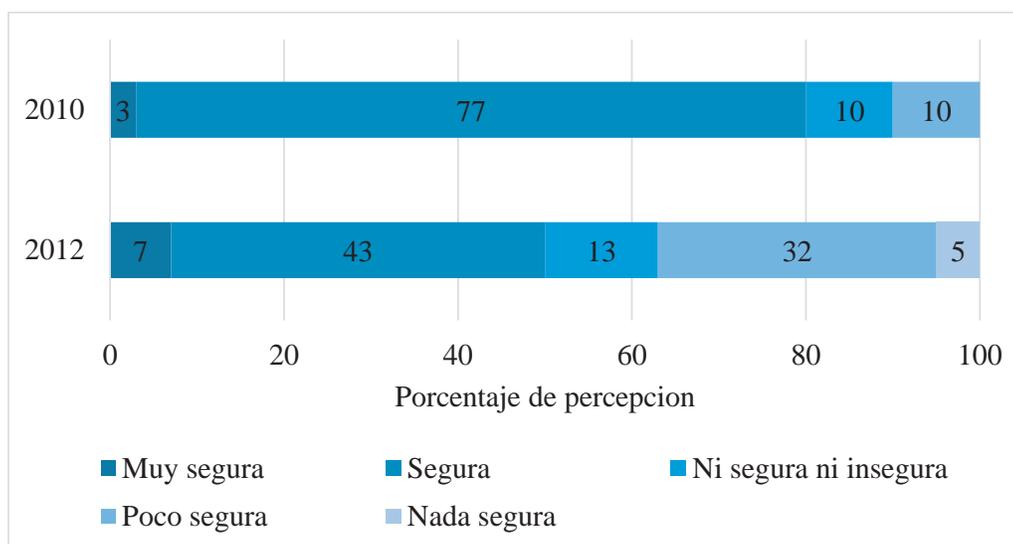


Figura 23: Percepción de seguridad en Nazca

FUENTE: PROMPERU, 2013.

2. Mayor apertura de establecimientos de hospedaje, como se puede observar en la Figura 16 en el capítulo 4.2.1. apéndice d.; la apertura de establecimientos de hospedaje aumentó de 119 establecimientos en el 2012 a 235 en el 2014, de los cuales el mayor crecimiento fue liderado por los establecimientos de hospedaje no categorizados y hostales.

³⁴ Nivel de satisfacción del turista extranjero 2012:

<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PublicacionNSTE2012.pdf>

Al realizar la evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos se identificaron seis factores determinantes de éxito: cuatro oportunidades y dos amenazas. Entre los principales resultados que se pudieron encontrar se identificó que la construcción del nuevo terminal terrestre y el escenario favorable de crecimiento del sector turismo del país son las oportunidades más importantes para la organización, mientras que el aumento de la delincuencia evidencia la mayor amenaza para el negocio. El detalle del análisis se puede observar en la Tabla 28.

Tabla 28: Matriz de evaluación de factores externos

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Construcción de nuevo terminal terrestre municipal	0.20	3	0.60
2. Tendencia del turista extranjero en el uso de agencias de viaje	0.10	4	0.40
3. Escenario favorable por el crecimiento del turismo en el país.	0.15	4	0.60
4. Masificación del uso de internet como herramienta de decisión	0.15	3	0.45
	0.60		2.05
Amenazas			
1. Aumento de delincuencia en la ciudad de Nazca	0.30	3	0.90
2. Mayor apertura de establecimientos de hospedaje	0.10	2	0.20
	0.40		1.10
TOTAL	1.00		3.15

FUENTE: Elaboración propia.

El peso ponderado total obtenido fue de 3.15. Este valor indica que Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. tiene una respuesta superior al promedio con respecto a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. En este sentido es importante para la empresa desarrollar estrategias que mantengan esta posición favorable para el aprovechamiento de las oportunidades y neutralización de las amenazas del entorno.

c. Evaluación de factores internos

La información presentada a continuación se obtuvo por medio de entrevistas realizadas al personal de diferentes niveles y áreas de la empresa y reforzada con la observación hecha durante el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Fortalezas:

1. Uso de medios ofimáticos para los procesos principales de reservas y control de habitaciones disponibles por medio del software SHIOL, que permite agilizar las operaciones y decisiones dentro de la empresa.
2. Experiencia en el sector turístico en la ciudad de Nazca de 18 años desde su fundación en el 1996.
3. Infraestructura y localización idónea para prestación de servicios, pues el edificio localizado en el Jirón Lima 166, se encuentra a escasos metros de la carretera Panamericana Sur y cuenta con tecnología antisísmica, pasa las inspecciones periódicas de los entes reguladores y cumple con los requisitos establecidos para hoteles de tres estrellas, así mismo cuenta con ascensor, piscina, internet inalámbrico gratis y servicio de intercambio de libros para garantizar la satisfacción de sus clientes. Adicionalmente, como parte de su plan de contingencia cuenta con un equipo electrógeno en caso de corte de suministro eléctrico.

4. Posee una alianza estratégica con Alegría Tours Perú, mediante el cual a cambio de la concesión de uso de un ambiente propiedad del hotel, la agencia turística ofrece a sus clientes paquetes turísticos con alojamiento en el hotel con promociones especiales.

Debilidades:

1. Alta rotación de personal en el área de recepción, en consecuencia la inversión en tiempo y recursos empleados para el reclutamiento e inducción del nuevo personal que tiene contacto directo con el cliente aumenta, además la inexperiencia al principio de las labores conlleva constantes demoras en la resoluciones de las consultas de los clientes, en varias ocasiones absorbe el tiempo de la administradora para supervisar y ayudar con las labores de los nuevos empleados, todo ello se traduce en un menor desempeño de la empresa en su totalidad.
2. Jerarquía y funciones poco claras y difundidas, debido a la falta de un Manual de Organización y Funciones actualizado y la inexistencia de un organigrama de la empresa, como consecuencia la decisiones en todas la áreas son tomadas por la administradora.
3. Inadecuado seguimiento del desempeño por indicadores, debido en parte a la sobrecarga de funciones que recaen en la administración y en enfoque netamente financiero que se aplica para análisis de datos.
4. Localización vulnerable a la contaminación sonora, como consecuencia del trafico ocasionado por la llegada y salida de vehículos de transporte interprovincial y el servicio de taxi que operan frente a las instalaciones del hotel, lo cual perjudica la estadía de los huéspedes y por ende la percepción de la imagen del hotel.

Al realizar la evaluación de las diferentes áreas funcionales de la organización se identificaron siete factores determinantes de éxito, cuatro fortalezas y tres debilidades. Entre las fortalezas más importantes se determinó que la infraestructura y la localización idónea son un importante factor de éxito, seguido de la vasta experiencia en el mercado turístico y la alianza estratégica existente; no obstante, la alta rotación de personal y la inadecuada gestión por indicadores afectan negativamente el desarrollo de la organización. El detalle de la evaluación de los factores se puede observar en la Tabla 29.

Tabla 29: Matriz de evaluación de factores internos

Factores	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Uso de medios ofimáticos para la gestión hotelera	0.10	4	0.40
2. Experiencia de 18 años en el mercado turístico de Nazca	0.15	3	0.45
3. Infraestructura y localización idónea	0.20	4	0.80
4. Posee una alianza estratégica	0.15	3	0.45
	0.60		2.10
Debilidades			
1. Alta rotación de personal	0.10	1	0.15
2. Jerarquía y funciones poco claras y difundidas	0.10	1	0.10
3. Inadecuada gestión por indicadores	0.15	1	0.15
4. Localización vulnerable a la contaminación acústica	0.05	2	0.10
	0.40		0.45
TOTAL	1.00		2.55

FUENTE: Elaboración propia.

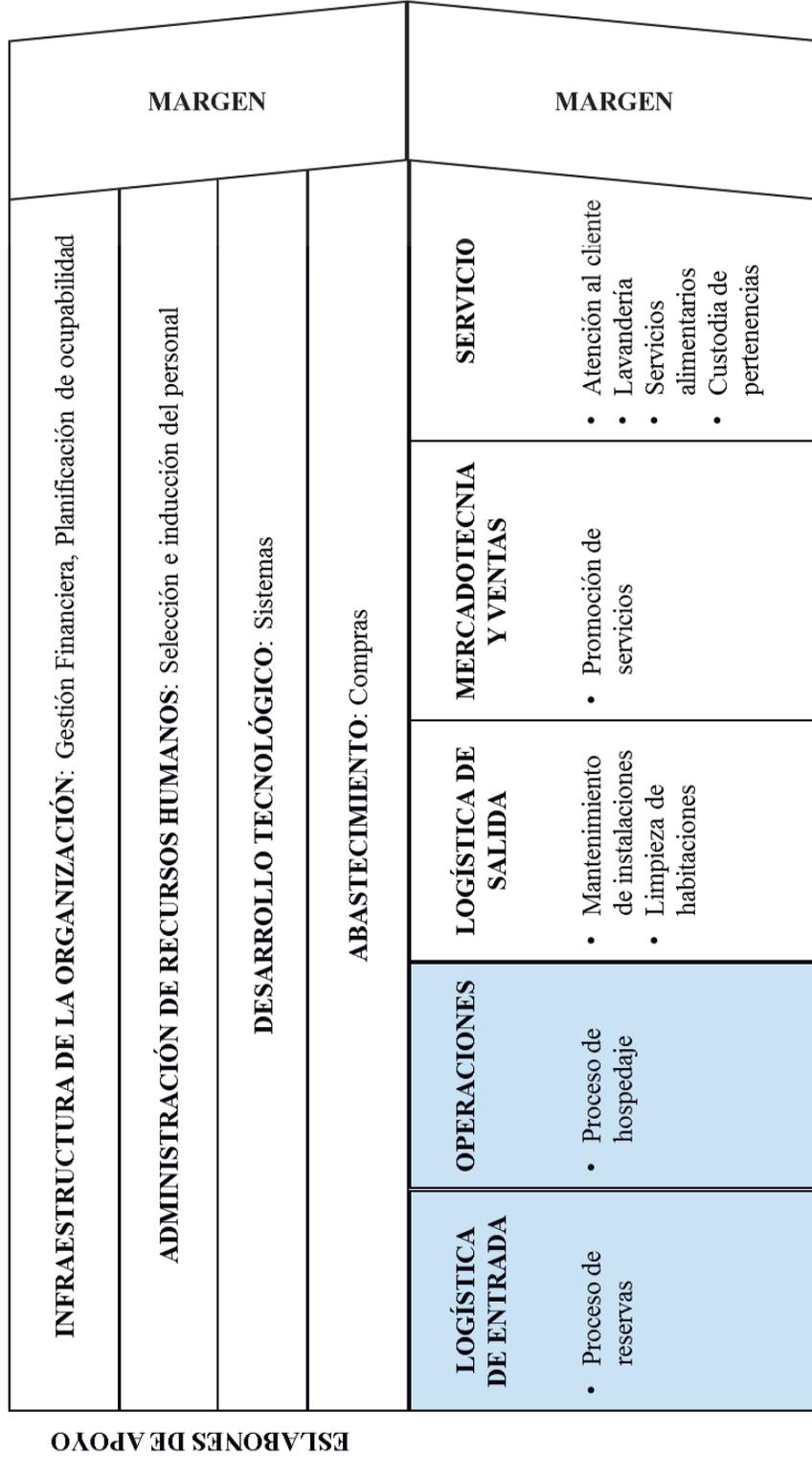
El peso ponderado obtenido fue de 2.55. Este valor señala que Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. tiene una respuesta promedio con respecto a los factores internos. En este escenario, se requiere que la organización desarrolle actividades que fomenten el aumento de sus fortalezas para disminuir el efecto y presencia de sus debilidades y así mejorar su competitividad en el sector.

4.3.4. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Se realizó el análisis de la cadena de valor de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. identificando las actividades pertenecientes a los eslabones primarios y a los de apoyo. Este análisis se hizo en base al modelo de cadena de valor de Michael Porter (1985).

Las actividades de la cadena de valor se han dividido en dos grupos: eslabones primarios y eslabones de apoyo. Dentro de los eslabones primarios se pueden encontrar aquellos que son directamente controlables por la empresa y que cuyo desempeño correcto genera valor para los clientes. Los eslabones de apoyo, como su nombre indica generan el valor necesario para asistir a las actividades de los eslabones primarios.

En la Figura 24 se puede observar esquemáticamente las actividades que componen la cadena de valor de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. Siendo las actividades de logística de entrada y operaciones, las más importantes entre los eslabones primarios ya que representan el core business de la organización; mientras, las actividades de infraestructura de la organización y abastecimiento son las más destacables y necesarias para el desarrollo de las actividades de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.



ESLABONES PRIMARIOS

Figura 24: Cadena de valor de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia.

a. Eslabones primarios

Las actividades pertenecientes a los eslabones primarios son aquellos que concentra mayor parte de la generación de valor en la empresa:

- Logística de entrada: Proceso de reservas, que inicia con el contacto con el cliente y culmina la segunda confirmación de la llegada, previo pago del monto pactado.
- Operaciones: Proceso de alojamiento, el cual inicia con la llegada del cliente o check in, y culmina con el check out y la facturación de los servicios utilizados.
- Logística de salida: Mantenimiento de instalaciones y limpieza de habitaciones.
- Mercadotecnia y ventas: Promoción de servicios.
- Servicio: Atención al cliente, lavandería, servicios alimenticios y custodia de pertenencias, los tres últimos a petición del cliente.

b. Eslabones de apoyo

Dentro de esta categoría se consideran a todas aquellas actividades que sustentan a las actividades primarias y en general que sirven de soporte para toda la organización:

- Infraestructura de la organización: Gestión financiera y planificación de ocupabilidad
- Administración de recursos humanos: Selección e inducción del personal
- Desarrollo tecnológico: Sistemas
- Abastecimiento: Compras

4.3.5 DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS IMPORTANTES

A partir del análisis de la cadena de valor desarrollado anteriormente se han determinado los procesos principales relacionados al proceso de alojamiento en Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

Para dar inicio al análisis se ha elaborado un Mapa de Procesos, donde se indican tres tipos de procesos: los estratégicos, los de prestación del servicio y los de apoyo, y la forma en que interactúan. Posteriormente, se describirán los procesos más importantes utilizando una caracterización simplificada de los mismos, señalando:

- Entradas y proveedores
- Salidas y clientes
- Recursos utilizados
- Controles existentes

Los controles existentes en los procesos representan además las actividades más críticas que pueden conducir a errores graves dentro del desarrollo del proceso, debido a ello dentro del esquema de caracterización se ha sombreado de color azul claro para identificarlas.

Con respecto a los procesos estratégicos se observa que se realiza una supervisión general de todas las operaciones de la empresa, pero que no se realiza de forma sistemática y constante. Asimismo la gestión financiera es parte de los procesos de dirección. Los procesos de prestación del servicio son los que forman parte del *core business* de la organización, mientras que los de apoyo complementan a los de prestación del servicio.

En la Figura 25, se puede apreciar que aquellos procesos que son considerados principales por su impacto en la calidad ofrecida al cliente han sido sombreados y son desarrollados más adelante en el presente trabajo de titulación.

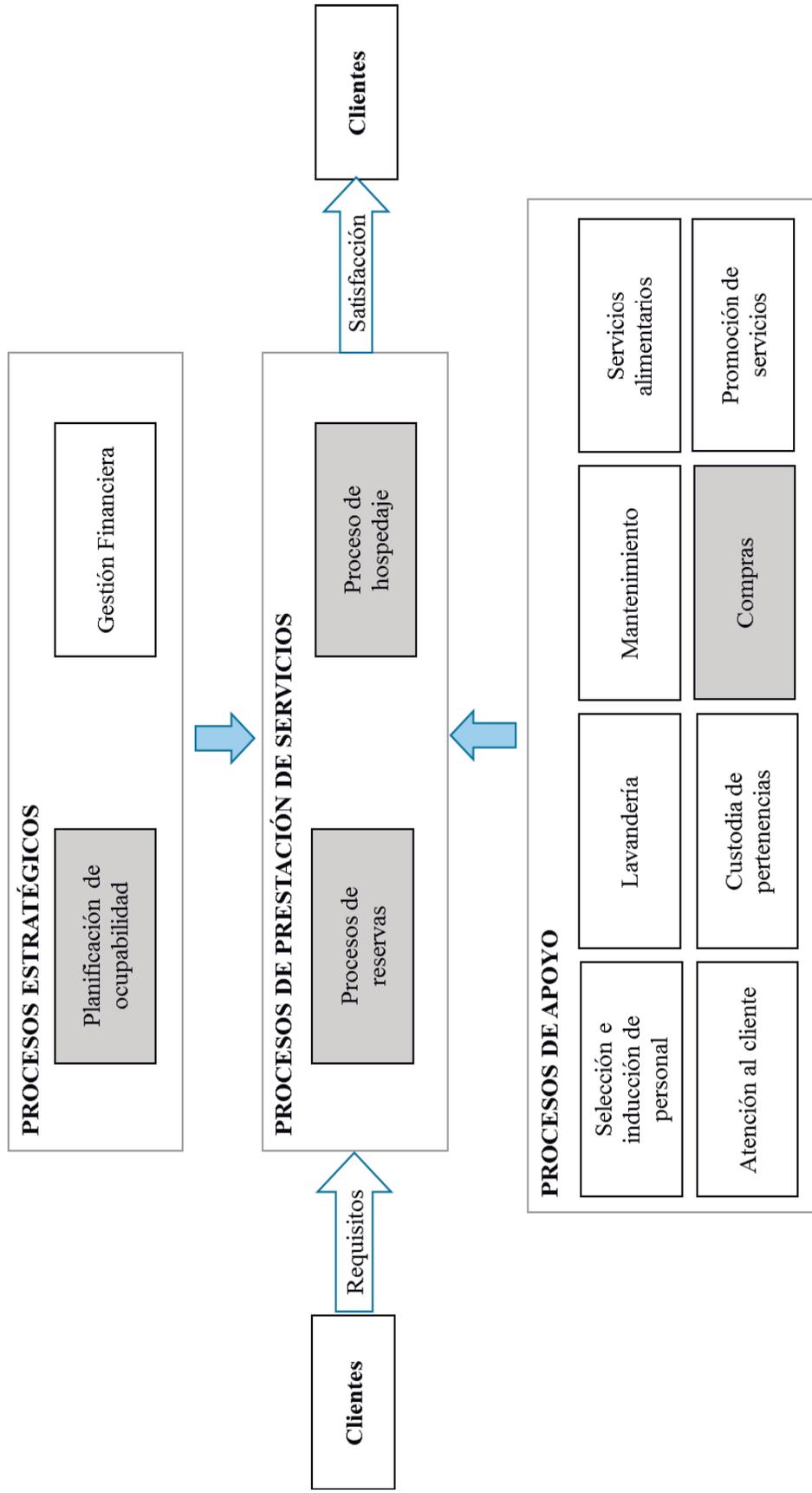


Figura 25: Mapa de procesos simplificado de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

FUENTE: Elaboración propia.

a. Proceso de reservas

Es el proceso en el cual inicia el contacto con el cliente previo a su estadía en las instalaciones del hotel, inicia con la petición de reserva, la cual puede llegar por vía telefónica, correo electrónico o fax, posteriormente se envía al cliente la cotización, servicios ofrecidos y regulaciones establecidas por las políticas del hotel, dicha reserva además es confirmada en dos oportunidades mediante la generación de registro confirmación de reserva (Ver Anexo 8), enviado al cliente al método de contacto proporcionado: correo electrónico o fax.

Se puede apreciar la caracterización del proceso de reservas en la Figura 26.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el desarrollo de las actividades son las siguientes:

- Verificación de disponibilidad de habitaciones
- Verificación del depósito por el monto pactado
- Confirmaciones de reservas vía correo electrónico.

Aspectos negativos encontrados:

No cuenta con un soporte documentado (procedimiento o instructivo) que ayude a aclarar dudas o guiar al nuevo personal, lo que ocasiona demoras y consultas constantes a la administración para tomar decisiones operativas.

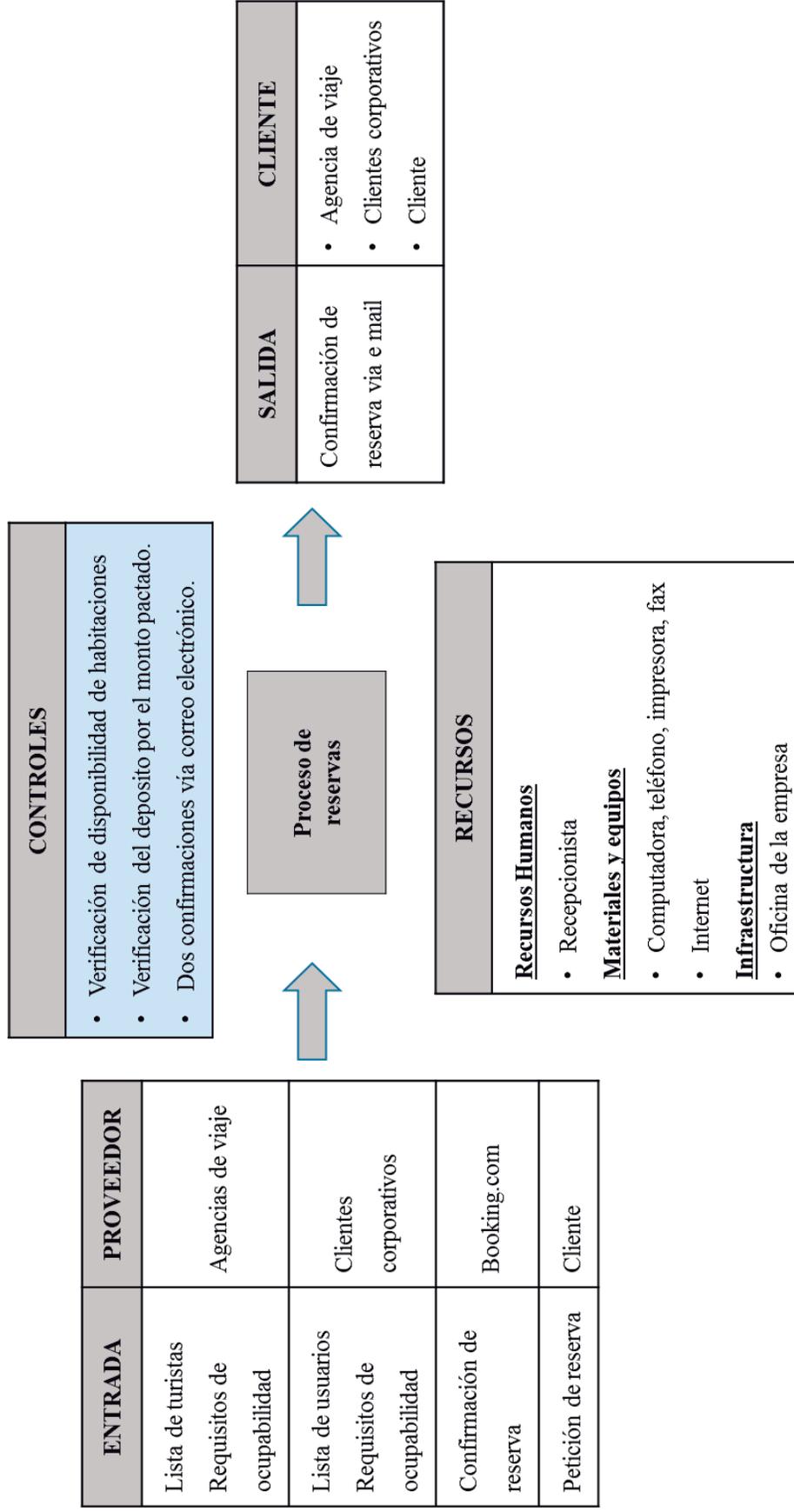


Figura 26: Caracterización simplificada del proceso de reservas

FUENTE: Elaboración propia.

b. Proceso de hospedaje

El proceso inicia con el contacto directo con el cliente y/o usuarios del servicio en las instalaciones del hotel, en el cual se registra la información del cliente en la tarjeta de registro de huéspedes (Ver anexo 9), se informa nuevamente a los clientes de los servicios con los que cuenta el hotel y el horario de check out, además se genera un clave personal de acceso a la red de internet inalámbrica del hotel por el tiempo de su estadía y se entrega y conduce al huésped a su habitación. Finalmente el proceso culmina cuando el huésped se retira del hotel y la habitación es liberada.

Se puede apreciar la caracterización del proceso de hospedaje en la Figura 27.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el desarrollo de las actividades son las siguientes:

- Verificación de disponibilidad de habitaciones
- Verificación del depósito por el monto pactado
- Llenado de las fichas de registro de huéspedes
- Comunicación de los servicios ofrecidos

Aspectos negativos encontrados

No se cuenta con un soporte documental del proceso que ayude a aclarar dudas y guiar al nuevo personal.

No se cuenta con un personal específico para la revisión de las habitaciones durante el check out de los huéspedes.

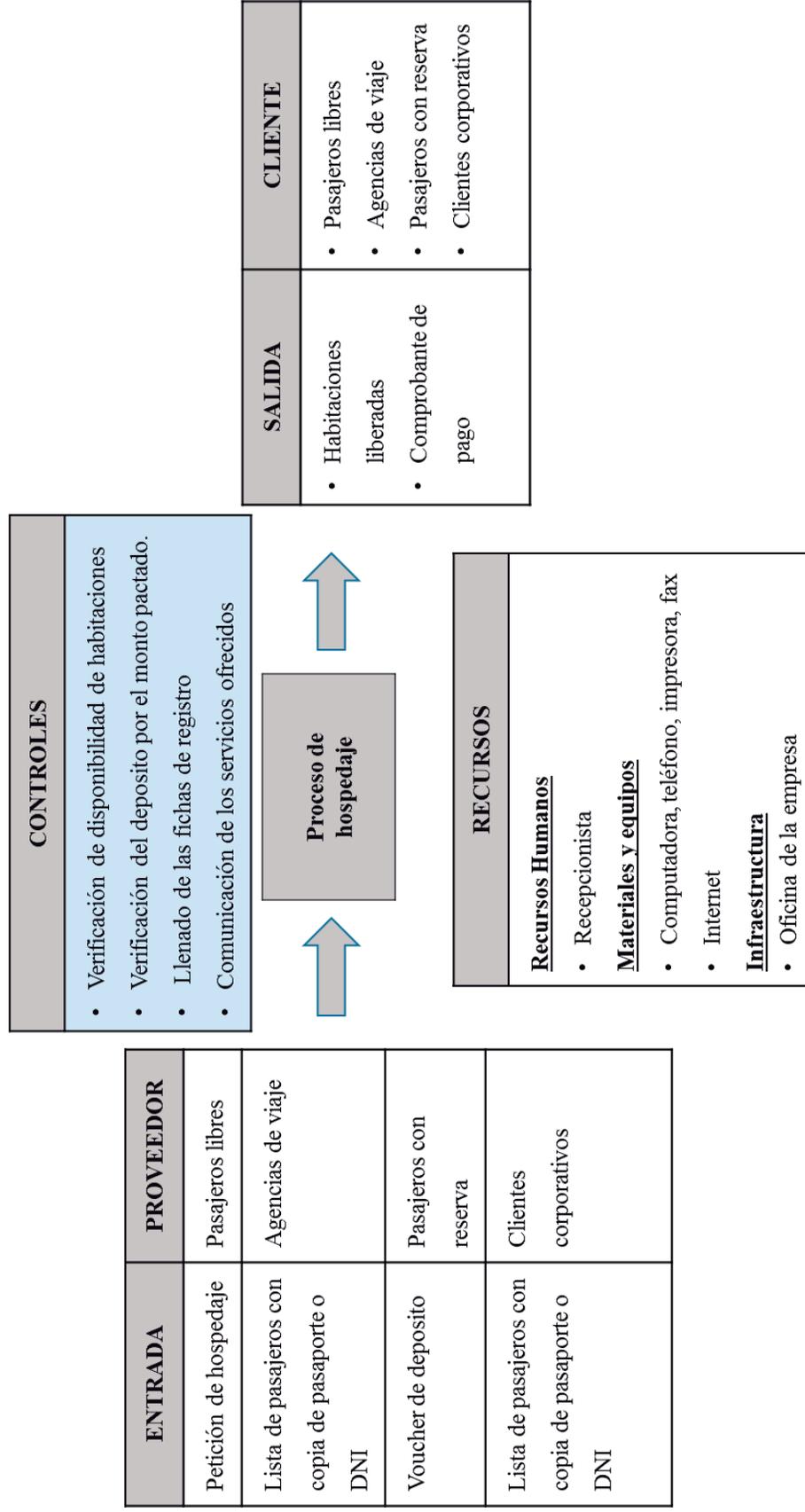


Figura 27: Caracterización simplificada del proceso de hospedaje

FUENTE: Elaboración propia.

c. Proceso de planificación de ocupabilidad

Es en el proceso de planificación de ocupabilidad que la empresa realiza un análisis basado en las ventas del año anterior para determinar la distribución de habitaciones u ocupabilidad en los diferentes canales con los que cuenta, basándose en el comportamiento de dichos canales y el volumen de ocupabilidad generado por los diferentes clientes

Se puede apreciar la caracterización del proceso de planificación de ocupabilidad en la Figura 28.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el desarrollo de las actividades son las siguientes:

- Revisión de documentos finales de distribución de ocupabilidad anual
- Confirmación con los clientes turísticos
- Revisión de información enviada a Booking.com

Aspectos negativos encontrados

El proceso no cuenta con un soporte documental ni pasos claros para su ejecución, la cual es netamente espontánea y realizada por la administradora en algún momento del primer mes del año.

El proceso se basa solo en la retroalimentación de la comercialización de los productos entre los diferentes clientes, es necesario un enfoque adicional hacia la mejora del producto ofrecido por medio de encuestas de satisfacción del cliente y recomendaciones.

No existe un registro disponible histórico de los resultados de este proceso, dificultando el análisis de los datos.

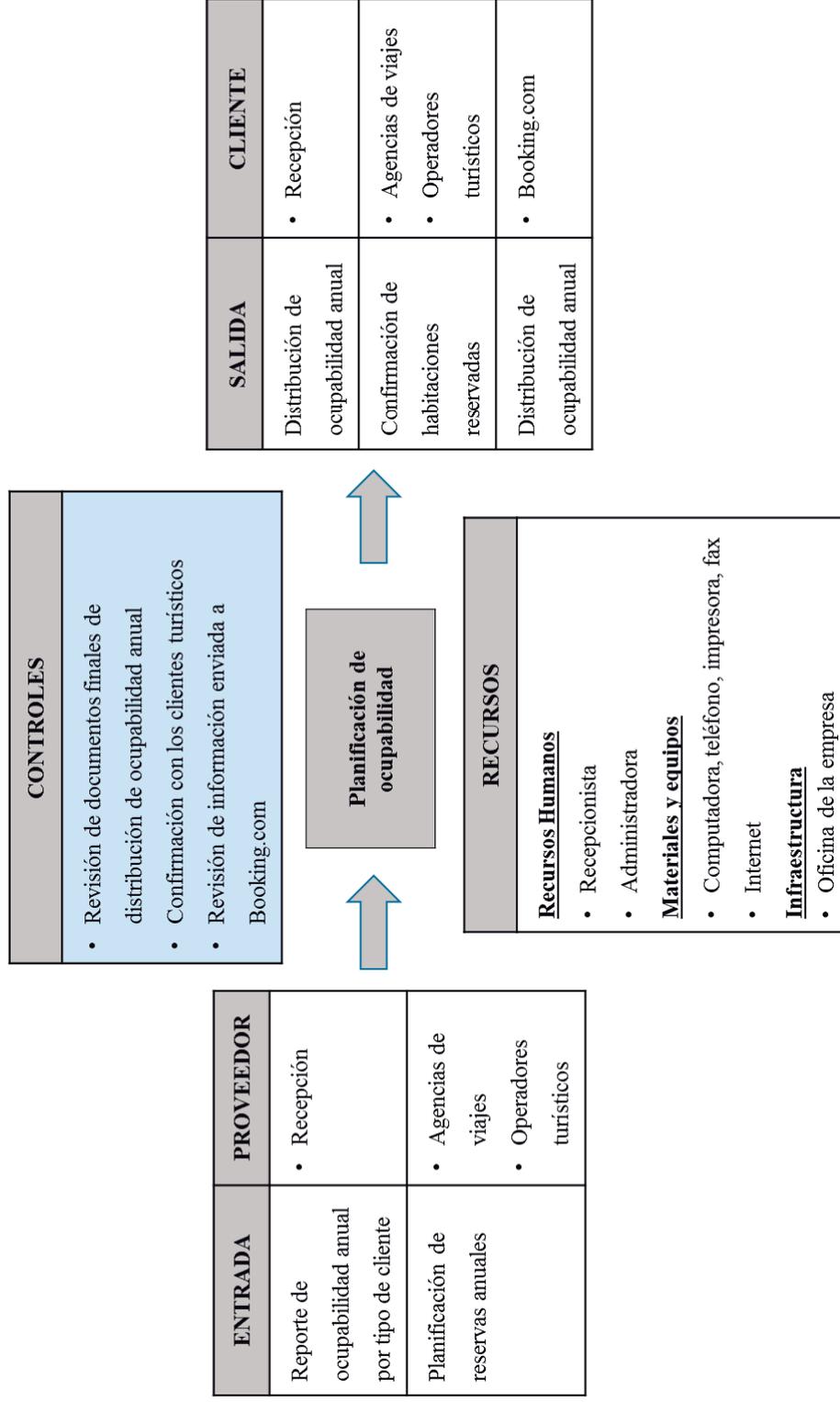


Figura 28: Caracterización simplificada del proceso de planificación de ocupabilidad

FUENTE: Elaboración propia.

d. Proceso de compras

El proceso de compras de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. comprende las compras de artículos administrativos, así como textiles del hogar y suministros para las actividades de lavandería y cocina. Inician con la identificación de la necesidad y culminan con la recepción de los artículos.

Se puede apreciar la caracterización del proceso de planificación de ocupabilidad en la Figura 29.

Actividades críticas del proceso

Las actividades que requieren mayor control durante el desarrollo de las actividades son las siguientes:

- Revisión de órdenes de compra.
- Revisión de elementos comprados.

Aspectos negativos encontrados

No se realiza una selección ni evaluación previa de proveedores, solo se reciben cotizaciones y se elige al proveedor según criterios, los cuales no están establecidos formalmente.

La verificación de los artículos comprados se realiza por la administradora, dicha verificación se realiza según los criterios propios de la persona y no están formalmente documentados en un instructivo para el uso de un tercero dentro de la empresa.

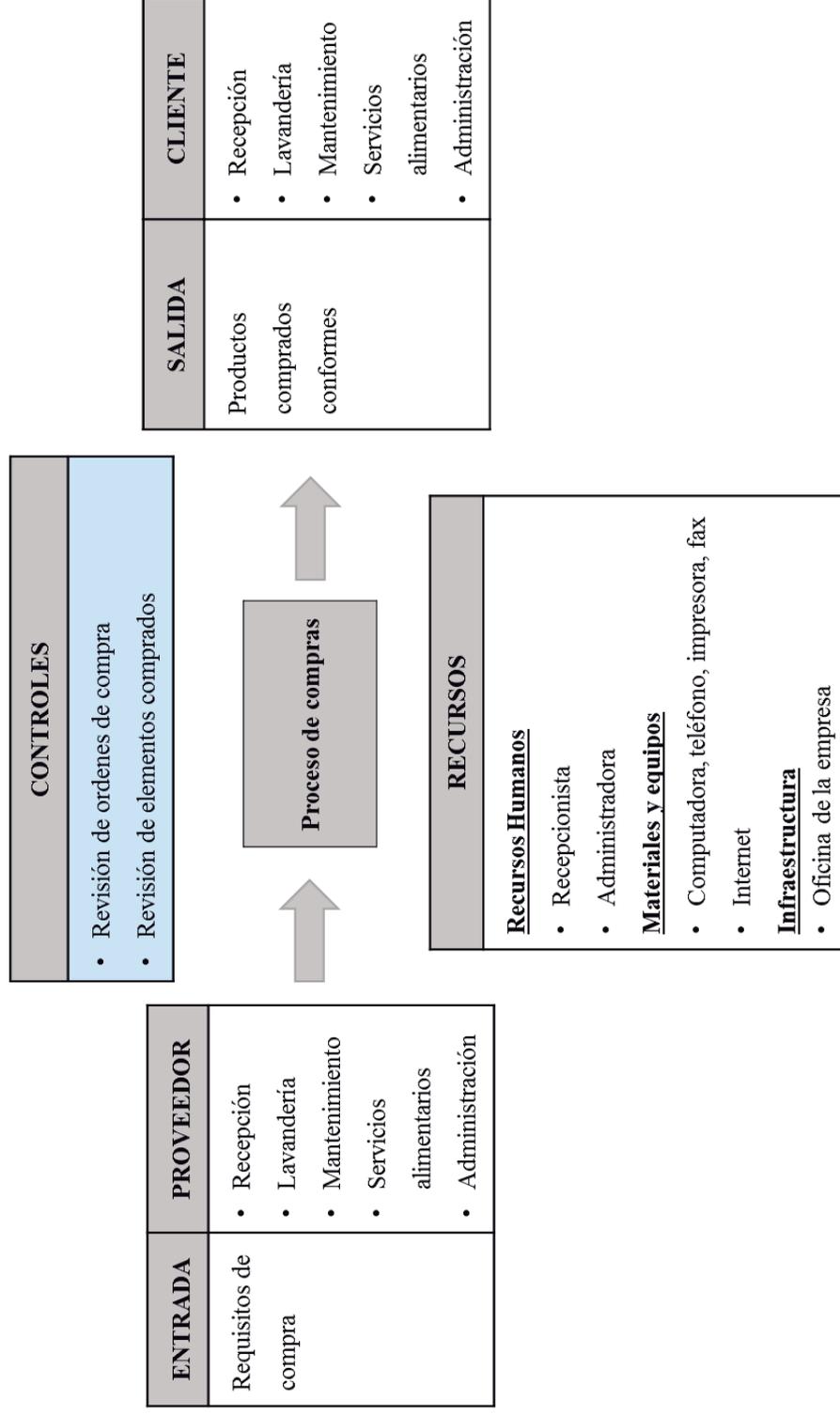


Figura 29: Caracterización simplificada del proceso de compras

FUENTE: Elaboración propia.

4.4. DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL

4.4.1. RESUMEN

Para la realización del presente análisis se consideró como primer paso la elaboración de los flujogramas de actividades para los sub procesos de reservas y hospedaje, los cuales componen el proceso de alojamiento.

Como herramienta se utilizó el árbol de decisiones para identificar puntos críticos de control (Ver Anexo 5), con el cual se elaboró la revisión de las etapas y la evaluación de las fallas o errores que podrían afectar negativamente al desarrollo de los procesos. Las actividades denominadas puntos críticos de control fueron sombreadas en los flujogramas elaborados para facilitar su identificación.

Los puntos críticos de control identificados serán utilizados para considerar la necesidad de implementación de instructivos o registros que garanticen la realización y el correcto desempeño del proceso de alojamiento bajo condiciones controladas que aseguren el cumplimiento de los requisitos del cliente.

4.4.2. PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL DEL PROCESO DE RESERVAS

Se determinaron los puntos críticos de control a través del flujograma de actividades desarrollado en base en las entrevistas realizadas al personal de la empresa, el cual se muestra a continuación.

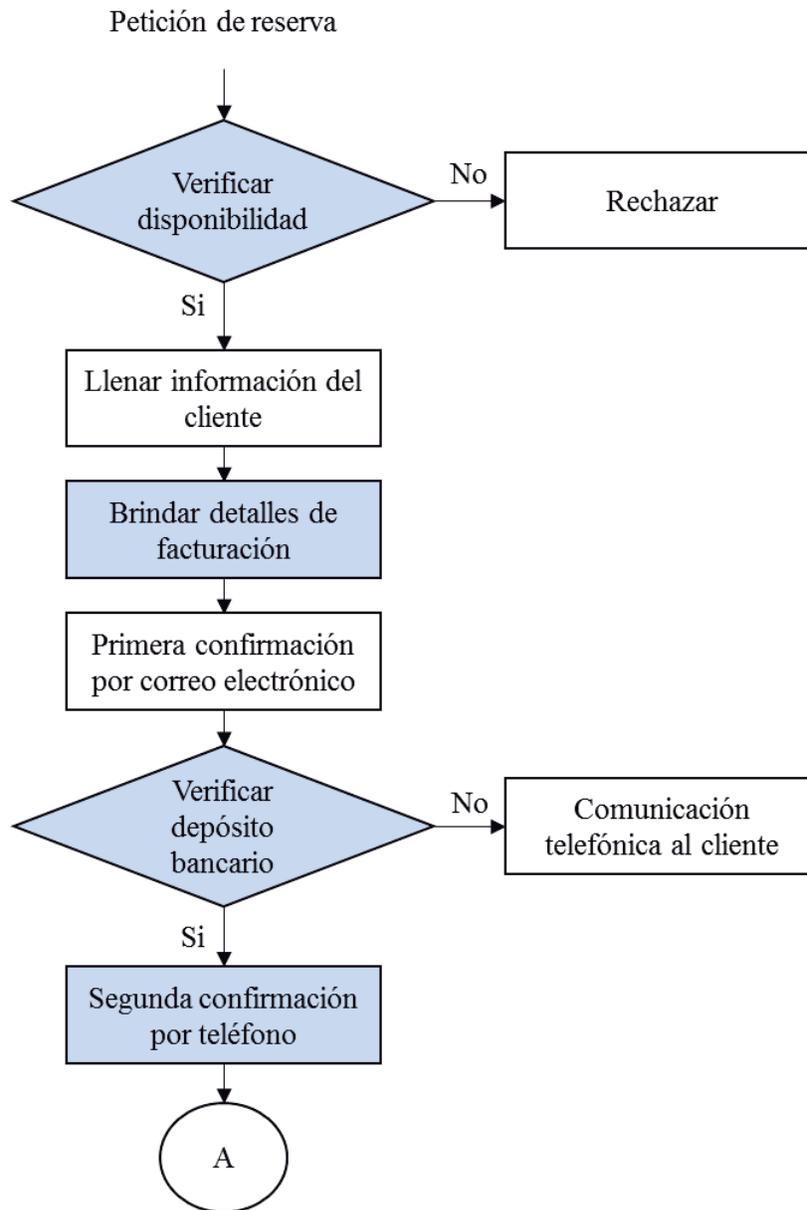


Figura 30: Flujograma simplificado del proceso de reservas

FUENTE: Elaboración propia.

Posteriormente, se utilizó la herramienta detallada en el Anexo 5 y se elaboró la matriz de decisiones sobre Puntos Críticos de Control, tal como se muestra en la Tabla 30. Como se observa en la tabla, se identificaron cuatro puntos críticos de control en el proceso de reservas.

Tabla 30: Matriz de decisión sobre puntos críticos de control del proceso de reservas

Actividad	P1	P2	P3	P4	P5	PCC
Verificar disponibilidad	Si	-	Si	-	-	Si
Llenar información del cliente	Si	-	No	No	-	No
Brindar detalles de facturación	Si	-	Si	-	-	Si
Primera confirmación por correo electrónico	Si	-	No	Si	Si	No
Verificar depósito bancario	Si	-	Si	-	-	Si
Comunicación con el cliente	Si	-	No	Si	Si	No
Segunda confirmación por teléfono	Si	-	Si	-	-	Si

FUENTE: Elaboración propia.

Como se desprende de la tabla anterior, las actividades que la organización deberá controlar para evitar posibles errores que afecten negativamente al cliente son:

- Verificación de disponibilidad.
- Brindar detalles de facturación.
- Verificar depósito bancario.
- Segunda verificación.

4.4.3. PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL DEL PROCESO DE HOSPEDAJE

Se determinaron los puntos críticos de control a través del flujograma de actividades desarrollado en base en las entrevistas realizadas al personal de la empresa, el cual se muestra a continuación.

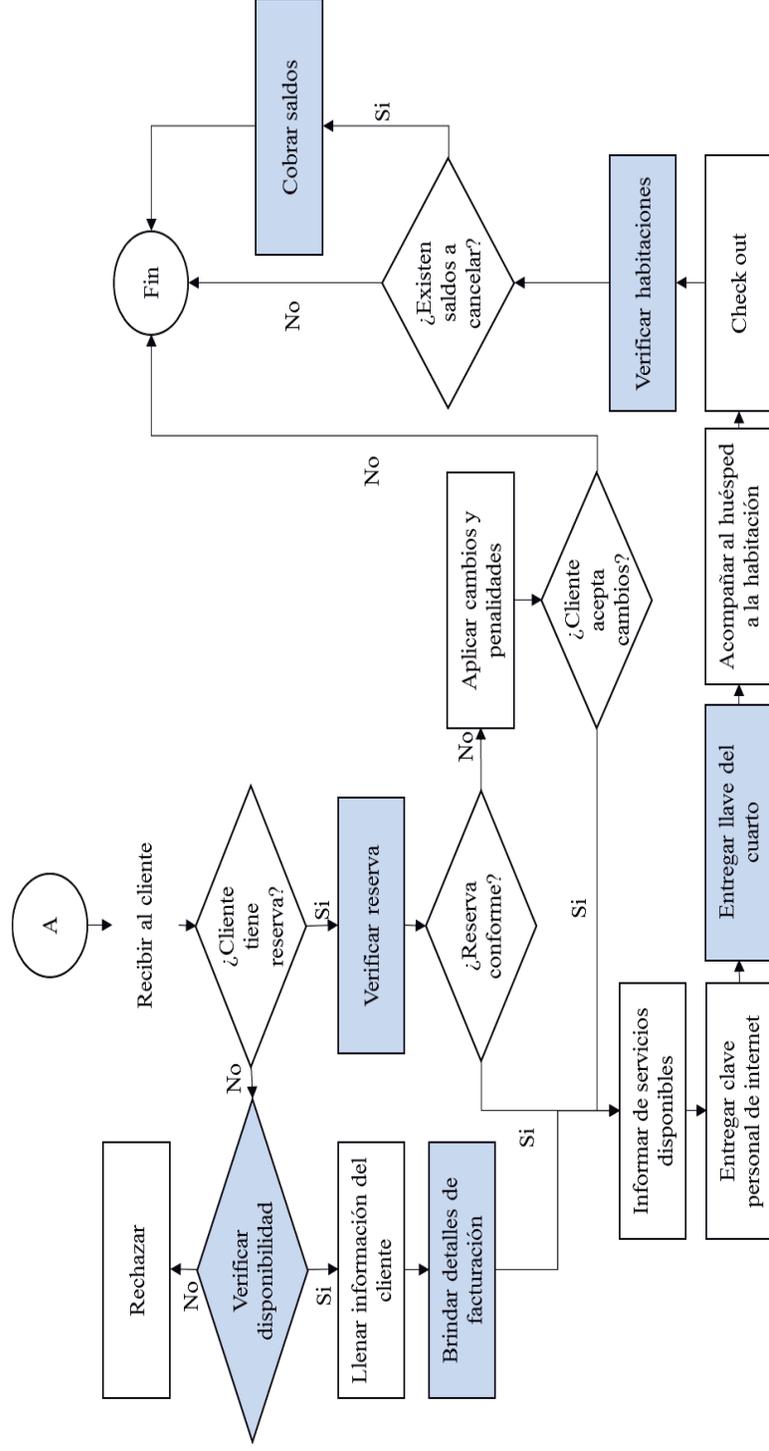


Figura 31: Flujograma simplificado del proceso de hospedaje

FUENTE: Elaboración propia.

Posteriormente, se utilizó la herramienta detallada en el Anexo 5 y se elaboró la matriz de decisiones sobre Puntos Críticos de Control, tal como se muestra en la Tabla 31, se identificaron seis puntos críticos de control en el proceso de hospedaje.

Tabla 31: Matriz de decisión de puntos críticos de control del proceso de hospedaje

Actividad	P1	P2	P3	P4	P5	PCC
Verificar reserva	Si	-	No	Si	No	Si
Aplicar cambios y penalidades	Si	-	No	No	-	No
Verificar disponibilidad	Si	-	Si	-	-	Si
Llenar información del cliente	Si	-	No	No	-	No
Brindar detalles de facturación	Si	-	Si	-	-	Si
Informar de servicios disponibles	No	No	-	-	-	No
Entregar clave personal de internet	No	No	-	-	-	No
Entregar llave de cuarto	Si	-	Si	-	-	Si
Acompañar al huésped a la habitación	No	No	-	-	-	No
Check out	Si	-	No	No	-	No
Verificar habitación	Si	-	Si	-	-	Si
Cobrar saldos	Si	-	Si	-	-	Si

FUENTE: Elaboración propia.

Análogamente a los puntos críticos de control identificados en el proceso de reserva, durante el hospedaje se identificaron tres puntos críticos de control adicionales en la entrega de llaves, verificación de habitación para liberar y cobro de saldos.

4.5. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.5.1. RESUMEN

Con la finalidad de determinar el estado del cumplimiento de los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009 se realizó la evaluación por medio de una lista de verificación, encontrándose que en la empresa Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. existe un 46.3 por ciento de cumplimiento de los requisitos que estipula la normal NTP ISO 9001:2009; en donde los capítulos de gestión de recursos y realización del producto presentan un desarrollo sistemático con 65 y 70.8 por ciento respectivamente.

En la Figura 32 se observa el porcentaje de cumplimiento global de la NTP ISO 9001:2009, basado en la revisión de la lista de verificación utilizada en el presente trabajo de investigación, demostrando el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad parcial, es decir un sistema de gestión sin el soporte necesario para la estandarización de los procesos, vulnerando así la capacidad de brindar un servicio de calidad a los clientes que asegure su satisfacción durante su estadía.

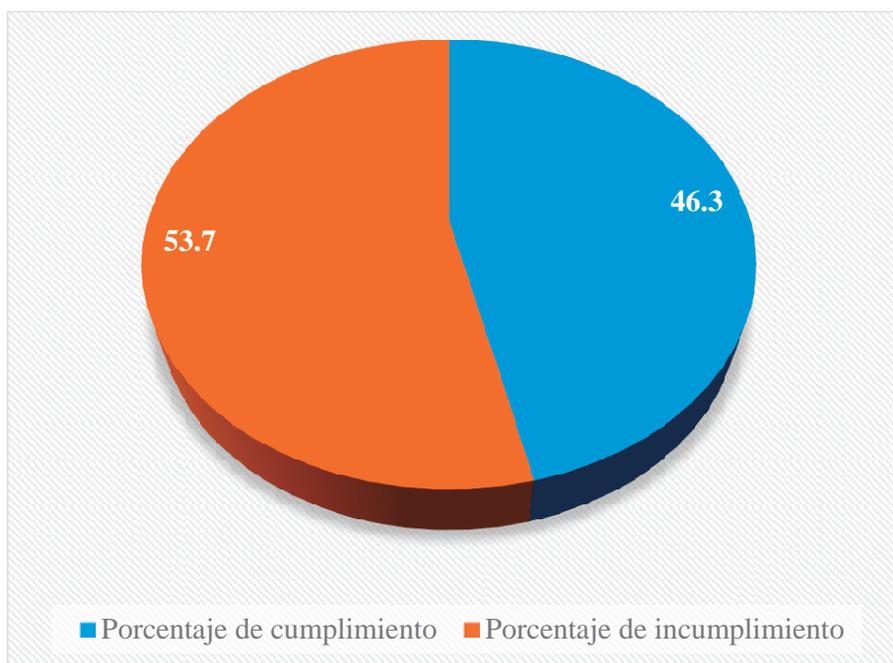


Figura 32: Porcentaje de cumplimiento global de la NTP ISO 9001:2009

FUENTE: Elaboración propia.

En un análisis más específico se determinó que las mayores contribuciones de este sistema de gestión parcial provienen de los capítulos concernientes a la gestión de los recursos y realización del producto o prestación del servicio con 65 y 70.8 por ciento respectivamente, contrario a un bajo nivel de cumplimiento obtenido en los capítulos de responsabilidades de la dirección y análisis y mejora, los cuales se encuentran alrededor del 30 por ciento. La pasividad de la alta dirección y la carencia de mecanismos que generen información histórica de los procesos ocasionan mayores problemas al desarrollo del sistema en su totalidad y no genera un ambiente propicio para la mejora continua, eje central de la gestión de la calidad.

Tabla 32: Cálculo del porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009

Requisitos	Puntaje obtenido	Puntaje óptimo	Porcentaje de cumplimiento	Condición
4	1.75	10	17.5	No desarrollado
5	4.25	14	30.4	Desarrollado parcialmente
6	6.50	10	65.0	Desarrollado sistemáticamente
7	17.00	24	70.8	Desarrollado sistemáticamente
8	8.50	24	35.4	Desarrollado parcialmente
TOTALES	38	82	46.3	Desarrollado de manera no sistemática

FUENTE: Elaboración propia.

Para la revisión de la lista de verificación se determinaron las excepciones de dos apéndices del capítulo siete de la NTP ISO 9001:2009, concernientes al diseño y desarrollo de productos y el control de equipos de seguimiento y medición, debido a que los servicios prestados por Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. están establecidos en base al tipo de habitación contratada y en la ejecución de dicho servicio no se hace uso de ningún tipo de equipo de medición, por su naturaleza intangible. Razón por la cual en el capítulo siete el puntaje máximo obtenible será de 24 puntos.

El porcentaje de cumplimiento por cada requisito de la NTP ISO 9001:2009 analizado se visualiza a continuación en la Figura 33, en donde se aprecia un bajo cumplimiento en los capítulos cuatro, cinco y ocho de la norma, además de un cumplimiento favorable en los capítulos seis y siete.

El bajo cumplimiento en los capítulos cinco y capítulo ocho representa los aspectos más críticos para el desempeño del sistema de gestión debido a que el compromiso asegurado en el capítulo cinco genera las condiciones necesarias para el desarrollo del sistema, mientras que la información adquirida mediante el cumplimiento del capítulo ocho: Medición, análisis y mejorar, asegura que se mida el desempeño del sistema y se identifiquen oportunidades para la mejora.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el desarrollo no sistemático del sistema de gestión y en especial de los capítulos de gestión de recursos y prestación del servicio contribuyen de manera positiva para dirigir el desarrollo de los demás capítulos en armonía con el sistema parcial ya existente.

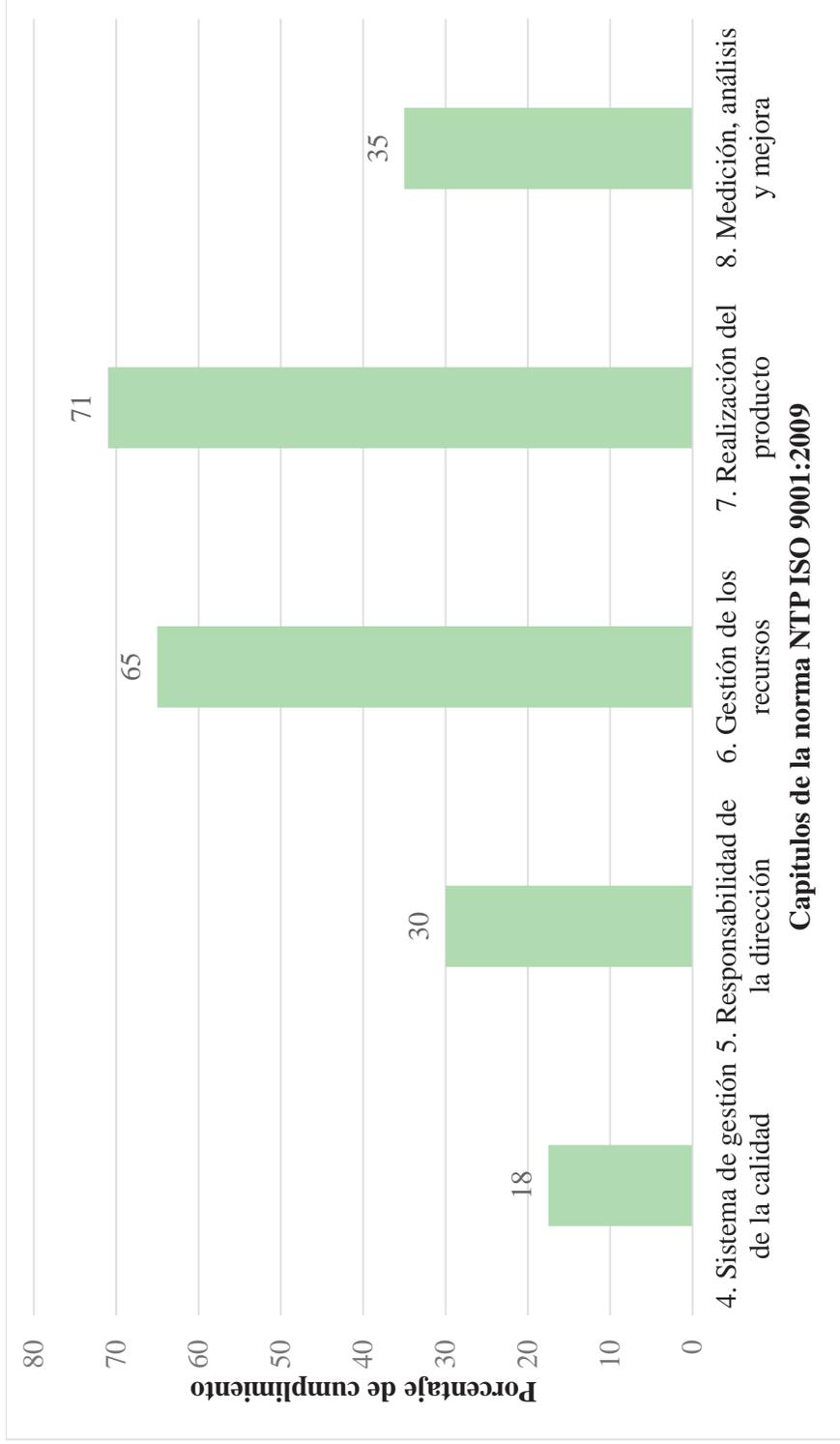


Figura 33: Porcentaje de cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009 por capítulo

FUENTE: Elaboración propia.

4.5.2. REVISIÓN DE CAPÍTULO CUATRO: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

- La organización no ha implementado un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos establecidos dentro de la NTP ISO 9001:2009, careciendo de documentación exigida por el mismo.
- La organización ha definido los procesos necesarios para la prestación del servicio de hospedaje; sin embargo, la interacción de los mismos, los indicadores necesarios para el seguimiento, ni la documentación requerida por la NTP ISO 9001:2009, han sido planteados.
- La organización no posee una política ni objetivos de la calidad establecidos.
- La organización no cuenta con un manual de la calidad.
- La organización realiza labores de revisión, aprobación de documentos así como la forma de identificarlos; no obstante, no existe un procedimiento para el control de los documentos referido a asegurar la disponibilidad y prevención de uso de versiones obsoletas en los puntos de uso.
- La organización no posee la totalidad de registros exigidos por la NTP ISO 9001:2008, y la disponibilidad y mantención de los mismos es precaria, así como la inexistencia de un procedimiento documentado para el control de registros, exigido por la norma.

4.5.3. REVISIÓN DE CAPÍTULO CINCO: RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- La organización no posee una política de calidad, ni los objetivos referidos al cumplimiento de la misma, por ende los esfuerzos del personal en todos los niveles de la organización no han sido encaminados a un mismo objetivo para el correcto cumplimiento de las metas de la organización. Solo se cuenta con información histórica del desempeño económico de la organización.
- La organización ha determinado los requisitos legales necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo no existe una forma de retroalimentación que verifique la eficacia de las medidas tomadas para mejorar el producto ofrecido y satisfacer a los clientes.
- Las etapas necesarias para la revisión del sistema de gestión, así como la información requerida para dicha evaluación no ha sido definida, y no se realiza de forma sistemática vulnerando las oportunidades de mejora que pudiesen resultar de dicho análisis, así mismo los resultados de esta revisión no se archivan en un soporte que facilite su recuperación y revisión posterior.
- Los colaboradores de la organización conocen sus responsabilidades de forma rudimentaria, además, hace falta una actualización del Manual de Organización y Funciones en la empresa.
- La empresa ha designado a la administradora como responsable del desempeño de la organización, el cual toma las decisiones operativas y coordina con el personal las diversas actividades realizadas en la organización.
- Existe comunicación interna entre el personal sin un proceso establecido y de forma espontánea que dificulta la toma de acciones preventivas.

4.5.4. REVISIÓN DE CAPÍTULO SEIS: GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Hallazgos positivos

- La organización ha determinado la competencia necesaria que el personal debe contar para cumplir con las expectativas de los clientes por medio de los perfiles de puestos existentes en el Manual de Organización y Funciones, aunque este requiere una actualización.
- El personal de recepción recibe capacitaciones antes de iniciar sus labores para facilitarle los conocimientos necesarios para el uso del ERP SHIOL usado por la organización.
- La organización posee infraestructura y ambientes de trabajo adecuados y en constante mantenimiento para facilitar el correcto desempeño de las labores y el servicio dado a los clientes.

Hallazgos negativos

- El manual de organización y funciones no contempla un organigrama y se encuentra obsoleto, además los registros referidos a la competencia del personal son difíciles de recuperar y solo contienen el currículum vitae del personal.
- La organización no evalúa formalmente la eficacia de las acciones de capacitación efectuadas en desempeño del personal.

4.5.5. REVISIÓN DE CAPÍTULO SIETE: REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Hallazgos positivos

- La organización ha identificado los requisitos provenientes del ámbito legal, además de proporcionar a sus clientes información detallada sobre las características del servicio que ofrecen y registran la revisión y validación de dichos requisitos mediante la confirmación enviada vía e-mail al cliente detallando toda la información referente al servicio adquirido.
- La organización ha establecidos mecanismos de comunicación con el cliente durante las diferentes etapas de los procesos en lo referido a las características del producto ofrecido, confirmación de reservaciones y posibles modificaciones.
- La información de compras es revisada antes de cerrar el trato con el proveedor, las confirmaciones de las órdenes de compra solicitadas se dan vía e-mail, las cuales son almacenadas y contrastadas con las compras al momento de su entrega.
- La organización planifica las actividades referidas a la prestación del servicio de manera informal, es decir no existe un documento específico que resuma los diversos recursos, factores de control y responsables de las actividades durante la prestación del servicio.
- La organización se asegura de recopilar información necesaria para fines de trazabilidad y comunicación con el cliente, por medio de registros como: la confirmación de reserva y la tarjeta de registro de huéspedes. Asimismo, asegura de brindarle la información de los servicios complementarios de lavandería y custodia de objetos de valor, a los cuales el cliente accede bajo su consentimiento.

Hallazgos negativos

- La organización no cuenta con un procedimiento definido para la evaluación y selección de proveedores críticos para la prestación del servicio, por ende no existen evidencias de las evaluaciones.
- La organización ha determinado actividades para la custodia de pertenencias de los clientes, sin embargo no lleva un registro que evidencia el estado de los bienes y una identificación idónea para la trazabilidad y comunicación con el cliente.

4.5.6. REVISIÓN DE CAPÍTULO OCHO: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- No existe un mecanismo diseñado para realizar un seguimiento a la satisfacción del cliente, lo cual representa una de las debilidades más críticas, pues vulnera la capacidad de la organización para responder a las necesidades “reales” que exige el cliente con la finalidad de asegurar su satisfacción durante su estadía.
- La empresa no realiza auditorías internas, no cuenta con el procedimiento documentado exigido por la NTP ISO 9001:2009, y por lo tanto no identifica el estado del sistema de gestión de calidad, ni las posibles oportunidades de mejora existentes.
- No se realiza un análisis de datos para la toma de decisiones debido a la inexistencia de indicadores de gestión de los procesos clave, solo se cuenta con indicadores económicos del desempeño de la organización, a los cuales no se da seguimiento hasta el final del ejercicio.
- No se cuenta con un procedimiento documentado de control de producto no conforme, aunque existen pautas verbales para la realización e identificación de los factores a controlar en el servicio proporcionado al cliente, asimismo no se cuenta con los registros de las acciones de tratamiento ni el análisis de las causas de dichas ocurrencias.
- No existe un procedimiento documentado para las acciones correctivas ni preventivas, solo se realizan bajo pautas y conocimiento de la dirección, tampoco existen registros de dichas acciones, ni evidencia de la eliminación de las causas al ser resueltas.

4.6. DETERMINACIÓN DE ASPECTOS DEFICITARIOS

4.6.1. RESUMEN

Se aplicó la matriz de selección de problemas para determinar los principales problemas de la organización en general. Encontrando que los problemas organizacionales más importantes para el personal son:

- Ausencia de un sistema de aseguramiento de los procesos.
- Falta de organización interna.
- Falta de personal en las áreas operativas.
- Deficiente gestión comercial.

Se contó con la participación de cinco personas: un recepcionista, un personal de limpieza de habitaciones, un personal de limpieza de áreas comunes, un personal de servicios alimentarios y un personal de lavandería.

La aplicación de la metodología se desarrolló en las siguientes fases descritas a continuación:

4.6.1. FASE DE GENERACIÓN DE IDEAS

En esta fase se pidió a cada uno de los participantes que respondiera a la pregunta: ¿Cuáles cree usted, son los principales problemas del Hotel Alegría, que representen un obstáculo para el desarrollo de sus actividades?

Se obtuvo 14 respuestas que se aprecian en la Tabla 33

Tabla 33: Tormenta de ideas

Nº	Ideas	Nº	Ideas
1	No están estandarizados los procesos	8	Falta de comunicación entre recepción y limpieza de habitaciones
2	No hay cumplimiento de los procesos establecidos	9	Personal de limpieza de habitaciones desconoce con certeza si el huésped abandonó la habitación.
3	Sobrecarga de funciones	10	Dificultad por el idioma
4	Todas las tareas se centran demasiado en un cargo	11	Responsabilidad de asumir quejas no definido proceso no definido
5	Mala distribución de tareas	12	Poco personal para los desayunos
6	No existe un organigrama	13	Atención en el restaurant demora demasiado
7	Falta de ordenamiento en la repartición de tareas	14	Falta de cultura organizacional

FUENTE: Elaboración propia.

4.6.2. FASE DE ACLARACIÓN

Finalizada la fase de generación, se realizó la fase de aclaración que comprendió la agrupación de las ideas dadas inicialmente bajo un título que englobe cada grupo identificado.

Las ideas resultantes de la fase de aclaración se puede observar en la Tabla 34.

Tabla 34: Resultado de la aclaración de ideas

Nº	Ideas
I	Ausencia de un sistema de aseguramiento de procesos
II	Falta de organización interna
III	Falta de personal en las áreas operativas
IV	Deficiente gestión comercial

FUENTE: Elaboración propia.

4.6.3. FASE DE SELECCIÓN

Para la selección del problema principal a ser atendido, se elaboró conjuntamente con los participantes la matriz de selección de problemas, que tuvo como criterios de selección los que figuran en la Tabla 35.

Tabla 35: Criterios de selección

Criterio	Nivel		
Inversión estimada	Alta (A)	1	Mayor a 6 000 Dólares americanos
	Media (M)	2	Entre 3 000 y 6 000 Dólares americanos
	Baja (B)	3	Menor a 3 000 Dólares americanos
Tiempo	Largo (L)	1	Mayor a 12 meses
	Medio (M)	2	Entre 6 y 12 meses
	Corto (C)	3	Menor a 6 meses
Recursos externos	Alto (A)	1	Mayor a 40 por ciento
	Medio (M)	2	Entre 20 y 40 por ciento
	Bajo (B)	3	Menor a 20 por ciento
Reacción al cambio	Positivo (+)	3	Se adapta al cambio
	Neutro (0)	2	Es indiferente
	Negativo (-)	1	No se adapta al cambio
Incidencias sobre el cliente	Alta (A)	3	Reclamaciones reducidas en más de 60 por ciento
	Media (M)	2	Reclamaciones reducidas entre 40 y 60 por ciento
	Baja (B)	1	Reclamaciones reducidas en menos de 40 por ciento

FUENTE: Elaboración propia.

Partiendo de los criterios antes mencionados, se procedió a asignarles un puntaje y a calificar cada problema para elaborar la siguiente matriz observable en la Tabla 36.

Tabla 36: Matriz de selección de problemas

Criterio	Nivel	Problemas											
		I			II			III			IV		
Inversión estimada	A	1	1	18	0	22	1	20	3	14			
	M	2	4	18	4	22	3	20	2	14			
	B	3	0	18	1	22	1	20	0	14			
Tiempo	L	1	0	24	1	22	0	24	3	16			
	M	2	3	24	2	22	3	24	1	16			
	C	3	2	24	2	22	2	24	1	16			
Recursos externos	A	1	1	10	0	14	5	5	2	9			
	M	2	3	10	1	14	0	5	2	9			
	B	3	1	10	4	14	0	5	1	9			
Reacción al cambio	+	3	4	28	3	26	3	26	1	18			
	0	2	1	28	2	26	2	26	2	18			
	-	1	0	28	0	26	0	26	2	18			
Incidencia sobre el cliente	A	3	5	45	1	30	4	42	5	45			
	M	2	0	45	3	30	1	42	0	45			
	B	1	0	45	1	30	0	42	0	45			
Puntaje total				125		114		117		102			

FUENTE: Elaboración propia.

De la matriz de selección resultó que el problema principal que muestra la empresa en la actualidad y de acuerdo a la percepción de sus propios colaboradores es la ausencia de un sistema de control de los procesos con 125 puntos y en segundo lugar la falta de personal en las áreas operativas con 117 puntos. Sin embargo los demás problemas cuentan con puntajes similares.

Como se puede observar todos los problemas de la organización están interrelacionados y tienen una incidencia considerable sobre la calidad del servicio prestado a los clientes durante su estadía.

4.6.4. ANÁLISIS DE CAUSAS

De la matriz de selección se obtuvo que el problema de mayor incidencia para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. es: “Ausencia de un sistema de aseguramiento de los procesos”; y para identificar las causas de este problema se hizo uso de la herramienta denominada diagrama de causa efecto o diagrama de Ishikawa.

Según se muestra en la Figura 34 el problema antes descrito, fue analizado en relación a las causas de su ocurrencia en función a cuatro aspectos: métodos, mano de obra, materiales y mediciones. Al respecto cabe precisar que la determinación de las causas se realizó con la finalidad de identificar las causas raíz.

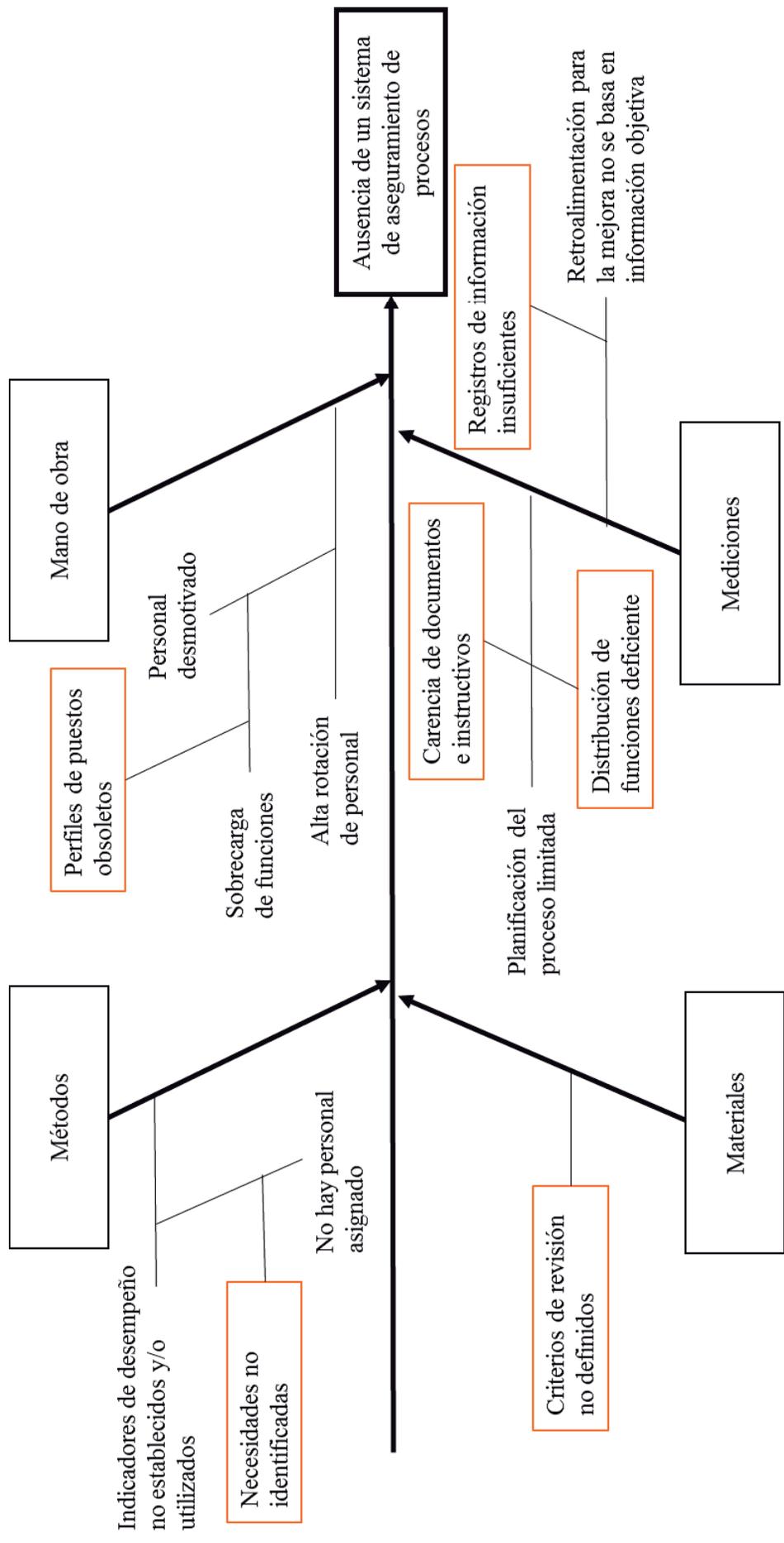


Figura 34: Diagrama de causa efecto

FUENTE: Elaboración propia.

Del diagrama de causa efecto se ha identificado que las causas raíces encontradas son:

- **Perfiles de puestos obsoletos y distribución de funciones deficiente**, lo que origina sobrecarga de funciones en un mismo puesto, dicha sobrecarga a su vez conlleva a problemas de motivación y finalmente a la alta rotación que se experimenta en los niveles operativos. Además la distribución y los perfiles deficientes limita la planificación de los procesos.
- **Necesidades de indicadores no identificadas**, debido a la falta de personal específico para estas labores, y con ello, el desuso de la información proporcionada por el software de gestión hotelera SHIOL, lo que no proporciona la identificación de oportunidades de mejora ni un panorama del desempeño de la organización.
- **Criterios de revisión no definidos**, debido a la falta de una lista de verificación de las habitaciones para el uso del personal asignada a las tareas de preparación de habitaciones para su liberación.
- **Carencia de documentos e instructivos**, limitan la organización interna de la empresa y generar situaciones propensas a cometer errores, limitando el control de los procesos.
- **Registros de información insuficientes** lo cual limita la capacidad de retroalimentación de la empresa para identificar oportunidades de mejora que ayuden a garantizar la satisfacción de sus clientes.

4.7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

4.7.1. RESUMEN

Se elaboró una propuesta de mejora basada en la norma NTP ISO 9001:2009, como resultado del análisis de la lista de verificación correspondiente. Esta propuesta está orientada a la gestión de la calidad e incluye además un presupuesto para la implementación, siendo la parte más importante del presente trabajo de titulación.

Previo a esto se elaboró en forma complementaria una propuesta para la gestión cuyo fin es contribuir a que la propuesta basada en la NTP ISO 9001:2009 se implemente adecuadamente.

Se presenta en la Figura 35, un esquema gráfico que ayudará a comprender como cada una de las herramientas y etapas de la investigación se articulan, entregando con sus resultados, la información necesaria para la elaboración de la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009.

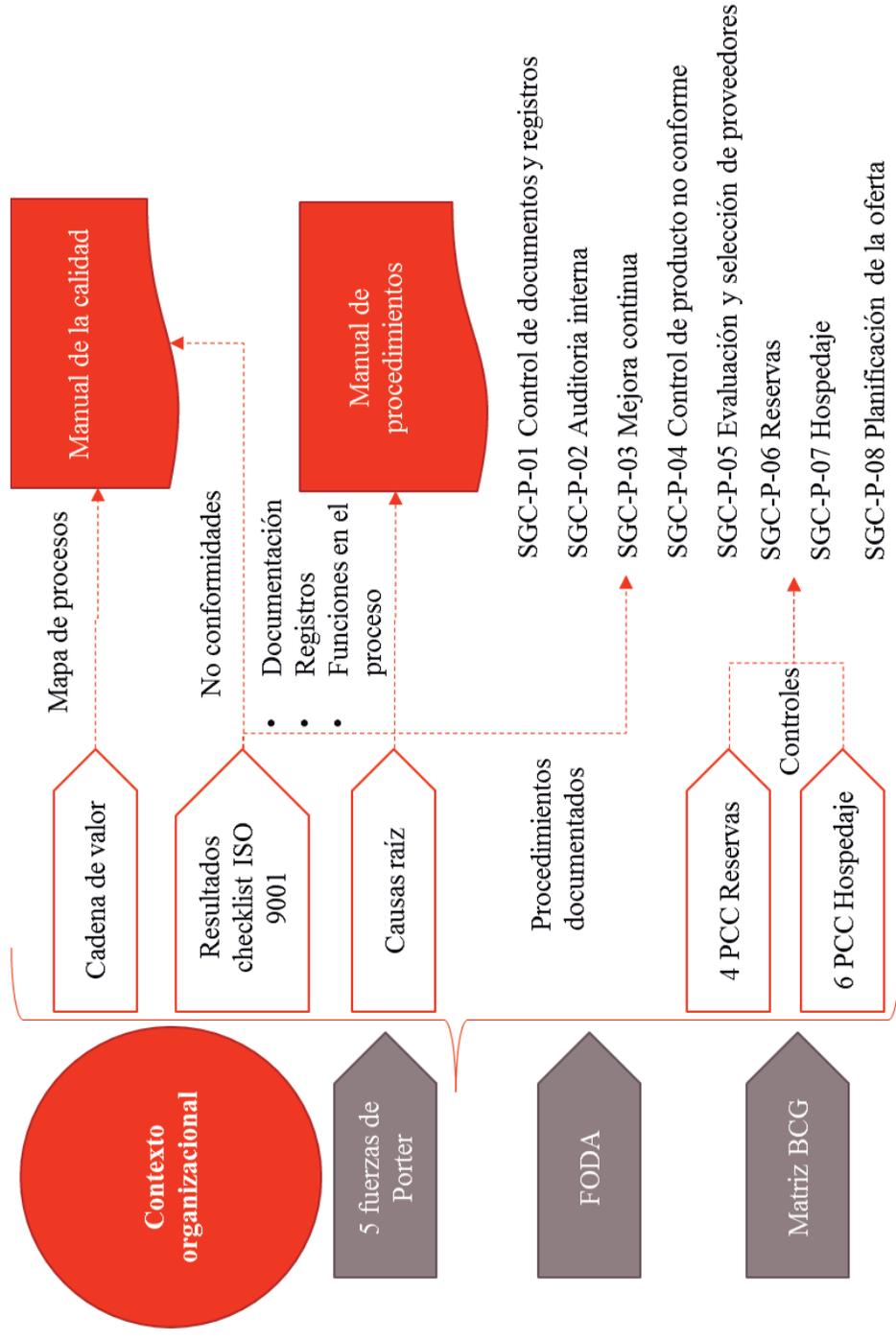


Figura 35: Esquema de desarrollo de la propuesta de mejora

FUENTE: Elaboración propia.

4.7.1. PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN

Luego de analizar las condiciones iniciales de la empresa con las herramientas de gestión se encontró que la empresa presenta problemas en la definición de funciones y responsabilidades. Adicionalmente se evidenció la carencia de documentación que sustente los procesos que actualmente se ejecutan.

Es por ello que se recomienda a Inversiones Turística Alegría S.A.C. que siga los siguientes cursos de acción que plantean soluciones y mejoras para la gestión empresarial de la organización. De esta manera la organización podrá cumplir dos fines: competir con más y mejores herramientas en el mercado turístico y estar preparados para asumir una implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Tabla 37: Propuestas de mejora en base a las herramientas de gestión

Herramientas de gestión	Propuesta de mejora
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar y fortalecer las relaciones comerciales con las agencias de viajes mediante contratos exclusivos con mayores beneficios para ambas partes y alianzas estratégicas.
Análisis de la matriz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en un plan de gestión de relaciones con los clientes que ayude a captar clientes mediante la potenciación del uso de plataformas virtuales, redes sociales y la web propia del hotel.
Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> • Definir funciones y líneas de autoridad en la organización en un manual de organización y funciones con un organigrama que refleje los niveles jerárquicos de la organización. • Implementar y potenciar el desarrollo de una cultura organizacional que genere un clima laboral propicio para retención del capital humano.
Análisis de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la planificación estratégica de la organización para determinar la misión, visión y valores para dar soporte a un plan de recursos humanos para determinar las necesidades y perfiles del personal requerido para satisfacer a sus clientes.

FUENTE: Elaboración propia.

Adicionalmente en la Figura 36 se ha preparado un organigrama tentativo para la organización elaborado con las observaciones realizadas y los puestos identificados en la organización, se agregó el puesto de “asistente administrativo” con la finalidad de apoyar las labores de la administración y reducir la carga de funciones.

Como criterio para la elaboración del organigrama se ha considerado la simbología descrita por Hernández (2007), en la cual se establecen las líneas de autoridad, líneas de apoyo y unidades organizativas, así como las consideraciones para la identificación de dichas unidades.

Tabla 38: Simbología para elaboración de organigramas

Simbología	Significado
Línea de autoridad formal	
Línea de apoyo	
Unidad organizativa	

FUENTE: Hernández, 2007.

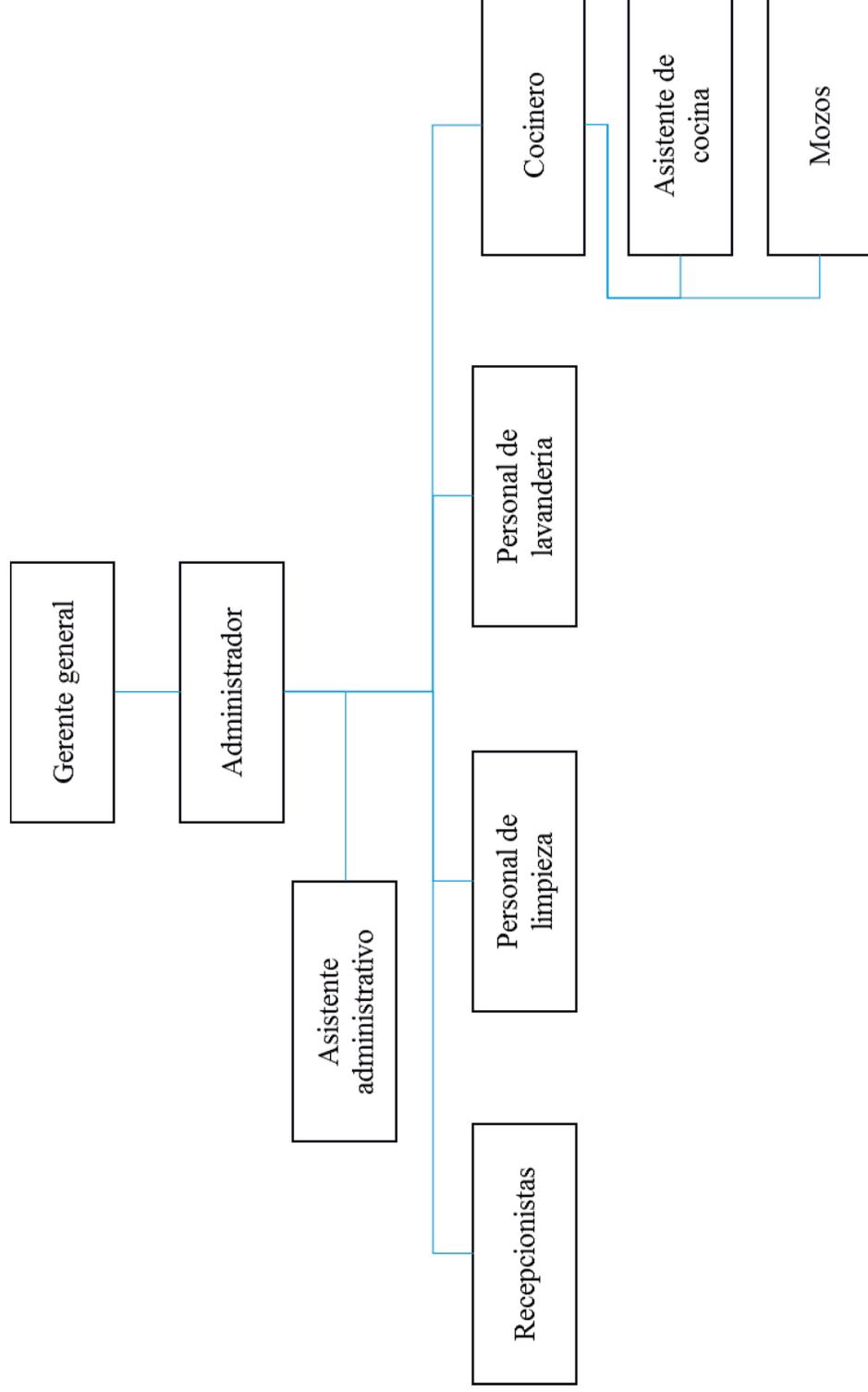


Figura 36: Organigrama propuesto para la gestión

FUENTE: Elaboración propia.

4.7.2. PROPUESTA BASADA EN LA NORMA NTP ISO 9001:2009

Como resultado de los análisis previamente presentados se propone a Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. lo siguiente:

Implementar un sistema de gestión de calidad según los lineamientos de la norma NTP ISO 9001:2009.

Como soporte a la propuesta dada se diseñó un sistema de gestión de calidad el cual se ve reflejado en un manual de la calidad, en donde se describe el funcionamiento del sistema planteado y su correspondencia con los requisitos de la norma

Tabla 39: Resumen del manual de la calidad

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de la calidad	<p>Incluye la descripción del sistema de gestión de la calidad para el proceso de alojamiento. El manual contiene en su estructura:</p> <ul style="list-style-type: none">• Alcance del sistema de gestión de la calidad• Identificación de revisión, aprobación y control de cambios.• Incluye referencias a los seis procedimientos documentados exigidos por la NTP ISO 9001:2009 y describe su interacción.• Describe la forma en la cual Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. cumple con los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009.	<p>Brinda la estructura de soporte para la implementación de un sistema de gestión de la calidad pues se integran los procedimientos y las herramientas que se utilizaran para el cumplimiento de los requisitos.</p>

FUENTE: Elaboración propia.

El manual de la calidad se desarrolló por las siguientes razones:

- Para brindar a la empresa un soporte documentario que indique la forma en la cual funciona el sistema de gestión de la calidad acorde a los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009 y adecuado a la realidad de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.
- Para atender el bajo grado de cumplimiento obtenido en la evaluación de la lista de verificación de la NTP ISO 9001:2009, en los capítulos de: Gestión de recursos y Medición, análisis y mejora, con la finalidad de mejorar la capacidad de respuesta de la organización frente a la calidad ofrecida.
- Facilita y genera el compromiso y responsabilidad de la dirección para la determinación del cumplimiento de los objetivos de calidad trazados.
- Para sentar las bases del mejoramiento integro de la gestión de la calidad con miras al incremento de la cuota de mercado de la empresa.

Ver Anexo 10 para visualizar el manual de la calidad elaborado.

En la Figura 37 se puede observar un resumen gráfico del manual de la calidad, así como la función que desempeña en los procesos que componen el sistema de gestión de la calidad de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

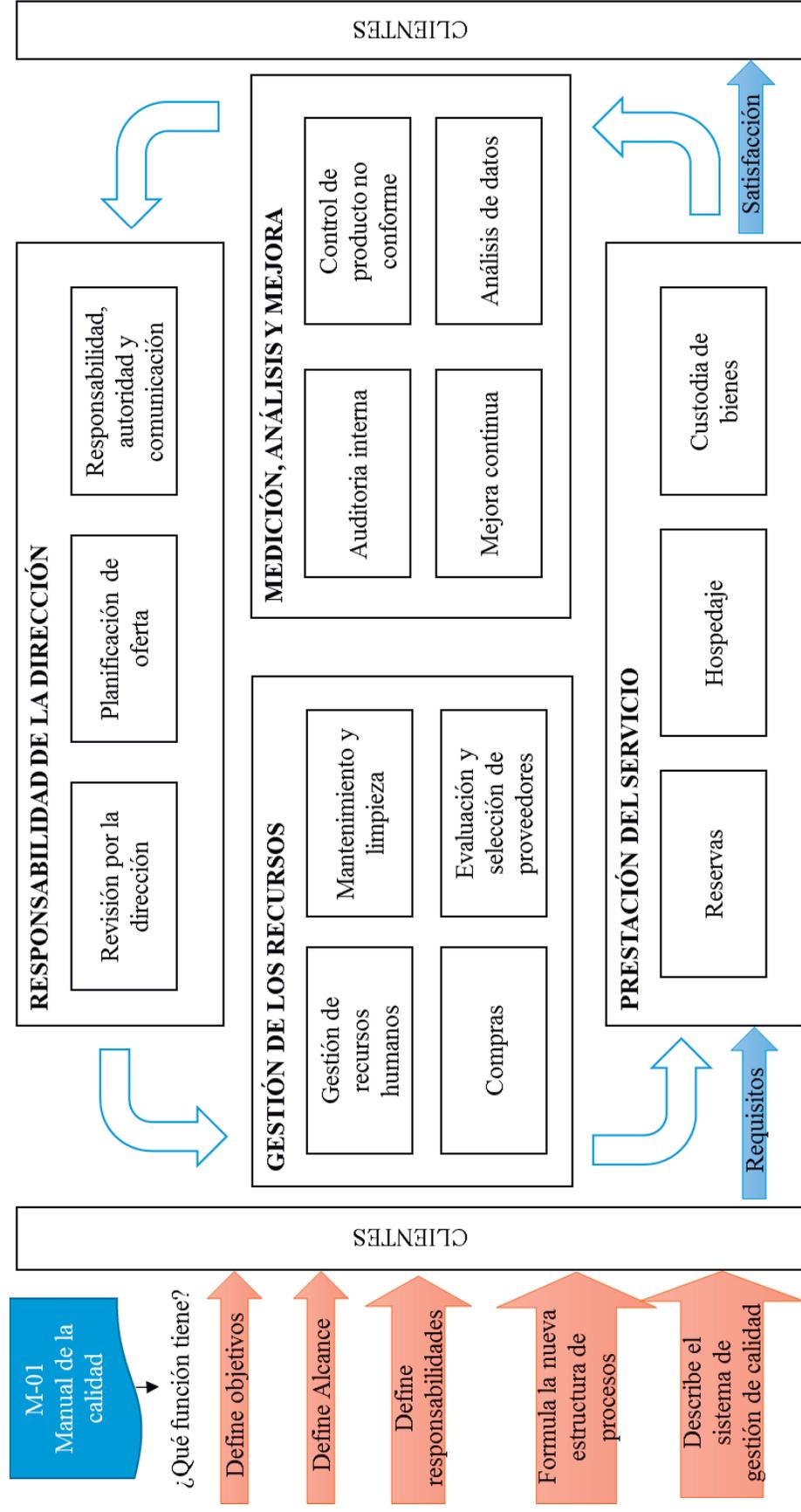


Figura 37: Resumen grafico del manual de la calidad

FUENTE: Elaboración propia.

Como soporte para la propuesta del sistema de gestión de la calidad se elaboró un manual de procedimientos que incluye los procedimientos documentados exigidos por la norma y aquellos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de la calidad diseñada para la organización.

Tabla 40: Resumen del manual de procedimientos

Manual	Contenido	¿Qué resuelve?
Manual de procedimientos	<p>Incluye siete procedimientos documentados, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SGC-P-01: Control de documentos y registros • SGC-P-02: Auditoria Interna • SGC-P-03: Mejora continua • SGC-P-04: Control de producto no conforme • SGC-P-05: Evaluación y selección de proveedores • SGC-P-06: Reservas • SGC-P-07: Hospedaje • SGC-P-08: Planificación de la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve la falta de estandarización y carencia de procedimientos necesarios para el sistema de gestión de la calidad. • Identifica la secuencia de actividades y los responsables a lo largo del desarrollo de un procedimiento. • Describe el uso de métodos correctos y controles adecuados de los recursos. • Asegura el cumplimiento de la NTP ISO 9001:2009

FUENTE: Elaboración propia.

El manual de procedimientos se llevó a cabo por las siguientes razones:

- Para estandarizar los procesos de la empresa, de modo que las actividades y responsables se encuentren definidos y sean conocidos por todos los involucrados.
- Para adecuar los procesos de la empresa a los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009, con la finalidad que puedan ser modificados, controlados o reestructurados para mejorar el desempeño de los mismos y asegurar la satisfacción del cliente.
- Para desarrollar y difundir procedimientos que no existían en la organización previamente al diseño del sistema de gestión de la calidad, pero los cuales son requeridos por la norma NTP ISO 9001:2009.

Con la finalidad de simplificar la estructura documentaria del manual, se ha visto pertinente agrupar los procedimientos de control de documentos y control de registros, bajo el nombre de procedimiento de control de documentos y registros, y el procedimiento concerniente a las acciones correctivas y el dedicado a las acción preventivas, bajo el nombre de procedimiento de mejora continua, esto debido a las similitudes existentes en los requisitos que comparten los pares de capítulos mencionados anteriormente, aclarando cuando sea el caso, aquellas actividades específicas de cada uno.

Se puede observar el manual de procedimientos elaborado en el Anexo 11.

En la siguiente figura se puede apreciar un resumen grafico del manual de procedimientos, en el cual se indican los ocho procedimientos documentados con una delineación naranja.

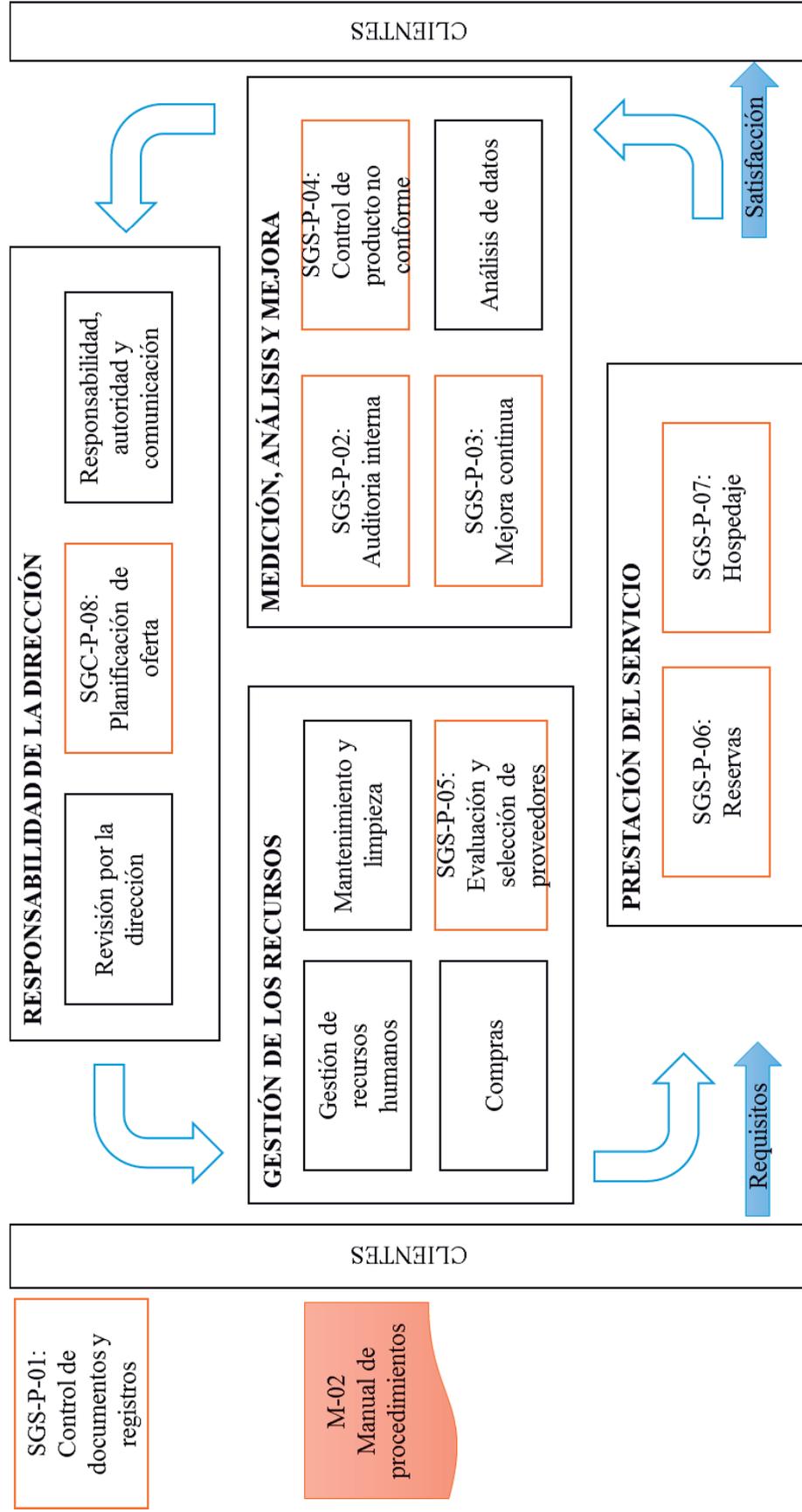


Figura 38: Resumen grafico del manual de procedimientos

FUENTE: Elaboración propia.

4.7.3. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora basada en la norma NTP ISO 9001:2009 se refiere a la implementación de un sistema de gestión de la calidad para el proceso de alojamiento en Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

Para ello se calculó la inversión en la cual incurriría la organización, basándose en la cotización dada por una empresa consultora. Cabe resaltar que esta estimación es válida únicamente para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. y estos costos varían según el alcance del sistema de gestión de la calidad, es decir, dependiendo de los procesos a certificar, número de personal, grado de tenencia de un sistema de gestión de la calidad e instalaciones.

La cotización de la inversión, la cual no incluye el precio de la auditoria de certificación es de US\$ 5 100 (dólares americanos) y tiene un horizonte de ejecución de tres meses. El presupuesto detallado para la implementación se puede apreciar en la Tabla 41, en donde se observa que las actividades necesarias para crear el compromiso y concientización de los colaboradores de la organización, están contenido en el ítem referido a las capacitaciones en temas de calidad total e ISO 9001, mientras que las capacitaciones sobre los nuevos procedimientos y cambios en las actividades de los procesos, están contenidos dentro del concepto de implementación del sistema de gestión de la calidad.

De establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. se encontrará en condiciones de solicitar una auditoria externa a una empresa certificadora y de cumplir con los requisitos podrá ser recomendada para una certificación de cumplimiento de la norma NTP ISO 9001:2009.

Tabla 41: Presupuesto para la implementación de un sistema de gestión de la calidad según la norma NTP ISO 9001:2009

Concepto	Inversión (Dólares Americanos)
1. Diagnostico	300
2. Capacitación del personal en temas de calidad total e ISO 9001	1 300
3. Elaboración del manual de calidad: Mapa de interacción de procesos. Adecuación de la política y objetivos de calidad. Elaboración de procedimientos.	2 500
4. Implementación del sistema de gestión de la calidad	
5. Capacitación de auditores internos	
6. Realización de auditorías internas	1 000
7. Revisión por la dirección	
TOTAL	5 100

FUENTE: Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES

1. La implementación de la propuesta de mejora diseñada para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. contribuirá a aprovechar las condiciones que plantea el entorno, tales como: el proyecto de construcción y traslado del terminal terrestre de la ciudad realizado por el municipio y el favorable desarrollo del sector turismo en el Perú, dado que de esta forma se asegurará el cumplimiento de los requisitos cada vez más exigentes de los clientes y de la normatividad peruana.
2. El control de los diez puntos críticos de control determinados en el proceso de alojamiento se asegurará mediante la implementación de los manuales de calidad y de procesos, garantizando la satisfacción de los clientes.
3. La implementación del manual de la calidad asegurará superar las deficiencias y no conformidades encontradas con respecto a la calidad ofrecida a los clientes.
4. La implementación del manual de la calidad elaborado en el presente trabajo de titulación en Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. asegurará el cumplimiento de los requisitos de los clientes respecto a la calidad esperada.
5. La secuencia de actividades necesarias para el cumplimiento de las expectativas de los clientes se asegurará mediante la implementación del manual de procedimientos propuesto, en cual existen referencias a las responsabilidades asignadas y registros generados durante las mismas.
6. Con una inversión de 5 100 dólares americanos se logrará la implementación de la propuesta de mejora para el proceso de alojamiento en Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. basada en la NTP ISO 9001:2009, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

VI. RECOMENDACIONES

1. Afianzar las bases para la implementación del sistema de gestión de la calidad mediante la mejora integral de la gestión empresarial, para ello es necesario fortalecer las relaciones comerciales con las agencias de viaje y clientes corporativos con miras a alianzas estratégicas.
2. Generar una cultura organizacional basada en la calidad total, que genere un ambiente en el cual, cualquier colaborador de la organización pueda proponer oportunidades de mejora que hayan sido identificadas durante el desarrollo de sus tareas.
3. Capacitar al personal en temas relativos al enfoque de procesos y de sistemas, en específico al personal de los procesos clave para la prestación del servicio de alojamiento, con la finalidad de generar conciencia y compromiso sobre el impacto que tiene sus actividades en el cumplimiento de los requisitos de los clientes.
4. Seguir los puntos descritos en la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009, para lograr una implementación exitosa del sistema de gestión de la calidad, el cual asegurará la satisfacción de sus clientes. Esto incluye el uso de los manuales elaborados.
5. Desarrollar un análisis de los perfiles de puestos del personal para adecuarlos a las necesidades de la organización, considerando los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009 respecto a la educación, formación, habilidades y experiencia necesaria para dichas labores. Así como desarrollar la correcta concientización del personal, cuando este sea expuesto a riesgos que puedan afectar su salud e integridad según lo establecido en la norma OHSAS 18001:2007.
6. Solicitar el apoyo de un servicio de consultoría externa durante la implementación del sistema de gestión de la calidad, con el objetivo de asegurar la certificación de dicho sistema.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALONSO, G. 2008. Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de Valor, Universidad de Palermo. Consultado el día 17 de mayo del 2014. Disponible en: http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
2. ARTAZA, E. 2013. Propuesta de sistema de gestión de calidad basada en la NTP ISO 9001:2008 para la empresa Unimedica S.A. Tesis de Ingeniero en Gestión Empresarial. Universidad Nacional Agraria La Molina.
3. BALOGLU, S. y MANGALOGLU, M. 2001. Tourism Management, Volumen 22. Elsevier. Las Vegas USA. Pp. 1 – 9 .
4. BERTRAND, H. 1990. Control de calidad, técnica y aplicaciones. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid. pp. 549 - 553.
5. CAMISÓN, C., Cruz, S. y Gonzales, T. 2007. Gestión de la calidad. Pearson Education S.A. Madrid. pp. 973 – 976.
6. CANTÚ, H. 2001. Desarrollo de una cultura de calidad. Editorial McGraw-Hill. España. pp. 64 – 67.
7. CHANG R. y MATTHEW E. 1999. Las herramientas para la mejora continua de la calidad: guía práctica para lograr resultados positivos, Volumen 2. Ediciones Gránica. Buenos Aires. Pp 121 – 138.
8. CROSBY, P. 1987. La calidad no cuesta. Editorial Continental. Madrid. 238 págs.
9. DAVID, F. 2003. Conceptos de administración estratégica. Pearson education de México. Naucalpan de Juárez. México. pp. 149 – 151.
10. DEMING, W. 1989. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

11. DIRCETUR ICA (Dirección regional de comercio exterior y turismo de Ica). 2013. Consolidado estadístico 2013. Consultado el día 19 de mayo del 2014. Disponible en:
http://www.dirceturica.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=147:estadistica&catid=57:estadistica
12. EQUIPO VÉRTICE. 2010. Gestión de la Calidad ISO 9001:2008. Editorial Vértice. Madrid. 260 págs.
13. FEIGENBAUM, A. 1991. Defining the Total Quality System. Total Quality Control. 3ra. Edición ed. McGraw-Hill, p. 78.
14. FONTALVO, T. y VERGARA, J. 2010. Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008. Universidad de Málaga. España. pp. 49 – 66.
15. GALGANO, A. 1995. Los 7 Instrumentos de la Calidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. pp. 121 – 147.
16. GITLOW, H. 1993. Planificando la calidad. Editorial Ventura. México. pp. 10 – 24.
17. GUTIÉRREZ, M. 1989. Administrar para la Calidad: Conceptos Administrativos del Control de Calidad. Editorial LIMUSA, México, D.F. pp. 281 - 285.
18. HARRINGTON, J. y HARRINGTON, H. 1997. Administración Total del Mejoramiento Continuo – La Nueva Generación. Primera edición. Mc Graw Hill / Interamericana de Colombia. Santa fe de Bogotá. Colombia. pp. 21 - 29.
19. HENDERSON, B. 1973. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. The Boston Consulting Group. Boston.
20. HERNÁNDEZ, C. 2007. Análisis administrativo: Técnicas y métodos. Editorial EUNED. Costa Rica. pp. 83 – 96.

21. INDECOPI (Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual). 2007. NTP - ISO 9000:2007. Sistemas de Gestión de la Calidad- conceptos y vocabularios, Lima.
22. INDECOPI (Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual). 2009. NTP - ISO 9001:2009. Sistemas de gestión de la calidad – requisitos del sistema de gestión de la calidad, Lima.
23. INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). 2015. Seguridad ciudadana. Consultado el 24 de marzo del 2015. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>
24. JURAN, J. y GRYNA, F. 1993. Manual de control de Calidad. Editorial Reverte. Madrid.
25. KELLY, M. 1994. Manual de Solución de Problemas. Editorial Panamá S.A. México D.F. pp 143 – 153.
26. KURTZ, D. y CLOW. K. 1998. Services Marketing. USA: Wiley.
27. LA REPUBLICA. 2015. Turismo extranjero en el Perú crecería 6 por ciento en el 2015. Consultado el 24 de marzo del 2015. Disponible en: <http://www.larepublica.pe/29-01-2015/turismo-extranjero-en-peru-creceria-6-en-2015>
28. LÓPEZ, S. 2006. Implantación de un Sistema de Calidad: Los Diferentes Sistemas de Calidad existentes en la organización. Ed. Ideas propias. España. pp. 163 – 176.
29. MEF (Ministerio de Economía y Finanzas). 2015. creación del servicio del terminal terrestre municipal en la localidad de Cajuca del distrito de Nazca, provincia de Nazca–Ica. Consultado el 20 de marzo del 2015. Disponible en: http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/new-bp/operaciones-bp.php
30. MERCADO H.; PALMERÍN, M. 2007. La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. (en línea). Consultado el 25 abril del 2015. Disponible en www.eumed.net/libros/2007c/334/

31. MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo). 2004. Reglamento de establecimientos de hospedaje. Consultado el día 16 de mayo del 2014. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/antep_hospedaje04.htm
32. MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo). 2009. Plan de acción del destino turístico Líneas de Nazca. Consultado el día 19 de mayo del 2014. Disponible en:
http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pentur/paracas_nasca/plan_accion_nasca.pdf
33. MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo). 2014. Estadísticas e Indicadores de Turismo. Consultado el día 16 de mayo del 2014. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
34. NOTIVIAJEROS. 2012. Casa Andina obtiene certificación ISO 9001. Consultado el día 27 de Octubre del 2014. Disponible en: <http://www.notiviajeros.com/2012/04/27/casa-andina-obtiene-certificacion-iso-9001/>
35. OMT (Organización Mundial del Turismo). 2014. Tourism Highlights, 2014 edition. 16 págs.
36. OTP (Observatorio Turístico del Perú). 2014. Banco de datos turísticos del Perú-Perú: PBI del sector turismo. Consultado el día 20 de febrero del 2015. Disponible en: <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
37. PALOM, S. y POLA, A. 1996. ISO 9000 y las auditorias de calidad. Gestión y planificación integral S.A. Barcelona. pp. 58 – 74.
38. PORTER, M. 1987. Ventaja competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. McGraw-Hill. Madrid. pp. 51 - 57.
39. PORTER, M. 2009. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis del Sector Industrial y de la Competencia. Editorial Pirámide. Madrid. pp. 235 – 249.

40. PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo). 2014. El Turismo en cifras: Perfil del Turista extranjero 2013. Impreso Grafica. 48 págs.
41. PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo). 2013. Nivel de satisfacción del Turista extranjero 2012. Consultado el día 25 de enero del 2014. Disponible en:
<http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/Publicacion/NSTE2012.pdf>
42. REY, F. 2003. Técnicas de Resolución de Problemas. FC Editorial. Madrid. pp. 237 – 253.
43. ROTHERY, B. 1995. ISO 14000. ISO Panorama Editorial S.A. México D.F. 286 págs.
44. SALAZAR, M. y GARCÍA, J. 1996. Calidad Total. Editorial CINSEYT. Lima. Perú. pp. 147 -159.
45. SENLLE, A. y STOLL, G. 1994. Calidad Total y Normalización. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. pp. 53 – 59.
46. VERDOY P., MATEU J., SIRVENT R. y SAGASTA S. (2006). Manual de Control Estadístico de Procesos: Teoría y aplicaciones. Edit. Univesitat Jaume. Madrid. 341 págs.
47. VILAR, J. 1997. La auditoría de los sistemas de gestión de la Calidad. Fundación Confetal, Madrid. pp. 117 – 161.

VIII. ANEXOS

A continuación se presentan los anexos del presente trabajo de titulación, los cuales han sido mencionados a lo largo del desarrollo de la investigación.

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Objetivo	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Realizar una evaluación del contexto organizacional inicial de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.</p>	<p>Entrevistas con el personal Aplicación de herramientas de gestión: Análisis de cinco fuerzas de Porter Análisis de la matriz BCG Análisis FODA Análisis de la cadena de valor</p>	<p>La implementación de la propuesta de mejora diseñada para Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. contribuirá a aprovechar las condiciones que plantea el entorno, tales como: el proyecto de construcción y traslado del terminal terrestre de la ciudad realizado por el municipio y el favorable desarrollo del sector turismo en el Perú, dado que de esta forma se asegurará el cumplimiento de los requisitos cada vez más exigentes de los clientes y de la normatividad peruana.</p>	<p>Afianzar las bases para la implementación del sistema de gestión de la calidad mediante la mejora integral de la gestión empresarial, para ello es necesario fortalecer las relaciones comerciales con las agencias de viaje y clientes corporativos con miras a alianzas estratégicas.</p>

Objetivo	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Determinar los puntos críticos de los procesos principales de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.</p>	<p>Entrevistas con el personal Observación de labores realizadas Árbol de decisión para Puntos Críticos de Control</p>	<p>El control de los diez puntos críticos de control determinados en el proceso de alojamiento se asegurará mediante la implementación de los manuales de calidad y de procesos, garantizando la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Generar una cultura organizacional basada en la calidad total, que genere un ambiente en el cual, cualquier colaborador de la organización pueda proponer oportunidades de mejora que hayan sido identificadas durante el desarrollo de sus tareas.</p>

Objetivo	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa respecto a la calidad ofrecida al cliente.</p>	<p>Mapa de procesos</p> <p>Revisión de documentación interna</p> <p>Observación de labores realizadas</p> <p>Lista de verificación NTP ISO 9001:2009</p>	<p>La implementación del manual de la calidad asegurará superar las deficiencias y no conformidades encontradas con respecto a la calidad ofrecida a los clientes.</p>	<p>Capacitar al personal en temas relativos al enfoque de procesos y de sistemas, en específico al personal de los procesos clave para la prestación del servicio de alojamiento, con la finalidad de generar conciencia y compromiso sobre el impacto que tiene sus actividades en el cumplimiento de los requisitos de los clientes.</p>

Objetivo	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Realizar una propuesta de manual de calidad para el proceso de alojamiento basado en la NTP ISO 9001:2009.</p>	<p>Norma NTP ISO 9001:2009 Diagrama causa efecto Matriz de determinación de puntos críticos Mapa de procesos</p>	<p>La implementación del manual de la calidad elaborado en el presente trabajo de titulación en Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. asegurará el cumplimiento de los requisitos de los clientes respecto a la calidad esperada.</p>	<p>Seguir los puntos descritos en la propuesta de mejora basada en la NTP ISO 9001:2009, para lograr una implementación exitosa del sistema de gestión de la calidad, el cual asegurará la satisfacción de sus clientes. Esto incluye el uso de los manuales elaborados.</p>

Objetivo	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Elaborar un manual de procedimientos relacionados con el proceso de alojamiento basado en la NTP ISO 9001:2009.</p>	<p>Norma NTP ISO 9001:2009</p> <p>Documentación y registros internos.</p> <p>Reglamento de establecimientos de hospedaje</p>	<p>La secuencia de actividades necesarias para el cumplimiento de las expectativas de los clientes se asegurará mediante la implementación del manual de procedimientos propuesto, en cual existen referencias a las responsabilidades asignadas y registros generados durante las mismas.</p>	<p>Desarrollar un análisis de los perfiles de puestos del personal para adecuarlos a las necesidades de la organización, considerando los lineamientos de la NTP ISO 9001:2009 respecto a la educación, formación, habilidades y experiencia necesaria para dichas labores. Así como desarrollar la correcta concientización del personal, cuando este sea expuesto a riesgos que puedan afectar su salud e integridad según lo establecido en la norma OHSAS 18001:2007.</p>

Objetivo	Herramientas	Conclusiones	Recomendaciones
<p>Elaborar un presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora para el proceso de alojamiento.</p>	<p>Laptop con MS Office</p> <p>Colección de información interna y externa, sobre costos y procesos</p>	<p>Con una inversión de 5 300 dólares americanos se logrará la implementación de la propuesta de mejora para el proceso de alojamiento en Inversiones Turísticas Alegria S.A.C. basada en la NTP ISO 9001:2009, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.</p>	<p>Solicitar el apoyo de un servicio de consultoría externa durante la implementación del sistema de gestión de la calidad, con el objetivo de asegurar la certificación de dicho sistema.</p>

ANEXO 2: Requisitos mínimos de acuerdo a la categoría de los hoteles

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por Nº total de habitaciones):					
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Bar independiente	Obligatorio	obligatorio	-	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por Nº total de habitaciones)					
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o guardarropa	closet o guardarropa
Simples (m2)	13 m2	12 m2	11 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites (m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Cantidad de baños por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha	1 cada 4 habitaciones - con ducha
Área mínima m ²	5.5 m2	4.5 m2	4 m2	3 m2	3 m2
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m. (2)	altura 1.80 m. (2)

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Habitaciones (servicios y equipos)					
Aire acondicionado frío	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Calefacción (3)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Frigoriferio	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
Servicios Generales					

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Atención a Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Ascensores de servicio distintos a los de uso público (con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Cambio regular de sábanas como mínimo	diario (5)	diario (5)	diario (5)	2 veces por semana	2 veces por semana
Cambio regular de toallas como mínimo	diario (5)				
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	30 %	25 %	20 %	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de lavado y planchado (4)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Servicios de peluquería y de salón de belleza (4)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio

Requisitos mínimos	Numero de estrellas				
	5	4	3	2	1
Servicio de atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín	botiquín	botiquín
Ambiente para comercio de artículos y <i>souvenirs</i>	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	60 %	50 %	40 %	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-
CONSIDERACIONES GENERALES					
- Las condiciones relativas a: Ventilación, zonas de seguridad, escaleras, salidas de emergencia, etc., se cumplirán conforme a las disposiciones municipales y del Instituto Nacional de Defensa Civil según corresponda.					
- No se podrá dejar de brindar a los huéspedes los servicios de recepción, comedor y cafetería, si estas áreas se utilizan para eventos como congresos, reuniones, u otros similares.					
- El área mínima corresponde al área útil y no incluye el área que ocupan los muros.					
(1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.					
(2) En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20					
(3) Se tomará en cuenta la temperatura promedio de la zona.					
(4) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros.					
(5) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales u otros.					

ANEXO 3: Lista de verificación basada en la ISO 9001:2008

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.1 Requisitos generales					
1. ¿La organización establece, documenta, implementa y mantiene un sistema de gestión de la calidad y mejora continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?	x				
2. ¿La organización gestiona los procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional?		x			
3. ¿En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización se asegura de controlar tales procesos?				x	
4.2 Requisitos de la Documentación					
4.2.1 Generalidades					
4. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad?	x				
5. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye un manual de la calidad?	x				
6. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional?	x				
7. ¿La documentación del sistema de gestión de la calidad incluye los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos?		x			
4.2.2 Manual de la calidad					
8. ¿La organización establece y mantiene un manual de la calidad?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>4.2.3 Control de los documentos</p> <p>9. ¿Se establece un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión, ➤ revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, ➤ asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos, ➤ asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables, ➤ asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y ➤ prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón. 		x			
<p>10. ¿Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables?</p>		x			
5. Responsabilidad de la dirección					
<p>5.1 Compromiso de la dirección</p> <p>1. ¿La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia?</p>	x				
<p>5.2 Enfoque al cliente</p> <p>2. ¿La alta dirección se asegura de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente?</p>			x		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>5.3 Política de la calidad</p> <p>3. ¿La alta dirección se asegura de que la política de la calidad?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ es adecuada al propósito de la organización, ➤ incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, ➤ proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, ➤ es comunicada y entendida dentro de la organización, y ➤ es revisada para su continua adecuación 	x				
<p>5.4 Planificación</p> <p>5.4.1 Objetivos de la calidad</p> <p>4. ¿La alta dirección se asegura de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización?</p>	x				
<p>5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad</p> <p>5. ¿La alta dirección se asegura de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad?</p>	x				
<p>6. ¿La alta dirección se asegura de que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste?</p>	x				
<p>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</p> <p>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</p> <p>7. ¿La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización?</p>					x
<p>5.5.2 Representante de la dirección</p> <p>8. ¿La alta dirección designa un miembro de la dirección de la organización?</p>					x

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
5.5.3 Comunicación interna 9. ¿La alta dirección se asegura de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC?		x			
5.6 Revisión por la dirección 5.6.1 Generalidades 10. ¿La alta dirección revisa el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas?		x			
11. ¿La revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad?				x	
12. ¿Se mantienen registros de las revisiones por la dirección?	x				
5.6.2 Información de entrada para la revisión 13. ¿La información de entrada para la revisión incluye?: ➤ los resultados de auditorías, ➤ la retroalimentación del cliente, ➤ el desempeño de los procesos y la conformidad del producto, ➤ el estado de las acciones correctivas y preventivas, ➤ las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas, ➤ los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y ➤ las recomendaciones para la mejora		x			
5.6.3 Resultados de la revisión 14. ¿Los resultados de la revisión por la dirección incluyen todas las decisiones y acciones relacionadas con?: ➤ la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, ➤ la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y ➤ las necesidades de recursos		x			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
6. Gestión de los recursos					
6.1 Provisión de recursos					
1. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia?		x			
2. ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?					x
6.2 Recursos Humanos					
6.2.1 Generalidades					
3. ¿El personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?			x		
6.2.2 Competencia formación y toma de conciencia					
4. ¿La organización determina la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto?					x
5. ¿La organización, cuando sea aplicable, proporciona formación o toma otras acciones para lograr la competencia necesaria?			x		
6. ¿La organización evalúa la eficacia de las acciones tomadas?		x			
7. ¿La organización se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?				x	
8. ¿La organización mantiene los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia?		x			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
6.3 Infraestructura					
9. ¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto?					x
6.4 Ambiente de trabajo					
10. ¿La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto?					x
7. Realización del producto					
7.1 Planificación de la realización del producto					
1. ¿La organización planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización del producto?			x		
2. ¿La planificación de la realización del producto es coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad?			x		
7.2 Procesos relacionados con el cliente					
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
3. ¿La organización determina los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma?					x
4. ¿La organización determina los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido?			x		
5. ¿La organización determina los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto?					x
6. ¿La organización determina cualquier requisito adicional que considere necesario?					x

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
7. ¿La organización revisa los requisitos relacionados con el producto?					x
8. ¿Cuándo el cliente no proporciona una declaración documentada de los requisitos, la organización confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación?		x			
9. ¿Cuándo se cambian los requisitos del producto, la organización se asegura de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados?					x
7.2.3 Comunicación con el cliente					
10. ¿La organización determina e implementa disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a?: *La información sobre el producto, *Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y *La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.					x
7.3 Diseño y desarrollo					
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo					
11. ¿La organización planifica y controla el diseño y desarrollo del producto?					
12. ¿Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización determina?: ➤ las etapas del diseño y desarrollo, ➤ la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y ➤ las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.					
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo					
13. ¿Se determina los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y se mantiene registros?					
14. ¿Los elementos de entrada se revisan para comprobar que sean adecuados?					

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo 15. ¿Los resultados del diseño y desarrollo se proporcionan de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y se aprueban antes de su liberación?					
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo 16. ¿En las etapas adecuadas, se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado?					
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo 17. ¿Se realiza la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo?					
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo 18. ¿Se realiza la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido?					
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo 19. ¿Los cambios del diseño y desarrollo se identifican y se mantienen registros?					
20. ¿Los cambios se revisan, verifican y validan, según sea apropiado, y se aprueban antes de su implementación?					
7.4 Compras 7.4.1 Proceso de compras 21. ¿La organización se asegura de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados?					x
22. ¿La organización evalúa y selecciona los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización?		x			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
7.4.2 Información de las compras					
23. ¿La información de las compras describe el producto a comprar?					x
24. ¿La organización se asegura de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor?					x
7.4.3 Verificación de los productos comprados					
25. ¿La organización establece e implementa la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados?		x			
26. ¿Cuándo la organización o su cliente quieren llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización establece en la información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto?	x				
7.5 Producción y prestación del servicio					
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio					
27. ¿La organización planifica y lleva a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas?			x		
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
28. ¿La organización valida todo proceso de producción y de prestación del servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio?				x	

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>29. ¿La organización establece las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, ➤ la aprobación de los equipos y la calificación del personal, ➤ el uso de métodos y procedimientos específicos, ➤ los requisitos de los registros y ➤ la revalidación 			x		
<p>7.5.3 Identificación y trazabilidad</p> <p>30. ¿La organización identifica el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto?</p>			x		
<p>31. ¿La organización identifica el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de toda la realización del producto?</p>			x		
<p>7.5.4 Propiedad del cliente</p> <p>32. ¿La organización cuida los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma?</p>					x
<p>33. ¿La organización debe identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto?</p>					x
<p>7.5.5 Preservación del producto</p> <p>34. ¿La organización preserva el producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos?</p>					x
<p>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición</p> <p>35. ¿La organización determina el seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados?</p>					

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
36. ¿La organización establece procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición?					
37. ¿La organización evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecta que el equipo no está conforme con los requisitos?					
38. ¿Se confirma la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados?					
8. Medición, análisis y mejora					
8.1 Generalidades					
1. ¿La organización planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para?: <ul style="list-style-type: none"> ➤ demostrar la conformidad con los requisitos del producto, ➤ asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad ➤ mejorar continuamente la eficacia del SGC 				x	
8.2 Seguimiento y medición					
8.2.1 Satisfacción del cliente					
2. ¿Cómo una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización?	x				
3. ¿Se determinan los métodos para obtener y utilizar dicha información?	x				
8.2.2 Auditoría interna					
4. ¿La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados?	x				
5. ¿Se planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas?	x				

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
6. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, establecer los registros e informar de los resultados?	x				
7. ¿La dirección responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas?	x				
8. ¿Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación?	x				
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos					
9. ¿La organización aplica métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del SGC?			x		
10. ¿Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados?			x		
11. ¿Cuándo no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente?		x			
8.2.4 Seguimiento y medición del producto					
12. ¿La organización hace el seguimiento y mide las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo?			x		
13. ¿La liberación del producto y la prestación del servicio al cliente son aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente?					x
8.3 Control del producto no conforme					
14. ¿La organización se asegura de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados?		x			

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
15. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme?	x				
8.4 Análisis de datos					
16. ¿La organización determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?			x		
17. ¿El análisis de datos proporciona información sobre?: <ul style="list-style-type: none"> ➤ la satisfacción del cliente (véase 8.2.1), ➤ la conformidad con los requisitos del producto (véase 8.2.4), ➤ las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas (véase 8.2.3 y 8.2.4), y los proveedores (véase 7.4). 				x	
8.5 Mejora					
8.5.1 Mejora Continua					
18. ¿La organización mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección?		x			
8.5.2 Acción correctiva					
19. ¿La organización toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir?				x	
20. ¿Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas?			x		

PREGUNTAS	Calificación en %				
	0	25	50	75	100
<p>21. ¿Se establece un procedimiento documentado para?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ revisar las NC (incluyendo las quejas de los clientes), ➤ determinar las causas de las no conformidades, ➤ evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, ➤ determinar e implementar las acciones necesarias, ➤ registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), ➤ revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas. 	x				
8.5.3 Acción preventiva					
<p>22. ¿La organización determina acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia?</p>				x	
<p>23. ¿Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales?</p>				x	
<p>24. ¿Se establecense un procedimiento documentado para definir los requisitos para?:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ determinar las no conformidades potenciales y sus causas, ➤ evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, ➤ determinar e implementar las acciones necesarias, ➤ registrar los resultados de las acciones tomadas (véase 4.2.4), ➤ revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas. 	x				

FUENTE: Palom y Pola, 1996.

ANEXO 4: Entrevista al personal

1. ¿Qué actividades realiza en la empresa?

.....
.....

2. ¿Cómo realiza sus actividades?

.....
.....

3. ¿Qué recursos utiliza para desarrollar sus actividades?

.....
.....

4. ¿Conoce algún objetivo relacionado al control de sus actividades?, explique

.....
.....

5. ¿Qué le gustaría mejorar o cambiar en el desarrollo de sus actividades?

.....
.....

6. ¿Ha tenido alguna dificultad para desarrollar sus actividades con normalidad? Si la respuesta es sí, explique con un ejemplo.

.....
.....

7. ¿Cuánto cree que es el porcentaje de apoyo de su área de trabajo con los objetivos de la empresa?

.....
.....

8. ¿Qué tan importante cree usted que es el apoyo de su área con los objetivos de la empresa?

.....
.....

ANEXO 6: Elaboración de matrices de evaluación de factores externos e internos

Según David (2003), la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso del grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde de cuatro, corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es diferente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0 el valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

De manera similar a la matriz EFE, la matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de 10 a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

ANEXO 7: Lista de Clientes 2014

a. Ventas corporativas

Nº	Empresa	Monto (Dólares Americanos)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	PEAK SOUTH AMERICA S.A.C.	26,356.40	13.32%	13.32%
2	ABENGOA TRANSMISION NORTE S.A.	22,377.96	11.31%	24.63%
3	SICIM S.p. A. SUCURSAL DEL PERU	19,108.26	9.66%	34.29%
4	GASTON-SACAZE E.I.R.L.	11,982.28	6.06%	40.34%
5	ABB S.A.	8,312.73	4.20%	44.54%
6	MASATO SAKAI	8,196.34	4.14%	48.69%
7	MARCONA MINING & EXPLORATION S.R.L	6,871.76	3.47%	52.16%
8	BANCO DE CREDITO DEL PERU	4,762.09	2.41%	54.57%
9	FERREYROS S.A.	4,513.56	2.28%	56.85%
10	FRAMTIDRESOR	4,251.20	2.15%	59.00%
11	TRANSP.ORG. Y PROM.TURISTICA S.A.C.	2,664.40	1.35%	60.34%
12	SRA CHI	2,025.00	1.02%	61.37%
13	FIRST BAPTIST CHURCH OF OCALA	2,014.90	1.02%	62.38%
14	DUCASSE COMERCIAL DEL PERU S A	1,585.26	0.80%	63.19%
15	MAUK'ALLAQTA ADVENTURE AND TRADITIONS EIRL	1,374.20	0.69%	63.88%
16	INSTITUTO GEOFISICO DEL PERU	1,346.26	0.68%	64.56%
17	JINZHAO MINING PERU S A	1,281.14	0.65%	65.21%
18	AGRO RURAL	1,219.60	0.62%	65.82%
19	TRANSFORMER PROTECTOR SOUTH AMERICA S.A.C.	1,025.92	0.52%	66.34%
20	PERUMOTORS S.R.L.	1,000.00	0.51%	66.85%
21	INSTITUTO GEOLOGICO MINERO Y METALURGICO	960.00	0.49%	67.33%

22	RED DE ENERGIA DEL PERU S. A.	911.54	0.46%	67.79%
23	ORICA MINING SERVICES PERU S.A	894.38	0.45%	68.25%
24	PERUPETRO S.A.	870.04	0.44%	68.69%
25	FIROTOURS S.A	840.00	0.42%	69.11%
26	BANCO AGROPECUARIO	817.00	0.41%	69.52%
27	CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.	775.10	0.39%	69.91%
28	KAYOBEPERU MINING CORPORATION S.A.C	754.58	0.38%	70.30%
29	INTREPID TRAVEL PT Y LTD	742.00	0.38%	70.67%
30	CERVECERIAS PERUANAS BACKUS S.A.A.	741.02	0.37%	71.05%
31	OVERALL STRATEGY S A C	734.61	0.37%	71.42%
32	DIVCENTER S.A.C.	709.47	0.36%	71.78%
33	ANDINA DESARROLLO DE COMERCIO SAC	690.20	0.35%	72.12%
34	INCALPACA TPX S.A	688.09	0.35%	72.47%
35	ABENGOA PERU S.A.	688.03	0.35%	72.82%
36	MINERA SANTA ELISA S.A.C	605.06	0.31%	73.13%
37	MTC - OGA	603.37	0.30%	73.43%
38	INFRAESTRUCTURAS CONELSAN S.A. SUCURSAL PERU	594.48	0.30%	73.73%
39	MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VISTA ALEGRE	592.32	0.30%	74.03%
40	MINSUR S A	572.98	0.29%	74.32%
41	COMPANIA DE EXPLORACIONES ORION S.A.C.	562.83	0.28%	74.60%
42	HERCO COMBUSTIBLES S.A.	560.08	0.28%	74.89%
43	DILUSAD EIRL	555.67	0.28%	75.17%
44	OPERANE S.A.C.	546.91	0.28%	75.44%
45	CESEL S A	543.48	0.27%	75.72%
46	COMPANIA MINERA ARES S.A.C.	538.66	0.27%	75.99%
47	ATLAS COPCO PERUANA S.A	514.48	0.26%	76.25%
48	ADECCO PERU S.A.	513.99	0.26%	76.51%

49	CREDISCOTIA FINANCIERA S.A.	511.65	0.26%	76.77%
50	ENERGOTEC S.A.C	500.76	0.25%	77.02%
51	MITSUBI AUTOMOTRIZ S A	500.00	0.25%	77.28%
52	ESPINOZA ASOCIADOS S.A	496.35	0.25%	77.53%
53	MINERA VETA DORADA S.A.C	476.41	0.24%	77.77%
54	SUMINISTROS GUILLEMET PERU S.A.C.	470.93	0.24%	78.01%
55	DISCOVERING PERU	466.00	0.24%	78.24%
56	MICROBAC LABORATORIOS E.I.R.L.	464.00	0.23%	78.48%
57	MIXERCON S .A	455.20	0.23%	78.71%
58	PACIFIC PROTECCION INTEGRAL DE RECURSOS (PIR) S.A.C	455.16	0.23%	78.94%
59	BUENAVENTURA INGENIEROS S A	438.48	0.22%	79.16%
60	CIPENSA SAC	432.00	0.22%	79.38%
61	CAJA AREQUIPA	416.99	0.21%	79.59%
62	ORGANISMO DE EVALUACION Y FISCALIZACION AMBIENTAL - OEFA	416.40	0.21%	79.80%
63	OUTOTEC (PERU) S.A.C	411.08	0.21%	80.00%
64	Otros clientes corporativos	39,564.99	20.00%	100.00%
TOTAL VENTAS CORPORATIVAS		197,866.03	100.00%	

b. Ventas turísticas

N°	Empresa	Monto (Dólares americanos)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	ALEGRIA TOURS PERU S.A.C.	10,887.79	11.91%	11.91%
2	RAYMI TRAVELS S.A.	7,545.15	8.25%	20.16%
3	DANUTA TRAVEL SAC	6,670.00	7.29%	27.45%
4	G.A.P. ADVENTURES SAC	5,676.27	6.21%	33.66%
5	ROYAL TURISMO E.I.R.L.	5,518.00	6.03%	39.69%
6	PERU VIAJES AND TOURS S.A.C.	3,733.28	4.08%	43.77%
7	CANTUTA TRAVEL SERVICE E.I.R.L	3,277.20	3.58%	47.35%
8	AERO PARACAS S. A.	2,397.59	2.62%	49.98%
9	TERRA ANDINA EXPLORA PERU S.A.	2,285.88	2.50%	52.48%
10	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO KONTIKI TOURS E.I.R.L	2,186.00	2.39%	54.87%
11	AXEL TOURS S.A.C.	1,770.00	1.94%	56.80%
12	ROSA DELSVENTS	1,734.47	1.90%	58.70%
13	DESTINO SUR S.A.C.	1,665.00	1.82%	60.52%
14	INKALAND TOURS E.I.R.L.	1,603.80	1.75%	62.27%
15	MAPUCHE TURISMO	1,500.00	1.64%	63.91%
16	ECOANDES ADVENTURES S.R.L.	1,440.00	1.57%	65.49%
17	LLAMA TOURS	1,320.00	1.44%	66.93%
18	TURISMO INKAIKO SRL	1,200.10	1.31%	68.24%
19	JOURNEY TRAVEL COMPANY S.A.C.	1,193.90	1.31%	69.55%
20	GIARDINO TOURS E.I.R.L.	1,175.05	1.28%	70.83%
21	SERVICIOS TURISTICOS ALL WAYS TRAVEL TITICACA PERU S. A. C.	1,110.00	1.21%	72.05%
22	MARICIELO TOURS	1,080.00	1.18%	73.23%

23	TO PERU					
24	DOMIRUTH TRAVEL SERVICE SAC		1,000.00	1.09%	74.32%	
25	PERU EXPRESSIONS PRODUCCIONES SA		919.80	1.01%	75.33%	
26	TRAVELMAX SAC		915.00	1.00%	76.33%	
27	YONGO TRAVEL		867.24	0.95%	77.28%	
28	SOUTH AMERICA PLANET SERVICES S.A.C.		820.00	0.90%	78.17%	
29	PERU TRAVEL EXPERIENCE SAC		710.00	0.78%	78.95%	
30	CONTINENTAL TOURS		700.00	0.77%	79.71%	
31	Otros clientes corporativos		690.00	0.75%	80.47%	
	TOTAL VENTAS TURÍSTICAS		17,862.15	19.53%	100.00%	
			91,453.67	100.00%		

c. Ventas directas

N°	Empresa	Monto (Dólares Americanos)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	PASAJERO LIBRE	100,470.12	98.5%	100%
2	VENTA DIRECTA	1,483.79	1.5%	
	TOTAL PASAJERO LIBRE	101,953.91	100.0%	

d. Ventas con reserva

Nº	Empresas	Monto (Dólares Americanos)	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	BOOKING	10354.82	69.91%	69.91%
2	Y TU QUE PLANES	1433.90	9.68%	79.59%
3	PASAJERO WEB	759.01	5.12%	84.71%
4	DIAZ VARGAS JUAN FAVIO	749.00	5.06%	89.77%
5	POCHA CRUZ MENA	294.14	1.99%	91.76%
6	PINO ROMANI ASPAJO MANUEL ITALO ALBERTO	250.52	1.69%	93.45%
7	TATIANA HORTENCIA GALINDO LAZO	136.00	0.92%	94.37%
8	ZAMBRANO ROMERO JOSE JAVIER	128.57	0.87%	95.24%
9	MARIO ALBERTO ESPINOZA JIMENEZ	103.92	0.70%	95.94%
10	CASTAÑEDA TORBISCO HAYDEE ISIDORA	96.56	0.65%	96.59%
11	RICARDO DASSO LEGUIA	88.00	0.59%	97.18%
12	JOSE ANGELO CANALES GALLEGOS	84.80	0.57%	97.76%
13	RAUL EDUARDO HARO RUIZ	72.00	0.49%	98.24%
14	GUERRERO PAREDES GLADYS ROXANNA	48.28	0.33%	98.57%
15	LUIS E CANSINO VARGAS	48.28	0.33%	98.89%
16	ABAD QUENAYA Y AMILEE VIOLETA	48.00	0.32%	99.22%
17	TUESTA ALEGRE FRANCISCO JAVIER	46.00	0.31%	99.53%
18	CARUAJULCA MARIN DEISY MARIELA	37.93	0.26%	99.78%
19	TAPIA MUÑOZ SEGUNDO MANUEL	32.00	0.22%	100.00%
TOTAL VENTAS CON RESERVA		14811.73	100.00%	

ANEXO 8: Formulario de confirmación de reservas

**INVERSIONES TURISTICAS ALEGRIA S.A.C.
CONFIRMACION DE RESERVA :**

Dia, mes, año

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%; padding: 2px;">A NOMBRE </td> <td style="width: 30%; padding: 2px;">NRO. DE CONFIRMACION</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">RUC </td> <td style="padding: 2px;">CONTACTO </td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DIRECCION </td> <td style="padding: 2px;">TELEFONO </td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">SEGMENTO </td> <td style="padding: 2px;">TOMADO </td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CANAL </td> <td style="padding: 2px;"></td> </tr> </table>	A NOMBRE	NRO. DE CONFIRMACION	RUC	CONTACTO	DIRECCION	TELEFONO	SEGMENTO	TOMADO	CANAL		
A NOMBRE	NRO. DE CONFIRMACION										
RUC	CONTACTO										
DIRECCION	TELEFONO										
SEGMENTO	TOMADO										
CANAL											

Estimados Señores.

Es grato confirmar su reserva.....

DETALLE DE LA RESERVA		TALLE DE LA RESERVA	
Check IN	Desde	N° de Noches	Tarifa neta por noche
Check OUT	Hasta	N° de Hab	IGV 18%
TIPO HAB			SERVICIO 0%
N° Pasajeros	INCIUIDO		VALOR TOTAL
			TOTAL GENERAL

OBSERVACION DE LA RESERVA

Estimados Señores.

ANEXO 9: Formulario tarjeta de registro



TARJETA DE REGISTRO - REGISTRATION CARD

Mediante el presente contrato acepto todas las condiciones, procedimientos, políticas y estándares que rigen en el Hotel / agree all of the conditions, procedures, policies and standards governing the hotel.

El hotel no se responsabiliza por la pérdida de dinero, joyas u otros valores. Para su conveniencia tenemos a su disposición un servicio de cajas individuales de seguridad en la habitación para guardar sus bienes de valor, sin responsabilidad del hotel / The hotel is not responsible for the loss of money, jewelry or other values. For your convenience we provide a service of individual safes in the room to save their property value, without liability of the hotel.

Ingreso - Check In 13:00 Hrs
Salida - Check Out 12:00 Hrs

Hab. # / Room #	Reserva #	Llegada / Arrival	Salida / Departure	Tarifa / Rate	(Tipo de Habitación / Room Type)
Apellidos / Last Name					
Nombres / First Name					
Fecha Nac / Date of Birth	Doc. Identidad / Passport	Teléfono / Phone		País / Country	Nacionalidad / Nationality
Dirección de Domicilio / Home Address			Ciudad / City	Motivo de Viaje	
Compañía / Company					
Profesión / Profession					
Dirección de la compañía / Company Address			RUC		
Correo Electrónico / E-mail					
Tarjeta de Crédito / Credit Card:					
<input type="radio"/> AMERICAN EXPRESS		<input type="radio"/> VISA		<input type="radio"/> DIMERS CLUB	
<input type="radio"/> EFFECTIVO		<input type="radio"/> MASTER CARD		<input type="radio"/> VENCE	
Nº					Firma / Signature

ANEXO 10: Manual de la calidad

El manual es la herramienta inicial para la comprensión, el uso y la aplicación de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009 en la empresa para partes interesadas internas y externas que lo soliciten.

El presente manual de la calidad le familiarizará con los más importantes elementos del sistema de gestión de la calidad, la actitud hacia la calidad, orientación por procesos, orientación al cliente y la manera cómo afrontar la obligación de la mejora continua.

Este manual y la documentación apropiada están estructurados de acuerdo a la norma NTP ISO 9001:2009 para una vinculación directa de las medidas diseñadas con los puntos exigibles de la norma. El sentido y propósito de este manual es dar a los clientes, proveedores, colaboradores y otras partes interesadas una descripción de la estructura del sistema de gestión de la calidad en Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. Ellos obtendrán una descripción de cómo la empresa opera con dicho sistema y que métodos son utilizados para el mantenimiento y el mejoramiento continuo del mismo.

MANUAL DE LA CALIDAD

BASADO EN LA NORMA NTP ISO 9001:2009

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS				
Ver.	Fecha vigencia	Descripción	Realizada por:	Aprobado por:
Firmas de la versión vigente				
Identificación de las modificaciones:				



1. INTRODUCCIÓN

El presente M-01 Manual de la Calidad tiene como objetivo el dar a conocer a los empleados y partes interesadas sobre los elementos más importantes del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C., basado en la norma NTP ISO 9001:2009. Muestra nuestra actitud hacia la calidad, orientación al cliente y la manera como afrontamos la mejora continua.

El M-01 Manual de la Calidad, así como los procedimientos, formatos y otros documentos asociados del SGC se encuentran a disposición de los empleados de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. Los cambios deben ser efectuados según el SGC-P-01 Control de documentos y registros.

2. INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C.

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. es empresa peruana familiar dedicada a la prestación de servicios de alojamiento, en la ciudad de Nazca en el departamento de Ica. Detalla su misión y visión en el formato **M-01-F-01 Misión y visión**.

2.1. Productos y servicios:

Actualmente, INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ofrece a sus clientes los servicios de alojamiento.

2.2. Alcance del SGC:

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha interiorizado los requisitos de las normas NTP ISO 9001:2009 para el siguiente alcance:

“Prestación de servicios de alojamiento”



3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- Documento externo: Documento que tiene relevancia para el SGC, cuya característica principal es que no puede ser modificado por la organización debido a su procedencia externa (catálogos, normas legales, fichas técnicas, etc.).
- Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- Producto: Resultado de un proceso.
- Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Conformidad: Cumplimiento de un requisito.
- No conformidad (NC): Incumplimiento de un requisito.
- RD. Representante de la Dirección
- Trazabilidad: Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.



Hotel Alegría
Nazca Perú

M-01 MANUAL DE LA CALIDAD

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1. Requisitos generales:

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha identificado los procesos de la empresa y los controla de acuerdo a lo mencionado en la Norma NTP ISO 9001:2009. El registro en el M-01-F-04 Mapa de procesos muestra la interacción de los procesos para la prestación del servicio. En el caso específico que INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. requiera tercerizar o subcontratar algún proceso que afecte directamente la calidad, este será gestionado en la sección de Compras (7.4)

4.2. Requisitos de la documentación:

4.2.1. Generalidades:

En cuanto a la documentación, el cumplimiento de los requisitos de la norma se ve evidenciado en la declaración de la política de calidad registrada en el formato **M-01-F-02 Política de calidad**, los objetivos de calidad según el formato **M-01-F-03 Objetivos de calidad**, y el presente **M-01 Manual de la Calidad**. Los “procedimientos documentados” requeridos por la norma son:

1. Control de Documentos
2. Control de Registros
3. Acciones Correctivas
4. Acciones Preventivas
5. Auditorías Internas
6. Control del Producto no Conforme



La documentación de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. cubre estos 6 procedimientos documentados, en cuatro. Los dos primeros, Control de Documentos y de Registros, se encuentran en un solo procedimiento **SGC-P-01 Control de documentos y registros**. Las acciones correctivas y preventivas, a su vez se encuentran fusionados en el procedimiento **SGC-P-03 Mejora continua**

En cuanto al procedimiento de Auditoría Interna, el procedimiento documentado **SGC-P-02 Auditoría interna**, cubre los puntos principales de este proceso (ver 8.2.2). Asimismo existe un procedimiento **SGC-P-04 Control de producto no conforme**, para los casos en que se encuentren servicios o variables del servicio que no cumplan los requerimientos de calidad antes, durante o posterior su ejecución.

Además de los procedimientos exigidos, INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha generado procedimientos de trabajo según las necesidades identificadas en el contexto del SGC, así como los registros exigidos por la norma y adicionales.

4.2.2. Manual de la calidad:

El presente manual de calidad cumple además con 3 requisitos explícitos en la norma, pues hace referencia al alcance del SGC (Ver sección 2.2 – Alcance); a los procedimientos documentados de sistema y a la interacción de los procesos involucrados a través del **M-01-F-01 Mapa de procesos** anexo y al desarrollo de cada punto de la aplicación de la norma en INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C.

Este manual es la herramienta inicial para la comprensión, el uso y la aplicación de los requisitos de la NTP ISO 9001:2009 en la empresa para partes interesadas internas y externas que lo soliciten.

4.2.3. Control de documentos y registros:

Para el control de los documentos y registros se ha establecido el procedimiento documentado **SGC-P-01 Control de documentos y registros**. En él se describe y determina cómo los documentos son generados, aprobados, revisados, actualizados, distribuidos y archivados. La nomenclatura para la identificación de documentos y formatos del SGC está también determinada.

El control de registros relevantes de calidad es de especial importancia para las evidencias dentro del sistema de gestión de calidad. El procedimiento mencionado determina las pautas para controlar los registros generados.

5. RESPONSABILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN

5.1. Compromiso de la Gerencia

La Gerencia General de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C., se encuentra fuertemente comprometida con el desempeño del SGC, efectuando un seguimiento cercano y personal de la implementación en todas sus etapas. Han comunicado expresamente en todos sus niveles jerárquicos la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, como los reglamentarios y legales que puedan ser aplicables al rubro. El Gerente General, en coordinación con el RD y las distintas jefaturas, promueve reuniones periódicas con el resto del personal para tratar temas de mejora en la calidad del producto y servicio, y tomar acciones futuras producto de las ideas surgidas. Se han asegurado del establecimiento de la política y objetivos cuantificables.



5.2. Enfoque al cliente

Un criterio básico, para aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, es **averiguar sus exigencias y tener retroalimentación de ellos.**

La Gerencia de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha previsto cómo las exigencias de los clientes se toman principalmente por el área de recepción y se han asegurado del cumplimiento de las disposiciones señaladas con respecto a ello, trabajando de manera cercana con las personas responsables de estas actividades.

Se han asegurado de la medición del nivel de satisfacción del cliente según lo mencionado en el **SGC-P-08 Planificación de oferta**, directamente a través de encuestas de satisfacción y la recepción de sus observaciones, reclamos y quejas e indirectamente a través de todas las actividades previstas de monitoreo del SGC, lo que también se evidencia en el diseño de los objetivos.

5.3. Política de Calidad

La Gerencia General es responsable de la política de calidad de la empresa. Ha revisado el diseño y aprobado una política de calidad registrada en **M-01-F-02 Política de calidad**, documento que incluye los requisitos de la norma en su redacción y sirve como enunciado básico que brinda dirección a todas las actividades que se realizan en beneficio de la satisfacción de nuestros clientes.

Está previsto que la política de calidad sea periódicamente examinada en la revisión anual por la dirección (Ver 5.6) y adaptada a las condiciones en el mercado objetivo así como otras circunstancias internas y del entorno, de modo que siempre ofrezcamos productos y brindemos servicios bajo un lineamiento único vigente.

Siempre que se modifiquen los objetivos, se deberá analizar la coherencia de estos con la declaración de la política.



5.4. Planificación

5.4.1. Objetivos de la Calidad

Se han establecido objetivos del SGC y registrado en **M-01-F-03 Objetivos de calidad**, se han diseñado de manera que sean coherentes con la política de calidad y puedan ser cuantificables; se les da seguimiento en su despliegue en indicadores individuales. Los objetivos son susceptibles a ser modificados en coherencia con la mejora continua del SGC.

5.4.2. Planificación de Sistema de Gestión de Calidad

El Gerente General es quien ha asumido las principales responsabilidades gerenciales para la implementación, el mantenimiento y la mejora del SGC, promoviendo desde un principio mejoras con enfoque relacionados a la calidad y orientadas a la satisfacción del cliente.

Mínimo una vez al año, el RD debe revisar el manual de gestión de calidad y por consiguiente realizar adaptaciones. Estas adaptaciones pueden modificar el manual completo o solo secciones individuales. Del mismo modo, es la persona que se desempeña como RD quien tiene la responsabilidad de adaptar el SGC en sus procesos y documentación, ante cualquier cambio que se genere en la empresa, garantizando así su integridad y continuidad.

5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1. Responsabilidad y autoridad

En INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. la Gerencia ha definido las responsabilidades y autoridades, las que son documentadas en **M-03 Manual de Organización y Funciones**, documento conformado por el organigrama registrado en **M-03-F-01 Organigrama** y la descripción detalla de los puestos de trabajo. Tanto la documentación del manual, como la distribución de las copias de estos formatos

con las funciones registradas a cada uno de los miembros de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C., son delegadas al RD.

5.5.2. Representante de la Dirección

La Gerencia ha cumplido con designar un RD, el cual vela por el mantenimiento, continuidad y mejora del SGC y posee las debidas funciones mencionadas en la norma.

5.5.3. Comunicación interna

a. Generalidades:

- Información sobre comunicación individual es referenciada en los procedimientos documentados y evidenciada en registros generados.
- La comunicación/información que se requiera controlar; desde el RD, la Gerencia o Jefaturas hacia los demás trabajadores, se distribuye en formatos físicos o vía e-mail.
- Para los procesos comunicativos de trabajo diario, serán utilizados el canal oral directo o remoto vía telefónica o escrito mediante correos electrónicos.

b. Sistema de gestión de calidad:

La comunicación/información sobre la eficacia del sistema de gestión de calidad se da mediante:

- Reportes de auditoría
- Informes de encuestas de satisfacción
- Revisión de la dirección
- Informes de evaluación de proveedores



5.6. Revisión por la dirección

5.6.1. Generalidades

Se ha previsto llevar a cabo **anualmente** las revisiones del sistema por la dirección, representada por el Gerente General.

5.6.2. Información para la revisión

La información para llevar a cabo cada revisión la constituye un resumen que le hace llegar el RD a la Gerencia General, bajo los lineamientos del formato **SGC-F-03 Revisión por la dirección**. Dado que en este formato se encuentran los detalles principales de lo que debe contener una revisión del SGC por la dirección como elementos de entrada y lo que debe considerarse para generar los resultados, se ha obviado la preparación de un procedimiento documentado.

5.6.3. Resultados de la revisión

Luego de analizar los elementos de entrada, el Gerente General expresa sus conclusiones al RD y los encargados de las distintas áreas, en una reunión donde se registran los resultados, los que incluyen la generación de acciones preventivas, correctivas, de mejora y/o cambios en alguna de las partes constituyentes del mismo, como la declaración de la política o los objetivos. Luego del registro de estos resultados, el RD dará seguimiento a las decisiones tomadas para su cumplimiento en las áreas relacionadas para el periodo siguiente.



6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de recursos

Desde la implementación, la organización brinda los recursos necesarios para que el SGC pueda mantenerse y lograr una mejora continua, todo esto con el objetivo de cumplir los requisitos del cliente para su satisfacción.

La responsabilidad para el abastecimiento de los recursos requeridos recae en la Gerencia General. Los elementos esenciales de los recursos requeridos (personal, maquinarias, insumos, etc.) tienen que ser establecidos por cada responsable de área y ser canalizados a la Gerencia General para el abastecimiento respectivo.

También los resultados de la auditoría interna, observaciones, NC, oportunidades de mejora registradas y encuestas de satisfacción a clientes son usadas como una pauta para los recursos requeridos.

6.2. Recursos humanos

6.2.1. Generalidades

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C se interesa por que el personal tenga la educación, entrenamiento y experiencia necesaria para ejecutar las actividades asignadas de acuerdo a la política de calidad.



6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación

Se ha determinado, los requerimientos de educación, formación, habilidades y experiencia, para los puestos cuya labor pueda afectar directamente los procesos del SGC. Para brindar formación faltante que se considera necesaria y promover la toma de conciencia, la Gerencia General, en concordancia con las demás Jefatura y el RD, han previsto la elaboración de programas de entrenamiento para puestos clave, los cuales se irán ampliando según la necesidad del puesto. Asimismo, y en coherencia a la definición de sus funciones, el RD es quien genera la toma de conciencia en los puestos que afectan variables de calidad y brinda personalmente o mediante terceros, inducciones y capacitaciones acerca del funcionamiento del SGC y temas relacionados a la calidad y mejora del servicio.

El administrador es el responsable de:

- Evaluar al personal para comprobar que las acciones tomadas para lograr la competencia han sido eficaces
- Se encarga de comunicar al personal la pertenencia e importancia de sus respectivas actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad.
- Mantiene actualizados los registros de la competencia del personal, los cuales se encuentran archivados en el **SGC-F-01 File de personal**



6.3. Infraestructura

La infraestructura necesaria para la operación eficaz de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha sido determinada por la Gerencia General y se ha implementado con antelación con miras a optimizar el flujo de los procesos que logran la satisfacción de los clientes. Para gestionar y controlar la infraestructura de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. se ha elaborado un **M-01-A06 Programa de mantenimiento**. Esto con el objeto de mantener en el tiempo la infraestructura pre-definida. La verificación se realiza periódicamente por el RD, en la que puede evidenciarse y gestionarse necesidades de mejora por medio del **SGC-F-02 Lista de verificación de infraestructura y ambiente de trabajo**.

6.4. Ambiente de trabajo

El ambiente de trabajo suficiente es determinado de acuerdo a las exigencias de orden, limpieza, ergonomía, seguridad y comunicación que propician el enfoque a la calidad del producto, la cual es requerida para lograr los requerimientos del cliente e incrementar su satisfacción. De igual forma que la infraestructura el **M-01-A06 Programa de mantenimiento** y **SGC-F-02 Lista de verificación de infraestructura y ambiente de trabajo** sirve para verificación y en consecuencia gestionar la mejora constante de las variables del ambiente de trabajo.



7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1. Planificación de la realización del producto

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. ha elaborado **M-04 Plan de Calidad**, documento que hace referencia a las partes aplicables de este manual de calidad, enfocadas a los procesos del SGC, así como a los documentos implicados, los registros que se generan de ellos y los recursos que se utilizarán; todo ello de manera coherente con los objetivos del SGC y los requisitos para el producto final.

7.2. Procesos relacionados con el cliente

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

El área de recepción tiene a su cargo la atención a los pedidos de los clientes y las coordinaciones pertinentes. La alta dirección determina los requisitos legales y reglamentarios y cualquier requisito adicional según los lineamientos del procedimiento **SGC-P-08 Planificación de oferta**.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto

La documentación resultante en el proceso de atender los servicios solicitados por el cliente es revisada periódicamente para identificar posibles mejoras en el mismo.

7.2.3. Comunicación con el cliente

La comunicación con el cliente resulta de todos los procesos del flujo de trabajo diario. Para INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C., es de suma importancia mantener buenas comunicaciones con el cliente para lograr su satisfacción.

En particular la comunicación se realiza durante interacciones con el cliente en las ventas (reservas y acuerdos comerciales), quejas y/o sugerencias.



Hotel Alegría
Nazca Perú

M-01 MANUAL DE LA CALIDAD

En caso de quejas y reclamos, existe el procedimiento **SGC-P-04 Control de producto no conforme - gestión de reclamos** en el cual el formato **SGC-F-04 Detalle del producto no conforme** define los lineamientos para el registro para luego dar tratamiento de las mismas.

En todos los casos se debe determinar la pertinencia del reclamo, las acciones a tomar y se debe informar al cliente acerca de la decisión tomada y su justificación. El administrador es quien consolida por escrito todos los reclamos.

7.3. Diseño y Desarrollo

Se excluye este punto de la norma dado que INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. no realiza actividades de diseño y desarrollo.

7.4. Compras

7.4.1. Proceso de compras

Para evaluar a los proveedores se han establecido metodologías mixtas. Se ha previsto evaluaciones por las personas que interactúan directamente con los proveedores o que percibe directamente la calidad de los productos (administrador), de acuerdo al **SGC-P-05 Evaluación y selección de proveedores** con criterios formulados por los mismos responsables. Al inicio de cada proceso de evaluación. El RD se encarga de recopilar la lista de proveedores, cuyo desempeño y calidad afectan directamente la satisfacción de los clientes de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C.

El resultado de las evaluaciones por cada factor son promediadas dando las calificaciones respectivas para cada proveedor crítico, la escala de calificación es la siguiente:

Tipo Proveedor	Promedio
A	(Prom >17.5)
B	(15<Prom<=17.5)
C	(12.5<Prom<=15)
D	(Prom<=12.5)

Las evaluaciones darán como resultado un informe (según **SGC-P-05-F-02 Informe de evaluación de proveedores**) se considerará a todo proveedor tipo D obligatoriamente para tomar medidas preventivas, correctivas u oportunidades de mejora dependiendo del grado de relación y confianza que se tenga con el proveedor.

7.4.2. Información de las compras

El personal de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. canaliza sus requerimientos al Asistente administrativo, este es quien, luego de analizar la información de los movimientos de productos y las existencias, realiza los requerimientos a los proveedores.

7.4.3. Verificación de los productos comprados

Toda mercadería que ingresa a las instalaciones de INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. es inspeccionada mediante el formato **SGC-F-08 Inspección cualitativa**. El objetivo es garantizar la calidad de los productos considerados fundamentales dentro del SGC.



7.5. Producción y prestación del servicio

7.5.1. Control de producción y de la prestación del servicio

Para lograr ser consistentes en el nivel de calidad de los servicios, se controlan las variables de calidad identificadas, resultando en medidas concretas:

El documento base de información son las **SGC-P-06-F-01 Confirmación de reservas** (generadas en recepción bajo criterios del cliente), en las cuales están descritas todas las características que los servicios contratados.

El personal en su totalidad es calificado para la realización de sus actividades y mediante la supervisión de los ejecutivos responsables se procura evitar condiciones de no calidad.

Según el **SGC-F-02 Lista de verificación de infraestructura y ambiente de trabajo** se monitorea que las instalaciones y habitaciones se encuentren en perfectas condiciones.

7.5.2. Validación de la prestación del servicio

Como se determinó, INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. es una empresa dedica a la prestación de servicios de alojamiento de modo que a manera de garantizar que el producto tenga buena calidad se mantienen los instalaciones, equipos y herramientas en buen estado, además el personal calificado para la realización del trabajo, se encarga de velar por el servicio prestado tanto en su disponibilidad y calidad.

7.5.3. Identificación y trazabilidad

En INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. se archiva documentación necesaria durante el proceso de reservas (**SGC-P-06-F-01 Confirmación de reserva**) mediante la cual se puede identificar al personal ejecutor del servicio y asegurar la responsabilidad en el trabajo realizado. Posterior al ingreso del cliente a



las instalaciones del hotel la información del mismo, así como de los servicios adquiridos es archivada en el **SGC-P-07-F-01 Tarjeta de registro**.

7.5.4. Propiedad del cliente

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. identifica, verifica, protege y salvaguarda los bienes de los clientes cuando estos son entregados en recepción de acuerdo a los lineamientos contenidos en el **SGC-P-07-I-01 Instructivo para el manejo de la propiedad del cliente**. En caso de pérdida, deterioro u otro efecto negativo sobre la propiedad del cliente durante la custodia de los mismos, estos son comunicados al cliente oportunamente según los lineamientos descritos en el procedimiento.

7.5.5. Preservación del producto

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. preserva la integridad de las instalaciones ofrecidas a los clientes antes, durante y después de su estadía con la finalidad de mantener la conformidad con los requisitos del producto ofrecido.

7.6. Control de los equipos de seguimiento y medición

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. no cuenta con equipos de seguimiento y medición.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. Generalidades

INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C. comprende la necesidad de las mediciones para la retroalimentación necesaria de los procesos constituyentes del SGC de la empresa. Esto con miras no solo a demostrar la conformidad del servicio, sino también el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos generados en el sistema, así como la mejora continua.



8.2. Seguimiento y medición

8.2.1. Medida de la satisfacción del cliente

Se ha diseñado la **SGC-P-07-F-02 Encuesta de satisfacción**, la cual será llevada a cabo en forma periódica, mediante las cuales los clientes califican diversas variables clave de los procesos de la empresa con los que interactúan.

Consideramos importante recalcar que la medida de la satisfacción de los clientes brinda información con respecto a la capacidad de los procesos y es una entrada importante para el proceso de mejora continua general y mejora de la satisfacción del cliente, al ser información que puede dar pie a la gestión de acciones de mejora, acciones correctivas y acciones preventivas.

Los resultados y análisis de la medida de la percepción de los clientes están incluidos en la revisión de la Gerencia General y tienen coherencia con la definición y evaluación de cambios de los objetivos y la política del SGC.

8.2.2. Auditoría interna

Las auditorías internas sirven para la evaluación de la eficacia del SGC y para la observación de la conformidad con las regulaciones y medidas determinadas en el mismo.

Este proceso periódico sigue los lineamientos del procedimiento documentado **SGC-P-02 Auditoría interna**, el cual contempla planificación, definición de criterios, alcance, selección de auditores y todos los registros asociados.

Los resultados de la auditoría interna forman parte de los elementos de entrada para la revisión por la Gerencia General y deben ser uno de los principales generadores del cierre del círculo de mejora continua a través de acciones correctivas y preventivas.



8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos

Para la medición de los procesos de la empresa, en cuanto a su eficacia para lograr los resultados planificados, se ha elaborado el procedimiento **SGC-P-08 Planificación de la oferta**, por el cual se definen variables que reflejen la eficacia de procesos clave y estas son medidas internamente para la retroalimentación del RD, quien publica los resultados. La metodología y variables a medir pueden ser diferentes a través del tiempo dependiendo de diversos factores, los cuales pueden ser analizados refiriéndose al procedimiento para más información. Es importante resaltar que algunas de estas variables son seleccionadas para componer los objetivos del SGC.

8.2.4. Seguimiento y medición del producto (servicio)

El **M-03 Plan de Calidad** describe las distintas etapas de la realización del servicio y los respectivos controles en cada una de ellos.

8.3. Control del producto no conforme

Se cuenta con el procedimiento documentado **SGC-P-04 Control de producto no conforme**, con el que se asegura que los productos no conformes son controlados, y se remedia el percance antes, durante o al final de su ejecución. Este procedimiento indica además la investigación, registro y tratamiento de reclamos.

8.4. Análisis de datos

El análisis de datos en el ámbito del SGC se evidencia en varios registros, como en **SGC-F-04 Informe de resultados de las encuestas de satisfacción**, también se evidencia el procesamiento y análisis de los datos para una retroalimentación efectiva en **SGC-P-05-F-02 Informe de evaluación de proveedores**.

Se prevé que en la medida que se genere información histórica de las mediciones del sistema, se podrán utilizar también herramientas estadísticas de pronósticos para la generación oportuna de acciones preventivas.



8.5. Mejora

8.5.1. Mejora continua

Dado el diseño del SGC, con base en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), podemos evidenciar que en INVERSIONES TURÍSTICAS ALEGRÍA S.A.C., la mejora continua se proyecta como una constante. Entre los principales componentes del sistema que la propician están:

La política de calidad. La continua adecuación y evolución de la misma genera compromisos más exigentes para con la calidad.

Los objetivos de calidad. Al ser renovables, se pueden mantener hasta ser alcanzados, para luego elevar su exigencia. (Ver 5.4.1)

Las mediciones internas. Se establecen metas dinámicas en el tiempo para evidenciar la mejora

Los resultados de las auditorías internas. Como motor principal de la mejora, generan acciones correctivas, preventivas y evidencian oportunidades de mejora. (Ver 8.2.2)

El análisis de datos. Está previsto que mediante pronósticos estadísticos se pueden tomar decisiones de mejora anticipándose a no conformidades reales. (Ver 8.4)

La revisión anual por la Gerencia. Este evento marca el fin y el inicio de un nuevo periodo del funcionamiento del sistema, generando decisiones gerenciales para la adecuación y mejora del SGC. (Ver 5.6.3)

8.5.2. Acciones correctivas y preventivas

Las acciones correctivas así como las preventivas detectadas se controlan por medio del procedimiento **SGC-P-03 Procedimiento de mejora**. En dicho procedimiento se establecen los pasos a seguir para la implementación de acciones correctivas producto de auditorías, reclamos de clientes u otras fuentes de identificación detalladas allí, así como las acciones preventivas ante una determinada no conformidad potencial.

La verificación de la ejecución de las correcciones, acciones correctivas y acciones preventivas, así como la posterior verificación de la eficacia de la medida es hecha por el RD junto con el responsable de la actividad involucrada.

9. ANEXOS

M-01-F-01 Mapa de Procesos

M-01-F-02 Política de calidad

M-01-F-03 Objetivos de calidad

M-01-F-04 Misión y visión

ANEXO 11: Manual de procedimientos

El presente manual de procedimientos contiene la base documentaria del sistema de gestión de la calidad de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

Forman parte de este manual, ocho procedimientos documentados que corresponden a los procesos que se desarrollan en la empresa y que afectan a la calidad del servicio:

- SGC-P-01: Control de documentos y registros
- SGC-P-02: Auditoria Interna
- SGC-P-03: Mejora continua
- SGC-P-04: Control de producto no conforme
- SGC-P-05: Evaluación y selección de proveedores
- SGC-P-06: Reservas
- SGC-P-07: Hospedaje
- SGC-P-08: Planificación de la oferta

Es importante mencionar que todas las actividades que se encuentran descritas en los procedimientos se encuentran adecuadas a la norma NTP ISO 9001:2009, los cuales son aplicables también para la norma equivalente ISO 9001:2008.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

BASADO EN LA NORMA NTP ISO 9001:2009

CONTROL DE EMISIÓN Y CAMBIOS				
Ver.	Fecha vigencia	Descripción	Realizada por:	Aprobado por:
Firmas de la versión vigente				
Identificación de las modificaciones:				

1. Objetivo

Regular la documentación del sistema de gestión de la calidad con la finalidad de estandarizar el proceso de elaboración, identificación, registro, mantenimiento, actualización, distribución, almacenamiento, conservación, trazabilidad y recuperación de los mismos, de forma tal que siempre se garantice el la vigencia y disponibilidad de los documentos en sus puntos de uso.

2. Alcance

Aplica a todos los documentos internos y externos, así como los registros generados de los diferentes procedimientos que se encuentran dentro del sistema de gestión de la calidad.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección.

AA: Asistente administrativo.

Documento interno: Documento elaborado y aprobado por la empresa.

Documento externo: Documento no elaborado por la empresa, cuyo uso es necesario para las actividades de la empresa, por ejemplo: Reglamentos de hospedaje, normas técnicas peruanas, entre otros.

Documento obsoleto: Documento del sistema de gestión de la calidad cuya vigencia ha expirado.

Copia controlada: Copia impresa o virtual de un documento designado al personal de la empresa con la aprobación del RD.

Copia no controlada: Documento impreso o virtual que no se encuentra bajo el control de cambios.

Registro: Formulario que contiene resultados obtenidos o proporciona evidencia objetiva de actividades realizadas.

Formulario: Plantilla en la cual se transcriben los resultados de alguna actividad.

4. Descripción de actividades

4.1. Creación y propuesta de modificación

Todo el personal de la empresa puede proponer modificaciones a los documentos existentes en el sistema de gestión de la calidad y crear nuevos documentos, solicitando al RD o AA (según la naturaleza del documento) la evaluación de la propuesta, el cual en caso de aprobar la modificación procederá según el punto 4.2.2.

Para ello, en caso de documentos nuevos deberá tomarse como modelo:

- Manual de la calidad
- Este procedimiento
- Cualquier instructivo existente
- Cualquier formulario existente

Así mismo, la necesidad de modificar o crear documentos o formularios también podrá ser efectuada por personal externo contratado por Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., para el asesoramiento sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

4.2. Específicos de control de documentos

4.2.1. Controles generales

Se llevará un control en forma del listado de documentos del sistema de gestión de la calidad en el formulario **SGC-P-01-F-01 Registro maestro de documentos**, en cual figura: usuarios, versiones vigentes y tiempo de conservación de registros. Son responsables de la preservación de los registros, los usuarios de los mismos. La documentación digital será conservada siguiendo un orden lógico.

4.2.2. Aprobación

Los documentos contarán con la aprobación previa a su emisión por parte del RD o AA, representada por la firma, que figurará en la última hoja de cada documento.

4.2.3. Revisión y actualización

Cada usuario es responsable de la continua revisión de los documentos que maneja, debiendo informar al RD de cualquier cambio pertinente. Así mismo, el RD efectuará anualmente una revisión en la que actualizaran los documentos del sistema de gestión de la calidad de ser necesario y eliminando las versiones obsoletas.

En caso los documentos sufrieran cambios en sus versiones, el RD solicitará al personal por medio oral o escrito, que entregue aquellos documentos obsoletos o cuya legibilidad haya disminuido; luego de lo cual serán eliminados. En el caso de conservarse algún documento obsoleto, estos serán marcados con el sello “OBSOLETO” en cada hoja del documento. Para el caso de registros digitales estos serán archivados en una carpeta específica e identificada con el nombre de “OBSOLETOS”.

4.2.4. Modificación

Los cambios efectuados en los documento del sistema de gestión de la calidad deberán figurar en los mismos de manera expresa consignando como máximo las tres últimas modificaciones, las cuales serán descritas en el punto 6. Control de cambios.

4.2.5. Distribución y versiones

La recepción de los documentos en su versión vigente será controlada mediante el **SGC-P-01-F-02 Registro de control interno**, llenado por el usuario del documento al momento de la recepción. El AA archiva este registro.

En caso el usuario desee distribuir una copia no controlada de los documentos, informará al RD, la entrega del documento será registrada en el **SGC-P-01-F-02 Registro de control interno**.

4.2.6. Legibilidad

Los documentos serán impresos en un formato legible, tomando como ejemplo este procedimiento.

4.2.7. Identificación

La documentación del sistema de gestión de la calidad contará con una nomenclatura general para su fácil identificación, la cual iniciará con las siglas SGC seguidas de una letra asignada según la naturaleza del documento en cuestión, y un número correlativo.

Para el tipo de documento:

- (M) Manual
- (P) Procedimiento
- (F) Formulario
- (I) Instructivo

Ejemplo: SGC-P-01 Control de documentos y registros.

Nota: Solo en la nomenclatura de los manuales no se considera las siglas SGC al inicio.

4.2.8. Documentos internos

Los documentos externos serán controlados mediante el **SGC-P-01-F-01 Registro maestro de documentos**.

4.3. Especifico de control de registros

4.3.1. Identificación

Los registros serán identificados de acuerdo a la siguiente estructura:

Tipo de registro	Estructura	¿Qué indica?
Formulario	SGC-P-01-F-01	Indica que es el primer formulario perteneciente al procedimiento SGC-P-01
Documento externo	Sin codificación	Datos propios

4.3.2. Almacenamiento

Cuando son archivos físicos, deberá asignarse un archivo específico de registros para facilitar su recuperación e identificación. Dichos archivos serán conservados debidamente rotulados y su conservación será responsabilidad del personal en su punto de uso.

4.3.3. Protección

El personal responsable de realizar algún registro velará por la integridad del mismo, mantenidos bajo control dentro de sus respectivos archivadores. Para la protección de registros digitales, su distribución se realizará en formatos PDF con el fin de evitar sus posibles modificaciones no autorizadas.

4.3.4. Recuperación

Para asegurar la recuperación de los registros del sistema de gestión de la calidad, cualquier revisión ordinaria se realizará en el punto de uso, salvo obligación legal. Opcionalmente, se podrá realizar fotocopias de los registros que requieran una mayor examinación fuera del punto de uso. Además para la conservación de los registros virtuales, se realiza una copia de seguridad del sistema mensualmente.

4.3.5. Tiempo de retención

Los plazos de retención están consignados en el SGC-P-01-F-01 Registro maestro de documentos. Durante las revisiones del sistema de gestión de la calidad, el RD solicitará los registros cuyo tiempo de retención haya vencido para su eliminación o archivo.

4.3.6. Disponibilidad de la política a partes interesadas

El RD contará con copias no controladas de **M-01-F-02 Política de la calidad**, las cuales serán distribuidas a cualquier parte interesada que lo solicite por cualquier vía de comunicación pertinente.



Hotel Alegría
Nazca Perú

**CONTROL DE DOCUMENTOS
Y REGISTROS**

Código:	SGC-P-01
Versión:	01
Página:	Página 6 de 6

5. Registros relacionados

- SGC-P-01-F-01 Registro maestro de documentos
- SGC-P-01-F-02 Registro de control interno.

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Determinar el estado del sistema de gestión de la calidad e identificar las oportunidades de mejora.

2. Alcance

Aplica a los auditores internos de la empresa, así como los contratados para realizar dichas labores sin miras a la certificación del sistema de gestión de la calidad auditado.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección

Auditoria: Examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y resultados referentes al sistema de gestión de la calidad cumplen con los lineamientos previamente establecidos.

Auditor: Persona calificada para realizar auditorías al sistema de gestión de la calidad.

Auditado: Organización o persona sometida a una auditoria.

Criterios de auditoria: Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos, bajo los cuales se verifica el cumplimiento.

No conformidad: Incumplimiento de los requisitos establecidos.

4. Descripción de actividades

4.1. Programa de auditoria

El RD elaborará el **SGC-P-02-F-01 Programa de auditoria** del año en curso, donde se define los plazos y procesos a auditar, considerando un periodo anual entre cada auditoria interna.

El Gerente general aprueba el **SGC-P-02-F-01 Programa de auditoria**, el cual es luego comunicado a las partes interesadas.

4.2. Plan de auditoria

El RD coordina con los responsables de los procesos las fechas y horarios para realizar la auditoria, con la finalidad de asegurar su disponibilidad y participación. Es responsabilidad del RD seleccionar a las personas que participaran como auditores internos, adicionalmente estos podrán ser contratados por parte de servicios externos teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

El RD prepara el **SGC-P-02-F-02 Plan de auditoria interna**, donde se definen al equipo auditor, horarios y plazos para la auditoria, personas y procesos auditados y criterios de la auditoria. El gerente general aprueba la auditoria y el RD comunica la existencia del mismo a las partes interesadas.

4.3. Preparación de auditoria

El equipo auditor revisa la documentación pertinente de los procesos a auditar, considerando los resultados de auditorías previas y los criterios de auditoria NTP ISO 9001:2009.

4.4. Reunión de auditoria

El equipo auditor realiza la reunión de apertura con la presencia del gerente general y el RD, en la cual se confirma la disponibilidad de las personas y recursos necesarios para realizar la auditoria, realizando las modificaciones al **SGC-P-02-F-02 Plan de auditoria interna** si fuese necesario.

4.5. Ejecución de auditoria

El equipo auditor procede a recolectar evidencias de auditoria por medio de entrevistas y observaciones de las actividades del personal y la revisión de la documentación en los puntos de uso, contrastando las evidencias con los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009. Los hallazgos de auditoria identificados serán debidamente comunicados al personal en el momento de su identificación. La recolección de las evidencias de auditoria se consolida en el **SGC-P-02-F-03 Lista de verificación de auditorías internas**.

Finalizada la auditoria el equipo se reunirá y consolidara los hallazgos con las evidencias objetivas a presentar en la reunión de cierre.

4.6. Reunión de cierre

El equipo auditor informa al gerente general y al RD los hallazgos de auditoría identificados, acordando los plazos para la solución de las no conformidades y la verificación de la eficacia de las acciones tomadas.

4.7. Elaboración de informe

El equipo auditor elabora el **SGC-P-02-A-01 Informe de auditoría interna**, el cual es entregado al RD para la toma de acciones con el personal involucrado en las no conformidades identificadas.

5. Registros relacionados

- SGC-P-02-F-01 Programa de auditoría
- SGC-P-02-F-02 Plan de auditoría interna
- SGC-P-02-F-03 Lista de verificación de auditorías internas
- SGC-P-02-A-01 Informe de auditoría interna

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Asegurar la correcta identificación y solución de no conformidades reales o potenciales para mejorar el sistema de gestión de la calidad.

2. Alcance

Aplica a todo el personal involucrado en los procesos del sistema de gestión de la calidad en los niveles pertinentes.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

No Conformidad: Cualquier desviación o incumplimiento de un requisito del sistema de gestión que pueda directa o indirectamente afectar la satisfacción del cliente, resultar en impactos ambientales negativos no tolerados al ambiente; o en muerte, enfermedad, lesión del trabajador; daño a la propiedad y/o al ambiente de trabajo.

Oportunidad de mejora: Oportunidad para aumentar la capacidad de cumplimiento con los requisitos o mejorar el desempeño de los procesos.

	MEJORA CONTINUA	Código:	SGC-P-03
		Versión:	01
		Página:	Página 2 de 5

4. Descripción de actividades

4.1. Identificación de no conformidades

Las fuentes para la identificación de las No Conformidades son:

- Hallazgos de auditoría (interna o externa)
- De los resultados de la medición de los procesos o indicadores.
- Observaciones del personal de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.
- De las encuestas de satisfacción a clientes.
- De cualquier incumplimiento sistemático de algún requisito del cliente, o requisito interno derivado del sistema de gestión de la calidad.

4.2. Tratamiento de no conformidades y oportunidades de mejora

En el caso de que identifique una oportunidad de mejora para el sistema de gestión de la calidad, se deben comunicar al RD, quien realizará el registro en el **SGC-P-03-F-02 Oportunidades de mejora**, luego del analizar las acciones se determinará si es factible la mejora.

Para una No Conformidad el RD debe registrar toda información referente a la identificación, análisis y tratamiento en el formato **SGC-P-03-F-01 Registro de No Conformidades**. El siguiente tabla menciona como se debe codificar una No Conformidad para su fácil identificación:

Código NC (Origen – Fecha – Número - Intento)	
<i>Origen</i>	AI - Auditoría interna AE - Auditoría externa HP - Hallazgo del personal MP - Medición del proceso
<i>Fecha</i>	ddmmaa (sin símbolo de separación)
Numero	N° (Posición numérica de la NC en la fecha)
<i>Intento</i>	Nro. de veces que se intenta la acción (se obviará en caso de ser la 1era vez).
Reporte	N° de reporte en el año

	MEJORA CONTINUA	Código:	SGC-P-03
		Versión:	01
		Página:	Página 3 de 5

Por ejemplo:

- La segunda No Conformidad encontrada en el proceso de auditoría interna del día 25 de Junio del 2014, tendrá el código: AI-250614-2
- La primera No Conformidad encontrada el día 25 de Junio del 2014 en su segundo intento, tendrá el código: AI2-250614-1

Por otro lado, Se registrará en **SGC-P-03-F-03 Seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas** las No conformidades detectadas, así como la fecha límite de ejecución de las acciones planteadas, responsables y estado de las mismas, con la finalidad de hacer un seguimiento y asegurar su implementación.

Se debe indicar el Tipo de no conformidad:

- No conformidad Real: aquella que incumpla sistemáticamente cualquier punto de la Norma NTP ISO 9001:2009, un requisito legal, del cliente o interno de la organización derivado del sistema de gestión de la calidad.
- No Conformidad Potencial: aquella que no incumple ningún punto de las normas antes mencionadas pero que su recurrencia o descuido podría derivar en una No Conformidad Real.

Se debe mencionar lo siguiente: Datos de la persona que identifica la NC, indicando su nombre, realizar una descripción detallada de la NC y el requisito de la Norma afectado.

Tanto la persona que identifica la NC, el responsable del Área/proceso y el RD, deben dar validez de la información mediante su nombre y firma.

4.3. Análisis de causa raíz

El análisis de la causa raíz se realizará por el RD y el personal responsable del proceso o área afectada. Este análisis debe identificar la razón por la cual fallo el sistema permitiendo la ocurrencia de la no conformidad, para ello se hará uso de la técnica de “los cinco porqués”, a través de la cual se realizarán preguntas del porqué de la ocurrencia en al menos cinco oportunidades. Cuando sea difícil para el equipo seguir respondiendo a dicha pregunta, la causa más probable habrá sido identificada.

Se debe describir las acciones a realizar, indicando el responsable de realizarlas, fecha límite de ejecución y la fecha en que terminan o concluyen las acciones.

4.4. Verificación de las acciones tomadas

El RD coordina la implementación de las acciones correctivas y preventivas, dando seguimiento al tratamiento de las no conformidades; cuando concluya el periodo establecido, procederá a realizar una verificación de las acciones correctivas, llenando el formulario **SGC-P-03-F-01 Registro de no conformidades**, donde consignará la fecha de la verificación y el estado del tratamiento de la no conformidad.

Las acciones se considerarán efectivas cuando se verifique que el cumplimiento de las acciones haya corregido las no conformidades identificadas corrigiendo o previniendo posibles fallas. El RD consolida con su firma la verificación de la No conformidad.

Se registrara en **P-19-F-03 Seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas** las No conformidades detectadas, así como su fecha límite de ejecución y estado de la misma con la finalidad de llevar a cabo las acciones planteadas y hacer un seguimiento para su ejecución.

5. Registros relacionados

- SGC-P-03-F-01 Registro de No Conformidades
- SGC-P-03-F-02 Oportunidades de Mejora
- SGC-P-03-F-03 Seguimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Prevenir el uso o entrega no intencionada de habitaciones no conformes a los huéspedes.

2. Alcance

Aplica a todas las áreas que intervienen en el proceso de alojamiento

3. Definiciones

Habitación no conforme: Habitación no apta para su uso por falta de limpieza luego de la salida de un huésped, defectos en la infraestructura o incumplimiento de los requisitos del cliente.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, implícita u obligatoria.

Acción correctiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

- Puede haber más de una causa para una no conformidad
- La acción correctiva se toma para prevenir que algo vuelva a producirse

Acción preventiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

No conformidad. Incumplimiento de un requisito

4. Descripción de actividades

4.1. Detección de producto no conforme

La identificación de las habitaciones no conformes puede darse dentro de las distintas etapas del sistema de gestión o durante la prestación del servicio de alojamiento. Las habitaciones no conformes pueden ser detectadas por cualquier miembro del personal de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C.

La información para la detección de las habitaciones no conformes puede provenir de las quejas de los clientes, observaciones del personal, revisiones por la dirección, auditorías internas, reincidencia de no conformidades, entre otros.

El personal que reciba o identifique una habitación no conforme, debe informar al Representante de la dirección para su registro y tratamiento respectivo

4.2. Tratamiento del producto no conforme

El registro de la naturaleza del producto no conforme y las acciones determinadas para su tratamiento o eliminación se registran en el **SGC-P-04-F-01 Registro de producto no conforme**. El archivamiento y manejo del registro está a cargo del Representante de la dirección.

Es responsabilidad del Representante de la dirección determinar las acciones para el tratamiento del producto no conforme, dependiendo de su magnitud.

Es responsabilidad del recepcionista notificar al cliente, la posibilidad de concesión o cambio de habitación antes de su ingreso o durante su estadía. Además, el recepcionista marcará la habitación en el sistema como clausurada para evitar su uso.

Es responsabilidad del personal de limpieza dar mantenimiento a las habitaciones cuando estas lo requieran para eliminar las no conformidades detectadas.

Es responsabilidad del personal de mantenimiento reparar los defectos en las instalaciones de las habitaciones cuando estas lo requieran para eliminar las no conformidades detectadas.

Es responsabilidad del Representante de la dirección decidir si las acciones tomadas han sido efectivas y autorizar la liberación de la habitación no conforme.

4.3. Generación de una no conformidad

La reincidencia en la causa de un producto no conforme generará el **SGC-P-03-F-01 Registro de mejora** de acuerdo a lo mencionado en el **SGC-P-03 Mejora continua.**

5. Registros relacionados

- SGC-P-04-F-01 Registro de producto no conforme.

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Asegurar la calidad de los productos adquirido a través de proveedores para garantizar los estándares del servicio ofrecido a los clientes.

2. Alcance

Aplica al representante de la dirección y al asistente administrativo las actividades descritas en este procedimiento.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección

AA: Asistente administrativo

4. Descripción de actividades

4.1. Evaluación de proveedores

El AA realiza la evaluación de los proveedores por medio de la **SGC-P-05-F-01 Lista de evaluación de proveedores**, llenando las puntuaciones determinadas para cada criterio los cuales son: Precio, puntualidad de entrega, calidad del producto comprado, facilidades de pago, incidentes anuales relacionados con el producto, entre otros. Posteriormente se sumaran los puntajes y se clasificara a los proveedores de acuerdo al siguiente criterio:

Tipo Proveedor	Promedio
A	(Prom >17.5)
B	(15<Prom<=17.5)
C	(12.5<Prom<=15)
D	(Prom<=12.5)

Leyenda:

- Proveedor Tipo “A”: Proveedor de Excelente resultados, se recomienda continuar trabajar con él y poder generar alianzas estratégicas.
- Proveedor Tipo “B”: Proveedor de buen rendimiento, sin embargo aún se encuentra en mejor estado para la adecuación a los requisitos establecidos por Inversiones Turísticas Alegría S.A.C. Se recomienda impulsar y motivar al proveedor para que mejore a través de reuniones y retroalimentación al mismo.
- Proveedor Tipo “C”: Proveedor de rendimiento deficiente pero con ciertos cumplimientos que se pueden rescatar. En este caso se recomienda conversar con el proveedor para que pueda alinearse a las políticas de Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., para que pueda continuar trabajando, previa aprobación del gerente general.
- Proveedor Tipo “D”: Proveedor de rendimiento muy deficiente que incumple lo estipulado por Inversiones Turísticas Alegría S.A.C., se recomienda romper relaciones comerciales con dicho proveedor.

El AA elabora el informe **SGC-P-05-F-02 Informe de evaluación de proveedores** y traslada los resultados de la evaluación al **SGC-P-05-F-03 Lista de proveedores evaluados**, los cuales son entregados al RD para la toma de acciones necesarias.

Nota: Las evaluaciones de proveedores se realizan semestralmente para proveedores recurrentes y al momento de iniciar relaciones comerciales con un nuevo proveedor.

4.2. Selección de proveedores

Durante las actividades de compra el RD determinara el uso de proveedores del **SGC-P-05-F-03 Lista de proveedores evaluados**, priorizando la elección de acuerdo a la calificación obtenida luego de la evaluación.

5. Registros relacionados

- SGC-P-05-F-01 Lista de evaluación de proveedores
- SGC-P-05-F-02 Informe de evaluación de proveedores
- SGC-P-05-F-03 Lista de proveedores evaluados

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente en el sub proceso de reservas.

2. Alcance

Aplica al personal de recepción, representante de la dirección y asistente administrativo durante las actividades relacionadas al sub proceso de reservas.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección.

AA: Asistente administrativo.

4. Descripción de actividades

Al ingresar una petición de reserva vía telefónica o por correo electrónico, el personal de recepción verificará la disponibilidad de las habitaciones mediante el uso del software de gestión hotelera SHIOL. En caso no exista la disponibilidad en las condiciones establecidas por el cliente, deberá proponérsele en condiciones diferentes, de no aceptar el cliente, se culmina el contacto.

De aceptarse las condiciones de reserva, el personal de recepción deberá proceder al llenado de la información del cliente en el **SGC-P-06-F-01 Confirmación de reserva**. El personal de recepción además informará al cliente de las modalidades de pago según el **SGC-P-06-A-01 Política de precios**.

Aceptadas las condiciones antes descritas al cliente, el personal de recepción genera una copia no controlada del **SGC-P-06-F-01 Confirmación de reserva**, la cual se adjunta y envía por correo electrónico al cliente, además de ser impresa y archivada.

Es responsabilidad del personal de recepción mantener el archivo de este documento.

El personal de recepción revisará el depósito de la reserva pactado por el cliente diez (10) días antes de la fecha de arribo del cliente, en caso este no haya sido realizado, contactará al cliente vía telefónica o por correo electrónico, anotando la acción tomada en el **SGC-P-06-F-02 Seguimiento del estado de reservas**.

El personal de recepción contactará al cliente tres (3) días antes de su arribo para confirmar por última vez la fecha de su reserva, acto seguido llenará la **SGC-P-06-F-02 Seguimiento del estado de reservas.**

En caso que la comunicación con el cliente no llegue a concretarse la habitación será liberada en el sistema para su uso y disposición.

El personal de recepción podrá hacer las modificaciones a las reservas con al menos tres (3) días antes del arribo del cliente y previa revisión de la disponibilidad y aprobación del AA.

5. Registros relacionados

- SGC-P-06-F-01 Confirmación de reserva
- SGC-P-06-F-02 Seguimiento del estado de reservas.
- SGC-P-06-A-01 Política de precios

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma NTP ISO 9001:2009, los legales y los determinados por el cliente, para asegurar su satisfacción.

2. Alcance

Aplica a todo el personal involucrado en el sub proceso de hospedaje dentro del sistema de gestión de la calidad.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección.

AA: Asistente administrativo.

Check in: Horario de ingreso de los clientes a las instalaciones del hotel.

Check out: Horario máximo de salida de los clientes, luego del cual inicia el conteo de un nuevo día hotelero.

Habitación liberada: Habitación apta para su uso por los clientes, la cual cumple con todos los requisitos establecidos.

Cliente libre: Cliente que no posee una reserva.

4. Descripción de actividades

4.1. Llegada del cliente

El personal de recepción determina si el cliente que llega a las instalaciones del hotel posee o no una reserva, luego de lo cual se procederá de la siguiente manera según describe el procedimiento.

	HOSPEDAJE	Código:	SGC-P-07
		Versión:	01
		Página:	Página 2 de 6

4.1.1. Clientes con reservas

El personal de recepción procede a verificar la información de la reserva hecha por el cliente por medio del **SGC-P-06-F-02 Seguimiento del estado de reservas**. Si la reserva es conforme se procede a informar al cliente de los servicios disponibles de lavandería, custodia de bienes y servicios alimentarios, así como los horarios de check out y servicio del restaurante.

Luego la información del cliente es consolidada en el **SGC-P-07-F-01 Tarjeta de registro**. El archivamiento de los mismos es responsabilidad del personal de recepción.

Durante la verificación se pueden presentar los siguientes inconvenientes:

- Retrasos en la llegada del cliente.
- Habitación no liberada.
- Reserva no existente.
- Cambios en la reserva.

En el caso de retrasos de llegada y cambios en la reserva, se aplicaran las penalidades correspondientes y se informará al cliente de dichas disposiciones, luego se procederá con el ingreso de la información del cliente.

En el caso de habitaciones no liberadas y reservas no existentes, se generará una no conformidad y se procederá según el **SGC-P-03 Mejora continua**. El RD tendrá la responsabilidad de dar una solución al cliente cuya reserva no existe dentro de las posibilidades existentes.

4.1.2. Clientes libres

El personal de recepción verificará la disponibilidad de las habitaciones mediante el uso del software de gestión hotelera SHIOL. En caso no exista la disponibilidad en las condiciones establecidas por el cliente, deberá proponérsele en condiciones diferentes, de no aceptar el cliente, se culmina el contacto.

El personal de recepción realiza el llenado de la información del cliente en la **SGC-P-07-F-01 Tarjeta de registro**, y brinda la información de facturación y servicios ofrecidos por el hotel en relaciones a los horarios de atención.

4.1.3. Instalación de los huéspedes

Finalizado el registro de la información de los clientes en el **SGC-P-07-F-01 Tarjeta de registro**, el personal de recepción entregará las llaves de la habitación y generará una clave para el acceso a internet para cada huésped.

Nota: De ser necesario el personal de recepción indicará a un botones, acompañar al huésped(es) y ayudar con el traslado del equipaje.

Durante la estadía del cliente, este puede exigir el cambio de la habitación cuando esta no cumpla con sus exigencias por defectos en la habitación o falta de limpieza, esta incidencia será tratada de acuerdo al SGC-P-03 Mejora continua, y el personal de recepción otorgará al cliente una nueva habitación.

4.2. Estadía del cliente

Cuando el cliente lo requiera:

4.2.1. Servicios alimentarios

Durante el horario de atención del restaurante del hotel, el mozo tomará los pedidos de los clientes en el SGC-P-07-F-03 Consumos en restaurante, los cuales entregará al Asistente de cocina para la preparación de los alimentos.

El asistente de cocina prepara los ingredientes y asiste al cocinero a preparar los alimentos. Finalizada la preparación lleva los pedidos a la mesa de espera junto al SGC-P-07-F-03 Consumos en restaurante, donde el mozo los recoge y entrega al cliente respectivo.

	HOSPEDAJE	Código:	SGC-P-07
		Versión:	01
		Página:	Página 4 de 6

El asistente de cocina guarda los **SGC-P-07-F-03 Consumos en restaurante**, y los entrega al personal de recepción al final de día para su cargo a la cuenta del cliente.

Nota: El cliente puede optar por cancelar el consumo hecho en el restaurante en el momento de dicho consumo.

4.2.2. Custodia de pertenencias

El personal de recepción recibirá las pertenencias de los clientes para su custodia, para ello registrará: características del bien, marca, modelo (si aplica), estado, y otras características que sean necesarias en el **SGC-P-07-F-04 Registro de bienes del cliente**, el llenado de dicho registro se realizará conforme a lo establecido en el **SGC-P-07-I-01 Instructivo para el manejo de la propiedad del cliente**.

El **SGC-P-07-F-04 Registro de bienes del cliente**, llevará la firma del cliente como confirmación del llenado de la información correcta y precisa, además se generará una copia no controlada para el cliente.

Cuando el cliente desee retirar sus pertenencias de la custodia del hotel, entregará la copia no controlada y el personal de recepción comprobará la identidad del cliente para realizar la liberación del bien custodiado.

4.2.3. Lavandería

El personal de recepción recibirá las prendas de los clientes para su traslado a lavandería, para ello se realizará el llenado **SGC-P-07-F-04 Registro de bienes del cliente** de acuerdo a lo establecido en el **SGC-P-07-I-01 Instructivo para el manejo de la propiedad del cliente**. Adicionalmente generará una etiqueta plástica con el código del registro, la cual será colocada a la bolsa de tela en la cual se colocarán las prendas para su entrega a la lavandería del hotel.

El personal de lavandería recoge las prendas y realiza las actividades pedidas por el cliente de acuerdo a lo establecido en el **SGC-P-07-I-02 Instructivo para el lavado de prendas de los clientes**.

El personal de lavandería entrega las prendas lavadas al personal de limpieza los cuales llevan las prendas a la habitación del cliente.

	HOSPEDAJE	Código:	SGC-P-07
		Versión:	01
		Página:	Página 5 de 6

4.3. Salida del cliente

El personal de recepción atenderá a los clientes cuando estos realicen el check out, para ello deberán determinar la hora en la cual se realice.

El personal de recepción contacta al personal de limpieza para revisión de la(s) habitación(es), con la finalidad de revisar algún daño en la propiedad o la existencia de alguna pertenencia olvidada del cliente.

El personal de recepción entrega el **SGC-P-07-F-02 Encuesta de satisfacción** a los clientes mientras se realizan las tareas de check out. La recepción de estos registros es responsabilidad del personal de recepción el cual los entregará al AA para su análisis al final de la semana.

El personal de recepción verifica los cargos a nombre del cliente tomando en cuenta la hora de check out y penalidades, de existir estos genera la facturación correspondiente y la entrega al cliente.

El personal de recepción recibe el pago de los saldos por cobrar, recibe las llaves de las habitaciones y libera la habitación en el sistema.

5. Registros relacionados

- SGC-P-07-F-01 Tarjeta de registro
- SGC-P-07-F-02 Encuesta de satisfacción
- SGC-P-07-F-03 Consumos en restaurante
- SGC-P-07-F-04 Registro de bienes del cliente
- SGC-P-07-I-01 Instructivo para el manejo de la propiedad del cliente
- SGC-P-07-I-02 Instructivo para el lavado de prendas de los clientes

	HOSPEDAJE	Código:	SGC-P-07
		Versión:	01
		Página:	Página 6 de 6

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			

1. Objetivo

Asegurar la disponibilidad y calidad del servicio para los clientes.

2. Alcance

Aplica al representante de la dirección y al asistente administrativo.

3. Definiciones

RD: Representante de la dirección.

AA: Asistente administrativo.

4. Descripción de actividades

4.1. Preparación para la planificación

El AA recoge los **SGC-P-07-F-03 Encuesta de satisfacción** y consolida la información mensualmente en el **SGC-P-08-F-01 Informe de satisfacción del cliente**, identificando deficiencias en el servicio, quejas e incidentes y recomendaciones para la mejora del servicio.

El AA elabora anualmente el **SGC-P-08-F-02 Informe de ocupabilidad**, en base al reporte de ventas agrupándolas por el tipo de cliente y considerando la cantidad de huéspedes, montos facturados, cantidad de habitaciones, indicadores de ocupabilidad, entre otros, mencionados en el **SGC-P-08-I-01 Instructivo para elaboración de informes**.

Los informes elaborados por el AA son aprobados por el RD, el cual los archiva para su análisis respectivo junto con el gerente general.

4.2. Análisis de la información

Al menos una vez al año, el RD se reunirá con el gerente general para el análisis de la información contenida en **SGC-P-08-F-01 Informe de satisfacción del cliente** y **SGC-P-08-F-02 Informe de ocupabilidad**, para identificar las necesidades comerciales y de mejora del servicio prestado en la organización.

Nota: La evaluación del desempeño comercial por medio del **SGC-P-08-F-02 Informe de ocupabilidad**, se realiza al cierre del año; sin embargo, la evaluación para la mejora del servicio por medio del **SGC-P-08-F-01 Informe de satisfacción del cliente** se realiza de acuerdo a la gravedad de la situación, queda a criterio del RD la clasificación de la misma.

En el caso de identificar necesidades de mejora se procederá según los lineamientos contenidos en el **SGC-P-03 Mejora continua**.

4.3. Planificación comercial

El AA elabora las **SGC-P-08-F-03 Propuesta de ocupabilidad** para los clientes identificados como potenciales o con los cuales ya se tiene relaciones comerciales establecidas, las cuales son aprobadas por el RD para su envío a los clientes vía correo electrónico.

El RD concretará una reunión con los clientes, cuando sea aplicable, para discutir los términos y acuerdos del contrato los cuales serán consolidados en el **SGC-P-08-F-04 Contrato de ocupabilidad**, consignando las firmas del gerente general y el representante de los clientes.

Nota: Cuando las negociaciones no puedan realizarse de manera presencial, se guardarán los correos y comunicaciones escritas en medio físico adjuntados al **SGC-P-08-F-04 Contrato de ocupabilidad**.

4.4. Consolidación

El AA elabora el **SGC-P-08-F-05 Informe de planificación de la oferta**, en el cual se presentan los clientes y sus reservas de habitaciones respectivas para el año en curso, adjunto se consolida los términos y condiciones de las relaciones comerciales. El RD aprueba el **SGC-P-08-F-05 Informe de planificación de la oferta** el cual es archivado bajo su responsabilidad y disponible para el personal de recepción, quienes ingresan la información al sistema.

5. Registros relacionados

- SGC-P-08-F-01 Informe de satisfacción del cliente.
- SGC-P-08-F-02 Informe de ocupabilidad.
- SGC-P-08-F-03 Propuesta de ocupabilidad.
- SGC-P-08-F-04 Contrato de ocupabilidad.
- SGC-P-08-F-05 Informe de planificación de la oferta
- SGC-P-08-I-01 Instructivo para elaboración de informes.

6. Control de cambios

FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	VERSIÓN

	Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Firma			
Nombre			