

TOMO I: Memoria Descriptiva
DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
HOTEL LOS BRONCES (Lucena, Córdoba)

INDICE TOMO I. Memoria Descriptiva

| | |
|---|----|
| 1. Objeto y justificación | 6 |
| 2. Normativa | 8 |
| <i>Normativa general de obligado cumplimiento</i> | 8 |
| <i>Normativa en materia de Calidad</i> | 15 |
| 3. Antecedentes | 17 |
| <i>Historia y situación actual</i> | 17 |
| <i>Estructura y organigrama</i> | 18 |
| 4. Descripción del proyecto | 19 |
| <i>Fases del Proyecto</i> | 19 |
| <i>Indicadores</i> | 27 |
| <i>Planificación de objetivos y metas</i> | 30 |
| 5. Conclusiones | 33 |
| 6. Bibliografía | 34 |

1. Objeto y justificación

El presente documento ha sido elaborado por Antonio Jesús Fernández Molina, como Proyecto Fin de Carrera de la titulación Ingeniería de Organización Industrial, siendo tutorado por D. Andrés Monar Gutiérrez, profesor asociado de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Sevilla. En el desarrollo del Proyecto Fin de Carrera se elaborará el **Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad según las normas UNE-EN-ISO 9001:2008 y UNE 182001:2008, para el Hotel Los Bronces (Lucena, Córdoba)**, desarrollándose así las competencias, conocimientos y materias impartidas en la asignatura optativa Gestión de la Calidad.

Primeramente, hay que resaltar que la empresa está en pleno conocimiento del desarrollo de este trabajo, aceptándolo de buen grado y considerando que puede suponer una herramienta de mejora sustancial para lograr la máxima satisfacción de sus clientes, suponiendo además un hecho diferenciador con la competencia cercana el poseer un Sistema de Gestión de la Calidad en su establecimiento, que refuerce la imagen del mismo, transmitiendo seguridad y confianza ante sus clientes y, finalmente, mejorando sus posibilidades comerciales. También hay que señalar que en el presente trabajo solo se realizará el Diseño del Sistema de Gestión Calidad, pudiendo acometer su implantación en futuros trabajos. Como tercera y última aclaración, tenemos que destacar que el Sistema de Gestión de la Calidad que diseñaremos, solo abarcará las actividades propias e inherentes al hospedaje y eventos, excluyendo otras actividades como la restauración, etc.

Más específicamente, los **objetivos** que se persiguen con la realización del presente documento son:

- **Mejorar eficiencia de los procesos y procedimientos:** la mejora en la calidad de procesos y procedimientos nos lleva a la **normalización**, facilitándose el control y gobierno de los mismos, reduciéndose así los costes, incertidumbres, improvisaciones y riesgos, maximizándose a su vez los ingresos, y por tanto, los beneficios. El término normalizar, que usaremos en numerosas ocasiones de aquí en adelante, consiste en establecer, con relación a problemas reales o potenciales, soluciones para aplicaciones repetitivas y comunes, con el objeto de lograr el grado óptimo de orden y eficiencia en un contexto dado. Entre las numerosas ventajas que nos proporciona una correcta normalización, podemos citar de manera general las siguientes:
 - Disminuye el volumen de existencias.
 - Mejora la gestión del diseño.
 - Uniformiza la mano de obra.
 - Facilita la comercialización
 - Simplifica las compras.
 - Establece niveles de calidad y seguridad.
 - Facilita la comparación
 - Disminuye los precios.
 - Agiliza la formulación de pedidos.

Una correcta normalización conlleva una **documentación** exhaustiva de la misma, de cada proceso y procedimiento, con la que conseguiremos:

- Lograr conformidad con los requisitos del cliente.
 - Proporcionar la formación apropiada.
 - Facilitar la repetitividad de los procesos, actividades y tareas.
 - Permitir trazabilidad.
 - Proporcionar evidencias objetivas.
 - Facilitar la toma de decisiones para lograr la mejora continua.
- **Mejorar el servicio a los clientes:** nuevamente con la normalización y el control documental de las actividades, se eliminan improvisaciones y actuaciones poco deseables, que minan la satisfacción del cliente. A su vez se disminuirán tiempos de atención y respuesta al cliente, tanto presencial como telefónicamente.
 - **Recoger información de forma sistemática:** una vez que se conocen cada uno de los condicionantes y características de las actividades que se desarrollan y la opinión de los clientes sobre el servicio recibido, se facilita la toma de decisiones por parte de la gerencia, con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción del cliente, atendiendo así de manera eficiente sus necesidades y reclamaciones.
 - **Marcar una ventaja competitiva:** la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, supone una ventaja competitiva, es decir, un hecho diferenciador de gran importancia, con respecto a la competencia de la zona, mejorando por tanto la competitividad y posición estratégica de la empresa.

Finalmente, a modo de resumen, podemos decir que los objetivos del presente documento, se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- ✓ **Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.**
- ✓ **Mejorar la imagen del establecimiento.**
- ✓ **Aumentar la rentabilidad del establecimiento.**

2. Normativa

El presente documento supone el primer contacto del Hotel Los Bronces con la Gestión de la Calidad, por ello creemos necesario y conveniente realizar un pequeño acercamiento a la Normativa y Legislación vigente en la materia, que nos servirá de base para el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad para el Hotel Los Bronces.

Previamente se realizará un análisis de la Normativa de obligado cumplimiento de la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia turística y hotelera, haciendo especial hincapié en los requisitos que la Legislación vigente establece para establecimientos hoteleros.

NORMATIVA GENERAL DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO

Ley 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía

El objetivo de esta Ley es alcanzar una calidad integral en los diversos servicios, establecimientos y destinos turísticos, incorporando la accesibilidad como objetivo a alcanzar en las estrategias de actuación adaptándose al nuevo marco establecido en el Estatuto de Autonomía para Andalucía y a la regulación de las competencias de las Administraciones Locales establecida por la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local de Andalucía, que exigía una revisión de la normativa turística de máximo rango.

Con la misma se pretende dar respuesta a la necesidad de reflejar y actualizar aspectos de la realidad turística que aconsejan una concreción normativa específica, en aspectos tales como la valoración de la dimensión territorial del turismo; la consideración de una nueva clasificación de la oferta turística, distinguiendo entre servicios turísticos y actividades con incidencia en el ámbito turístico, suprimiendo figuras obsoletas; la adaptación a las nuevas formas de negocio turístico que están apareciendo en la realidad económica; el mayor peso de las políticas de calidad e innovación; la incorporación de obligaciones adicionales de información a la persona usuaria; la necesidad de definir el suelo calificado como turístico, o la simplificación de trámites y procedimientos para el acceso a la actividad turística con motivo de la transposición de la Directiva Europea de Servicios, la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior para eliminar trabas injustificadas al acceso a la actividad turística y agilizar los trámites para la creación de nuevas empresas.

La Ley hasta la fecha vigente y su desarrollo reglamentario han prestado una atención especial a la ordenación de los servicios turísticos, como son los de alojamiento, intermediación u organización de actividades de turismo activo. Sin embargo, la oferta turística presenta otros componentes relacionados con el entorno donde se desenvuelve la vivencia de la persona usuaria de servicios turísticos, mereciendo especial atención aspectos como la correcta conservación de los recursos y la apropiada configuración de los espacios del destino turístico.

Decreto 47/2004, de 10 de febrero de 2004, de establecimientos hoteleros

En los anexos de esta Ley se establecen los requisitos de obligado cumplimiento para establecimientos hoteleros según su categoría. A continuación detallamos los requisitos a cumplir por el **Hotel Los Bronces**, de **cuatro estrellas**:

A. ZONA DE COMUNICACIONES**A.1. Accesos:**

- Se dispondrá de entradas diferenciadas para usuarios y para personal de servicios, equipaje y mercancía.

A.2. Vestíbulos:

- Se dispondrá de vestíbulo con las instalaciones adecuadas a su capacidad de alojamiento para la prestación del servicio de recepción y conserjería.
- La superficie de los vestíbulos estará en relación con la capacidad receptiva de los hoteles, debiendo ser suficiente en todo caso para que no se produzcan aglomeraciones que dificulten el acceso a las distintas dependencias e instalaciones.
- Se contará con un teléfono en cabina cerrada e insonorizada.

A.3. Ascensores y montacargas:

- La instalación de ascensores y montacargas en los hoteles está sujeta a la normativa de seguridad vigente, así como a la Ley 1/1999, de 31 de marzo, de Atención a las Personas con Discapacidad en Andalucía y al Decreto 72/1992, de 5 de mayo, por el que se aprueban normas técnicas para la accesibilidad y la eliminación de barreras arquitectónicas, urbanísticas y en el transporte en Andalucía.
- En el caso de nuestro establecimiento, que tiene dos plantas y no supera la fracción de 85 unidades de alojamiento, se establece un número mínimo de un ascensor (que deben comunicar todas las plantas) y un montacargas (de uso exclusivo del personal del hotel).

A.4. Pasillos:

- Se establece una anchura mínima de 1,60 m, estando los suelos recubiertos de material acústico absorbente en toda su longitud.

A.5. Escaleras:

- Las escaleras de servicio pueden utilizarse como de incendios o emergencia, siempre que reúnan las condiciones exigidas en la normativa específica.

- Se establece una anchura mínima para las escaleras de los usuarios de 1,40 m, 1,10 m para las escaleras de servicio y deberá existir escalera de incendios.

B. ZONA DE USUARIOS

B.1. Unidades de alojamiento:

Requisitos comunes a todas las categorías:

- Identificación mediante número o denominación específica en el exterior de la puerta de entrada.
- Iluminación y ventilación directa al exterior o patio ventilado.
- Dispositivo de oscurecimiento que impida el paso de luz a voluntad del usuario.
- Altura mínima de puertas de 2.03 m y ángulo de apertura de 90°.

Requisitos en función de la categoría (4 estrellas):

- Se dispondrá de Suite Junior.
- Dimensiones:
 - o Individuales: 9 m²
 - o Dobles: 16 m²
 - o Suites Junior: 26 m²
 - o Salón: 10 m²
 - o Altura de techos: 2.60 m
 - o Dimensiones camas dobles: 1.90 x 1.50 m
 - o Dimensiones camas individuales: 1.90 x 1.00 m

B.2. Baños o aseos de unidades de alojamiento:

Requisitos comunes a todas las categorías:

- Ventilación directa o asistida, con renovación del aire.
- Se dispondrá permanentemente de agua caliente y fría, identificadas en lavabos, bidés, bañeras y duchas.
- Sistema antideslizante en bañeras y duchas.

Requisitos en función de la categoría (4 estrellas):

- El porcentaje mínimo de unidades de alojamiento con cuarto de baño completo en los hoteles de cuatro del 50%.
- Se dispondrá de secador de pelo en baños o aseos.
- Dimensiones:
 - o Baños: 4.50 m²
 - o Aseos: 4 m²
 - o Longitud bañera: 1.6 m²

B.3. Aseos generales:

Requisitos comunes a todas las categorías:

- Estarán ubicados en zonas de uso común, independientes para señoras y caballeros.
- Cumplirán la normativa de accesibilidad.
- Estarán dotados, al menos, de espejo, jabón, toallas de un solo uso o secador de manos, papel higiénico y papelera.
- Las puertas de acceso estarán dotadas de un sistema que permita el cierre por ellas mismas.

Requisitos en función de la categoría (4 estrellas):

- El acceso será de doble puerta, con un corredor entre ellas o diseñado de manera tal que desde el exterior no sea visible el interior cuando se produzca la apertura de las puertas.

B.4. Comedores y salones:

Requisitos comunes a todas las categorías:

- La superficie mínima de salones será de 20 m², y la de comedores de 25 m².
- Tendrán ventilación directa al exterior, o en su defecto, sistema de renovación del aire.

Requisitos en función de la categoría (4 estrellas):

- Dimensiones:
 - o Sup. para salón y comedor (m² por ud. de alojamiento): 3.2. m²

C. ZONA DE SERVICIOS

C.1. Cocinas generales, cámaras frigoríficas, bodegas y despensas:

- Estarán totalmente separadas de las zonas destinadas a los usuarios del hotel.
- Las cocinas deberán tener capacidad e instalaciones suficientes para preparar simultáneamente comidas como mínimo para el 50% de las plazas de comedor.

C.2. Oficinas por plantas:

- Se situarán en todas y cada una de las plantas.
- Estarán dotados, al menos, de fregaderos o sumideros y armarios o estanterías para artículos de limpieza y lencería limpia.
- Sus paredes estarán revestidas de materiales de fácil limpieza.

C.3. Depósito de equipajes:

- Se dispondrá de una zona de capacidad suficiente destinada al almacenaje de equipajes.

D. ZONA DE PERSONAL (VESTUARIOS, ASEOS, COMEDOR Y DORMITORIO DE PERSONAL)

- Se dispondrán de vestuarios independientes para personal masculino y femenino, dotados de taquillas o armarios individuales con perchas y de bancos o asientos.
- Se dispondrán de aseos independientes masculinos y femeninos, con instalación de duchas, lavabos e inodoros. El plato de la ducha tendrá el suelo impermeabilizado y las paredes estarán alicatadas hasta una altura mínima de 1,60 metros.
- En establecimientos con más de 40 uds. de alojamiento existirá un comedor para uso del personal, con ventilación e independencia de la cocina.
- Para el personal que pernocte en el hotel existirán dormitorios independientes para ambos sexos, con capacidad no superior a ocho personas por cada unidad. La superficie mínima del dormitorio será de 4 m² por persona.

E. GARAJE

- El garaje estará enclavado en el mismo edificio o en otro distinto situado a una distancia máxima de cien metros del acceso principal del hotel.

- El porcentaje mínimo de plazas de garaje/uds. de alojamiento para un hotel de 4 estrellas será del 30%.

F. INSTALACIONES Y SERVICIOS

F.1. *Climatización, calefacción, refrigeración y agua caliente:*

- Son preceptivas en todos los hoteles y en todas las dependencias destinadas a los usuarios, incluidas las unidades de alojamiento.

F.2. *Instalación telefónica:*

- Se dispondrá de instalación telefónica en todas las unidades de alojamiento, en las zonas de uso común y oficinas por planta.

F.3. *Internet y otras telecomunicaciones:*

- Se dispondrá de ordenadores para uso de los usuarios con conexión a Internet, fax o un servicio de comunicación electrónico alternativo y conexión a Internet en las unidades de alojamiento.

F.4. *Servicio de recepción y conserjería:*

- Se contará con servicio de equipaje.
- Para un hotel de 4 estrellas no es preceptiva la separación de la recepción y la conserjería ni el servicio de admisión exterior.

F.5. *Servicio de limpieza y servicio de habitaciones:*

- El servicio de limpieza deberá realizarse con la frecuencia necesaria y, al menos, una vez al día.
- Para un hotel de 4 estrellas es preceptivo contar con servicio de habitaciones.

F.6. *Servicio de comedor:*

- Tendrá lugar dentro del horario señalado por la dirección del hotel, que, en todo caso, comprenderá un período mínimo de dos horas y media para el almuerzo y la cena y de tres horas para el desayuno. Dicho horario se expondrá al público en lugar visible.
- Para hoteles de 4 estrellas es preceptivo contar con servicio de bar y servicio de comedor. No es obligatorio contar con desayuno en unidades de alojamiento.

F.7. *Servicio de lavandería:*

- Se contará con servicio de lavandería, lencería y plancha.

- Se deberá disponer de almacén de ropa limpia. Las ropas serán devueltas a los usuarios en el plazo máximo que se anuncie previamente en lugar visible de la unidad de alojamiento.

F.8. *Servicios sanitarios:*

- Se contará con botiquín de primeros auxilios y servicio médico-sanitario concertado.

F.9. *Seguridad:*

- El hotel deberá adoptar las medidas adecuadas para garantizar el máximo nivel de seguridad a los usuarios.
- Deberá existir un control estricto del sistema de apertura de las unidades de alojamiento (mecánicas o electrónicas) y de las llaves maestras, no siendo accesibles a personas distintas de las encargadas de dicha actividad.
- Las llaves de las unidades de alojamiento no deberán incluir identificación alguna del hotel. Las tarjetas magnéticas de apertura pueden incluir identificación pero no el número de la unidad.
- Se dispondrá de servicio gratuito de caja fuerte individual en cada unidad de alojamiento.

F.10. *Mantenimiento:*

- En los hoteles de cuatro estrellas deberá existir un servicio de mantenimiento durante las 24 horas del día.

F.11. *Atención de niños:*

- Los hoteles de cuatro y cinco estrellas dispondrán de un servicio de atención de niños, pudiendo concertarse el mismo.

NORMATIVA EN MATERIA DE CALIDAD

Es preciso señalar que la normativa que a continuación se relaciona NO es de obligado cumplimiento, sino que solo es preceptiva en caso de diseño e implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y en materia de certificaciones.

Normas UNE-EN ISO 9000

Se trata de un conjunto de normas sobre Calidad y Gestión de Calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Esta familia de normas apareció a finales de los años 80, tomando como base la norma británica BS 5750 de 1987, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994.

La versión actual data de 2008, publicada el 13 de noviembre de 2008. La norma de la familia de mayor relevancia es la **UNE-EN ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos**, que será el documento en el que nos basaremos principalmente para la elaboración del Manual de Gestión de la Calidad. También resulta de interés la consulta de otras ISO 9000, como la ISO 9000:2005: Sistemas de gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.

Otras normas ISO de relevancia, son las normas UNE-EN ISO 14000, dedicadas a la gestión medioambiental, aspecto que no será del alcance del presente trabajo, pudiendo resultar de interés su tratamiento en futuros Proyectos Fin de Carrera.

Norma UNE-EN ISO 66176. Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente.

Establece las directrices generales aplicables a cualquier organización, para la definición y el desarrollo de un proceso de medición de la satisfacción del cliente, proporcionando apoyo específico a los usuarios de la norma UNE-EN ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

Norma UNE 182001. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio

Establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos dedicados al servicio de alojamiento, los procesos de prestación de dichos servicios, así como sus instalaciones y equipamientos.

Esta norma nos servirá para completar los requisitos exigibles en la prestación del servicio del establecimiento.

Norma UNE-EN ISO 18513. Servicios Turísticos. Hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos. Terminología.

Define los términos utilizados en la industria turística en relación con los distintos tipos de alojamiento turístico y otros servicios relacionados.

3. Antecedentes

HISTORIA Y SITUACIÓN ACTUAL

El Hotel los Bronces es un establecimiento hotelero de 4 estrellas situado carretera Córdoba- Málaga Km.74, a las afueras de la ciudad de Lucena, la población más grande e importante de la provincia de Córdoba, exceptuando a la capital. Se encuentra abierto desde el año 1997, estando desde entonces bajo la misma propiedad y gerencia. El establecimiento cuenta con 40 habitaciones, además de la Suite, y cuenta con las comodidades y características que la legislación establece para un establecimiento hotelero de su categoría.

Tradicionalmente, dado su emplazamiento junto a una vía de gran tránsito de vehículos y en una posición céntrica en la Comunidad Autónoma de Andalucía, ha prestado sus servicios principalmente a transportistas, comerciales y representantes, sobre todo en días laborales, estimándose en estos días una actividad mayor del 90%, siendo el nivel de actividad en fines de semana y festivos casi residual.

Con la construcción de la autovía A-45, finalizada en diciembre de 2009, se origina un descenso importante del tráfico cercano al establecimiento; y dada la situación económica de los últimos años, se produce un declive de la clientela habitual. Debido a esto, y a la posición estratégica del establecimiento, cercano a focos turísticos importantes como Lucena, Córdoba y Málaga, en los últimos años se ha abierto una nueva línea de servicio a grupos, que ha adquirido notable importancia, y que dota al establecimiento de un nivel de actividad aceptable durante los fines de semana. Con todo ello, podemos estimar que el nivel de actividad de la casa es aproximadamente del 60%.

ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA

El establecimiento que nos ocupa es principalmente de gestión familiar, con una plantilla pequeña y poco variable, y una estructura dependiente en gran medida de la propiedad y la gerencia. En la elaboración del presente documento se construye un organigrama del establecimiento, que se expone a continuación. Como podemos observar, las actividades referentes a prestación del servicio, se pueden agrupar en cuatro departamentos: Alojamiento, Limpieza y lavandería, Mantenimiento y Aprovisionamiento, que cuentan con un Responsable cada uno de ellos, y cuyas actividades son dependientes de la Dirección-Gerencia del establecimiento. Como departamentos de apoyo a la Dirección-Gerencia, encontramos el departamento de Finanzas y RRHH, y el Departamento de Calidad, que en la actualidad no existe, y que se creará a partir de la implantación del presente Sistema de Gestión de la Calidad en el establecimiento.

Como ya hemos comentado en el establecimiento no existe en la actualidad un Departamento de Calidad, por lo que el presente documento supone el primer acercamiento formal de la empresa a la Gestión de la Calidad.

A pesar de no contar con ningún departamento encargado de la Gestión de la Calidad, el servicio prestado por el establecimiento es de un nivel medio, siendo a su vez el grado de satisfacción del cliente medio-alto, produciéndose muy pocas quejas por parte de los clientes, y muy rara ocasión, reclamaciones formales por parte de los mismos.

No obstante, el aumento del grado de satisfacción del cliente es posible. Donde encontramos un amplio margen de mejora, es en el desempeño de ciertos procesos y procedimientos, cuya eficiencia puede y debe ser aumentada con el Sistema de Gestión de Calidad.

La normalización, la correcta documentación, control y registro de la misma, proporcionará unas directrices a seguir en cada proceso y procedimiento, de manera que se eliminen incertidumbres, riesgos y actuaciones llevadas a cabo bajo el juicio de los propios empleados, disminuyéndose así los errores y fallos que conducen en algunos casos a la disminución de la calidad del servicio prestado por el establecimiento y a la insatisfacción del cliente. Finalmente a través del Sistema de Gestión de la Calidad se disminuirán los sobrecostos, haciendo que el negocio sea más rentable.

4. Descripción del proyecto

Para describir el proyecto definiremos cada una de las fases que se han seguido para la elaboración del mismo:

FASES DEL PROYECTO

Fase 1. Recopilación y análisis de normativa aplicable

Inicialmente se realiza una recopilación de la normativa potencialmente aplicable a nuestro Proyecto Fin de Carrera, tanto normativa de obligado cumplimiento como de otro tipo, además de la normativa en materia de calidad aplicable, que evidentemente, tendrá un papel protagonista en este trabajo. Una vez estudiada y analizada, seleccionamos aquella normativa y reglamentación que realmente nos interesa, como sustento legal de nuestro trabajo. En el punto 2. Normativa se reseña toda la documentación legal y reglamentaria relativa a nuestro Proyecto.

Fase 2. Análisis de las características de nuestro establecimiento

Se estudian las características de nuestro establecimiento, en cuanto a categoría, instalaciones, equipamientos, etc., y se comprueba la conformidad de los requisitos de los mismos con la legislación y normativa vigente, anteriormente recopilada y analizada.

Fase 3. Identificación de documentación necesaria para la creación de un Sistema de Gestión de la Calidad

La estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad que proponemos es piramidal, constando de los siguientes documentos:



En el primer nivel se encuentra el Manual de Gestión de la Calidad y en él se describe el Sistema de Gestión de la Calidad del establecimiento, se recoge la política de Calidad de la empresa y se describe la actividad de la misma, haciendo referencia a los Procedimientos de Gestión de la Calidad y otros documentos que forman parte de Sistema de Gestión de la Calidad de la organización.

En el Segundo nivel, se encuentran los Procedimientos de Gestión de la Calidad donde se recogen todos aquellos procedimientos exigidos por la normativa así como aquellos que la organización ha considerado como procesos necesarios y, por tanto, hay que documentarlos. En estos procedimientos se detalla información específica sobre, quién, cómo, cuándo, dónde, qué y por qué efectuar las actividades.

En el Tercer nivel, se encuentran las Instrucciones de Trabajo, que son documentos relacionados directamente con las actividades de prestación del servicio del establecimiento.

Finalmente, en el cuarto y último nivel encontramos los Registros de Calidad, donde se recogen los datos obtenidos en las diferentes áreas de la organización.

Fase 4. Elaboración del Manual de Gestión de la Calidad

Como se ha indicado anteriormente en el Manual de Gestión de la Calidad se realiza una descripción general del Sistema de Gestión de la Calidad diseñado, se explica la actividad empresarial llevada a cabo, se detallan los objetivos de la organización, se presenta la Política de Calidad, así como se hace referencia a todos los documentos que forman parte del Sistema.

Con todo esto para la elaboración del Manual de Gestión de la Calidad se ha tenido en cuenta:

- Implantación por parte de la dirección, reflejada en la Política de Calidad del Hotel Los Bronces, así como los objetivos de Calidad.
- El organigrama y las funciones dentro del Hotel Los Bronces.
- Los procesos llevados a cabo dentro del Hotel Los bronces.
- Los requisitos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE 182001 y su aplicación al Hotel Los Bronces.

El Manual de Gestión de la Calidad se desarrollará a través de los siguientes capítulos:

- MGC-0. INTRODUCCIÓN
- MGC-1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
- MGC-2. REFERENCIAS NORMATIVAS
- MGC-3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- MGC-4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- MGC-5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
- MGC-6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
- MGC-7. PRESTACIÓN DEL SERVICIO
- MGC-8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Fase 5. Elaboración de los Procedimientos de Gestión de la Calidad

A los requisitos y disposiciones establecidas en el Manual de Gestión de la Calidad se dan respuesta a través de los Procedimientos de Gestión de la Calidad, que tendrán siempre la siguiente estructura:

1. Objeto y alcance
2. Referencias
3. Responsabilidades
4. Descripción del Procedimiento
5. Registros

Los procedimientos de Gestión de la Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Los Bronces son los que a continuación se relacionan, y los podemos encontrar en el Anexo II del Tomo II del presente proyecto:

- PGC-01. CONTROL Y GESTIÓN DE DOCUMENTOS
Define el procedimiento para el control y la gestión de la documentación de aplicación al Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Los Bronces.
- PGC-02. RECURSOS HUMANOS
Establece la formación reglada, formación específica, habilidades y capacidades y experiencia profesional que el Hotel Los Bronces estima como necesario para sus trabajadores, para el correcto desempeño en cuanto a calidad se refiere de todos los procesos que se desarrollan en sus instalaciones, asegurando la competencia de su personal para el ejercicio de sus funciones.
- PGC-03. EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES
Define la sistemática y la metodología para llevar a cabo la evaluación y selección de los proveedores de productos o servicios que afecten de manera destacable a la calidad de los servicios prestados por el Hotel Los Bronces.
- PGC-04. APROVISIONAMIENTO
Define la sistemática y la metodología para llevar a cabo el suministro de productos del Hotel los Bronces.

- PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO
Define la sistemática de control de la prestación del servicio, la validación de los procesos de la prestación del servicio, la identificación y trazabilidad de los servicios y la propiedad del cliente, para la satisfacción de los requisitos legales y reglamentarios y los establecidos por el Hotel Los Bronces.
- PGC-06. AUDITORÍAS INTERNAS
Define la sistemática y la metodología para llevar a cabo las auditorías internas en el Hotel Los Bronces.
- PGC-07. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
Define la sistemática para realizar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar la conformidad de los servicios prestados por el Hotel Los Bronces, asegurando a su vez, la conformidad de su Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua del mismo.
- PGC-08. GESTIÓN DE INCIDENCIAS
Define la sistemática para detectar, recoger, documentar y solucionar todos los problemas que afecten a la calidad de los servicios prestados por el Hotel Los Bronces.
- PGC-09. ANÁLISIS DE DATOS
Establece la sistemática de recopilación y análisis de los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Los Bronces.

Fase 6. Elaboración de las Instrucciones de Trabajo

La finalidad de las Instrucciones de Trabajo es facilitar la comprensión y realización de un proceso al personal que lo va a llevar a cabo. Estas Instrucciones de Trabajo desarrollan principalmente el procedimiento PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO. Las Instrucciones de Trabajo siempre tendrán la siguiente estructura:

1. Objeto y alcance
2. Referencias
3. Desarrollo de la Instrucción de Trabajo
4. Registros

Las Instrucciones de Trabajo que forman parte de Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Los Bronces son las que a continuación se relacionan, y se encuentran en el Anexo III del Tomo II del presente proyecto:

- IT-01. ALOJAMIENTO:

Establece los requisitos a satisfacer y las instrucciones y condiciones precisas sobre cómo realizar las tareas que se encuadran dentro del proceso de alojamiento:

- Reservas
- Llegadas
- Atención continuada
- Facturación y salida

- IT-02. LIMPIEZA Y LAVANDERÍA

Establece las instrucciones y condiciones precisas sobre cómo realizar las tareas que se encuadran dentro de los procesos de limpieza de instalaciones y lavandería y lencería, afectando principalmente a los trabajos de:

- Limpieza de habitaciones
- Limpieza de zonas comunes de uso del cliente
- Limpieza de zonas de servicio
- Lavado de textiles del establecimiento
- Lavado de prendas del cliente

- IT-03. MANTENIMIENTO

Establece los requisitos a satisfacer y las instrucciones y condiciones precisas sobre cómo realizar las tareas que se encuadran dentro del proceso de mantenimiento, constando éste a su vez con dos subprocesos: mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo. Afectará principalmente a las tareas desarrolladas en torno al mantenimiento de:

- Edificaciones y exteriores.
- Equipos.
- Instalaciones

Fase 7. Elaboración de los Registros

A cada Procedimiento e Instrucción, se asocian unos Registros de Gestión de la Calidad, en los que quedarán reflejados diferentes datos de cada área del establecimiento. Los Registros que forman parte de Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Los Bronces son:

- L. DOC. LISTADO DE DOCUMENTOS EN VIGOR

Relaciona todos los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad del establecimiento que se encuentran en vigor, detallando su código, nombre, versión en vigor, fecha de aprobación y ubicación de los mismos. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-01. CONTROL Y GESTIÓN DE DOCUMENTOS.

- L. DIST. LISTADO DE DISTRIBUCIÓN DE DOCUMENTOS

Es un registro que da constancia del correcto envío por parte del responsable de Calidad y la correcta recepción por parte del Responsable del Departamento receptor de cada uno de los documentos en vigor del Sistema de Gestión de la Calidad del Hotel Los

Bronces. En él se detallan el código, nombre, departamento receptor, fecha de envío y fecha de recepción. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-01. CONTROL Y GESTIÓN DE DOCUMENTOS

- F. P. FICHA DE PERSONAL

Relaciona todos los datos del personal del Hotel los Bronces, relativos a datos personales, formación y experiencia profesional. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-02. RECURSOS HUMANOS.

- P. P. T. PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y REQUISITOS

Establece los requisitos que la Dirección establece como obligatorios para cada uno de los puestos de trabajo del establecimiento, en cuanto a formación reglada, formación específica, habilidades y capacidades y experiencia profesional. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-02. RECURSOS HUMANOS.

- P. A. F. PLAN ANUAL DE FORMACIÓN

Establece la planificación anual que la Dirección y el Responsable de Calidad establecen en cuanto a Actividad Formativa del personal del establecimiento. Se detallarán los datos de las actividades formativas, las fechas y lugares de impartición, la duración, los docentes, los departamentos afectados y los empleados que asistirán a las mismas. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-02. RECURSOS HUMANOS.

- E. A. F. EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA

Deja constancia de las Actividades Formativas llevadas a cabo y de la evaluación de las mismas, en cuanto a la consecución del objetivo establecido. Se detallarán los datos de las actividades formativas, las fechas y lugares de impartición, la duración, los docentes, los empleados que asistirán a las mismas, los objetivos que se pretenden alcanzar y la evaluación y seguimiento del objetivo establecido. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-02. RECURSOS HUMANOS.

- E. P. P. EVALUACIÓN PREVIA DE PROVEEDORES

Deja constancia de la valoración previa que el establecimiento realiza a sus proveedores antes de pasar a ser proveedor habitual del mismo. Se detallará la valoración que el Responsable de Calidad hace de cada proveedor en cuanto a distribución de productos, facilidades de pago, disponibilidad de productos y certificados de calidad, además de establecer una puntuación total que permitirá la aprobación del proveedor o no, como proveedor habitual. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-03. EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

- L. P. LISTADO DE PROVEEDORES

Relaciona los proveedores habituales del establecimiento, es decir, los que ha superado la evaluación en fase de pruebas, detallando su nombre, el departamento afectado por

sus suministros y la fecha de inicio de sus servicios al establecimiento. Este registro estará asociado al procedimiento PGC.04-APROVISIONAMIENTO.

- RES. REGISTRO DE RESERVAS

Es un Registro de gestión de reservas, en el que se detallan todos los datos relativos a la reserva de habitaciones de los clientes (datos personales, nº habitaciones y tipo, fechas...). Este registro estará asociado a la Instrucción IT-01. ALOJAMIENTO, que a su vez desarrolla el PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- CHECK IN-CHECK OUT. REGISTRO DE CHECK IN-CHECK OUT

Es un registro de entradas y salidas del establecimiento, en el que se detallan los datos del cliente y las fechas y horas previstas y reales de check-in y check-out. Este registro estará asociado a la Instrucción IT-01. ALOJAMIENTO, que a su vez desarrolla el PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- L. HAB. REGISTRO DE LIMPIEZA DE HABITACIONES

Dejará constancia de las habitaciones que se limpian, detallando la fecha y hora de limpieza, el nº de habitación, el tipo de limpieza realizada, si se han repuesto productos del minibar, si se han recogido prendas del cliente para ser lavadas o planchadas en lavandería, el estado de los elementos funcionales y decorativos de la habitación y si se han encontrado objetos perdidos en la habitación. Este registro estará asociado a la Instrucción IT-02. LIMPIEZA Y LAVANDERÍA, que a su vez desarrolla el PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- L. U. C. REGISTRO DE LIMPIEZA DE ZONAS DE USO COMUN

Dejará constancia de las limpiezas realizadas en zonas de uso común de los clientes, detallando la fecha y hora de limpieza, la zona limpiada, el tipo de limpieza realizada, y el estado de los elementos funcionales y decorativos de las zonas. Este registro estará asociado a la Instrucción IT-02. LIMPIEZA Y LAVANDERÍA, que a su vez desarrolla el PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- LAV. PREND. REGISTRO DE LAVADO DE PRENDAS DEL CLIENTE

Dejará constancia de las prendas que se lavan en la lavandería del establecimiento, y detallará la fecha y hora de recogida, el nº de habitación, el tipo de prenda y sus características y la fecha y hora prevista de entrega. Este registro estará asociado a la Instrucción IT-02. LIMPIEZA Y LAVANDERÍA, que a su vez desarrolla el PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- P. R. P. PLAN DE REVISIONES PERIÓDICAS

Recoge la planificación de las revisiones de las instalaciones y equipos por parte del Departamento de Mantenimiento, y detallará el equipo a revisar, la frecuencia de revisión, las fechas prevista y real de revisión, las anomalías detectadas y las actuaciones

llevadas a cabo. Este registro estará asociado a la Instrucción IT-03. MANTENIMIENTO, que a su vez desarrolla el PGC-05. PRESTACIÓN DEL SERVICIO.

- P. A. I. PROGRAMA DE AUDITORÍAS INTERNAS
Recoge la planificación de las auditorías internas a efectuar en el establecimiento, detallando el proceso y responsable del proceso a auditar, el nombre del auditor, la fecha de auditoría y la duración de la misma. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-06. AUDITORÍAS INTERNAS.
- INC. INFORME DE INCIDENCIAS
Dejará constancia de la No Conformidades producidas en el establecimiento describiéndose la No Conformidad y la Acción Correctiva/Preventiva llevada a cabo. Este registro estará asociado al procedimiento PGC-08. GESTIÓN DE INCIDENCIAS.
- E. EVAL. ENCUESTA DE EVALUACIÓN
Estarán a disposición de los clientes, para que las rellenen y valoren el establecimiento a través de una serie de preguntas sobre la prestación del servicio y las instalaciones del Hotel Los Bronces. Este registro estará asociado a los procedimientos PGC-07. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN y PGC-09. ANÁLISIS DE DATOS.

INDICADORES

El objetivo final de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en cualquier organización es sin duda la mejora continua de la prestación de los servicios de la misma. Por ello, aunque en el presente proyecto no acomete la fase de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, a continuación se exponen ejemplos de indicadores para realizar, en un futuro, tras la fase de implantación, el seguimiento de los procesos que se realizan en nuestro establecimiento y que nos mostrarán en qué medida se cumplen los requisitos establecidos en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.

En primer lugar nos centraremos en indicadores de procesos específicos de un establecimiento hotelero, y por ello los de más importancia para nuestro proyecto:

Departamento de Recepción

| Proceso | Descripción Indicador | Indicador | Responsable |
|---------------------|-------------------------------|---|----------------------------------|
| Recepción General | Satisfacción clientes | <i>Media aritmética puntuaciones obtenidas pregunta 1.4 encuestas clientes</i> | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Recepción General | No Conformidades | $\frac{n^{\circ} \text{ NC Servicio Recepción}}{n^{\circ} \text{ clientes alojados}} \times 100$ | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Reservas | Capacidad Reservas | Servicio $\frac{n^{\circ} \text{ solicitudes reserva respondidas menos 24h}}{n^{\circ} \text{ total solicitudes reserva}} \times 100$ | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Atención Continuada | Capacidad Atención Continuada | Servicio $\frac{n^{\circ} \text{ comunicaciones atendidas al día}}{n^{\circ} \text{ comunicaciones planificadas al día}} \times 100$ | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Atención Continuada | Felicitaciones | $\sum N^{\circ} \text{ felicitaciones recibidas}$ | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Facturación y cobro | Capacidad Facturación y Cobro | Servicio $\frac{n^{\circ} \text{ facturas emitidas "in situ"}}{n^{\circ} \text{ facturas planificadas}} \times 100$ | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Facturación y cobro | Plazo cobro facturas empresas | <i>Media aritmética plazos cobro facturas enviadas</i> | Resp. Recepción Resp. Calidad |
| Facturación y cobro | Facturas empresas no pagadas | $\frac{n^{\circ} \text{ facturas enviadas empresas no pagadas}}{n^{\circ} \text{ total facturas enviadas empresas}} \times 100$ | Resp. Recepción Resp. Calidad |

Departamento de Limpieza y Lavandería

| Proceso | Descripción Indicador | Indicador | Responsable |
|-------------------------------|---|---|--|
| Limpieza y Lavandería General | Satisfacción clientes | Media aritmética puntuaciones obtenidas pregunta 1.5 encuestas clientes | Resp. Limpieza y Lavandería Resp. Calidad |
| Limpieza y Lavandería General | No Conformidades | $\frac{n^{\circ} \text{ NC Servicio Limpieza y Lavandería}}{n^{\circ} \text{ clientes alojados}} \times 100$ | Resp. Limpieza y Lavandería Resp. Calidad |
| Limpieza Habitaciones | Capacidad Servicio Limpieza de habitaciones | $\frac{n^{\circ} \text{ habitaciones limpias}}{\text{día} \times \text{empleado/a}}$ | Resp. Limpieza y Lavandería Resp. Calidad |
| Limpieza Zonas Común | Capacidad Servicio Limpieza Zonas Común | $\frac{n^{\circ} \text{ zonas uso común limpias al día}}{n^{\circ} \text{ zonas uso común planificadas al día}} \times 100$ | Resp. Limpieza y Lavandería Resp. Calidad |
| Lavado Prendas Clientes | Capacidad Servicio Lavado Prendas Clientes | $\frac{n^{\circ} \text{ prendas lavadas devueltas menos 24h}}{n^{\circ} \text{ servicios}} \times 100$ | Resp. Limpieza y Lavandería Resp. Calidad |

Departamento de Mantenimiento

| Proceso | Descripción Indicador | Indicador | Responsable |
|--------------------------|---|--|--------------------------------------|
| Mantenimiento General | Satisfacción clientes | Media aritmética puntuaciones obtenidas pregunta 1.6 encuestas clientes | Resp. Mantenimiento Resp. Calidad |
| Mantenimiento General | No Conformidades | $\frac{n^{\circ} \text{ NC Servicio Mantenimiento}}{n^{\circ} \text{ clientes alojados}} \times 100$ | Resp. Mantenimiento Resp. Calidad |
| Mantenimiento General | Horas Equipos fuera de Servicio | $\frac{n^{\circ} \text{ horas equipos fuera de servicio}}{n^{\circ} \text{ total horas funcionamiento equipos}} \times 100$ | Resp. Mantenimiento Resp. Calidad |
| Mantenimiento Preventivo | Capacidad Servicio Mantenimiento Preventivo | $\frac{n^{\circ} \text{ revisiones periódicas realizadas}}{n^{\circ} \text{ revisiones periódicas planificadas}} \times 100$ | Resp. Mantenimiento Resp. Calidad |
| Mantenimiento Correctivo | Capacidad Servicio Mantenimiento Correctivo | $\frac{n^{\circ} \text{ de averías reparadas menos de 48h}}{n^{\circ} \text{ averías detectadas}} \times 100$ | Resp. Mantenimiento Resp. Calidad |
| Mantenimiento Correctivo | Costes Mantenimiento Correctivo | $\frac{\text{costes mantenimiento correctivo}}{\text{costes totales mantenimiento}} \times 100$ | Resp. Mantenimiento Resp. Calidad |

Indicadores generales

| Proceso | Descripción Indicador | Indicador | Responsable |
|---------------------------------|------------------------------------|--|---------------|
| Control y Gestión Documentación | NC control y gestión documentación | <i>n° NC mala gestión documentación</i> | Resp. Calidad |
| RRHH | Eficiencia Plan Formación | <i>$\frac{n^{\circ} \text{ evaluaciones efectivas Acciones Formativas}}{n^{\circ} \text{ total evaluaciones Acciones Formativas}} \times 100$</i> | Resp. Calidad |
| Infraestructuras | NC infraestructuras | <i>n° NC infraestructuras</i> | Resp. Calidad |
| Aprovisionamiento | NC aprovisionamiento | <i>$\frac{n^{\circ} \text{ NC productos adquiridos}}{n^{\circ} \text{ total productos adquiridos}} \times 100$</i> | Resp. Calidad |
| Satisfacción clientes | Evaluación encuestas | <i>Media aritmética puntuaciones encuestas</i> | Resp. Calidad |
| Mejora continua | Cumplimiento metas | <i>$\frac{n^{\circ} \text{ metas alcanzadas}}{n^{\circ} \text{ metas planificadas}} \times 100$</i> | Resp. Calidad |
| Planificación dirección | Cumplimiento indicadores | <i>$\frac{n^{\circ} \text{ indicadores fuera resultados planificados}}{n^{\circ} \text{ total indicadores}} \times 100$</i> | Resp. Calidad |

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

En el momento que se inicie la fase de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en nuestro establecimiento, y una vez estudiada la situación inicial de los procesos del mismo, la Dirección debe establecer la planificación completa de Objetivos y Metas para los procesos de la organización, es decir, una vez analizada la situación inicial de los procesos, se debe definir el punto al que queremos llegar con la implantación del Sistema de gestión de la Calidad.

Como ya hemos comentado, el objetivo de este proyecto sólo abarca la definición del Sistema de Gestión de la Calidad, pero una vez definidos algunos indicadores de seguimiento para los procesos que se llevan a cabo en el Hotel Los Bronces, estamos en condiciones de definir, a modo de ejemplo, una planificación de objetivos y metas. En este caso, se ha elegido el Departamento de Recepción para elaborar dicho ejemplo.

Para ello se define un objetivo general, cuya consecución conllevará el cumplimiento de unas metas intermedias. A continuación se expone un ejemplo de Planificación de Objetivos y Metas para el Departamento de Recepción del Hotel Los Bronces:

| PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS | | DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | |
|------------------------------------|--|---------------------------|---------------|
| OBJETIVO PLANIFICADO | MEJORA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN | | |
| Proceso | RECEPCIÓN | | |
| Tareas | Reservas Llegadas Atención continuada Facturación y salida | | |
| Indicador de seguimiento | $\frac{n^{\circ} \text{ metas alcanzadas}}{n^{\circ} \text{ metas planificadas}} \times 100$ | Valor a obtener | $\geq 80\%^1$ |
| Frecuencia de medición | Semestralmente | PLAZO | 3 AÑOS |

¹Valor a obtener en caso de que la Meta Planificada 3 sea tenida en cuenta. En caso contrario, el valor a obtener será del 75%

| | | | |
|---------------------------|--|-----------------|-------|
| META PLANIFICADA 1 | Aumento de la capacidad del Servicio de Reservas | | |
| Indicador de seguimiento | $\frac{n^{\circ} \text{ solicitudes reserva respondidas menos 24h}}{n^{\circ} \text{ total solicitudes reserva}} \times 100$ | Valor a obtener | ≥95% |
| Acciones | 1. Atención inmediata de solicitudes de reserva 2. Optimización del rendimiento del personal de Recepción 3. Contratación de un segundo empleado de Recepción en el turno de mayor actividad | | |
| Frecuencia de medición | Mensualmente | PLAZO | 1 AÑO |
| Seguimiento | | | |

| | | | |
|---------------------------|--|-----------------|-------|
| META PLANIFICADA 2 | Aumento de la capacidad del Servicio de Atención Continuada | | |
| Indicador de seguimiento | $\frac{n^{\circ} \text{ comunicaciones atendidas al día}}{n^{\circ} \text{ comunicaciones planificadas al día}} \times 100$ | Valor a obtener | ≥95% |
| Acciones | 1. Atención inmediata de comunicaciones de clientes 2. Optimización del rendimiento del personal de Recepción 3. Contratación de un segundo empleado de Recepción en el turno de mayor actividad | | |
| Frecuencia de medición | Mensualmente | PLAZO | 1 AÑO |
| Seguimiento | | | |

| | | | |
|---------------------------------------|---|-----------------|--------|
| META PLANIFICADA 3² | Mejora de la satisfacción de cliente en el Departamento de Recepción | | |
| Indicador de seguimiento | <i>Media aritmética puntuaciones obtenidas pregunta 1.4 encuestas clientes</i> | Valor a obtener | ≥7 |
| Acciones | 1. Cumplimiento escrupuloso de los requisitos establecidos en los Perfiles de Puestos de Trabajo 2. Atención inmediata de comunicaciones, quejas, reclamaciones, felicitaciones y sugerencias de clientes 3. Mejora del trato con clientes e imagen de Recepción (orden y limpieza) | | |
| Frecuencia de medición | Trimestralmente | PLAZO | 2 AÑOS |
| Seguimiento | | | |

²La meta planificada 3 únicamente será tomada en cuenta en el caso de que se dispongan de un número significativo de encuestas rellenas por los clientes

| | | | |
|---------------------------|---|-----------------|---------------|
| META PLANIFICADA 4 | Aumento del número de felicitaciones recibidas por el Departamento de Recepción | | |
| Indicador de seguimiento | ΣN° <i>felicitaciones recibidas</i> | Valor a obtener | ≥ 15 |
| Acciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento escrupuloso de los requisitos establecidos en los Perfiles de Puestos de Trabajo 2. Atención inmediata de comunicaciones, quejas, reclamaciones, felicitaciones y sugerencias de clientes 3. Mejora del trato con clientes e imagen de Recepción (orden y limpieza) | | |
| Frecuencia de medición | Trimestralmente | PLAZO | 2 AÑOS |
| Seguimiento | | | |

| | | | |
|---------------------------|---|-----------------|----------------|
| META PLANIFICADA 5 | Disminución del plazo de cobros de facturas enviadas a empresas | | |
| Indicador de seguimiento | <i>Media aritmética plazos cobro facturas enviadas</i> | Valor a obtener | ≤ 65 días |
| Acciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación del Departamento de Recepción con la empresa cliente a los 40 y 50 días del envío de la factura | | |
| Frecuencia de medición | Semestralmente | PLAZO | 3 AÑOS |
| Seguimiento | | | |

5. Conclusiones

Como ya se ha indicado anteriormente, el objetivo principal de este proyecto es la definición del Sistema de Gestión de la Calidad para un establecimiento hotelero, constituyendo así una herramienta eficaz de mejora dentro de las actividades de la empresa.

Para la implantación de dicho Sistema, es imprescindible adaptarlo a la realidad del establecimiento, estudiando previamente la situación del mismo, y las metas a alcanzar.

Dado que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en el establecimiento no es objeto de este Proyecto Fin de Carrera, y que no se ha analizado la situación actual en materia de calidad de la empresa, no se pueden obtener datos de mejora con respecto al estado anterior, y no se pueden realizar propuestas de mejora reales para el establecimiento.

Aún así, en el anterior apartado se expone un ejemplo de Planificación de Objetivos y Metas, que sirve para mostrar la sistemática de dicha planificación.

6. Bibliografía

- LEY 13/2011, de 23 de diciembre, del Turismo de Andalucía. BOJA num. 255.
- DECRETO 47/2004, de 10 de febrero de 2004, de establecimientos hoteleros. BOJA num. 42.
- NORMA UNE-EN ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.
- NORMA UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NORMA UNE-EN ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora continua del desempeño.
- NORMA UNE-EN ISO 66176:2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Guía para la medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente.
- NORMA UNE 182001:2008. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio.
- NORMA UNE-EN ISO 18513. Servicios Turísticos. Hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos. Terminología.