



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos en Estelí, en el II semestre 2020

### Trabajo de seminario de graduación para optar

al grado de

**Licenciado (a), en la Carrera Administración turística y hotelera**

### Autores/ as

Rivas Hernández Alondra Gissel

Rivera Paguaga Keyla Dominique

Zelaya Jarquín Cristell Anielka

### Tutor o tutora

MSc. Arelis Moreno López

Estelí, 10 de febrero de 2021







UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Factores que influyen en la implementación del sistema de  
gestión de calidad de Hotel Los Arcos en Estelí, en el II semestre  
2020

### **Trabajo de seminario de graduación para optar**

al grado de

**Licenciado (a), en la Carrera Administración turística y  
hotelera**

### **Autores**

Rivas Hernández Alondra Gissel 16050920

Rivera Paguaga Keyla Dominique 16050809

Zelaya Jarquín Cristell Anielka 16050886

### **Tutor o tutora**

MSc. Arelis Moreno López

Estelí, 10 de febrero de 2021

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios padre celestial, por la vida, el entendimiento y sabiduría para llegar hasta esta etapa de nuestras vidas; también agradecemos la ayuda que nos brindaron nuestros padres y el apoyo incondicional para poder convertirnos en los profesionales que anhelamos ser.

Agradecemos a nuestra tutora de tesis Msc. Arelis Moreno López, por el apoyo brindado para la culminación de nuestra tesis.

De igual manera queremos agradecer a quienes de una u otra forma han puesto un granito de arena para el logro de este trabajo, agradecemos de forma sincera su valiosa colaboración.

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en primer lugar a Dios quien nos ha iluminado en este camino.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental en todo lo que somos y hacemos, por el apoyo incondicional para poder lograr nuestras metas.

A nuestros hermanos y demás familiares que son apoyo para seguir adelante.

## VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hacemos constar que: *Rivas Hernández Alondra Gissel, Rivera Paguaga Keyla Dominique y Zelaya Jarquín Cristell Anielka*, estudiantes del V año de la carrera de Administración Turística y Hotelera ha finalizado su trabajo investigativo con el tema: " Factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos en Estelí, en el II semestre 2020".

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, consideramos que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento de los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad del Hotel Los Arcos en la ciudad de Estelí.

Además, la amplia literatura científica consultada está relacionada con el tema indicado y evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la administración turística y hotelera orientados a la mejora continua de las empresas turísticas y hoteleras.

De igual manera se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado.

Por consiguiente, valoramos que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los dos días del mes de marzo del 2021.

Atentamente.

***MSc. Arelis Moreno López***

***Docente tutora***

***FAREM- ESTELÍ***

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>5</b>
<b>VALORACIÓN DOCENTE</b> .....	<b>6</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCION</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Descripción del problema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Preguntas – problemas</b> .....	<b>9</b>
<b>Pregunta central</b> .....	<b>9</b>
<b>Preguntas específicas</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4. Justificación</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II. OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1. Objetivo general</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. Objetivos específicos</b> .....	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEORICO</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1. CALIDAD</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1.1. Conceptos fundamentales de calidad</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1.2. Misión de la calidad</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1.3. Planificación de la calidad.</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1.4. Características de la calidad en los servicios.</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1.5. Gestión de calidad</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.5.1. Concepto de gestión de calidad.</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1.5.2. Principios de gestión de la calidad.</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.5.3. Factores que influyen en la gestión de calidad.</b> (Santamaria, 2017) .....	<b>16</b>
<b>3.1.5.4. Importancia de la gestión de calidad</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1.6. Sistema de gestión de calidad</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1.7. Normas ISO</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1.8. Gestión de calidad en turismo</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1.8.1. Sistema Nacional de la Calidad.</b> .....	<b>19</b>

<b>3.2</b>	<b>CERTIFICACIONES.</b>	<b>21</b>
3.2.1.	Concepto de certificaciones.	21
3.2.2.	Certificaciones en turismo.	22
3.2.3.	MODERNIZA.	22
3.2.4.	Distintivo M	27
3.2.5.	Beneficios de Moderniza	27
3.2.6.	Enfoque del Programa.	28
<b>3.3.</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA.</b>	<b>29</b>
3.3.1.	Concepto de estrategias.	29
3.3.2.	Mejora continua.	29
<b>CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLOGICO.</b>		<b>34</b>
Línea de Investigación: N° 2. Gestión, innovación y desarrollo en la hotelería.		34
5.1	Tipo de estudio.	34
5.2	Universo de estudio.	35
5.2.1	Caracterización del departamento de Estelí.	35
5.3	Muestra.	36
5.3.1	Concepto de Muestra:	36
5.4.	Técnicas de recolección de datos.	36
5.5.	Etapas de la investigación.	37
<b>CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.</b>		<b>39</b>
6.1.	OBJETIVO N° 1. Identificar los factores que influyen en el sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos para adquirir certificaciones.	39
6.1.1	Descripción de la Empresa.	39
6.1.2.	Definición de objetivos	40
6.1.3.	Estructura organizacional	40
6.1.4.	Factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad.	42
6.2.	OBJETIVO N° 2. Describir cuáles son las certificaciones en cuanto al desarrollo de gestión de calidad que cuenta el Hotel Los Arcos.	43
6.2.1.	Certificaciones adquiridas por Hotel Los Arcos.	43
6.2.2.	Descripción de certificaciones de Hotel Los Arcos.	43
6.2.3.	Certificado de gestión de calidad de Hotel Los Arcos. MODERNIZA	45
6.3.	OBJETIVO N° 3. Proponer estrategias para la mejora continua del sistema de gestión de calidad en el Hotel Los Arcos.	47

6.3.1. Diagrama de causa y efecto para la mejora continua del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos. ....	49
6.3.2. Estrategias propuestas para la mejora continua del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos. ....	50
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>
ANEXO 1. Cuestionario de entrevista dirigido a gerencia del Hotel. ....	56
Anexo 2. Cuestionario de entrevista dirigido a asistente de gerencia de Hotel Los Arcos. ..	57
Anexo 3. Certificado Distintivo M MODERNIZA. ....	58
Anexo 4. Lista de verificación para obtener el distintivo M.....	59
Anexo 5. Análisis FODA del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos.....	60
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>

## **Resumen**

La presente investigación se llevó a cabo en la Ciudad de Estelí en Hotel Los Arcos comprendida en el II Semestre del 2020. Este estudio tiene como principal objetivo, analizar los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos, metodológicamente es de una investigación aplicada, cualitativa, según su estudio es descriptiva y de corte transversal y su muestreo no probabilístico, se trabajó con los colaboradores del hotel, donde se constataron los factores que influyen en las certificaciones en el hotel, dado el estudio se obtuvieron resultados a través de la aplicación de instrumentos como es la entrevista y revisión documental.

Como resultado se obtuvo, los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos son: liderazgo, compromiso de la gerencia, capacitación del personal, evaluación al desempeño y enfoque en el cliente y mercado, Hotel Los Arcos está certificado por Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR, Trip Advisor, Unión Nicaragüense para la responsabilidad social empresarial UNIRSE y con respecto a sistema de gestión de calidad cuenta con el distintivo M, otorgado por Moderniza.

En este trabajo investigativo se plantean estrategias para la mejora continua del sistema de gestión de calidad, estas van en función de los colaboradores y su integración al sistema. La estrategia es producto de la necesidad de diferenciación que existe en los mercados; hoy en día es el medio para cumplir con lo requerido e incluso superar las expectativas de la toma de decisiones.

## **Abstract**

This research was carried out in the City of Estelí at Hotel Los Arcos in the II Semester of 2020. The main objective of this study is to analyze the factors that influence the implementation of the quality management system of Hotel Los Arcos, methodologically, it is an applied, qualitative research, according to their study is descriptive and cross-sectional and its non-probabilistic sampling, we worked with hotel collaborators, where the factors that influence the certifications in the hotel were verified, given the study They obtained results through the application of instruments such as the interview and documentary review.

As a result, the factors that influence the implementation of the quality management system in Hotel Los Arcos are: leadership, management commitment, staff training, performance evaluation and focus on the client and the market, Hotel Los Arcos is certified by the Nicaraguan Institute of Tourism INTUR, Trip Advisor, the Nicaraguan Union for corporate social responsibility, UNIRSE and with respect to the quality management system, it has the M mark awarded by Moderniza.

In this investigative work, strategies for the continuous improvement of the quality management system are proposed, these are based on the collaborators and their integration into the system. The strategy is the product of the need for differentiation that exists in the markets; nowadays it is the means to fulfill what is required and even exceed the expectations of decision-making.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCION**

La calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas a nivel internacional, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos máspreciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas. (Pola Maseda, 2009)

Entendemos la calidad en el sector turístico como ese elemento que da valor al servicio ofertado y mejora la satisfacción de los turistas, calidad es una estrategia de las empresas turísticas para posicionarse en el mercado y permanecer en una constante mejora continua, que permita adaptarse a las exigencias de los clientes y mejorar sus expectativas.

La gestión que se realiza para ofertar calidad en el servicio de los hoteles se convierte en uno de los elementos con mayor relevancia en el desarrollo del turismo, es decir que, al generarse calidad, sinónimo de satisfacción en los viajeros, se produce sostenibilidad de la ciudad, puesto que se da un incremento en el número de personas de origen nacional e internacional atraídas por el destino turístico.

Las certificaciones de sistemas de gestión de calidad son un instrumento de mejora continua para la reducción de los impactos negativos de una empresa turística, que a la vez facilita el reconocimiento por parte de los viajeros y agentes turísticos, mejorando el posicionamiento en el mercado convirtiéndose en un excelente instrumento de marketing.

La implementación de un sistema de gestión de calidad representa una gran ventaja competitiva respecto a las demás empresas del sector ya que es un proceso innovador y pocas organizaciones del gremio se encuentran certificadas y con sistemas de gestión eficazmente estructurados.

A través del estudio realizado, se identificaron aspectos de gestión que inciden en la calidad del servicio como: el compromiso de la alta administración, la fidelización, la capacitación al talento humano, la innovación, y la tecnología.

El objetivo general de nuestra investigación es analizar los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel los Arcos en Estelí, en el II semestre 2020 y como objetivos específicos:

- Identificar los factores que influyen en la gestión de calidad en Hotel Los Arcos para adquirir certificaciones.
- Describir cuáles son las certificaciones en cuanto al desarrollo de gestión de calidad que cuenta el Hotel Los Arcos.
- Proponer estrategias para la mejora continua del sistema de gestión de calidad en el Hotel Los Arcos.

Mediante nuestros objetivos se desarrolló un amplio estudio de los factores que influyen en la implementación de sistema de gestión de calidad del hotel, con nuestra investigación se pretende que sirva de referencia para aportar nuevas ideas para el desarrollo turístico y económico dentro de los hoteles para mejora con el manejo de personal, marketing, entre otros.

## 1.1. Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes del estudio, se consultaron diversas fuentes de información referidas a la gestión de calidad, específicamente empresas turísticas.

Encontramos un antecedente internacional de la Universidad Complutense de Madrid, el cual corresponde al nombre Implantación de un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 en el Hotel Osma cuyo objetivo principal era Observar los fallos de calidad presentes en un hotel real, desde la perspectiva de un cliente, para posteriormente tratar de corregir estos fallos a través de la implantación de un sistema de Gestión de Calidad SGC, basado en la norma ISO 9001, sus autores son Gadea Castro Andrea, Serrano Iglesias Patricia.

De igual manera se consultó a nivel nacional el sistema bibliotecario de la UNAN-MANAGUA donde encontramos los siguientes trabajos en modalidad de seminario de graduación.

Primera tesis: De la licenciatura en turismo sostenible titulada “Diagnostico de la responsabilidad social de la empresa de servicios turísticos Hotel Los Arcos de Fundación Familias Unidas en Estelí”, autores: Talavera Torres Jorge Luis y Úbeda Herrera Ariana Marcela. Cuyo principal objetivo fue analizar el diagnóstico de la responsabilidad social de la empresa de servicios turísticos Hotel Los Arcos de Fundación Familias Unidas en Estelí, como resultado, Hotel Los Arcos a nivel interno se cataloga como una empresa responsable socialmente y a nivel externo cuenta con una larga proyección social.

Segunda Tesis: De Ingeniería Industrial, titulada “Sistema de Gestión de Calidad de los Productos Lácteos Mirafior en la ciudad de Estelí, en el primer semestre 2019”, presentada por López Altamirano Cinthya Yahoska y Peralta Rodríguez Esther Nazarely. El principal objetivo de esta investigación era Evaluar la gestión de calidad de los productos en la empresa Mirafior. Como resultado se dio a conocer que existen aspectos positivos y negativos del Sistema de Gestión de Calidad en Lácteos de Mirafior, también que existe puntos críticos de control en los procesos de elaboración.

Tercer Tesis: De la licenciatura en Administración de empresas, presentada por Castellón Orozco Zoneyda del Carmen, Espinales Espinoza Engels Oniel y Hernández Matey Wilfredo Zacarías. Titulada “Análisis de la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega, I semestre 2017”. Su principal objetivo fue Analizar la gestión de calidad en los procesos productivos de Panadería Bautista en el municipio de Condega, I semestre 2017. Como resultado se determinó que la empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad que mejora los procesos productivos, planifica su control de calidad y posee un manual de gestión de calidad que permite que la situación financiera sea rentable para los propietarios.

Con este estudio se pretendió analizar los factores que influyen en el sistema de gestión de calidad del Hotel Los Arcos como estrategia para diferenciarse en el mercado turístico. Se consideró esta investigación por incursionar en la calidad, un aspecto tan importante para el desarrollo turístico.

Cabe destacar que el presente trabajo no posee antecedentes directos, por consiguiente, es un trabajo pionero que facilitara las investigaciones en el sector turístico.

En la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI no existen trabajos investigativos enfocados en los factores que influyen en el sistema de gestión de calidad en Hoteles, por lo tanto, este trabajo investigativo es relevante para la facultad, ya que permitirá que otros estudiantes interesados en este tema tengan la documentación necesaria, además propone estrategias para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

## 1.2. Descripción del problema

Mejorar la calidad, la productividad y la competitividad son exigencias crecientes para empresas turísticas en un mundo cada día más globalizado. A lo largo de los años, las respuestas a estas exigencias han sido muy variadas: planeación estratégica, seminarios de concientización, equipos de mejora, certificación de la calidad de los proveedores, certificación de los sistemas de gestión de calidad.

La implementación de un sistema de gestión de calidad se ha convertido en una exigencia estratégica para toda empresa que quiera ser reconocida en el mercado y adquirir un elevado nivel de competitividad. (Heras, 2008)

Por esto es necesario el estudio de los factores que influyen en la implementación de estos sistemas en las empresas prestadoras de servicios turísticos.

La ciudad de Estelí cuenta con un sinnúmero de empresas dedicadas al hotelería que traen innovación y originalidad para poder posicionarse en el mercado nacional, sin embargo, las que logran ese posicionamiento son en general las empresas enfocadas en la calidad de su servicio. Esto queda evidenciado en el contexto actual de la pandemia mundial COVID 19 ya que los consumidores optan por visitar los establecimientos que cumplen con normas de higiene y seguridad, que además están en constante mejora y adaptándose al cambio.

Tal es el caso de Hotel Los Arcos, un reconocido hotel posicionado en la mente del consumidor, por indicadores como calidad, servicio y seguridad.

Este componente de mercadeo y atención al cliente, es esencial para promocionar y desarrollar su marca, creando una estrategia innovadora.

Es necesario recalcar que el sistema de gestión de calidad gira entorno a los clientes pero su principal objetivo son los colaboradores, la empresa está enfocada en transmitir a los colaboradores las técnicas necesarias para una buena gestión de calidad, entre estas están las estructuras organizacionales, las 5's, liderazgo y desarrollo humano, conocimiento del mercado, marketing, ventas y desarrollo de personal de contacto, procesos y eliminación de desperdicios, estandarización, administración visual, finanzas básicas, sistemas de información entre otros.

El impacto de los Sistemas de Gestión de la Calidad en los hoteles, se entiende como los efectos observados que se han producido a partir de su implantación, directa o indirectamente, y que han afectado significativamente el trabajo o “modo de hacer” de la institución y sus resultados.

### **1.3. Preguntas – problemas**

A partir de la descripción del problema, se ha determinado una serie de preguntas problema que guían este proceso de investigación y son:

#### **Pregunta central**

¿Qué factores influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel los Arcos?

#### **Preguntas específicas**

- ¿Qué factores influyen en el sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos para adquirir certificaciones?
- ¿Cuáles son las certificaciones en cuanto al desarrollo de gestión de calidad con las que cuenta Hotel Los Arcos?
- ¿Cuáles son las estrategias que ponen en práctica para la mejora continua del sistema de gestión de calidad?

#### **1.4. Justificación**

La presente investigación aborda los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos en Estelí, en el II semestre 2020 tema; antes no investigado por estudiantes de la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI y de gran interés para el sector turístico.

Este trabajo investigativo será útil para los encargados de Hotel Los Arcos porque es una investigación que contiene información necesaria que les permitirá conocer los factores que influyen en la implementación de sistema de gestión de calidad del hotel, si está funcionando correctamente y así considerar la implementación de nuevas estrategias que beneficien a la empresa, trabajadores y visitantes. Con esta información la empresa se informará, tomará decisiones, hará cambios para el beneficio y la trascendencia del área turística.

Igualmente les servirá a los trabajadores de Hotel Los Arcos para valorar si son parte fundamental de ese sistema de gestión de calidad que implementan y si es necesario hacer cambios.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-ESTELI le ayudara a implementar nuevas líneas de investigación con respecto a la carrera Administración turística y hotelera asimismo el aprendizaje teórico brindara aportes a estudiantes interesados en la elaboración de temáticas similares tomando este trabajo investigativo como un antecedente de su investigación. Además, la presente investigación servirá como fuente para otras investigaciones en el sector turístico, para otros estudiantes de la facultad y demás interesados en darle mayor profundidad a la temática.

Con esta investigación se pretende incidir en otras empresas turísticas para que desarrollen un plan de gestión de calidad que les permitirá mejorar sus servicios, diversificarlos y posicionarse en la mente del consumidor y el mercado turístico.

## **CAPÍTULO II. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad en Hotel los Arcos en Estelí, durante II semestre 2020.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que influyen en el sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos para adquirir certificaciones.
- Describir cuáles son las certificaciones en cuanto al desarrollo de gestión de calidad que cuenta el Hotel Los Arcos.
- Proponer estrategias para la mejora continua del sistema de gestión de calidad en el Hotel Los Arcos.

## **CAPÍTULO III. MARCO TEORICO**

En esta investigación se han identificado tres ejes teóricos: Calidad, Certificaciones de Calidad y Estrategias de mejora continua.

### **3.1. CALIDAD**

#### **3.1.1. Conceptos fundamentales de calidad**

El concepto de calidad tiene asociada muchas definiciones dependiendo el enfoque que se busque resaltar. Uno de los enfoques típicos es definir calidad desde la perspectiva del cliente o consumidor final. Básicamente se dice que un producto o servicio es de calidad, si satisface adecuadamente las expectativas de dicho cliente. (Gutierrez Pulido, 2014)

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. (Norma ISO 9000:2015).

Según Edward Deming Calidad es la aplicación de los principios y técnicas estadísticas en todas las fases de la producción dirigida a la fabricación más económica de un producto que es útil en grado máximo y tiene mercado, a Deming se le recuerda por sus catorce puntos, el ciclo de Deming y sus enfermedades mortales.

La definición de calidad de Juran es adecuación para el uso. Lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Juran aplico a la calidad dos significados diferentes – característica y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad que se compone de tres procesos administrativo: planear, controlar y mejorar (Juran, 1986) cuando se utiliza esta definición. Solo el cliente puede determinar la calidad del producto o servicio. En consecuencia, a los fabricantes no les gusta utilizarla y prefieren una conformidad más controlada con las especificaciones. Es un concepto que varía de un cliente a otro.

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con

expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, entre otros. (Gutierrez Pulido, 2014)

### 3.1.2. Misión de la calidad.

En términos genéricos, la misión es la razón o propósito fundamental de la existencia de la organización que la distingue del resto. En relación con la calidad, esto se traduce en la razón fundamental operativa. Por tanto, la misión de la calidad sostiene la misión global de la organización, también ofrece el marco de trabajo donde se correlacionan todas las actividades de la organización. Tiene, por consiguiente, el rol estratégico de guiar a la organización a través del uso de la política de la calidad. (James, 1997)

### 3.1.3. Planificación de la calidad.<sup>1</sup>

En esa actividad se desarrollan los productos y procesos necesarios para cumplir con las necesidades de los clientes. Esto involucra una serie de actividades universales que se resumen de la siguiente manera:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía.
- Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.
- Desarrollar el proceso capaz de crear el producto con las características requeridas.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

### 3.1.4. Características de la calidad en los servicios.<sup>2</sup>

Cuantitativa	Cualitativas	Propias del servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos</li> <li>• Tiempos de espera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor</li> <li>• Estética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referidas al proceso</li> </ul>

<sup>1</sup> Gutiérrez Pulido, H. (2014). Calidad y productividad. México D.F.: Mc Graw Hill.

<sup>2</sup> Senlla, A., & Joan, V. (2015). Normas ISO 9000 en empresas de servicios. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de entrega</li> <li>• Tiempo del ciclo transcurrido desde el pedido hasta cumplir el servicio</li> <li>• Número de llamadas</li> <li>• Número de visitas</li> <li>• Número de visitas por cada venta</li> <li>• Exactitud en la facturación</li> <li>• Grado de cumplimiento del contrato.</li> <li>• Comunicación vendedor- cliente. Interna y externa.</li> <li>• Comunicación de las personas que tratan al cliente externo (telefonista, recepcionista, camarero, servicio técnico, etc.)</li> <li>• Información adecuada</li> <li>• Competencia y preparación de las personas</li> <li>• Fiabilidad del servicio</li> <li>• Satisfacción mutua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Temperatura</li> <li>• Confort</li> <li>• Seguridad del producto o servicio</li> <li>• calidad de vida</li> <li>• cortesía</li> <li>• Amabilidad</li> <li>• Atención</li> <li>• Confianza</li> <li>• Higiene del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración del proceso, del inicio al fin</li> <li>• Capacidad de respuesta ante imprevistos.</li> <li>• Personas que intervienen en el servicio</li> <li>• Elementos complementarios (teléfonos, fax, catálogos, carta de precios)</li> <li>• Sistema de reclamaciones.</li> </ul>
---	--	--

### **3.1.5. Gestión de calidad**

#### **3.1.5.1. Concepto de gestión de calidad.**

La norma ISO 8402-86 (UNE 66.001-92) define gestión de calidad:

“Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”

Este conjunto consiste en la definición y ejecución de un método de trabajo, que se asegure que los servicios prestados cumplen con unas especificaciones previamente establecidas en función de las necesidades del cliente. Con su implantación se pretende conseguir que la empresa de servicios funcione en sincronía. (Senlla & Joan, 2015)

El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

- ◇ Planeamiento de la calidad
- ◇ Control de la calidad
- ◇ Aseguramiento de la calidad
- ◇ Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente. La gestión de calidad tal cual como se conoce hoy ha ido evolucionando, ha desarrollado sus conceptos y ha incorporado nuevas filosofías, del mismo modo que ha excluido aquellos principios que por el paso del tiempo han quedado obsoletos. (INATEC, 2020)

### 3.1.5.2. Principios de gestión de la calidad.



(Gutierrez Pulido, 2014)

### 3.1.5.3. Factores que influyen en la gestión de calidad.<sup>3</sup>

- Liderazgo: Es el conjunto de característica que debe poseer la persona responsable del proceso de gestión, el cual debe orientar las acciones y coordinar al grupo en búsqueda de logro de los objetivos.
- Gestión de Recursos Humanos: La participación del personal y el conocimiento que se tiene empresa es importante, ya que estos son los actores que participaran activamente en el alcance de los objetivos. Por lo que este factor agrupa las variables que deben ser consideradas para obtener una participación del personal.
- Planificación Estratégicas: Representa el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como el plan de acciones que se debe seguir para lograrlos.

<sup>3</sup> Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la Gestión de la Calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial, Actualidad y nuevas tendencias*, 105 - 118.

- **Orientación al proceso:** Los procesos deben estar claramente definidos y mantener un flujo constante de información sobre los requerimientos que debe cumplir cada punto para satisfacer al proceso que le sigue.
- **Enfoque en el cliente y mercados:** Considerar al cliente como prioridad y orientar las acciones a satisfacer e incluso exceder sus expectativas. Este reglón considera las variables que requiere un cliente para que la empresa sea considerada como la mejor opción.
- **Medidas, análisis y uso de la información:** Agrupa el conjunto de indicadores así, como las forma como debe llevarse el proceso de seguimiento y recolección de información, al igual que como esta debe ser procesada.
- **Mejora continua, desarrollos de nuevos productos e innovación:** Considera el proceso de mejorar que se deben realizar en los procesos para disminuir desperdicios y aumentar su eficiencia y eficacia, así como el desarrollo de nuevos procesos o mejoraras significativas de los productos que le permitan superar las expectativas de los clientes.
- **Relación entre partes interesadas:** Se compone del grupo de variables que permiten mantener relaciones beneficiosas con las diferentes partes involucradas en el proceso empresarial

#### **3.1.5.4. Importancia de la gestión de calidad**

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente. (Pola Maseda, 2009)

La implementación del sistema de gestión de la calidad garantiza el hecho o por lo menos en un alto porcentaje de que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, o lo que es lo mismo satisfaga sus necesidades y expectativas, luego de aquí se concluye la importancia de la implementación del sistema de gestión de la calidad para cualquier organización y es la forma ideal de garantizar el porcentaje de ventas necesario para la sustentabilidad de la empresa. (Pola Maseda, 2009)

Cuando una empresa u organización se plantea la posibilidad de implementar un sistema de gestión, aconsejamos tener siempre presente las diferentes ventajas de un sistema de gestión. Entre las que destacan:

- ◇ Reducción de costos
- ◇ Gestión de riesgos sociales, medioambientales y financieros
- ◇ Aumento de la satisfacción de los clientes
- ◇ Potenciación de la innovación
- ◇ Posibilidad de lograr mejoras continuamente
- ◇ Facilidad para acceder a nuevos mercados

### **3.1.6. Sistema de gestión de calidad**

Sistema de calidad está diseñada para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesario para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en una organización. Es un medio sistemático para gestionar la calidad en una organización. La organización orientada a la calidad asegura que sistema de gestión de la calidad esta implementada y trabajando eficazmente. (James, 1997)

### **3.1.7. Normas ISO**

#### ***3.1.7.1. Norma ISO 9000.***

La Norma ISO – 9000 describe los fundamentos de los sistemas de la gestión de calidad y especifica la terminología aplicable. La edición del año 2000 se actualizo en 2005, aunque no se agregaron cambios a los aspectos fundamentales de los sistemas de la gestión de localidad (SGC), más bien se añadieron algunas definiciones y notas explicativas. La versión 2005 se considera la tercera edición de la norma ISO – 9000. (Gutierrez Pulido, 2014).

### **3.1.7.2. Norma ISO 9001.**

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de la gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes, así como los que son de aplicación reglamentaria. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta norma es con la que se certifican los sistemas de gestión de calidad de las compañías; el análisis y la certificación para determinar si el sistema de calidad de una empresa cumple con los requisitos de un sistema ISO 9001 lo hacen organismos autorizados por la ISO. (Gutierrez Pulido, 2014)

### **3.1.8. Gestión de calidad en turismo**

La calidad es, en definitiva, dar al cliente aquello que espera y necesita. Gestión de calidad en turismo es el proceso continuado de adaptación de la empresa (instalaciones, equipamientos, gestión, servicios) a las expectativas y necesidades de los clientes, a través de actitudes, herramientas de trabajo y de organización. Pero para lograr la satisfacción del cliente es necesario reconocer qué es para él la calidad. (Tari Guillo, Molina Azorin, & Pereira Moliner, 2017)

La calidad de servicio es una medida que indica si el servicio logra estar plenamente a la altura de las expectativas del cliente. Esta medida resulta de la comparación de esas expectativas con el resultado real. En este caso, el papel del profesional es fundamental; el destino puede tener carencias a nivel de instalaciones, equipamientos... pero todo ello puede ser compensado y con creces a través de un buen servicio al cliente, personalizado, que puede ofrecer el profesional turístico. (Tari Guillo, Molina Azorin, & Pereira Moliner, 2017).

#### **3.1.8.1. Sistema Nacional de la Calidad. <sup>4</sup>**

El Sistema Nacional de Calidad (SNC) de la República de Nicaragua, constituye el marco estructural que ofrece las herramientas técnicas necesarias para el desarrollo de la calidad, fortaleciendo y promoviendo la competitividad del país y facilitando el intercambio

---

<sup>4</sup> Ley N° 219. (02 de Julio de 1996). Ley de normalización técnica y calidad. Recuperado de: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/5842E823D6AC63F40625711600563BBA?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/5842E823D6AC63F40625711600563BBA?OpenDocument)

comercial; de acuerdo a los derechos y obligaciones de las normativas nacionales y lo suscrito a nivel internacional.

Tiene su fundamento jurídico en la Ley 219 “Ley de Normalización Técnica y Calidad”, Ley 225 “Ley sobre Metrología” y la Ley 290 “Ley de Ordenamiento del Poder Ejecutivo”. Este sistema lo integran el Sistema Nacional de Normalización, el Sistema Nacional de Metrología y el Sistema Nacional de Acreditación. (Ley N° 219. Ley de normalización técnica y calidad, 1996)

La Normalización Técnica en Nicaragua, tiene como finalidad formular y aplicar reglas con el propósito de establecer un orden en una actividad específica, para beneficio y con la cooperación de todos los interesados (consumidores, productores, comunidad científica y gobierno) coadyuvando a elevar los niveles de competitividad con calidad en la economía, y teniendo en cuenta las condiciones funcionales y los requisitos de seguridad que requiera el ámbito socioeconómico en que se pretendan aplicar.

La Normalización Técnica y Calidad tiene como objetivos principales en materia de normalización técnica y certificación de calidad de productos y servicios los siguientes:

- a) Fomentar el mejoramiento continuo de los procesos de producción y calidad de los productos y servicios ofrecidos a los consumidores y usuarios en Nicaragua.
- b) Ordenar e integrar las actividades de los sectores públicos, privado, científico-técnico y de los consumidores para la elaboración, adopción, adaptación y revisión de las normas técnicas, en procura de la mejora sostenida de la calidad de los productos y servicios ofrecidos en el país.
- c) Establecer para la elaboración de normas técnicas un procedimiento uniforme, similar al usado internacionalmente.
- d) Establecer laboratorios de pruebas, ensayos y calibración como parte del sistema de acreditación empleado por los organismos correspondientes.

### **3.1.8.1.1 Sistema nacional de calidad turística (SNCT)<sup>5</sup>**

El Sistema Nacional de Calidad Turística es el elemento técnico que enmarque los lineamientos mediante los cuales los funcionarios del Instituto Nicaragüense de Turismo, lleven a cabo en la evaluación de aquellas empresas dedicadas a la Actividad Turística, esta herramienta presenta una composición sencilla en donde se identifican como ejes de su funcionalidad cuatro aspectos básicos relacionados con la empresa: Infraestructura, Equipamiento, Objetivos Internos (Operación) y Servicio al Cliente. (INTUR, 2017)

#### **Beneficios del Sistema Nacional de Calidad de Turismo (SNCT)**

- Mejorar la calidad del producto turístico nicaragüense
- Impulsar la competitividad del sector
- Mayor satisfacción del cliente -> fidelidad
- Atracción de nuevos clientes
- Promoción nacional e internacional según parámetros de calidad previos.
- Reducción de costos, por la buena planificación de las actividades.

Las certificaciones existentes en Nicaragua a través del INTUR, es el programa gestión de calidad distintivo moderniza donde son capacitados y asesorados por consultores del INTUR y certifican con moderniza que tiene validez de un año.

## **3.2 CERTIFICACIONES.**

### **3.2.1. Concepto de certificaciones.**

Las certificaciones es el procedimiento mediante el cual un organismo autorizado valida ciertos aspectos (calidad, fidelidad, etc.) de una organización, institución o persona. Para la obtención de la certificación se deberá cumplir ciertas condiciones o resquitos que

---

<sup>5</sup> Instituto Nicaragüense de Turismo, Sistema Nacional de Calidad Turística. Recuperado de: <https://www.intur.gob.ni/departamento-de-registro-y-calidad-turistica/>

serán evaluados por el organismo correspondiente. Solo tendrá validez si la entidad certificadora es absolutamente independiente e imparcial. (Mendez, 2018)

### **3.2.2. Certificaciones en turismo.**

La certificación para los servicios de calidad turística es un proceso voluntario por lo cual un organismo de certificación acreditado, entrega un documento escrito que asegura que un producto, sistema o servicio está conforme con ciertos requisitos especificados en cada norma. (Orozco, 2017).

### **3.2.3. MODERNIZA.**

Es un programa de capacitación que facilita a las Mipymes el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permite mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua. (SECTUR, 2012)

### 3.2.3.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA MODERNIZA



(SECTUR, 2012)

### 3.2.3.2. El programa se conforma 12 técnicas:<sup>6</sup>

1. Lenguaje básico y estructuras organizacionales: Desarrollar un esquema de trabajo colaborativo dentro de una estructura organizacional definida, aplicando herramientas del lenguaje de calidad Moderniza y generando una estructura para el cambio a través de la participación de los colaboradores mediante el trabajo colaborativo y entendiendo las reglas del juego al asegurar que la aplicación del lenguaje de calidad Moderniza sea una referencia del quehacer del día con día entre ellos.

Actividades Básicas

- Aprendizaje de los conceptos básicos del Sistema
- Definición de la estructura organizacional

<sup>6</sup> SECTUR (2017). Presentación Moderniza. Obtenido de SECTUR: <https://www.turismo.cdmx.gob.mx/storage/app/media/Distintivos/Presentacion%20Moderniza%202017.pdf>

2. Las 5's: Elevar la productividad y humanizar el trabajo mediante la creación de un ambiente propicio para mejorar la seguridad, elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo.

#### Actividades Básicas

- Aplicación de la técnica en áreas productivas, incrementando la seguridad, eficiencia, mejorando apariencia e incrementando la motivación.
3. Liderazgo y desarrollo humano: Generar en la empresa un ambiente de bienestar para accionistas, colaboradores, clientes y la comunidad, que impulse la productividad, identificando al trabajo como una fuente de motivación, desarrollo y liberación del potencial humano.

#### Actividades Básicas

- Capacitación en conceptos básicos de liderazgo y desarrollo humano.
  - Creación de un programa de capacitación.
4. Conocimiento del mercado: Conocer de manera objetiva el mercado meta y sus necesidades para poder dar respuesta efectiva a la satisfacción de las mismas.

#### Actividades Básicas

- Análisis objetivo de las necesidades de los clientes de la empresa, así como los productos y servicios de la organización.
5. Marketing: Conocer el mercado de la empresa, sus segmentos y nichos, sus necesidades y las técnicas de investigación para ofrecer productos con óptima calidad.

#### Actividades Básicas

- Medir el impacto de la publicidad que hace la empresa para determinar un uso eficiente de los recursos.
6. Ventas y desarrollo del personal de contacto: Identificar al personal que estará en contacto con el cliente y proporcionarle herramientas para lograr su plena satisfacción y por ende incrementar las ventas de nuestros productos.

### Actividades Básicas

- Capacitación en conocimientos básicos de atención al cliente y técnica de ventas.
  - Definición de la postura de atención de la empresa.
7. Procesos y eliminación de desperdicios: Reconocer que las operaciones de la organización están basadas en procesos y que estos guardan interrelaciones que llevan a fortalecer el gerenciamiento de rutina que guarda la empresa y desarrollar a las UGB's como la base para el control de los procesos, así como la optimización de los mismos mediante el control de los posibles desperdicios y mermas.

### Actividades Básicas

- Definición de los principales procesos.
  - Análisis de desperdicios y definición de acciones para reducirlos
8. Estandarización: Asegurar mediante el desarrollo de estándares internos de trabajo, que las UGB's controlen las rutinas que llevan a cumplir con las necesidades de clientes tanto internos como externos de la organización, estableciendo un sistema básico no burocratizado, de estándares de rutina documentados (procedimientos, registros de trabajo) que permitan con base a su desempeño, la mejora de rutinas y el entrenamiento al personal.

### Actividades Básicas

- De los principales procesos documentar la parte crítica de “cómo hacerlo”
  - Capacitar a nuevos colaboradores de acuerdo a los estándares
9. Administración visual: Asegurar el autocontrol de las rutinas organizacionales, mediante el seguimiento de indicadores y metas propias para cada UGB, fortaleciendo la comunicación organizacional a través de herramientas participativas como puede ser el manejo de tableros de control y emisión de resultados.

### Actividades Básicas

- Definición de los indicadores de cada área de trabajo
- Colocar administradores visuales en las áreas

10. Finanzas básicas: Aprender a usar herramientas financieras básicas\* para tomar las decisiones que permitan cuidar el flujo de efectivo y la utilidad.

#### Actividades Básicas

- Definición y análisis de controles financieros básicos.
11. Sistema de información, política básica y directrices: Integrar sistemas de información en las organizaciones a manera que la Dirección cuente con indicadores sólidos para la toma de decisiones y el direccionamiento de las estrategias para el crecimiento y sobrevivencia.

#### Actividades Básicas

- Definición de la política básica formada por: misión, valores y visión.
  - Establecimiento de directrices
12. PDCA (en sus siglas en inglés, Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y rendición de cuentas: Desarrollar un verdadero gerenciamiento con base en las 4 fases del PDCA para que la planeación de cada área de la empresa sea la resultante del despliegue de las políticas de la empresa y los objetivos propios de cada área.

#### Actividades Básicas

- Establecer un sistema de rendición de cuentas que permita de manera efectiva, medir los avances de los esfuerzos.

### ***3.2.3.3. ¿Quiénes pueden integrarse al Programa de Calidad Moderniza?<sup>7</sup>***

Necesariamente deberán contar con los requisitos arriba mencionados, siendo preferentemente de los siguientes giros:

- Hoteles

---

<sup>7</sup> Secretaria de Turismo (01 febrero 2017), Programa de Calidad Moderniza. Obtenido de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>

- Restaurantes ubicados en destinos turísticos
- Agencias de Viajes
- Empresas Eco turísticas
- Arrendadoras de Autos
- Auto Transportes Turísticos
- Marinas y
- Balnearios
- Otros (como comedores industriales)

#### **3.2.4. Distintivo M<sup>8</sup>**

Reconocimiento que otorga el Instituto Nicaragüense de Turismo a las empresas que implementen exitosamente MODERNIZA, para ello deben alcanzar al menos 80 puntos de un total de 120 puntos. Tiene vigencia de un año.

Los aspectos que se evalúan son:

- – Aspectos relacionados con la metodología.
- – Aspectos relacionados con la implantación.
- – Aspectos relacionados con los resultados.

#### **3.2.5. Beneficios de Moderniza<sup>9</sup>**

Con el Programa Moderniza las empresas alcanzan beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

---

<sup>8</sup> Secretaria de Turismo. El Distintivo M. Obtenido de: <https://sites.google.com/site/gestiondelacalidadisi4/bibliografia/contenido/el-distintivo-m>

<sup>9</sup> Secretaria de Turismo (01 febrero 2017), Programa de Calidad Moderniza. Obtenido de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>

- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

Así como:

- La obtención del Distintivo “M”, el cual avala sus servicios como una empresa de alta calidad.
- La promoción en Internet a todas aquellas empresas que hayan obtenido el Distintivo “M”.

### **3.2.6. Enfoque del Programa.<sup>10</sup>**

Se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de las empresas:

**El Sistema de Gestión:** Implementando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.

**Procesos:** Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.

**Desarrollo Humano:** Creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.

---

<sup>10</sup> Secretaria de Turismo (01 febrero 2017), Programa de Calidad Moderniza. Obtenido de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>

**Sistema de Información y Diagnóstico:** Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Para ello el Programa de Calidad MODERNIZA está diseñado de forma modular, a fin de que una vez conocido y entendido en contenido de cada módulo el empresario y su equipo de trabajo lo apliquen en cada una de sus áreas laborales, con el acompañamiento y asesoría de un Consultor M acreditado ante la SECTUR.

### **3.3. ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA.**

#### **3.3.1. Concepto de estrategias.**

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a determinado escenario. Esto buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. (Westreicher, 2018)

#### **3.3.2. Mejora continua.**

El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés “Plan, Do, Check, Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones.

### **3.3.3. ¿Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?**

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. **Planificar:** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, entre otras.
2. **Hacer:** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
3. **Controlar o Verificar:** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
4. **Actuar (Act):** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Hay varias formas de aplicar los principios de “Planificar, Hacer, Controlar y Actuar”. Para saber más puedes leer este artículo sobre cómo implantar Programas de Acciones (Correctivas, Preventivas y de Mejora), y también puedes consultar nuestro apartado de Herramientas de mejora.

Según la ISO 9001:2015, todo sistema de Gestión de Calidad certificado por esta norma debe aplicar la metodología de la mejora continua de forma sistematizada. Otra norma muy extendida que hace referencia a la mejora continua es la ISO 14001 relativa a los

requisitos de los Sistemas de Gestión Medioambiental. En ella se nombra otra vez al ciclo PHVA como base para la implantación del sistema de gestión ambiental.

#### **3.3.4. Herramientas para la mejora continua.**

Las herramientas para la mejora de la calidad son un conjunto de sencillos métodos de trabajo que facilitan a los grupos de las actividades y decisiones que deben ir adoptando a lo largo de todo el ciclo de mejora. Su utilidad es muy notable. Kaoru Ishikawa, uno de los grandes personajes de la calidad, recopiló algunas de ellas bajo el título de “Las siete herramientas de la calidad” y pasaron a formar parte de la formación que recibían los integrantes de los círculos de calidad. Para Ishikawa estas siete herramientas básicas eran:

- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa efecto.
- Hojas de recogida de datos.
- Histogramas.
- Estratificación.
- Gráficos de control.
- Diagrama de dispersión.

Las principales ventajas de estas herramientas son su sencillez de manejo, su gran aplicabilidad y la demostrada capacidad que tienen para facilitar el análisis y la toma de decisiones a los grupos de mejora (García Mata & Barrasa Villar, 2009)

**Capítulo IV. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Objetivo	Variable	Conceptualización	Sub variable	Indicadores	Escala	Técnica (instrumento)	Dirigido
Identificar los factores que influyen en el sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos para adquirir certificaciones.	Gestión de calidad	Para el Dr. Kaoru Ishikawa una auténtica gestión de calidad consiste en desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario. (Pola Maseda, 2009)	Factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas practicas</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>-Organización</li> <li>- Calidad</li> <li>-Liderazgo</li> </ul>	Cualitativa	Entrevista. Revisión documental	Gerente del hotel Encargado de áreas
Describir cuales son las certificaciones en cuanto al desarrollo de gestión de calidad que cuenta Hotel Los Arcos	Certificaciones	Las certificaciones es el procedimiento mediante el cual un organismo autorizado valida ciertos aspectos (calidad, fidelidad, etc.) de una organización, institución o persona. Para la obtención de la certificación se deberá cumplir ciertas condiciones o resquitos que serán evaluados por el organismo correspondiente. Solo	Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en los servicios.</li> <li>- Variedad de servicios.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> </ul>	Cualitativa	Entrevista Revisión documental	Encargado de la empresa

		tendrá validez si la entidad certificadora es absolutamente independiente e imparcial. (Mendez, 2018)					
Proponer estrategias de mejora continua del sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos.	Estrategias.	La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a determinado escenario. Esto buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. (Westreicher, 2018)	Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- Dirección.</li> <li>- Mejora continua.</li> </ul>	Cualitativa	Entrevista	Entregado del Hotel Clientes

## **CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLOGICO.**

**Línea de Investigación: N° 2. Gestión, innovación y desarrollo en la hotelería.**

### **5.1 Tipo de estudio.**

#### **Según el nivel de conocimiento.**

Es una investigación aplicada, porque se analizan los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos y tiene el propósito de planear estrategias para su mejora continua.

#### **Según su enfoque filosófico.**

Esta es una investigación cualitativa, porque se pretende estudiar a profundidad los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos, sin distorsionar la información recolectada para poder dar soluciones a las dificultades presentadas. Los autores, Sampieri y Collado mencionan en su libro Metodología de la Investigación, Cuarta Edición (2006), el enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y lo convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos e interpretativo pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan.

#### **Según su estudio es descriptiva.**

Esta se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Esta metodología se centra más en el "que", en lugar del "por qué" del sujeto de investigación.

Ya que el identifica características el universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables para delimitar los hechos que conforman un problema de investigación.

### **Según el período y secuencia del estudio.**

Es de corte transversal porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único, el segundo semestre del año 2020 y su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos.

## **5.2 Universo de estudio.**

La población o universo de estudio es un conjunto de elementos que conforman el objeto de estudio y que este describe varios individuos o piezas que posee uno o más rasgos que toman en consideración el marco de un trabajo de investigación.

El universo de estudio de esta investigación está constituido por el Hotel Los Arcos, con sede en la ciudad de Estelí, y en el año 2020 emplea a 14 colaboradores.

### **5.2.1 Caracterización del departamento de Estelí.<sup>11</sup>**

El Departamento de Estelí limita al norte con Madriz, al sur con León y Matagalpa al este con Jinotega y al oeste con Chinandega. Administrativamente Estelí tiene seis Municipios de los cuales Estelí es la cabecera departamental, los otros Municipios son: Pueblo Nuevo (Nicaragua), Condega (Nicaragua), San Juan de Limay (Nicaragua), La Trinidad (Nicaragua) y San Nicolás (Nicaragua).



Fuente: (Casa del libro)

Presenta un relieve caracterizado por mesetas separadas por angostos valles. Al Oriente del valle del río Estelí se alza la extensa meseta de Moropotente, al Occidente del mismo valle se alza la meseta de Las Tablas. Al Sur de Departamento se presenta las mesas de La Laguna, Oyanca, El Bonete y La Mocuana. Entre los valles están el de Estelí, Condega y Pueblo Nuevo. Tres cuencas comparten el territorio; la del río Negro, río Coco, río San Juan, siendo los ríos Los Quesos, Estelí, Pueblo Nuevo, La Trinidad los más representativos del Departamento.

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Recuperado el 03 de noviembre del 2020. <http://www.inide.gob.ni/atlas/caracteristicasdep/esteli.htm>

El río Estelí cruza el Departamento de Norte a Sur presenta el bello salto de Estanzuela, donde inicia su curso. El clima es muy agradable, ya que está localizado a 800 MSN, con temperaturas que oscilan entre los 25°C y los 28°C, con una humedad más baja en comparación a otras zonas del país.

Sus principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura; es reconocida internacionalmente por el cultivo y procesamiento del Tabaco. Cuenta con una riqueza natural entre las cuales se encuentran impresionantes cascadas, reservas naturales y vestigios arqueológicos precolombinos.

### **5.3 Muestra.**

#### **5.3.1 Concepto de Muestra:**

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevara a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como formulas y lógica. La muestra es una parte representativa de la población. (Lopez, 2004)

En la investigación cualitativa, el tipo de muestreo es No Probabilístico, ya que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra, por tanto, se han definido criterios de selección de la muestra, que son:

- Disposición voluntaria de colaboradores de la empresa a aportar a la investigación.
- Personal del área administrativa.

### **5.4. Técnicas de recolección de datos.**

**Entrevista:** la entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. (Martinez Mediano, 2014)

**Observación:** la observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una

actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). (Hernandez Sampieri, 2014)

**Revisión documental:** es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado. (Martinez Mediano, 2014).

## **5.5. Etapas de la investigación.**

### **Etapa 1: Investigación documental.**

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual. Para iniciar el proceso de investigación el primer paso fue identificar el objeto de estudio y su problemática para elaborar el protocolo de investigación. Se recopiló información de trabajos de investigación relacionados con sistemas de gestión de calidad realizados en años anteriores, se utilizaron libros y documentos de la biblioteca Urania Zelaya de FAREM ESTELI, el repositorio de la UNAN-MANAGUA y otros sitios web.

### **Etapa 2: Elaboración de instrumentos.**

Para elaborar la guía de entrevistas que fue aplicada al Gerente Comercial y al Ayudante de Dirección, se hizo una lista de variables que se pretendían medir. Esta lista fue definida de acuerdo a los ejes que forman el marco teórico y la operacionalización de variables. (Ver Anexo 1 y Anexo 2)

En cuanto a la guía de observación y revisión documental al área administrativa, demás áreas del hotel y documentos del sistema de gestión de calidad, se definieron los aspectos a los que se iba a prestar atención durante el desarrollo de las actividades organizativas y estos fueron indispensables para recolectar la información de campo del presente trabajo de investigación. Por último, se validaron los instrumentos antes de aplicarlos.

### **Etapa 3: Trabajo de campo**

En la etapa de trabajo de campo se aplicaron entrevistas al Gerente comercial y el asistente de dirección para conocer aspectos importantes de los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad, se aplicó una guía de observación en la documentación lo que permitió captar las debilidades que existen en la implementación del sistema y de esta manera proponer acciones de mejora.

### **Etapa 4: Elaboración del documento final.**

En esta etapa se analizó y proceso la información obtenida en el estudio para la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones finales para proceder a la defensa de la presente investigación, todo esto considerando las orientaciones de la docente de Seminario de Graduación.

## CAPÍTULO VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

Los resultados de la presente investigación contienen la información que da la salida a los objetivos específicos y también da respuesta a las preguntas-problema. Esta información es explicada con algunos cuadros y gráficos que simplifican la comprensión de las respuestas dadas por los entrevistados en el trabajo de campo.

### 6.1. OBJETIVO N° 1. Identificar los factores que influyen en el sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos para adquirir certificaciones.

Para el logro de nuestro primer objetivo planteado en nuestra investigación, se hizo uso de entrevista a colaborador del área administrativa del hotel al asistente de Dirección (encargado de control de calidad)

#### 6.1.1 Descripción de la Empresa.



*Ilustración 1 Logotipo de Hotel Los Arcos*  
Fuente: Pagina Web Hotel Los Arcos

Hotel los Arcos está situado en la ciudad de Estelí, departamento de Estelí, Nicaragua, a 50 metros al norte del Parque Central 16 de Julio y la Catedral Nuestra Señora del Rosario, de esta ciudad. Este municipio está situado hacia el noroeste del país, cerca de la frontera con Honduras y a 145 Km. de la capital, Managua.

Hotel Los Arcos fue fundado en el año 2002 como restaurante, partiendo de una iniciativa de proyecto de la Fundación Familias Unidas quienes trabaja en Estelí, Nicaragua desde el año 1998, luego de este proyecto inicial se ve la oportunidad de crear un hotel con el nombre de Hotel Los Arcos.

### **6.1.2. Definición de objetivos**

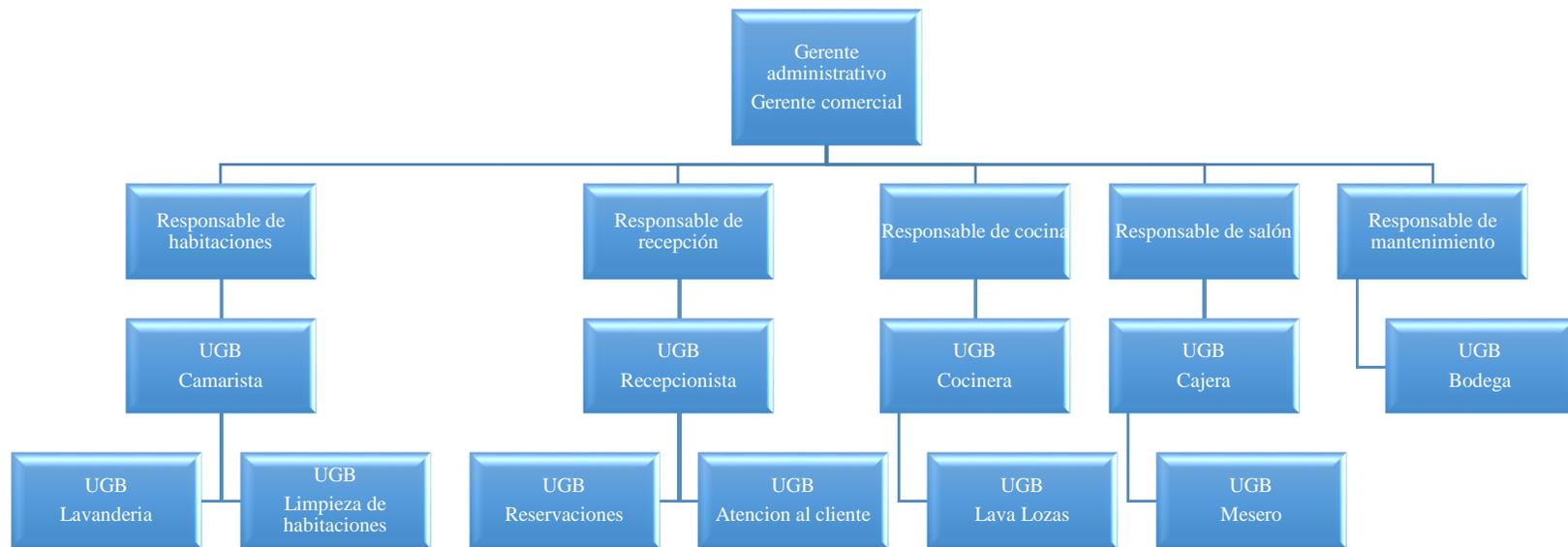
**Misión:** Hotel escuela los Arcos pertenece a Familias unidas que es un organismo cuya misión es trabajar con la población más desfavorecida, de las zonas rurales y urbanas de Nicaragua, construyendo las bases para una sociedad que gestione sus propios modelos de desarrollo, integral y sostenible, en definitiva, responsable de sus propios futuras.

La misión de este Hotel Escuela es vincular la producción turística al desarrollo. Por una parte, como fuente de ingresos para sostener otros proyectos de desarrollo y por otros, potencial y mejorar las capacidades educativas que sirvan para formar buenos profesionales, capaces de generar progresos y desarrollo en sus futuras actividades laborales.

**Visión:** Brindar a nuestros clientes un servicio de hospedaje y alimentación segura, cómodo y confortable, desarrollando buenas prácticas sociales económicas y ambientales para conseguir ser referente hotelero en Estelí.

### **6.1.3. Estructura organizacional**

Estructura Organizacional: La estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades. Se trata de definir, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará. (Gestiopolis, 2012)



*Ilustración 2 Organigrama de la empresa*

Fuente: Revisión Documental Programa MODERNIZA

#### **6.1.4. Factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad.**

En la entrevista realizada al asistente de dirección. Se le consulto ¿Considera la calidad importante para el funcionamiento de Hotel Los Arcos?

Según (Bucardo, 2020), asistente de dirección: la calidad en el servicio es lo que ha caracterizado el hotel, no solamente en limpieza, estandarización de proceso, sino también en atención al cliente. El hotel con el paso del tiempo ha crecido en el ámbito de calidad e influenciar al personal para que cada día pueda mejorar, mediante capacitaciones, actualización de procesos de estandarización, trabajo con materiales de mejor calidad.

Los factores que influyen en la implementación del sistema de Gestión de Calidad de hotel los Arcos son:

- *Liderazgo*
- *Compromiso de la gerencia*
- *Capacitación al personal*
- *Evaluación al desempeño*
- *Enfoque en el cliente y mercado*

## **6.2. OBJETIVO N° 2. Describir cuáles son las certificaciones en cuanto al desarrollo de gestión de calidad que cuenta el Hotel Los Arcos.**

Para conocer las certificaciones del hotel y darle salida a este objetivo se realizó entrevista al asistente de dirección Diego Bucardo en la cual se le pregunto ¿cuáles son las certificaciones que cuenta el hotel, específicamente certificaciones de calidad?

También se realizó observación y revisión documental del programa moderniza.

### **6.2.1. Certificaciones adquiridas por Hotel Los Arcos.**

Según el asistente de dirección, “el programa moderniza nos hizo crecer en el ámbito de calidad. En cuanto a certificaciones moderniza a hizo la principal, el hotel también cuenta con una certificación del modelo de gestión de buenas prácticas empresariales, además de eso reconocimiento de otras instituciones. Somos el hotel que tiene el número uno en búsqueda en la web, es un puesto que se mantiene por los clientes que comentan, dan sus apreciaciones y sugieren sobre mejoras del hotel, el hotel responde a esos comentarios para que los clientes sientan que su comentario es válido”

Es evidente que el posicionamiento del hotel se debe a su buena gestión empresarial, de la que ha dependido estrictamente las certificaciones mediante las cuales ha sido galardonado, sin embargo, la certificación de mayor relevancia en sector turismo, les permite aprovechar mejor sus recursos, optimizarlos y brindar mejor calidad en sus servicios.

### **6.2.2. Descripción de certificaciones de Hotel Los Arcos.**

Hotel Los Arcos ha sido certificado por diferentes organizaciones, por cumplimiento de diversos parámetros tanto de calidad, modelos de buenas prácticas, código ético de conducta y gestión empresarial, a continuación, se hace una descripción de estos reconocimientos.

Ente certificador	Certificación	Descripción
Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR	Código de conducta para la protección de niños, niñas y	Certificado por haber suscrito el código de

	adolescentes contra la explotación sexual en turismo.	conducta para la prevención de la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes en el sector turismo y viajes. 2016
Trip Advisor	Certificado de excelencia (Travelers´ Choice)	Reconocimiento por obtener constantemente excelentes opiniones de los usuarios, recibido únicamente por el 10% de las empresas en Trip Advisor. Este reconocimiento honra selectos alojamientos, atracciones y restaurantes que demuestran constantemente un compromiso con la excelencia en la hospitalidad. (Tripadvisor , 2018)
Unión Nicaragüense para la responsabilidad Social Empresarial UNIRSE	Modelo de gestión de buenas prácticas empresariales con igualdad de género de Nicaragua.	En el año 2015, Hotel Los Arcos recibió el reconocimiento de participación en el modelo de gestión de buenas prácticas empresariales con igualdad de género de Nicaragua, otorgado por la Unión Nicaragüense para la responsabilidad social empresarial UNIRSE,

		durante este periodo de aplicación el hotel inicio un proceso de capacitación hasta finalizar con la constitución de su política de género.
Programa nacional de cultura	Certificado Leer es vivir	Reconocimiento del encuentro de excelencia académica departamental por apoyar la cultura social, hacia el desarrollo de la calidad de vida de los niños en Nicaragua. 2015-2016
MODERNIZA	DISTINTIVO M Por cumplir con los estándares del programa de calidad.	Otorgado por el cumplimiento de los estándares del programa de calidad mediante la implementación de un sistema de gestión y la generación de resultados en satisfacción del cliente, mejora de procesos, rentabilidad y desarrollo humano de sus colaboradores. 2013

### 6.2.3. Certificado de gestión de calidad de Hotel Los Arcos. MODERNIZA

Dándole salida al segundo objetivo de esta investigación, se realizó revisión documental del cual se extrajo la siguiente información.

Programa Moderniza.

“Moderniza, es un sistema de gestión para mejorar la calidad de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, diseñado para brindar acceso a los servicios de capacitación y consultorio necesarios para promover su eficiencia y modernización.” Diego Bucardo

La única institución facultada para ejecutar el programa de calidad MODERNIZA y utilizar la marca Distintivo M en Nicaragua es el Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR.

**6.2.3.1. Elementos a considerar para otorgar el distintivo M a las empresas son:**

E1. Calidad humana. 20 puntos

E2. Satisfacción del cliente. 20 puntos

E3. Gerenciamiento de Rutina. 20 puntos

E4. Gerenciamiento de mejora. 20 puntos

Resultados. 20 puntos

**6.2.3.2. Tipos de evaluación de programa MODERNIZA.**

- Diagnóstica: Determina el grado de desarrollo de competencias.
- Final: Verificación para otorgar el Distintivo M.
- Renovación: verificación y actualización de procesos, auditoria, realizada una vez al año.
- Evaluación cruzada: evaluación entre empresas certificadas a fin de retroalimentarse.

**6.2.3.3. Lista de verificación (Ver anexo 4)**

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzar desde 0 hasta 4 puntos de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación

<b>Puntos</b>	<b>Escala aplicable a los elementos del sistema de gestión.</b>
0	No lo aplica.
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el elemento en su empresa.

2	Implantación inicial. Ha iniciado la implantación pero aun no pasa del 50%
3	Implantación avanzada. La implantación esta entre un 51 y un 100%
4	Implantación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora.

### **6.3. OBJETIVO N° 3. Proponer estrategias para la mejora continua del sistema de gestión de calidad en el Hotel Los Arcos.**

Para darle salida a este objetivo utilizando las técnicas de recolección de datos, entrevista y revisión documental. Se hizo la práctica del diagrama causa y efecto, como elemento de mejora continua y se realizó el análisis FODA del sistema de gestión de calidad de la empresa.

Con el fin de proponer nuevas estrategias de mejora continua del sistema de gestión de calidad y aprovechar de forma óptima las oportunidades de mejora se consultó lo siguiente:

¿Cuáles son las principales dificultades que tienen al momento de implementar el sistema de gestión de calidad?

(Bucardo, 2020). “Empoderar al personal, no tanto aplicar el sistema de gestión de calidad porque este cuenta con estándares y procesos que son procedimiento de rutina, pero hasta qué punto puedes empoderar a los colaboradores, sobre todo cuando el hotel es una empresa que trabaja en pro de los trabajadores, como yo no puedo retribuir de esa manera, captando la idea de lo que quiere ser, lo más difícil es empoderar al personal para que el juzgar las técnicas de calidad”

Es necesario recalcar, que Hotel Los Arcos siempre ha contado con una estrategia de capacitación al personal, siempre su objetivo principal ha sido la calidad. Todos los colaboradores de la empresa tienen la capacidad de crecer en el ámbito laboral, pero la falta de integración y empoderamiento al sistema de gestión de calidad, no permite la efectividad total del programa Moderniza. Sin embargo, es una debilidad que se puede mejorar mediante

la implementación correcta de estrategias para motivar, integrar y trabajar en fin de la mejora continua.

### 6.3.1. Diagrama de causa y efecto para la mejora continua del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos.

El diagrama de causa y efecto, diseñado por Kaoru Ishikawa (japonés, químico industrial, administrador de empresas y experto en control de calidad) tiene la intencionalidad de identificar las posibles causas de un problema y determinar el orden de importancia de estas para darle solución.

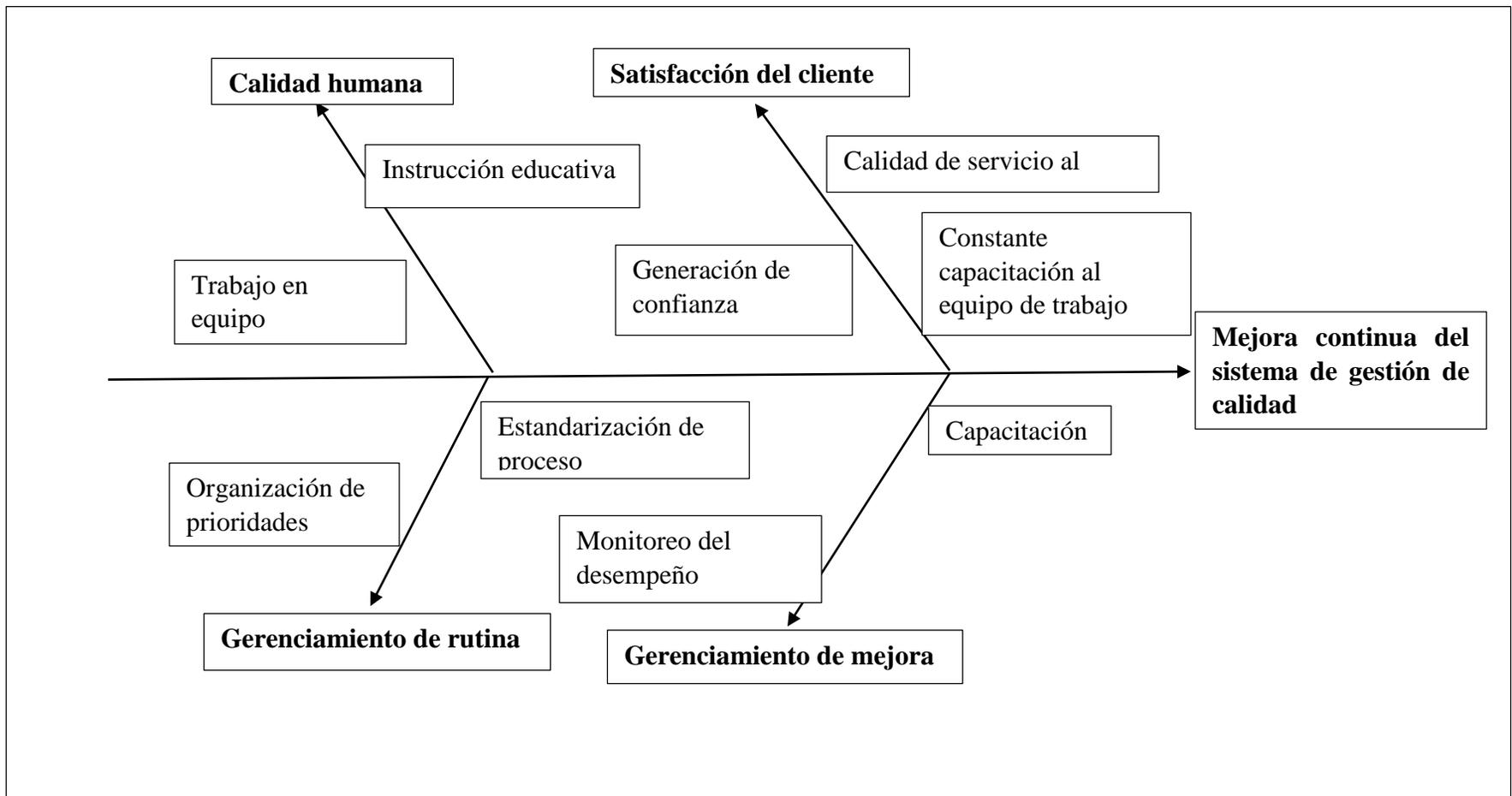


Ilustración 3 Diagrama de causa y efecto Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2. Estrategias propuestas para la mejora continua del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos.

Tomando de referencia el ciclo de Deming, el cual describe los cuatro pasos esenciales (planear, hacer, verificar y actuar) que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuo de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales).

Estrategia	Objetivo	Línea de acción
Aprovechamiento óptimo del programa de gestión de calidad Moderniza.	Impulsar a los colaboradores a empoderarse del sistema de gestión de calidad para obtener el 100% de efectividad de este mismo.	Mantener informados a los colaboradores sobre el sistema de gestión de calidad, integrarlos en acciones de manejo y control que les permita mantener ventajas competitivas, implementar correctamente el sistema de gestión de calidad mediante el desempeño organizacional.
Gestión de Recursos humanos.	Motivar al personal mediante el involucramiento en el sistema de gestión de calidad y en la toma de decisiones.	Participación de los colaboradores, ya que estos son los actores que participan activamente en el alcance de los objetivos, mantener relaciones beneficiosas con las partes involucradas en el proceso de gestión.

Enfoque en el cliente y mercado.	Satisfacer al cliente mediante servicios que superen sus expectativas, ofrecer servicios de calidad.	Participar en el mercado, mejorar el desempeño laboral, actualización semestral en técnicas de calidad.
Aseguramiento de calidad.	Garantizar que los colaboradores, instalaciones, productos y servicios cumplan con las condiciones de programa de gestión de calidad.	Realizar mejoras significativas en los procesos para superar las expectativas y mantener los estándares de calidad, desarrollar acciones en fin de gestionar la calidad y mejorar procesos (Control de calidad en las UGB semanal “Unidad Gerencial Basica”)  Hacer uso adecuado de cada una de las técnicas del programa Moderniza con autoevaluación mensual.

## VII. CONCLUSIONES

La aplicación de instrumentos para la recolección de datos, tanto la entrevista como la revisión documental, proporcionaron insumos para analizar los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos.

La gestión de calidad es un factor esencial para alcanzar la competitividad y fortalecerse en el mercado, especialmente cuando la economía lleva aún una competencia entre pequeños, medianos y grandes negocios.

Por lo tanto, el planteamiento “La implementación de un sistema de gestión de calidad se ha convertido en una exigencia estratégica para toda empresa que quiera ser reconocida en el mercado y adquirir un elevado nivel de competitividad”. Ha sido corroborado a través de la aplicación de técnicas investigativas que dieron como resultado las siguientes conclusiones:

En cuanto a los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad en Hotel Los Arcos, encontramos: Liderazgo, Compromiso de la alta dirección, gestión de recursos humanos, orientación al proceso, enfoque en el cliente y mercado, y mejora continua, todos estos con el fin de alcanzar los mismos objetivos, certificación y posicionamiento en la mente del consumidor, integrando a las partes involucradas en el proceso; gerencia del hotel, colaboradores y clientes.

Las certificaciones juegan un papel muy importante en el sector turismo, Hotel Los Arcos cuenta con certificaciones por INTUR Instituto Nacional de Turismo “Código de conducta para la prevención de la explotación sexual, comercial de niños niñas y adolescentes en el sector turismo y viaje”, TripAdvisor “Certificado de Excelencia”, Unión Nicaragüense para la responsabilidad Social empresarial – UNIRSE “Modelo de gestión de buenas prácticas empresariales con igualdad de género de Nicaragua” y específicamente certificaciones de calidad por MODERNIZA “Mediante la implementación de un sistema de

gestión y la generación de resultado en satisfacción del cliente, mejora de proceso, rentabilidad y desarrollo humano de sus colaboradores”.

Tanto la gerencia como los colaboradores del hotel cuentan con amplios conocimientos de gestión de calidad y lo reafirman constantemente mediante capacitaciones y retroalimentación que les permita trabajar en función de los objetivos de la empresa y su desarrollo personal, los beneficios que conlleva la implementación de un sistema de gestión de calidad es la automatización de los procesos, la integración de personal y control de actividades. Todo esto permite lograr un buen prestigio del hotel, posicionamiento en el mercado y beneficios monetarios.

La principal debilidad de la implementación del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos ha sido la falta de integración del personal en todas las actividades de calidad y el empoderamiento del tema, para esto se debe poner en prácticas diversas estrategias de mejora continua, tal es el caso del diagrama de causa y efecto, motivar al personal y apropiarlo más en cuestión de calidad.

Según los resultados arrojados por esta investigación, afirmamos la importancia de la implementación del sistema de gestión de calidad en turismo, y es necesario que todas las empresas dedicadas al sector turismo se apropien de este tema e implementen medidas de calidad, ya que esto trae beneficios de marketing, económicos y sociales.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

Aplicadas las técnicas de recolección de datos y al haberse cumplido los objetivos de la investigación, se recomienda:

A la empresa:

- Continuar fortaleciendo su sistema de gestión de calidad mediante la renovación de certificaciones y la constante evaluación del control de calidad.
- Fortalecer la cultura organizacional como medio que lleve a un alto nivel de compromiso del talento humano y esto redunde en la productividad laboral como respuesta a la eficiencia en el desarrollo de las diversas tareas que se efectúan.
- Supervisar, evaluar y controlar permanentemente el correcto funcionamiento en los procesos de gestión de calidad y mejora continua.
- Tomar en cuenta las estrategias propuestas para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

A los colaboradores:

- Apropiarse del sistema de gestión de calidad.
- Fidelizar a los clientes a través de la atención que se les brinden, estableciendo como base y fortaleza máxima la diferenciación en servicio al cliente.
- Tener un mayor compromiso con la empresa.
- Cumplir con las normas establecidas para lograr los objetivos propuestos.
- Mantenerse en constante autoevaluación que permita fortalecer sus habilidades.

# ANEXOS

## ANEXO 1. Cuestionario de entrevista dirigido a gerencia del Hotel.



### Cuestionario dirigido a gerencia de Hotel Los Arcos.

Somos estudiantes de la carrera de Administración turística y hotelera, en este momento le solicitamos de su valiosa colaboración para recopilar información sobre el Impacto del Sistema de Gestión de Calidad en las operaciones turísticas de Hotel Los Arcos, la siguiente entrevista está dirigida a gerencia de Hotel Los Arcos y se realiza con fines académicos de culminación de estudios en la asignatura Seminario de graduación.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Ocupación o cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es calidad para usted dentro de la empresa?
2. ¿Qué acciones desarrollan en pro de la calidad de sus servicios?
3. ¿Qué estándares de calidad tienen establecidos dentro de la empresa?
4. ¿Cómo es la fusión de los departamentos de trabajo para desarrollar acciones para adquirir certificaciones?
5. ¿De qué manera establecen las actividades que permiten el logro de sus objetivos?
6. ¿Cuáles son las certificaciones con las que cuenta el hotel?
7. ¿Qué es lo más difícil al momento de adquirir una certificación?
8. ¿Qué beneficios han traído las certificaciones para las operaciones turísticas del hotel?
9. ¿Considera que cuenta con las acciones necesarias para conseguir nuevas certificaciones?
10. ¿Qué mejorarían en la implementación del sistema de gestión de calidad?

## **Anexo 2. Cuestionario de entrevista dirigido a asistente de gerencia de Hotel Los Arcos.**



### **Cuestionario dirigido a asistente de gerencia (Encargado de control de calidad) de Hotel Los Arcos.**

Somos estudiantes de la carrera de Administración turística y hotelera, en este momento le solicitamos de su valiosa colaboración para recopilar información sobre el Impacto del Sistema de Gestión de Calidad en las operaciones turísticas del Hotel Los Arcos, la siguiente entrevista está dirigida a asistente de gerencia de Hotel Los Arcos y se realiza con fines académicos de culminación de estudios en la asignatura Seminario de graduación.

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Ocupación o cargo:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es calidad para usted dentro de la empresa?
2. ¿Qué acciones desarrollan en pro de la calidad de sus servicios?
3. De los servicios que brinda la empresa, ¿Cuál está más enfocado en la calidad?
4. ¿Qué estándares de calidad tiene establecidos dentro de la empresa?
5. ¿Los proveedores de la empresa cuentan con certificados de calidad?
6. ¿Cuáles son los factores que influyen en la implementación del sistema de gestión de calidad?
7. ¿Qué medidas implementan para adquirir certificaciones?
8. ¿Cuáles y como describe las certificaciones en cuanto a calidad con las que cuenta el hotel?
9. ¿En qué áreas de trabajo considera usted tener dificultades en cuanto a gestión de calidad?
10. ¿Qué medidas han tomado para mantener certificaciones?
11. ¿Con qué acciones de mejora continua cuentan para su sistema de gestión de calidad?
12. ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sistema de gestión de calidad del hotel?

**Anexo 3. Certificado Distintivo M MODERNIZA.**



*Ilustración 4 Certificado Distintivo M MODERNIZA Fuente: Diego Bucardo*

**Anexo 4. Lista de verificación para obtener el distintivo M**

Nicaragua  
**PROGRAMA MODERNIZA**  
**Lista de Verificación para obtener el DISTINTIVO "M"**  
 La única institución facultada para ejecutar el Programa de Calidad Moderniza y utilizar la marca Distintivo "M" en Nicaragua es El Instituto Nicaraguense de Turismo INTUR

Los elementos que se consideran para otorgar el Distintivo "M" a las empresas son:

- E1. CALIDAD HUMANA. 20 Puntos.
- E2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 20 Puntos.
- E3. GERENCIAMIENTO DE RUTINA. 20 Puntos.
- E4. GERENCIAMIENTO DE MEJORA. 20 Puntos.
- RESULTADOS. 20 Puntos.

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzar desde 0 hasta 4 puntos de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación.

Puntos	Escala aplicable a los elementos del Sistema de Gestión.
0	• No lo aplica
1	• Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el elemento en su empresa
2	• Implantación inicial. Ha iniciado la implantación pero aún no pasa del 50%
3	• Implantación avanzada. La implantación esta entre un 51 y un 100%
4	• Implantación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora.

Tipo de evaluación:  
 Diagnóstica \_\_\_\_\_ Final  Renovación: \_\_\_\_\_ Evaluación cruzada \_\_\_\_\_

Empresa: Hotel Los Arcos

Ejecutivo que recibe la evaluación: [Signature]

Evaluador: Adaluz Sarina Castañón

Registro consultor Moderniza \_\_\_\_\_

Fecha: 8/05/13

Calificación obtenida en la evaluación: 80/20 Calificación final: 100 puntos

*FELICIDADES A TODO EL EQUIPO, EXCELENTE.* [Signature]

Código: FO-613.03 M 07  
 Fecha: 28/Sep/2010  
 Revision: 2  
 Pagina: Pagina 1 de 7  
 Elaborado por: DMT  
 Modificado por: INTUR noviembre 2010

Ilustración 5 Lista de verificación para obtener el Distintivo M Fuente: Revision Documental

En base a los elementos del sistema moderniza, se elaboró un diagrama de causa efecto, extrayendo de cada elemento factores para poder implementar la mejora continua.

### Anexo 5. Análisis FODA del sistema de gestión de calidad de Hotel Los Arcos.

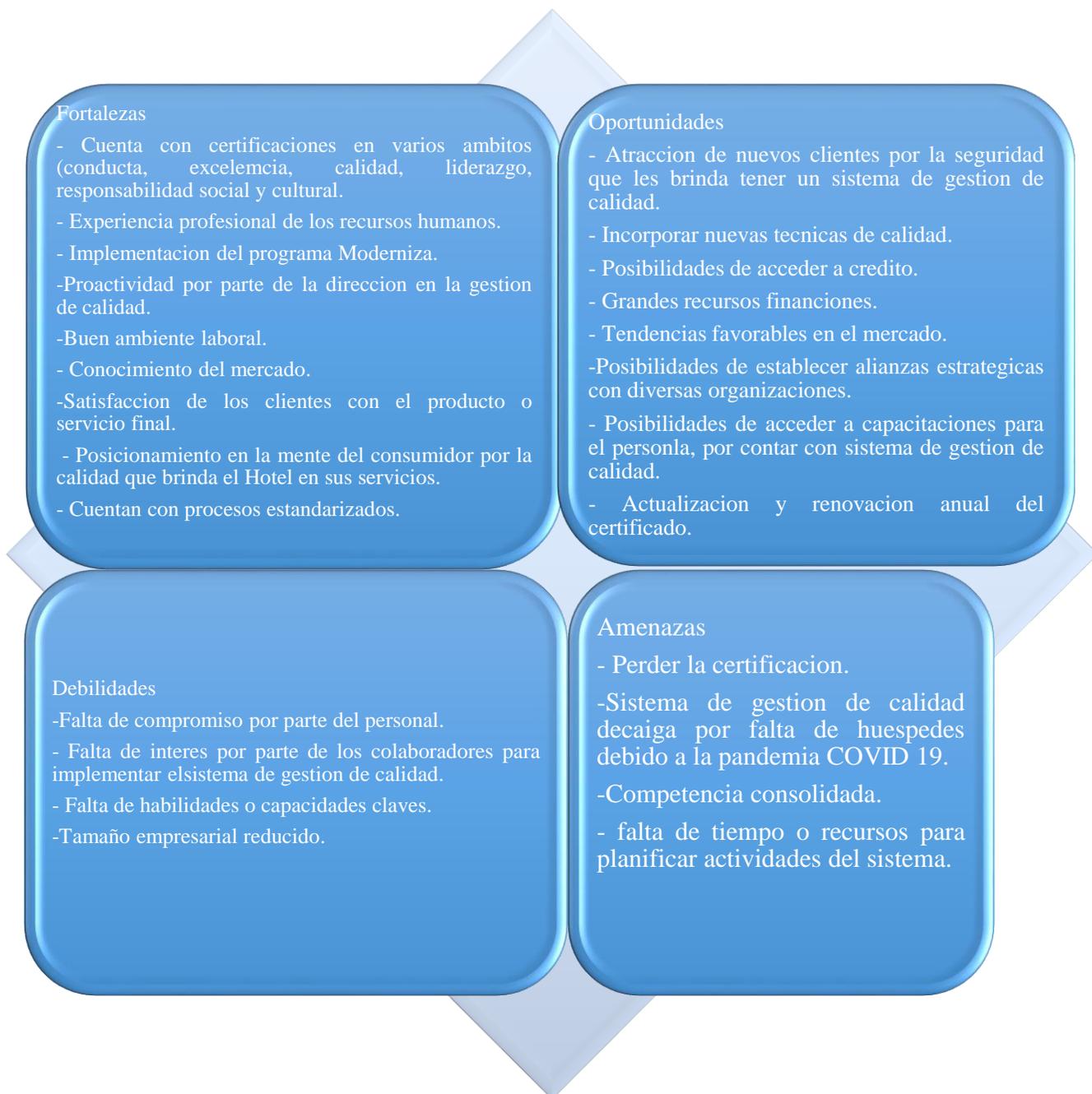


Ilustración 6 Análisis FODA FUENTE: Elaboración propia

N°	Actividades	MESES															
		Agosto		Septiembre				Octubre				Noviembre				Febrero	
		24-28	31-04	07-11	14-18	21-25	28-02	05-09	12-16	19-23	26-30	02-06	09-13	16-20	23-27	30-04	02
1	Normativa de seminario de graduación/ Revisión de protocolo de investigación																
2	Revisión de tema, delimitación y selección / Objetivos.																
3	Justificación - antecedentes																
4	Variables de estudio																
5	Diseño metodológico																
6	Operacionalización de variables / elaboración de instrumentos																
7	Revisión de instrumentos																
8	Aplicación de instrumentos																
9	Procesamiento de datos																
10	Redacción informe final																
11	Pre defensa																
12	Corrección de documento																
13	Defensa Final																

## Bibliografía

- Bucardo, D. (08 de Octubre de 2020). Entrevista a asistente de dirección. (A. Rivas, K. Rivera, & C. Zelaya, Entrevistadores)
- Casa del libro*. (2017). Obtenido de <https://casadellibronicaragua.com/mapas-de-nicaragua/#gsc.tab=0>
- Casal., F. M. (2002). *Turismo alternativo* (primera ed.). Mexico.: Trillas.
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga Spain: ICB.
- Diccionario Real Academia Española. (2014). Recuperado el 05 de septiembre de 2017, de DLE RAE: <http://dle.rae.es/?id=YqweTjQ>
- García Mata, J. R., & Barrasa Villar, J. I. (2009). *Sistemas de Calidad y mejora continua*. España.
- Gestiopolis*. (2012). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-son-las-certificaciones-de-calidad/>
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y productividad*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Heras, I. (2008). *Gestión de la calidad y competitividad de las empresas*. Donostia: Orkestra.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- INATEC. (2020). *Manual para el estudiante de Gestión de Calidad*. Managua.
- INTUR. (2017). *INTUR*. Obtenido de <http://www.intur.gob.ni/departamento-de-registro-y-calidad-turistica/>
- Jafari, J. (2000). *Enciclopedia del Turismo*. España: Síntesis S.A.
- James, P. (1997). *La gestión de la calidad total, un texto introductorio*. Madrid: Prentice Hall.
- Juran. (1986). *La trilogía de la calidad. Un enfoque universal para gestionar la calidad*.
- Ley N° 219. Ley de normalización técnica y calidad*. (02 de Julio de 1996). Obtenido de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/5842E823D6AC63F40625711600563BBA?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/5842E823D6AC63F40625711600563BBA?OpenDocument)
- Martínez Mediano, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- McIntosh, R. W., Goeldner, C. R., & Ritchie, J. B. (2000). *Turismo Planeación, administración y perspectiva*. Mexico D.F: Limusa S.A.
- Mendez, D. (07 de noviembre de 2018). *Economía simple.net*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/certificacion>
- Muñoz Machado, A. (2007). *Logística y turismo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Orozco, M. (2017). *Sello de calidad turística*. Obtenido de <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/como-accedo/certificacion/>

- Peréz Mesa, J. (2016). *Operaciones y gestión de empresas turísticas: teoría y práctica*. Almería, España: Editorial Universal de Almería .
- Pola Maseda, A. (2009). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España: Marcombo.
- Santamaria, R. (2017). Factores críticos de la Gestión de la Calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial, Actualidad y nuevas tendencias*, 105 - 118.
- SECTUR. (2012). Sistema de Calidad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Sistema de Gestión Moderniza*. SECTUR, Mexico D.F.
- Senlla, A., & Joan, V. (2015). *Normas ISO 9000 en Empresas de Servicios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Tari Guillo, J. J., Molina Azorin, J. F., & Pereira Moliner, J. (2017). *Gestión de la calidad en el turismo*. España: Síntesis.
- Tripadvisor* . (Enero de 2018). Obtenido de <https://www.tripadvisor.com/hc/es-419/articles/200614047-Qu%C3%A9-es-el-Travelers-Choice->
- Westreicher, G. (Junio de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

Ilustración 1 Logotipo de Hotel Los Arcos.....	39
Ilustración 2 Organigrama de la empresa.....	41
Ilustración 3 Diagrama de causa y efecto Sistema de Gestión de Calidad.....	49
Ilustración 4 Análisis FODA FUENTE: Elaboración propia.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 5 Certificado Distintivo M MODERNIZA Fuente: Diego Bucardo .....	58
Ilustración 6 Lista de verificación para obtener el Distintivo M Fuente: Revision Documental .....	59