

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible

Proyecto de Graduación para optar por
el grado de Bachiller en Gestión del Turismo Rural Sostenible

Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de Mejora Continua dirigido a
los diez hoteles seleccionados en el proyecto:

“Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), basado en la norma ISO 9001:2015 y 14001:2015”

Elaborado por:

Marcela Villalobos Pérez

Profesor Asesor:

Máster Francisco Céspedes Obando

San Carlos, Alajuela

Fecha de entrega:

Enero 2021

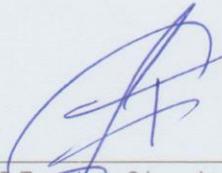
ACTA DE PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD

En el Instituto Tecnológico de Costa Rica, en el Campus Tecnológico Local San Carlos, a las 15:00 horas del 03 de febrero del 2021, se procedió a la defensa pública del Trabajo Final de Graduación realizado por la estudiante Marcela Villalobos Pérez, para optar por el grado académico de Bachillerato Universitario.

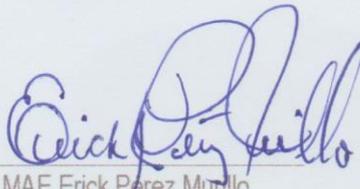
El Tribunal examinador estuvo integrado por el MGTS Francisco Céspedes Obando, el MAE Erick Pérez Murillo y la MAP Lady Fernández Mora como presidente del Jurado.

La estudiante Villalobos Pérez realizó la exposición de su trabajo, después de la cual el tribunal le interrogó sobre aspectos relacionados con el tema.

Terminada satisfactoriamente la defensa pública, se le otorga la aprobación de su Trabajo Final de Graduación.



MGTS Francisco Céspedes Obando
Jurado – Asesor



MAE Erick Pérez Murillo
Jurado – Lector



MAP Lady Fernández Mora
Jurado – Lector

Agradecimientos

Quiero extender un profundo agradecimiento a mis padres y a mis abuelos por ser mi soporte incondicional y creer en mí, esto es gracias a ustedes.

Quiero agradecer también a mi profesor tutor, Francisco Céspedes Obando, por siempre tomarme en cuenta en sus ideas, desde el proyecto de investigación hasta la pasantía, sin todo su apoyo y consejos de siempre sumar y no restar esto no sería hoy realidad.

A mis profesores de turismo: Lady Fernández Mora, porque además de siempre permitirme aprender de ella como profesional, ha sido una amiga especial y en ocasiones como una madre para mí.

Al profesor Felipe Sancho Jiménez, gracias por su paciencia, su energía y motivación por hacer las cosas bien y transmitir eso.

Un especial agradecimiento a la profesora Patricia López Estrada, por empoderar capacidades en mí que no conocía y por enseñarme que siempre se debe hacer la diferencia.

A todos los demás profesores con los que compartí, gracias por sus excelentes enseñanzas.

A mis compañeros de generación especialmente a Alfredo Zúñiga Montero, quien me apoyo en trabajos, proyectos y viajes. A todos los llevaré siempre en mi corazón.

Gracias a Joao Peters Gutiérrez, por estar en cada una de las etapas de este trabajo, por involucrarse y alentarme desde el inicio hasta el final su apoyo motivacional fue indispensable para este logro.

Finalmente agradezco a Fabio Araya Rojas, por haber sido un compañero excepcional en esta travesía, gracias por su paciencia y cariño.

Y a todas las personas que de una u otra manera han contribuido en este proceso de formación.

¡Muchas gracias!
Marcela Villalobos Pérez

Dedicatoria

Dedico este gran logro con mucho orgullo a:

Mis padres y abuelos

Por su apoyo y amor incondicional.

Por darme el don de la vida y las ganas de salir adelante.

Resumen

Este documento propone una metodología para elaborar planes de mejora dirigida a 10 hoteles que participaron en el proyecto ISOluciona con el objetivo de brindarles una herramienta que permita una mejor comprensión y aplicación de los planes de mejora en estas empresas. El conjunto de métodos se elaboró a partir de un análisis de los resultados de una evaluación previa aplicada a los 10 hoteles que permitió conocer los aspectos por solventar, seguido por una comparación de cuatro modelos de evaluación que reveló que a pesar de que comparten etapas similares, ninguno detalla o presenta ejemplos prácticos de cómo implementar las acciones propuestas. Finalmente se diseñó una serie de pasos construidos a partir de esa comparación y análisis que dan como resultado una metodología que incluye una interpretación de las cláusulas o requisitos por mejorar un ejemplo para facilitar el entendimiento de las mismas, un apartado que incluye “el cómo” desarrollar las medidas correctivas y un ejercicio práctico al final del documento para que los usuarios puedan repasar la teoría presentada.

Palabras clave: Metodología, plan de Mejora, competitividad, alojamientos turísticos, modelos de evaluación.

Abstract

This document proposes a methodology to develop improvement plans aimed at 10 hotels that participated in the ISOluciona project with the aim of providing them with a tool that allows a better understanding and application of the improvement plans in these companies. The set of methods was elaborated from an analysis of the results of a previous evaluation applied to the 10 hotels that allowed to know the aspects to be solved, followed by a comparison of four evaluation models that revealed that despite sharing similar stages, none details or presents practical examples of how to implement the proposed actions. Finally, a series of steps built from that comparison and analysis were designed that result in a methodology that includes an

interpretation of the clauses or requirements to improve an example to facilitate the understanding of them, a section that includes "how" develop corrective measures and a practical exercise at the end of the document so that users can review the theory presented.

Key words: Methodology, improvement plan, competitiveness, tourist accommodation, evaluation models.

Índice

Portada	2
Agradecimientos	3
Dedicatoria.....	4
Resumen.....	5
Índice.....	7
Índice de Tablas	9
Capítulo I	1
Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá	1
1.2 Antecedentes del Instituto Tecnológico de Costa Rica	2
1.3 Estructura organizativa del Instituto Tecnológico de Costa Rica.....	5
1.4 Antecedentes del estudio	6
1.5 Planteamiento del problema	8
1.6 Objetivos.....	11
1.7 Alcances y Limitaciones.....	12
Capítulo II.....	13
Marco Teórico.....	13
2.1 Antecedentes teóricos del estudio.....	13
2.2 Marco conceptual	15
Capítulo III.....	21
Metodología	21
3.1 Tipo y diseño de la investigación	21
3.2 Definición de las variables	22
3.3 Población y muestra.....	22
3.4 Instrumentos	23
3.5 Procedimientos	23
Capítulo IV.....	25
Resultados	25
4.1. Análisis de los resultados de las evaluaciones a la población estudiada para obtener las cláusulas que servirán de base para la propuesta metodológica del plan de mejora...25	
4.2 Comparación de cuatro métodos de evaluación y sus fases complementarias a la creación de una metodología de un plan de mejora continua.....	33

4.3 Diseño de una metodología para la elaboración de un plan de mejora continua basada en las cláusulas con mayor grado de disconformidad.	35
Capítulo V.....	53
Conclusiones y recomendaciones.....	53
5.1 Conclusiones.....	53
5.2 Recomendaciones	54
Bibliografía.....	56
Apéndices.....	58

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultado de la evaluación al Hotel 1.....	25
Tabla 2. Resultado de la evaluación al Hotel 2.....	25
Tabla 3. Resultado de la evaluación al Hotel 3.....	26
Tabla 4. Resultado de la evaluación al Hotel 4.....	26
Tabla 5. Resultado de la evaluación al Hotel 5.....	26
Tabla 6. Resultado de la evaluación al Hotel 6.....	27
Tabla 7. Resultado de la evaluación al Hotel 7.....	27
Tabla 8. Resultado de la evaluación al Hotel 8.....	27
Tabla 9. Resultado de la evaluación al Hotel 9.....	28
Tabla 10. Resultado de la evaluación al Hotel 10.....	28
Tabla 11. Resultados del Capítulo por Hotel que presenta mayor número de cláusulas inconformes respecto a la evaluación aplicada.....	29
Tabla 12. Cláusulas disconformes entre el Capítulo 8 y 9.....	30
Tabla 13. Cantidad de cláusulas del capítulo 8 reiteradas por hotel evaluado.....	30
Tabla 14. Subcláusulas de la cláusula 8.5.....	31
Tabla 15. Modelos de evaluación de la calidad.....	33

Capítulo I

Introducción

1.1 Presentación del trabajo, origen y secuencia que tendrá

El siguiente trabajo final de graduación tiene como objetivo general el diseñar una metodología que guíe y acompañe en la elaboración de planes de mejora a 10 empresas de servicios turísticos de alojamiento que participaron del proyecto de investigación del Instituto Tecnológico de Costa Rica “Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), basado en la norma ISO 9001:2015 y 14001:2015” de aquí en adelante ISOluciona.

Esta metodología pretende ser una específica y diferenciada, ya que se ajusta a las necesidades y desafíos que se identificaron a través de las evaluaciones realizadas a las empresas del proyecto ISOluciona que antecede y deriva esta investigación.

Por lo que a diferencia de otros pasos para elaborar planes de mejora este contempla un apartado en el que se traducen las cláusulas o requisitos por cumplir para aumentar la calidad y competitividad a términos más accesibles y acorde con el contexto del lugar y cultura organizacional. Además de otra sección en la que brinda herramientas que ayudan a comprender "el cómo" deben implementarse las acciones que se plantean por corregir.

Para diseñarla se requerirá primeramente analizar los resultados de la evaluación aplicada a los 10 hoteles con el fin de conocer qué se puede corregir y mejorar.

Seguido se realizará una comparación de cuatro modelos de evaluación para a partir de estos que funcionarán como guía para finalmente proceder a diseñar la metodología con esos elementos diferenciadores.

Este documento está conformado por V Capítulos, el Capítulo I se trata de la presentación general del proyecto, su origen, la secuencia, antecedentes de la empresa,

planteamiento del problema, justificación, así como los objetivos, con los alcances y limitaciones. En el Capítulo II, se incluyen los antecedentes teóricos del estudio, los cuales son trabajos o investigaciones relacionados con el tema en cuestión, así como el marco teórico y algunos conceptos necesarios para abordar el tema.

Respecto al Capítulo III, en él se detalla la metodología empleada en el trabajo. Se menciona el procedimiento para definir las cláusulas que requieran corregirse, las metodologías que se emplearán para compararlas entre sí y la descripción del proceso para diseñar la metodología sobre cómo elaborar los planes de mejora.

En el Capítulo IV, se analizarán los resultados obtenidos de la evaluación aplicada a los 10 hoteles de acuerdo con la cantidad de cláusulas inconformes por capítulo que presenten los hoteles y se obtendrá el capítulo y la cláusula que mayor incumplimiento posee, y a partir de ahí se conocerá, lo que se debe mejorar.

También se recabará la información sobre cuatro modelos de evaluación los cuales se compararán entre sí para conseguir una base a partir de la cual se adapte el diseño de la metodología de acuerdo con las necesidades y especificaciones que los 10 hoteles a los que está dirigido el proyecto lo demanden. Y finalmente se generará la metodología con cada paso detallado y un ejercicio práctico para el usuario.

Por último, el Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos del diseño de la metodología, así como consideraciones en general respecto al tema en estudio que se podrían aprovechar para futuras investigaciones.

1.2 Antecedentes del Instituto Tecnológico de Costa Rica

El Tecnológico de Costa Rica (TEC):

Es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas para el

desarrollo de Costa Rica. Fue creado mediante ley No. 4.777 del 10 de junio de 1971 (Qué es el TEC, 2020).

Durante la gestión del presidente de la República, José Figueres Ferrer, tanto él como el presidente de la Asamblea Legislativa, Daniel Oduber Quirós, el comité de apoyo y la población cartaginesa apoyaron la creación de un nuevo centro de educación superior. Los cartagineses lo escogieron por encima de otras dejando de lado dos opciones: un programa de desarrollo agropecuario y una carretera a San José (Qué es el TEC, 2020). El jueves 10 de junio de 1971 se celebró en Cartago una fiesta cívica que conmemoraba y que concluía una etapa: la firma de Ley de Creación del Tecnológico de Costa Rica bajo el consecutivo legislativo 4777. El TEC de Monterrey, en México, fue el modelo a seguir (Qué es el TEC, 2020).

El primer rector del Tecnológico de Costa Rica fue Vidal Quirós Berrocal, un ingeniero civil de 33 años con formación en administración de empresas en el Tecnológico de Monterrey (Qué es el TEC, 2020).

En sus comienzos, el Tecnológico de Costa Rica estuvo instalado en el Edificio Pirie (hoy Casa de la Ciudad), el cual fue donado por la Municipalidad de Cartago.

Dos años después de su creación, en 1973, comenzaron las tres primeras carreras del TEC, opciones totalmente novedosas en el país: Ingeniería en Construcción, Ingeniería en Producción Industrial e Ingeniería en Mantenimiento Industrial. Estas fueron escogidas por las necesidades planteadas en el país y la influencia del contexto mexicano (Qué es el TEC, 2020).

Luego se compraron las casi 100 hectáreas de terreno en las cuales se encuentra actualmente el Campus Central. En estos terrenos se construyeron los primeros edificios que albergaron a los estudiantes del TEC en esos primeros días de lecciones. Las

edificaciones prefabricadas fueron donadas por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, y diseñadas en México (Qué es el TEC, 2020).

Sus precintas en la parte superior corresponden a un simbolismo indígena propio de nuestro país, y fue propuesto por el arqueólogo cartaginés Carlos Aguilar (Qué es el TEC, 2020).

Los primeros alumnos provenían principalmente de colegios técnicos vocacionales, y los dos principales argumentos utilizados para motivarlos a venir al Tecnológico eran el enfoque de las carreras, muy dirigidas al sector productivo; y el otro, su duración: tres años de estudio (Qué es el TEC, 2020).

Los primeros laboratorios, en el caso de Ingeniería en Construcción, se realizaron en la Universidad de Costa Rica (UCR), y los del área mecánica en el Colegio Vocacional Monseñor Sanabria. El primer laboratorio construido en el TEC fue el llamado Taller Básico, actualmente administrado por la Escuela de Ingeniería Electromecánica (Qué es el TEC, 2020).

Con las tres primeras carreras, los estudiantes obtenían el grado de técnico superior; sin embargo, la situación cambió antes de la primera graduación. Su título por el grado de bachillerato universitario fue como ingenieros técnicos, pues el número de créditos era mayor al de un técnico. Al finalizar el año 1982, el TEC pasó de tres a 16 carreras, de 87 estudiantes a 2.218, y de dos a 24 edificios (Qué es el TEC, 2020).

Actualmente cuenta con tres sedes que son dos campos tecnológicos locales (San José y San Carlos) y un campus tecnológico central (Cartago). Además de dos centros académicos en Alajuela y Limón y dos centros de transferencia tecnológica en el campus local San Carlos y en Zapote (Sedes, 2020).

Este Campus, ubicado en Santa Clara de San Carlos, en la región tropical húmeda, se encuentra a 105 kilómetros de San José y a 170 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura media anual de 26°C (Campus Tecnológico Local San Carlos, 2020).

El área de construcción, de 35.500 metros cuadrados, incluye un complejo académico-administrativo, aulas, laboratorios, biblioteca, oficinas, residencias estudiantiles, comedor, lavandería, áreas recreativas y deportivas, así como talleres de maquinaria agrícola, riego y drenaje, y bodegas para el secado y concentrado de granos (Campus Tecnológico Local San Carlos, 2020). Cuenta con las carreras de: Administración de Empresas, Ingeniería en Computación,

Gestión en Turismo Rural Sostenible, Ingeniería en Electrónica, Ingeniería en Agronomía, Ingeniería en Producción Industrial (Campus Tecnológico Local San Carlos, 2020).

Además, el Campus cuenta con el Centro de Transferencia Tecnológica y Educación Continua (CTEC), importante para contribuir al desarrollo socioeconómico y tecnológico de la región (Campus Tecnológico Local San Carlos, 2020).

1.3 Estructura organizativa del Instituto Tecnológico de Costa Rica

Se conforma con las siguientes estancias:

- Asamblea Institucional: máxima autoridad del TEC.
- Consejo Institucional: órgano directivo superior del TEC.
- Rector: es el funcionario de más alta jerarquía ejecutiva del TEC.
- Vicerrectorías: para cumplir con sus políticas específicas, el TEC cuenta con cuatro vicerrectorías: Administración, Investigación y Extensión, de Vida Estudiantil y Servicios Académicos y de Docencia (Qué es el TEC, 2020).

1.4 Antecedentes del estudio

La propuesta de una metodología para la elaboración de un plan de mejora continua, surge bajo la oportunidad de aportar a la etapa final del proyecto de investigación: “Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), basado en la norma ISO 9001:2015 y 14001:2015” en adelante proyecto ISOLuciona siendo la suscrita parte del equipo de trabajo que lo llevó a cabo, desde el segundo semestre del año 2018 y hasta el segundo semestre del año 2019, fungiendo como estudiante asistente.

El proyecto fue planteado por un equipo multidisciplinario, a través del departamento de Vicerrectoría de Investigación y Extensión del Instituto Tecnológico de Costa Rica, en donde están representadas tres carreras del Campus Tecnológico Local San Carlos, Administración de Empresas, Ingeniería en Producción Industrial y Gestión del Turismo Rural Sostenible.

El problema de investigación que se plantearon los responsables del proyecto, era determinar si, por contar con el Certificado de Sostenibilidad Turística, las empresas de hospedaje estaban mejor preparadas para optar por una norma internacional que ayude a mejorar su competitividad. Para los investigadores el precisar qué tan competitivas son las empresas de hospedaje en la región, pero sobre todo a nivel país como destino turístico de orden mundial, presenta una gran relevancia.

No solo porque permite conocer el estado actual de las empresas, sino porque facilita la toma de decisiones, tanto públicas como privadas, orientadas hacia la mejora del sector, como un todo. Además, revela qué tan cerca se encuentran estas empresas de cumplir con los requerimientos de estas normas internacionales en caso de optar por la certificación.

Para la muestra fueron seleccionados 10 hoteles que cuentan con el CST y se ubican en la Región Huetar Norte.

Las diferentes etapas u objetivos propuestos fueron:

- I. Caracterizar las empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, basándose en el nivel de sostenibilidad que ostentan de acuerdo con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST).
- II. Generar un instrumento de evaluación a partir de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015 y tropicalizarlo para las empresas de hospedaje seleccionadas.
- III. Determinar el nivel de competitividad actual de las empresas de hospedaje seleccionadas, a partir de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de evaluación.
- IV. Diseñar un plan de mejora continua para las empresas de hospedaje seleccionadas basado en la norma ISO9001:2015 y 14001:2015.

De estos, los primeros tres objetivos se han desarrollado en el año 2018 y el primer semestre del 2019, quedando pendiente para el segundo semestre el diseño del plan de mejora continua.

De acuerdo con lo que plantean los profesores investigadores del proyecto ISOLuciona el plan de mejora continua busca ser una herramienta común para todas las empresas que han participado en la investigación, en tanto cada una tomaría como punto de partida el nivel de competitividad alcanzado y las áreas específicas por mejorar en caso de así requerirse.

Respecto a la metodología a emplear para su elaboración, ésta requiere ser específica y diferenciada. Debe procurar ajustarse a las necesidades y desafíos identificados a través de las evaluaciones realizadas a las empresas seleccionadas para la muestra.

Debido a que desde la evaluación del nivel de competitividad a través del instrumento generado en el segundo objetivo del proyecto ISOluciona, los requerimientos de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015 se han venido traduciendo ligeramente a términos accesibles para hotelería para una mejor comprensión de los mismos, con ejemplos y herramientas que se puedan adaptar y contextualizar en diferentes entornos y tipos de cultura empresarial.

Por lo que el plan de mejora demandará una dinámica similar, para este, será fundamental proponer un elemento diferenciador que vaya más allá de solo señalar qué elementos se deben cambiar para alcanzar un progreso notable en las empresas, sino también que abarque cómo pueden estas lograrlo, empleando herramientas que funcionen de ejemplo o ilustración para que las empresas puedan guiarse y tener una mejor comprensión sobre lo que eventualmente deben realizar.

Esta propuesta metodológica viene a ser un aporte al cumplimiento del cuarto objetivo de la investigación el cual corresponde al diseño de un plan de mejora continua para las empresas de hospedaje seleccionadas basado en la norma ISO9001:2015 y 14001:2015.

1.5 Planteamiento del problema

A partir de las evaluaciones realizadas a los 10 hoteles ubicados en la Región Huetar Norte que cuentan con CST y que formaron parte de la muestra del proyecto “Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), basado en la norma ISO 9001:2015 y 14001:2015”, se ha identificado un paradigma existente respecto a los procesos que conllevan las certificaciones, sobre la complejidad de interpretación e interiorización de las mismas, iniciando desde los requerimientos en las auditorías, hasta la implementación y ejecución de las acciones señaladas para mejorar.

Algunos de estos hoteles lo expresaron durante la segunda etapa del proyecto mencionando que esto puede deberse por desconocimiento de las mismas, se cree que el

proceso estandarizado internacionalmente es más complicado, o incluso que representa más costos para ejecutarse en una organización.

Por otra parte, las metodologías que se emplean para elaborar los planes de mejora continua a través de sistemas integrados como los que ofrecen las normas 14001:2015 y 9001:2015, consideran usualmente etapas generales basadas en procesos como el ciclo Deming. Las cuales se componen primeramente de una planificación de lo que se requiere cambiar o potenciar, seguido por un cuadro o tabla de las acciones, encargados y recursos necesarios para llevarlos a cabo, una verificación respaldada por indicadores o algún parámetro de cumplimiento y por último se procede a la implementación o ejecución del plan.

Otras metodologías exploran la posibilidad de incluir también alguna evaluación del seguimiento que tengan estos planes una vez que se desarrollen en la empresa.

Esto representa ciertamente un vacío en cuanto al cómo poner en marcha las acciones que se recomiendan sino existe un ejemplo ajustable, accesible y óptimo del cual las empresas se puedan guiar.

Por esta razón muchas empresas desconocen cómo mejorar su nivel actual. Ya que como se mencionaba, basado en la experiencia durante las evaluaciones aplicadas en las etapas iniciales del proyecto los empresarios expresan que, dichas acciones de mejora por lo general se encuentran inmersas en algunos instrumentos de evaluación.

Sin embargo, señalar aspectos de mejora debe estar acompañado de acciones puntuales y, ojalá, de seguimiento para su implementación.

Aunado a esto surge la necesidad de aportar al cumplimiento de la última etapa del proyecto de investigación “Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), basado en la norma ISO 9001:2015 y 14001:2015”.

Ya que, una vez evaluados los hoteles con el instrumento generado de las etapas anteriores, y obtenidos los resultados de las áreas más competitivas y las que se pueden mejorar se requiere como parte del último objetivo y resultados esperados que estos obtengan un plan de mejora que funja como guía en caso de desear optar por la acreditación con las normas internacionales 9001:2015 y 14001:2015.

Ante lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál sería la metodología más apropiada para elaborar un plan de mejora continua basado en las normas internacionales 9001:2015 y 14001:2015 para los diez hoteles participantes del proyecto ISOluciona?

Justificación del problema

Como parte del proyecto ISOluciona que antecede a esta investigación se busca no solo evaluar qué tan competitivas son las empresas, sino que una vez que éstas obtengan los resultados de ese proceso, puedan dotarse de una perspectiva más amplia de su estado actual operacional, sobre sus fortalezas y sus posibles áreas por mejorar o bien potenciar, y que sepan de qué manera hacerlo.

Con esta propuesta de una metodología para la elaboración de un plan de mejora continua estandarizado y aplicable en las empresas seleccionadas como muestra del proyecto ISOluciona se pretende brindarle a estos hoteles una serie de herramientas que ejemplifican de qué manera pueden mejorar la calidad de sus servicios en cuanto a elevar los parámetros nacionales y mantener estándares internacionalmente reconocidos, propiciando así, un aumento en su rango de visitación, condiciones más favorables para competir en un ambiente globalizado como en el que se vive actualmente y las posibilidades de optar por otras certificaciones.

También les permitirá contar con un mejor seguimiento y respaldo, ya que pretende ser una guía óptima, comprensible, accesible en términos y ejemplos para implementar acciones de mejora.

En caso de aspirar a optar por la certificación a la empresa se le facilitará el proceso, ya que no solo sabrá qué debe hacer, sino que contará con los mecanismos para saber cómo hacerlo. Incluso podrán identificar factores de éxito si encontraran ejemplos o acciones que se implementan en su empresa y que hayan sido utilizados como insumo para recomendar mejoras en otras áreas de los hoteles evaluados.

Lo innovador de esta metodología está en que no se limita a proponer acciones que aseguren el cumplimiento de las normas ISO, sino que visualiza y espera que con una comprensión más clara de lo que estas procuran, su implementación se adapte y desarrolle como una filosofía reflejada en la cultura empresarial. Pretende que se valore el cumplir con el compromiso adquirido por la empresa y así por los colaboradores de la misma.

De acuerdo con (Yáñez & Yáñez, 2012) los sistemas de mejora continua permiten también identificar los retos y las oportunidades, que se traducen en factores de cambio y éxito en las organizaciones. Asegurando la efectividad de las certificaciones en curso.

1.6 Objetivos

Objetivo General

Realizar una propuesta metodológica para la elaboración de un plan de mejora continua dirigido a los diez hoteles evaluados en el proyecto de investigación: “Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huasteca Norte que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística basado en las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015”.

Objetivos Específicos

- i. Analizar los resultados de las evaluaciones realizadas a la población de estudio para obtener las cláusulas que servirán de base para la propuesta metodológica del plan de mejora.
- ii. Comparar al menos tres métodos de evaluación y las fases que mejor se complementen para la creación de una metodología de un plan de mejora continua.
- iii. Diseñar una metodología para la elaboración de un plan de mejora continua basada en las cláusulas con mayor grado de disconformidad.

1.7 Alcances y Limitaciones

1.7.1 Alcances

Esta propuesta brinda una línea estratégica y de apoyo para que a partir de ésta las empresas (en este caso los 10 hoteles) puedan tener una guía sobre cómo mejorar los procesos y la calidad en sus operaciones.

Presenta una metodología basada en las necesidades de la población en estudio obtenidas a partir de la evaluación aplicada, sin embargo, presenta la posibilidad de implementarse en otras empresas del ámbito de alojamiento turístico.

El plan de mejora continua se puede alimentar de otros procesos de evaluación, o de certificación, cuyo propósito sea señalar aspectos correctivos o inconformes.

1.7.2 Limitaciones

Por razones de tiempo esta investigación se limitó a utilizar solamente una cláusula de la evaluación realizada a los 10 hoteles como referencia para ilustrar los pasos de la metodología.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes teóricos del estudio

En este capítulo se realizará una descripción sobre las investigaciones que resguardan esta propuesta, la cual consiste en el diseño de una metodología para la elaboración de planes de mejora que permita apoyar a las 10 empresas de hospedaje a quienes está dirigido para que estas puedan tener una guía sobre cómo mejorar sus procesos y la calidad en sus operaciones. Así como los distintos esfuerzos realizados en sistemas de calidad, competitividad y mejora continua para la industria turística en el ámbito nacional e internacional. Los siguientes trabajos se citan de forma cronológica.

En el 2012 el proyecto de graduación de Tatiana Platero titulado "Estudio sobre sostenibilidad como factor de competitividad en las empresas tour operadoras ubicadas en la Fortuna de San Carlos" donde se analiza la sostenibilidad turística como factor de competitividad en empresas que se desarrollan en la misma localidad que las de la población en estudio de esta investigación (Platero, 2012).

Salazar (2010) en su trabajo de Graduación para optar por el grado de Bachiller en Gestión del Turismo Rural Sostenible llamado "Evaluación de efectividad de un instrumento de pre diagnóstico desarrollado para empresas turísticas de hospedaje que desean obtener la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) del Instituto Costarricense de Turismo (ICT)." El trabajo identifica el estado de sostenibilidad de los hoteles con base en los parámetros del CST, establece el nivel de efectividad del instrumento y propone recomendaciones que permitan un mejoramiento continuo del mismo.

Y presenta como resultado más importante un plan anual operativo 2010 de la Cámara de Turismo de Los Chiles y el modelo de gestión estratégica para las Cámaras de Turismo en

la Zona Norte. Siendo la estructura de este plan similar a la que utilizan los modelos que se comparan en esta investigación.

Entre los estudios consultados se menciona a (Ramírez, 2009) en su trabajo “Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para las Cámaras De Turismo de la Zona Norte de Costa Rica, basado en la experiencia de la Cámara de Turismo de Los Chiles (CATUCHI)” el autor desarrolla cuatro etapas diagnóstico externo, diagnóstico interno, formulación de la estrategia e implementación de la estrategia.

Una de las recomendaciones se refiere a establecer los ítems de evaluación del CST de una forma más clara para que puedan ser entendidos por cualquier persona, lo cual guarda similitud con lo que se propone en esta investigación.

En los resultados se evidencia que son una minoría las tour operadoras que son competitivas luego de haber obtenido esta certificación, las otras siete no son competitivas a partir del factor sostenibilidad. La autora menciona que se debe a la falta de interés y seguimiento que las empresas han mostrado, presentando paradigmas similares a los que se mencionan en esta investigación relacionado con la comprensión y anuencia de participar de estos procesos.

En febrero de 1996 a través de mesas de diálogo, se constituyó el documento "Compromiso de Competitividad del Turismo en Costa Rica" que daría origen más tarde en 1997 al "Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Costa Rica" el cual tuvo como objetivo remarcar logros, obstáculos y proponer soluciones para avanzar exitosamente en el proceso planteado (Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Costa Rica - Our Research - CLACDS - INCAE, s.f.)

También un plan de mejoras propuesto a modo de herramienta de trabajo planteado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación en España. Los objetivos del documento se enfocan en identificar acciones de mejora por aplicar, analizar la viabilidad de

estas, establecer prioridades en las líneas de actuación para lograr un plan de acciones a desarrollar en el futuro, así como un sistema de seguimiento y control. Los resultados esperados fueron obtener de manera organizada mayor calidad y eficiencia en la gestión (Plan Mejoras Humanidades, s.f).

De la misma forma, la metodología para el diseño e implementación de un Plan de Mejoras, bajo un Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, de parte del Centro Nacional de Productividad y Calidad, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile que tuvo como objetivo dotar a las municipalidades de instrumentos más adecuados para conocer objetivamente los niveles de gestión y orientar las herramientas de mejora asociadas, optimizando recursos y plazos. Así mismo les permitirá incorporar incentivos y acciones que motiven a los municipios a instalar una lógica de mejoramiento continuo.(Gobierno de Chile, s.f.)

2.2 Marco conceptual

En esta sección se pretende dar a conocer los principales conceptos relacionados con la calidad, los cuales son usualmente también los que se emplean en las metodologías para la construcción de planes de mejora continua. Así una vez mencionadas en el apartado de métodos y resultados el lector se encontrará familiarizado con el contexto.

2.2.1 Calidad

El autor Gustavo Hernández menciona en su libro Gestión de Calidad en las Empresas Turísticas Sostenibles (2013, pág. 78) que este concepto solo se puede definir en función del sujeto, que viene siendo quién juzga la calidad.(Hernández, 2013).

Como lo presenta Deming (1989) citado por Hernández (2013) “[...] la dificultad para medir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario” (Hernández, 2013, p 132).

Por otro lado, Juran (1997) citado por Hernández (2013) define la calidad en dos caminos, el primero como: “El conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto” (p.21) y el segundo indicando que “La calidad consiste en no tener deficiencias” (p.22) (Hernández, 2013)

También Crosby, (1998) citado por Hernández (2013), precisa el término afirmando “La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez” (p.9) (Hernández, 2013).

Otro de los pioneros de este concepto es Ishikawa (1996) citado por Hernández (2013) quien establece que la calidad de un producto o servicio debe estar orientado al consumidor “[...] se debe hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor. Hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos [...] lo que este autor propone es un sistema de entrada de mercados donde los requisitos del consumidor sean de primordial importancia” (Hernández, 2013, p 40).

2.2.2 Sistema de calidad

De acuerdo con Hernández (2013) se refiere a la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad (Hernández, 2013, p 40).

2.2.3 Gestión de la calidad

La definición más aceptada entre profesionales y especialistas del campo de la calidad, y producto de un conjunto de circunstancias y condiciones específicas tal como se menciona en la Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia ISOTools es:

“Conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización”(ISO Tools, s.f.).

Tal como lo menciona Hernández (2013) el implementar una gestión de la calidad sostenible requiere poner en práctica objetivos, políticas y valores que se encuentran

directamente ligados con la misión y visión que tenga la organización, es decir, se inicia con la planificación estratégica (Hernández, 2013).

2.2.4 Planificación Estratégica

Definida por Hernández (2013) como:

“Proceso mediante el cual los diferentes niveles de la empresa se ajustan para que las acciones emprendidas (actividades, productos y servicios) contribuyan a la vigilancia de la cultura, el medio ambiente natural. Estos últimos adecuándose al bienestar social y económico de los habitantes actuales y futuros de las comunidades anfitrionas” (Hernández, 2013 p, 45).

2.2.5 Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial forma parte del primer principio de la planificación estratégica (Saber qué se quiere) y se elabora definiendo la visión, misión, objetivos (corto y largo plazo), las políticas y los valores. Otro nombre para la filosofía empresarial es la visión estratégica (Hernández, 2013, p 46).

2.2.6 Competitividad desde la calidad

Según afirma Deming (1993) citado por Domínguez & Jiménez (2004) "A mayor calidad, mayor productividad" lo que conduce a largo plazo a ser más y mejores competidores.

2.2.7 Mejora continua

Algunos autores indican que la mejora continua no es una inversión de una sola vez, si su meta es satisfacer totalmente al cliente, a nivel externo como interno, esta mejora debe convertirse en un asunto diario, más como un modo de vida.

De acuerdo con Domínguez & Jiménez (2004) un proceso de mejora continua generalmente está integrado por actividades como:

- El estudio de un proceso, los cambios para su mejora, la organización y la planificación de cómo implementarlo.
- Efectuar esa planificación y los cambios necesarios.

- Observar los efectos generados.
- Analizar y corregir para seguir mejorando.

El proceso se reinicia y se repite cuantas veces sea necesario. La mejora continua va ligada con la calidad (Domínguez & Jiménez, 2004).

Yáñez & Yáñez (2012 citados por Villavicencio (2017) indican sobre la importancia de la mejora continua ya que se ha identificado gran demanda del cliente al exigir calidad en los productos, también muestran cómo implementar sistemas de mejora mediante auditorías, los cuales vienen siendo metodologías para planes de mejora que permiten conocer los retos y oportunidades siendo estos factores de cambio y éxito de las organizaciones (Villavicencio et al., 2017).

2.2.8 Metodologías para plan de mejora

Los autores Barraza & Dávila (2008 citados por Villavicencio, 2017) mencionan que las metodologías para elaborar un plan de mejora continua por lo general se basan en la tercera esfera concéntrica del Kaizen dónde su propósito es eliminar el desperdicio con el propósito de mejorar la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos (Villavicencio et al., 2017).

Por otra parte, el autor Rubert D´amelio (Damelio, 2001 citado en Villavicencio, 2017) comenta sobre la importancia de la aplicación de diagramas de procesos para realizar el análisis entre cliente y proveedores, los cuales son base fundamental para la mejora. (Villavicencio et al., 2017).

En otro artículo Becerra Gonzales, Gómez, (2014 citados por Villavicencio, 2017) se refieren sobre la implementación de un Plan de Mejora Continua utilizando la metodología del círculo de Deming y las diferentes herramientas que pueden apoyar estos procesos como el diagrama de Pareto, diagrama causa efecto, entre otros. De igual manera describen los pasos

que usualmente se siguen (análisis de las causas que provocan el problema, propuesta y planificación del plan, implantación y seguimiento, evaluación) (Villavicencio et al., 2017).

A continuación, se presentan dos normas internacionales de calidad que respaldan la base del Modelo de Evaluación ISOluciona. Y un modelo que evalúa de la calidad del turismo rural el cual también se utilizó como guía para elaborar esta metodología.

2.2.9 Norma Internacional ISO 9001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad

En la plataforma Normas 9000 se indica que:

“La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización”(Norma 9001:2015, s.f.).

La Norma ISO 9001:2015 es la base del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Norma 9001:2015, s.f.).

2.2.10 Norma Internacional ISO 14001-2015 Sistemas de Gestión de la Calidad

En la plataforma tecnológica ISOTools se define la norma 14001 como una norma internacional que contiene los requisitos necesarios para implantar un Sistema de Gestión de Medioambiental (SGMA). Proporcionando a las organizaciones la posibilidad de instaurar un SGMA que demuestre un desempeño ambiental válido (ISO 14001, s.f.).

El estándar ISO 14001:2015 aporta una vertiente verde a las organizaciones, siendo considerado uno de los principales mecanismos competitivos a día de hoy en el mundo empresarial (ISO 14001, s.f.).

La norma ISO-14001 para la Gestión Ambiental es certificable y se puede aplicar a cualquier organización, independientemente del tamaño o sector, que busque en su trabajo

diario la minimización de los impactos sobre el entorno y el cumplimiento con la legislación ambiental vigente (ISO 14001, s.f.).

2.2.11 Ceres Ecotur:

Es una certificación para el turismo rural, que pone en valor iniciativas de agroturismo y ecoturismo, a través de un modelo de gestión sostenible, aplicado en España, que toma como referencia el sistema de calidad ecológico europeo (ECOTUR, 2014 párr. 4).

Se compone de un sistema de indicadores y criterios de sostenibilidad integral, que miden el nivel de compromiso medioambiental, socio-cultural y económico con los destinos rurales, no necesariamente en espacios protegidos, de los miembros de la red.

Este programa ofrece diferentes categorías para acreditar, entre ellas alojamientos sostenibles, actividades en la naturaleza, eco gastronomía, y agricultura familiar en visita de fincas (ECOTUR, 2014 párr. 3).

Relaciones conceptuales

Un alto nivel de la calidad en los servicios turísticos de alojamiento es clave para asegurar el éxito y permanencia en un mercado tan cambiante, exigente y sobre todo cada vez más globalizado. No obstante, para lograrlo se requiere conocer si los servicios cumplen con las expectativas y agrado de los clientes significando un reto para los empresarios.

La manera más recomendada para lograrlo es conociendo el estado actual de la organización, sus fortalezas y limitaciones, ya que de esta manera puede conocer el público al que se dirige y, por ende, sus demandas. Para esto se requiere contar con un sistema de calidad.

Sin embargo, no es una tarea sencilla, la dificultad de esta tarea se atenúa cuando se establece una sólida y clara filosofía empresarial. Porque se adquieren las competencias e información necesaria para que el ejercicio se desarrolle a través de métodos más accesibles y fáciles. También demanda la participación y motivación de las personas que colaboran en la empresa.

Lo complejo de ejecutar un sistema y gestionar la calidad varía por el tamaño y necesidades específicas de la organización. No obstante, una vez efectuado logrará satisfacer la demanda de clientes internos y externos, dando como resultado una competitividad y rentabilidad idónea para propietarios, accionistas, colaboradores, proveedores y comunidades.

El mejorar continuamente en la calidad permite reducir costos, dando como resultado menos errores, evitando la pérdida de tiempo y recursos. Por tanto, solucionar los problemas que afectan el seguimiento de la empresa lleva a mejorar la productividad, a tener un mejor desempeño en el mercado y así ventajas competitivas.

Las empresas deben esforzarse cada vez más por ser reconocidas internacionalmente por la calidad de sus servicios o productos como factor clave para lograr el éxito y su permanencia en el mercado. Esto es posible a través de estrategias competitivas dentro de un mercado específico, conociendo las necesidades de sus clientes externos o internos. Por lo que deben procurar el desarrollo de prácticas enfocadas en la mejora continua para enfrentar el reto de aumentar con el tiempo sus estándares de calidad y como resultado de productividad. Siendo esto lo que se pretende con esta investigación.

Capítulo III

Metodología

3.1 Tipo y diseño de la investigación

Este documento es de naturaleza descriptiva ya que inicialmente se obtuvo información sobre las evaluaciones realizadas a los 10 hoteles participantes en el proyecto ISOLuciona para realizar un análisis y conocer las cláusulas que serán sujeto de mejora.

Autores como (Hernández Sampieri et al., 2014) mencionan que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

El presente trabajo también es de tipo exploratorio, ya que las metodologías utilizadas para elaborar planes de mejora en empresas turísticas es un tema que se encuentra poco desarrollado por lo que se requirió una revisión teórica previa de modelos que usualmente se emplearían para este fin, con el objetivo de comparar sus similitudes y diferencias, para que a partir de estas se pudiera diseñar una que se ajustara a las necesidades de la población de estudio.

Nuevamente (Hernández Sampieri et al., 2014) indica que este tipo de trabajos examinan un tema o problema de investigación del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. O bien, que la revisión de literatura revela que solo hay guías no investigadas e ideas vagas relacionadas con el problema de estudio.

Por último, se describirán los pasos que se necesitan para elaborar un plan de mejora continua que contempla un elemento diferenciador a modo de herramienta para las empresas que se ajusta a su contexto, así como a sus necesidades.

3.2 Definición de las variables

Para este caso las variables se remiten a los capítulos de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015, al ser las propiedades que se van a tomar en cuenta para el análisis de datos y su variabilidad en lo que respecta a la muestra de los diez hoteles ya evaluados en el proyecto de investigación que antecede este. Y luego plantear con base en estos resultados, la metodología más apta para la elaboración de las acciones de mejora ajustable a las necesidades de la población muestra.

3.3 Población y muestra

Consta de diez hoteles¹ que se encuentran localizados en la Región Huetar Norte con representación en los principales centros turísticos: La Fortuna, Sarapiquí, Boca Tapada,

¹ Los nombres de los hoteles no se incluyen por motivos de confidencialidad. Como se analizan resultados respecto a sus operaciones, se decidió mantenerlo de forma anónima.

Guatuso. Los mismos forman parte de la población en estudio del proyecto ISOluciona y cuentan con al menos una hoja de la Certificación de Sostenibilidad Turística del Instituto Costarricense de Turismo.

3.4 Instrumentos

El Instrumento de ISOluciona se encuentra al final de este documento como apéndice número uno, el mismo se refiere a una hoja de cálculo de Excel el cual consta de lo siguiente: hojas individuales con los capítulos, las cláusulas, y los requisitos de cada norma; seguido de dos columnas en las que se indica si cumple o no con ellos y, finalmente, una tercera columna en donde se agregan las evidencias.

Al final de cada hoja se contabilizan los requisitos cumplidos y no cumplidos, obteniendo así el porcentaje de cumplimiento.

Por último, la hoja Resumen muestra el porcentaje de cumplimiento de cada capítulo, tanto en forma tabular como gráfica.

Este instrumento cual fue creado en el proyecto “Modelo para la evaluación de la competitividad en empresas de hospedaje de la Región Huetar Norte, que cuentan con el Certificado de Sostenibilidad Turística (CST), basado en la norma ISO 9001:2015 y 14001:2015” y se basa en las normas internacionales de calidad ISO 9001:2015 y 14001:2015.

3.5 Procedimientos

Los procesos a seguir para la metodología de la elaboración de un plan de mejora continua se encuentran directamente ligados con la realización de cada uno de los objetivos propuestos.

Por tanto, para el objetivo I

Se requirió analizar los resultados de la evaluación realizada a los hoteles que conforman la población de muestra tomando en cuenta las áreas por mejorar, por lo que se verificó cuáles de los capítulos y cláusulas de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015

representan mayor inconsistencia o menor cumplimiento para agruparlas y aplicar los pasos de mejora sobre estas.

Para el objetivo II:

Para identificar y comparar al menos tres metodologías planteadas para elaborar planes de mejora fue preciso realizar una revisión bibliográfica de las metodologías más utilizadas para desarrollar planes de mejora y así definir a partir de la comparación cuál es la metodología o cuáles partes de cada metodología se ajustan mejor para el objetivo que el proyecto persigue.

Para esto se seleccionaron las siguientes metodologías: Ciclo de Deming, Kaizen, Six Sigma y Ceres Ecotur.

La revisión bibliográfica se apoyó de Revistas indexadas de universidades, trabajos de implementación de planes de mejora continua en empresas, planes de mejora desarrollados por instituciones de investigación, trabajos finales de graduación, auditorías sobre mejora continua y normas ISO, los cuales pueden verificarse en la bibliografía de este trabajo.

Para el objetivo III:

Para la elaboración de la metodología que se plantea en este documento, se realizaron ligeras variaciones y adaptaciones tomando como referencia los modelos contrastados en el objetivo II.

En cuanto a los aspectos de diseño del documento que funciona como manual o guía metodológica, se empleó la herramienta de Canva. También se tomó como referencia el Manual de Calidad Sostenible del libro Gestión de Calidad en las Empresas Turísticas de la Universidad Estatal a Distancia del 2013.

Para la sección del “cómo” implementar las acciones de mejora se empleó un Manual de Procedimientos de la Dirección de Turismo y Cultura del Gobierno Municipal San Martín Texmelucan, México.

Capítulo IV

Resultados

4.1. Análisis de los resultados de las evaluaciones a la población estudiada para obtener las cláusulas que servirán de base para la propuesta metodológica del plan de mejora.

A continuación, se presentan los resultados de las evaluaciones aplicadas a los 10 hoteles. La mayor cantidad de cláusulas por capítulo que no se cumplen fue subrayada en amarillo para que fuese más claro identificarlas.

Tabla 1. Resultados de la evaluación al Hotel 1.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	22	11	67%
Capítulo 5: Liderazgo	27	1	96%
Capítulo 6: Planificación	18	4	82%
Capítulo 7: Apoyo	29	8	78%
Capítulo 8: Operación	60	12	83%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	15	5	75%
Capítulo 10: Mejora	7	0	100%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 2. Resultados de la evaluación al Hotel 2.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	23	10	70%
Capítulo 5: Liderazgo	24	4	86%
Capítulo 6: Planificación	19	3	86%
Capítulo 7: Apoyo	23	14	62%
Capítulo 8: Operación	70	2	97%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	9	11	45%
Capítulo 10: Mejora	7	0	100%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 3. Resultados de la evaluación al Hotel 3

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	24	9	73%
Capítulo 5: Liderazgo	23	5	82%
Capítulo 6: Planificación	19	3	86%
Capítulo 7: Apoyo	24	13	65%
Capítulo 8: Operación	49	23	68%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	16	4	80%
Capítulo 10: Mejora	7	0	100%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 4. Resultados de la evaluación al Hotel 4.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	31	2	94%
Capítulo 5: Liderazgo	23	5	82%
Capítulo 6: Planificación	22	0	100%
Capítulo 7: Apoyo	35	0	100%
Capítulo 8: Operación	72	0	100%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	16	4	80%
Capítulo 10: Mejora	7	0	100%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 5. Resultados de la evaluación al Hotel 5.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	7	26	21%
Capítulo 5: Liderazgo	1	27	4%
Capítulo 6: Planificación	0	22	0%
Capítulo 7: Apoyo	3	34	8%
Capítulo 8: Operación	0	72	0%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	0	20	0%
Capítulo 10: Mejora	0	7	0%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 6. Resultados de la evaluación al Hotel 6

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	13	20	39%
Capítulo 5: Liderazgo	18	10	64%
Capítulo 6: Planificación	14	8	64%
Capítulo 7: Apoyo	34	3	92%
Capítulo 8: Operación	66	6	92%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	16	4	80%
Capítulo 10: Mejora	7	0	100%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 7. Resultados de la evaluación al Hotel 7.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	27	6	82%
Capítulo 5: Liderazgo	23	5	82%
Capítulo 6: Planificación	19	3	86%
Capítulo 7: Apoyo	36	1	97%
Capítulo 8: Operación	68	4	94%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	7	13	35%
Capítulo 10: Mejora	1	6	14%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 8. Resultados de la evaluación al Hotel 8.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	10	23	30%
Capítulo 5: Liderazgo	26	2	93%
Capítulo 6: Planificación	14	8	64%
Capítulo 7: Apoyo	21	16	57%
Capítulo 8: Operación	69	3	96%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	19	1	95%
Capítulo 10: Mejora	7	0	100%

Fuente: Proyecto ISOluciona

Tabla 9. Resultados de la evaluación al Hotel 9.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	33	0	100%
Capítulo 5: Liderazgo	28	0	100%
Capítulo 6: Planificación	22	0	100%
Capítulo 7: Apoyo	36	1	97%
Capítulo 8: Operación	72	0	100%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	14	6	70%
Capítulo 10: Mejora	5	2	71%

Fuente: Proyecto ISOLucionaria

Tabla 10. Resultados de la evaluación al Hotel 10.

Resumen	Conforme	No Conforme	Porcentaje cumplimiento
Capítulo 4: Contexto de la organización	33	0	100%
Capítulo 5: Liderazgo	28	0	100%
Capítulo 6: Planificación	22	0	100%
Capítulo 7: Apoyo	36	1	97%
Capítulo 8: Operación	72	0	100%
Capítulo 9: Evaluación del desempeño	14	6	70%
Capítulo 10: Mejora	5	2	71%

Fuente: Proyecto ISOLucionaria

Una vez identificadas las cláusulas inconformes en las tablas de la 1 a la 10 se creó la tabla 11 para contrastar cuál capítulo presenta mayor inconformidad en el cumplimiento de las normas ISO.

Tabla 11. Resultados del Capítulo por Hotel que presenta mayor número de cláusulas inconformes respecto a la evaluación aplicada.

Hotel	Capítulo con mayor inconformidad
1	8
2	7
3	8
4	5
5	8
6	4
7	9
8	4
9	9
10	9

Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo muestra la tabla 11, de los resultados obtenidos a los hoteles evaluados, tres de los diez (subrayadas en amarillo) comparten el mismo capítulo que es el que presenta mayor inconformidad en el cumplimiento de las cláusulas requeridas, y otros tres (subrayados en celeste) presentan la misma situación.

Generando dos capítulos por mejorar, y para efectos de esta metodología se aplica en las cláusulas de un solo capítulo, el que presente mayores oportunidades de mejoría. En este caso la parte operativa es la que reúne la mayor parte de actividades que implican contacto directo con el cliente y la variedad de servicios que se le ofrecen, por lo tanto, la incidencia sobre la valoración de la calidad, es mayor.

Tabla 12. Cláusulas disconformes entre el capítulo 8 y 9.

Hotel	Cláusulas inconformes Capítulo 8	Cláusulas inconformes Capítulo 9	
1	12	5	
2	2	11	
3	23	4	
4	0	9	
5	72	20	
6	6	4	
7	4	13	
8	3	1	
9	0	6	
10	0	4	
Total:	122	77	Diferencia de 45 cláusulas inconformes

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la tabla 12 el capítulo ocho es el que más cláusulas inconformes presenta, por tanto, se requiere seleccionar la cláusula de ese capítulo que más se repita por los hoteles. Obteniendo así los aspectos que más precisan mejorarse a través de la metodología que se plantea, ya que son los que mayor inconsistencia presentan respecto a los demás.

Tabla 13. Cantidad de cláusulas inconformes del capítulo 8 reiteradas por hotel evaluado.

Hotel	Cláusulas que presenta mayor inconformidad en el Capítulo 8
1	8,5
2	8,4
	8,5
3	8,1
4	-----
5	8,5
6	8,1
	8,5
7	8,3
	8,5
	8,6
8	8,2
9	-----
10	-----

Total	La cláusula 8,5 presenta mayor inconformidad (5 veces) entre los hoteles evaluados.
-------	---

Fuente: Elaboración propia.

La cláusula 8.5 también se subdivide en otras cláusulas: A continuación en la tabla 14 se cita cada una con su respectiva interpretación para una mejor comprensión de las mismas.

Tabla 14 Sub cláusulas de la cláusula 8.5

Sub cláusulas de la cláusula 8.5	Interpretación
8.5.1. Control de producción y de la provisión del servicio	Se asegura de que el producto o servicio se produzca en óptimas condiciones.
8.5.2 Identificación y Trazabilidad	Se debe conocer el producto o servicio producido y verificar que se entregue de la forma esperada.
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	Es responsabilidad de la organización o empresa velar por la seguridad de estos mientras se encuentren bajo su dominio o control.
8.5.4 Preservación	Es importante velar por la seguridad durante todo el proceso, así como la eficiencia y agilidad. Verificar reiteradas ocasiones un proceso.
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	Brindar seguimiento acerca del servicio entregado para conocer áreas por mejorar.
8.5.6 Control de Cambios	Es fundamental registrar y documentar los cambios que sean aprobados y los que se realicen, porque determina el rumbo de múltiples decisiones en una organización.

Fuente: Elaboración propia.

De todas estas sub cláusulas se tomó como referencia solamente una (8.5.1) para desarrollar la metodología propuesta para un plan de mejora. Al ser la que encabeza el orden de las demás sub cláusulas, representa mayor relevancia e impacto directo en las empresas, ya

que una vez que se ha verificado y controlado la producción y provisión del servicio se fija un punto de partida para establecer mejoras en este procedimiento que impactan directamente los resultados de las demás cláusulas.

Por ejemplo, es importante que una empresa conozca y registre información de las características del servicio o producto que ofrece, y los resultados que espera alcanzar con ello. Así como que conozca los recursos con los que cuenta para realizar un seguimiento y medir la satisfacción de sus clientes. De lo contrario será difícil proceder a implementar o mejorar respecto a las sub cláusulas siguientes, tales como brindar un adecuado seguimiento o trazabilidad a los consumidores del servicio o producto, sino se conoce y registra bien lo que oferta. De la misma manera se dificultará implementar cambios en el producto en sí.

4.2 Comparación de cuatro métodos de evaluación y sus fases complementarias a la creación de una metodología de un plan de mejora continua.

Seguidamente se encuentra la tabla comparativa de las diferentes metodologías:

Tabla 15. Modelos de evaluación de la calidad

Modelos de Evaluación	Ciclo de Deming	Kaizen	Six Sigma	Ceres Ecotur
Fases	<p>1. Planificar (Plan): Los cambios y lo que se pretende alcanzar. Establecer una estrategia en el papel, de los pasos a seguir y de planificar lo que se debe utilizar para conseguir los fines que se estipulan en este punto.</p> <p>2. Hacer (Do): Llevar a cabo lo planeado. Seguir los pasos indicados en el mismo orden y proporción en el que se encuentran indicados en la fase de planificación.</p> <p>3. Verificar (Check): Verificar que se ha actuado de acuerdo a lo planeado.</p> <p>4. Actuar (Act): A partir de los resultados conseguidos en la fase anterior se procede a recopilar lo aprendido y a ponerlo en marcha. Recomendar lo que sirve para volver al paso inicial de Planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.</p>	<p>1. Selección del tema de estudio.</p> <p>2. Crear la estructura para el proyecto.</p> <p>3. Identificar la situación actual y formular objetivos.</p> <p>4. Diagnóstico del problema</p> <p>5. Formular plan de acción.</p> <p>6. Implantar mejoras.</p> <p>7. Evaluar los resultados</p>	<p>1. Definir el problema.</p> <p>2. Definir y describir el proceso.</p> <p>3. Evaluar los sistemas de medición.</p> <p>4. Determinar las variables significativas.</p> <p>5. Evaluar la estabilidad y la capacidad del proceso.</p> <p>6. Optimizar y robustecer el proceso.</p> <p>7. Validar la mejora.</p> <p>8. Controlar y dar seguimiento al proceso.</p> <p>9. Mejorar continuamente</p>	<p>1. Seleccionar la categoría de pertenencia según las operaciones.</p> <p>2. Responder a la autoevaluación y adjuntar evidencias.</p> <p>3. Recibir una respuesta de aprobación o no.</p> <p>4. Plan de mejora o seguimiento se da anualmente a través de jornadas de turismo sostenibles donde participan todos los certificados y se intercambian acciones puntuales que se pueden adaptar al contexto de cada emprendimiento para mejorar.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el cuadro anterior, a pesar de que la mayoría de metodologías tiene entre siete y nueve diversos pasos, las cuatro comparten ciertas etapas o elementos básicos entre sí que no varían, iniciando con identificar, seleccionar o definir ese sujeto de mejora, lo que sea que esté presentando inconformidad en las operaciones de la organización o bien lo que se quiere potenciar hacia una calidad más destacada. Seguido por diseñar ese plan u objetivos que señalan la ruta para lograrlo, en el tercer paso se implementan las acciones, por último, se verifican y se da seguimiento.

No obstante, es evidente que ninguno de estos modelos menciona respecto al "cómo" implementar las acciones, o "cómo" facilitar la comprensión de las cláusulas o analizar lo que se requiere mejorar. Estos modelos se limitan y restringen a expertos en el tema, imposibilitando a los empresarios y organizaciones a desarrollarlos por sí mismos a través de una herramienta más accesible.

El único modelo que se preocupa un poco por acercarse a esta idea de involucrar más personas en el proceso y hacerlo más accesible es Ceres Ecotur, quienes, a través de sus jornadas de turismo sostenible intercambian acciones de mejora que, si bien puedan no funcionar a la exactitud para todas las empresas, se pueden adaptar a sus contexto y necesidades.

Otro aspecto que no se incluye en ningún modelo es una traducción o explicación más amplia de lo que cada requisito o cláusula demanda, para una mejor comprensión de los mismos, esto siendo una limitante expresada en entrevistas por los hoteles que conforman la investigación que antecede a esta.

También es interesante notar que a pesar de que tres de los cuatro sistemas son empleados principalmente para evaluar productos y procesos como tal, no tan comúnmente vistos aplicados en servicios de hotelería, la mayoría de estos se pueden adaptar, un ejemplo

de esto es el paso tres del Six Sigma: Evaluar los sistemas de medición, esto en la industria hotelera se puede traducir a evaluar los sistemas de medición de calidad en servicio al cliente, o medición de la calidad de los servicios de mantenimiento por mencionar algunos ejemplos.

Por lo que a raíz de analizar las etapas que se asemejan entre sí de los modelos de evaluación, las que no se encuentran y son necesarias para los objetivos de este documento o las que no son usuales en turismo, pero podrían adaptarse a la industria, es que se conforma la metodología propuesta en los resultados del tercer objetivo de esta investigación.

4.3 Diseño de una metodología para la elaboración de un plan de mejora continua basada en las cláusulas con mayor grado de disconformidad.

Los pasos que mejor se adaptaron a las necesidades de este modelo propuesto fueron:

- El paso número uno fue tomado como referencia del Six Sigma el cual se refiere a "Definir el problema", es decir conocer qué es lo que se quiere mejorar, de donde proviene lo que se considera que está afectando las operaciones de la empresa. En la mayoría de procesos de evaluación-mejora se inicia definiendo "el problema" o lo que se encuentre inconforme respecto a lo que se considere óptimo para su operación y adecuado funcionamiento.

En este caso, es fundamental para el público meta al que se dirige la metodología comprenda qué aspectos pueden mejorar y con base en qué lo pueden hacer, por esta razón es que se requiere implementar este paso como el primero, para analizar los resultados de las evaluaciones y partir de ahí ese análisis hacia las siguientes etapas.

- Así mismo para el segundo paso, "Definir y describir el proceso", por ejemplo, los hoteles cuentan con múltiples procesos, en función de la diversidad de servicios que brindan. Como mínimo, habrá procesos de reservaciones, entrada y salida del huésped, limpieza de las habitaciones y reporte de habitaciones libres y ocupadas.

Los que cuentan con servicio de restaurante, tendrán procesos para el servicio del desayuno, el almuerzo y la cena; de la misma forma que la cocina tendrá los suyos para la preparación de los platillos, etc. En hotelería, cualquier procedimiento que tenga como resultado entregar un servicio o un producto a los clientes (externos e internos), podría registrarse como un proceso.

Esta descripción de procesos vendría siendo la interpretación que se realizó de cada sub cláusula, con el objetivo de que sea más accesible y apta para un público amplio, sin una limitante tan severa a causa de un lenguaje técnico.

- El tercer paso involucra identificar la situación actual y formular objetivos, tomado de la metodología Kaizen. Debido a que en esta etapa se espera que ya se hayan analizado los resultados de las evaluaciones (cualquiera que sea la que se está utilizando) en el paso número uno, al igual que ya se debe contar con la interpretación de las áreas y los aspectos por mejorar. Por lo que al identificar la situación actual se recapitula y se plantea un objetivo que en este caso viene siendo una estrategia, alternativa o técnica que le permita a la empresa mejorar.

Tal como lo muestran los resultados del apartado 4.2 Comparación de cuatro métodos de evaluación y sus fases complementarias a la creación de una metodología de un plan de mejora continua, donde todos los métodos comparten este paso en el que se recomienda implementar medidas para mejorar. Y para los hoteles que participaron en el proyecto es necesario que una vez que ya conocen y comprenden los aspectos que pueden mejorarse se les brinde también un objetivo o una medida de solventar cada limitante.

Por ejemplo, Si la cláusula 8.5.1 fue una de las que presentó inconformidad y lo que se comprende es que se deben mejorar la descripción de las tareas que deben realizarse, incluyendo los resultados esperados para cada producto o servicio de la organización entonces en el paso número tres se indicaría que para lograr esto se requiere elaborar un Manual de Procedimientos.

- El último paso se trata de un elemento diferenciador que en la mayoría de metodologías propuestas anteriormente no se encuentra. Sin embargo, se asimila un poco al modo de trabajar de la metodología Ceres Ecotur, en su último paso que se trata de jornadas de turismo sostenible, en las que se intercambian acciones puntuales de mejora, que, si bien no funcionan igual para todos los hoteles u organizaciones, se obtiene un ejemplo para guiarse y adaptarlo a su contexto.

En el caso de esta metodología específicamente se refiere a facilitar una “herramienta de acción” que involucra un ejemplo detallado de una alternativa propuesta para mejorar un área de la empresa específica, este ejemplo puede ser un documento en formato PDF, Word, una presentación de Power Point, un video, entre otras herramientas que permitan clarificar lo que se solicita.

La importancia de este paso y el por qué se incluyó en esta metodología recae en que las empresas evaluadas requieren de un formato para la elaboración de planes de mejora con ejemplos que les permita saber cómo y de qué manera pueden llevar a cabo las estrategias sugeridas.

Además de los ejemplos brindados implementando esta nueva metodología, se creó dentro de la guía un espacio de práctica para el usuario, con un ejercicio por resolver, en este caso también contemplando una de las sub cláusulas de la 8.5, con el objetivo de que el lector pueda poner en práctica la teoría explicada, se asegure de comprender y replicar estos pasos para mejorar otros procedimientos variados dependiendo en la empresa y contexto en que se encuentre.

Con esto mencionado, la guía que se presenta a continuación consta de las siguientes partes: portada, índice, introducción, objetivos, algunos conceptos, esquema de pasos, explicación de cada paso con ejemplos y la práctica de elaboración de un plan de mejora.

ENERO 2021

Guía metodológica para elaborar un plan de mejora

**Instituto Tecnológico de Costa Rica
Gestión del Turismo Rural Sostenible
Marcela Villalobos Pérez**

Índice

01

Introducción

02

Algunos conceptos

03

Esquema de pasos

04

Explicación de
cada paso ¡con ejemplos!

05

Práctica de elaboración de
un plan de mejora.

Introducción

La serie de pasos que se presentan en este documento tienen como objetivo principal guiar y facilitar herramientas para la elaboración de un plan de mejora que aumente la calidad en los procesos de organizaciones.

Esta guía se diseñó para estudiantes, profesionales, emprendedores, empresarios y público en general de la industria turística, no obstante, brinda la posibilidad y flexibilidad de que a partir de esta se innove e implemente en otros sectores económicos de servicios y sociales que se puedan adaptar a ella.

Los planes de mejora y las guías para elaborarlos tradicionalmente abarcan cuatro etapas o pasos básicos que se basan en la metodología del Ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y se traduce en las categorías de lo que se debe mejorar, quién debe mejorarlo, en qué tiempo, adicional se añaden los recursos que podría necesitar) por último, se debe cumplir con algún mecanismo de verificación respecto a lo que se realizó.

Sin embargo, existen paradigmas respecto a esa manera de elaborar estos documentos en cuanto al lenguaje, comprensión e implementación de las acciones de mejora, ya que parece está muy restringida y delimitada para un público muy específico. Esto ha ocasionado cierta resistencia y desconocimiento del tema para algunos sectores como el turismo, por lo que esta metodología pretende brindar alternativas más amigables y accesibles sobre cómo desarrollar los planes de mejora en las empresas turísticas.

Objetivos de esta metodología

Al final la lectura de este documento usted será capaz de:

Objetivo general:

Aplicar una metodología innovadora y diferenciada para la elaboración de un plan de mejora en empresas turísticas.

Objetivos específicos:

1. Comprender las etapas para elaborar un plan de mejora en empresas turísticas.
2. Analizar la importancia de agregar una herramienta práctica a la metodología tradicional para la elaboración de planes de mejora.
3. Realizar el ejercicio práctico al final del documento sobre las etapas para elaborar un plan de mejora en empresas turísticas.

Algunos conceptos...

A continuación, se encontrará con algunas definiciones que ayudan a comprender la importancia que tiene la elaboración de un plan de mejora en su organización como método para aumentar la calidad del servicio o producto que se ofrece, ya que ¡gestionará mejor sus recursos y garantizará usuarios más satisfechos!

Plan de mejora:

Los autores Barraza & Dávila (2008 citados por Villavicencio, 2017) mencionan que la metodología para elaborar un plan de mejora continua por lo general se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen donde su propósito es eliminar el desperdicio con el propósito de mejorar la calidad de los procesos y productos en un tiempo corto obteniendo resultados positivos y rápidos.

Calidad:

Juran (1997) define la calidad en dos caminos, el primero como: “El conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto” (p.21) y el segundo indicando que “La calidad consiste en no tener deficiencias” (p.22).

Planificación estratégica:

Definida por Hernández (2013) como: “Proceso mediante el cual los diferentes niveles de la empresa se ajustan para que las acciones emprendidas (actividades, productos y servicios) contribuyan a la vigilancia de la cultura, el medio ambiente natural. Estos últimos adecuándose al bienestar social y económico de los habitantes actuales y futuros de las comunidades anfitrionas”

Modelo de evaluación de la calidad:

Giorgetti (2014) explica que los modelos de evaluación pretenden medir el grado con que una institución alcanza el nivel de calidad acorde con el modelo aplicado. La utilización de un modelo de evaluación de la calidad permite analizar en forma estructurada la situación de la institución y proponer los procesos de mejora necesarios.

ESQUEMA DE PASOS

PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA

1

¿QUÉ MEJORAR?

Se deben analizar los resultados de la evaluación aplicada (puede ser la evaluación de su preferencia) para conocer con base en eso ¿qué se puede mejorar?

2

¿CÓMO INTERPRETARLO?

Con el fin de que se comprenda mejor el requisito para mejorar, se realiza una interpretación adaptada al contexto de la empresa.

3

¿QUE SE DEBE HACER, QUIÉN Y CUANDO?

Se detalla la acción que permitirá mejorar, el departamento de la empresa que lo llevará a cabo y el tiempo estimado en que se espera que lo realice.

4

HERRAMIENTA DEL CÓMO: EJEMPLOS PARA MEJORAR

La última etapa brindará un ejemplo que guíe al usuario sobre lo que se le recomienda hacer.

PASO 01

ANALIZAR, ¿QUÉ QUIERO MEJORAR?

Para esto se deben conocer los resultados de una evaluación aplicada a la organización.

Además de lo que se quiere mejorar, también es importante saber ¿con base en qué se va a realizar? ¿cómo se decide qué se puede mejorar?

PLANIFICAR CON UNA ESTRATEGIA

Puede ser de acuerdo con:

- **Los resultados de cláusulas o de la medición que presenta más disconformidad (oportunidades de mejora) de acuerdo con la evaluación realizada.**
- El área operacional que se ajusta o encaja con la persona encargada de desarrollar el plan de mejora.
- El departamento en el que se han identificado previamente limitantes al momento de entregar el producto o servicio.
- Basado en la disponibilidad de recursos con que cuente la empresa.

PASO 01

ANALIZAR, ¿QUÉ QUIERO MEJORAR?

Para esta investigación, se tomó como referencia los resultados de la evaluación aplicada del modelo ISOluciona (ver apéndice 1).

Específicamente se utilizará la cláusula 8.5.1 para plantear una acción de mejora ya que es la que presenta mayor disconformidad respecto a las demás.

Cláusula	Requisito
8.5.1. Control de producción y de la provisión del servicio	La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: <ul style="list-style-type: none">a) la disponibilidad de información documentada que defina: Las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar.

PASO 02

INTERPRETAR, ¿QUÉ QUIERO MEJORAR?

Este paso permite traducir a un lenguaje más comprensible las acciones de mejora a implementar en las organizaciones para quienes elaboran y ejecutan el plan.

Observe la diferencia entre la cláusula con el requisito y la cláusula con el requisito interpretada.

Cláusula 8.5.1

La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información documentada que defina:
Las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; los resultados a alcanzar.

Interpretación de la cláusula 8.5.1

La organización debe de trabajar de manera adecuada y ordenada, lo cual se refiere a "condiciones controladas"

Un ejemplo de cómo se podrían mantener condiciones controladas es:

- a) Contar con un documento que describa cada producto o servicio de la organización, y que incluya las tareas que deben realizarse así como los resultados esperados.

PASO 03

ESPECIFICAR: LA ACCIÓN DE MEJORA, QUIÉN LA IMPLEMENTA Y EL TIEMPO ESTIMADO.

La acción de mejora sugerida e interpretada, en este caso:
¿Qué documento puede describir un producto o servicio, las tareas que se requieren para llevarlo a cabo y que resultados se pueden esperar?

Un *Manual de Procedimientos* es el ejemplo sugerido.

¿Quién implementa la acción de mejora?

Se puede sugerir de acuerdo con el departamento al que pertenece la acción de mejora, sin embargo será decisión de la organización.

El manual de procedimientos lo podrían implementar los Gerentes o Responsables de cada Área de trabajo.

¿Cómo calcular el tiempo estimado?

El tiempo lo determina quienes estén a cargo de desarrollar el plan de mejora.

PASO 04

HERRAMIENTA DEL CÓMO: EJEMPLOS PARA MEJORAR

A continuación encontrará un ejemplo adjunto que a modo de herramienta permitirá guiar sobre cómo implementar la acción de mejora en la organización.

Las herramientas pueden ser videos, vínculos de internet, fotografías, diagramas, apéndices, anexos, archivos de word, power point, excel, audios, etc.

Solamente debe hacer click sobre el Ícono y se abrirá un Manual de Procedimientos de la Dirección de Turismo y Cultura del Gobierno Municipal San Martín Texmelucan, México.



Manual de
Procedimientos de T

Practica los pasos para elaborar un plan de mejora

Paso 1.

En este espacio se detalla lo que se quiere mejorar, a partir de la evaluación realizada a la organización para conocer el contexto actual en que se encuentra.

También se debe verificar las posibilidades e intereses que tiene la organización para implementar esas acciones de mejora.

Agregue hojas adicionales si así lo requiere.

Practica los pasos para elaborar un plan de mejora

Paso 2.

Interprete lo que la acción de mejora o cláusula indica, intente traducirlo a un lenguaje más accesible y familiar para el contexto de la organización.

Practica los pasos para elaborar un plan de mejora

Paso 3.

Especifique la acción de mejora, sugiera qué departamento o colaborador la puede llevar a cabo y proponga un tiempo aproximado.

Practica los pasos para elaborar un plan de mejora

Paso 4.

Añada en esta sección un ejemplo de cómo implementar la acción de mejora en la organización. Puede ser un enlace de Youtube, un documento de word, un pdf, un diagrama, gráfico o imagen.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Gracias a la investigación teórica y comparación de modelos de evaluación se logró analizar la forma tradicional de elaborar planes de mejora, identificando elementos que no compartía ninguno entre sí y a partir de estos proponer una manera distinta que incluye una herramienta práctica sobre el cómo implementar las medidas sugeridas.

5.1.2 Los resultados de la evaluación aplicada a los 10 hoteles demuestran que el capítulo 9. (Evaluación del Desempeño) antecede al capítulo 8. (Operaciones) respecto al número de cláusulas inconformes, lo cual sucede porque si las operaciones de una organización presentan limitantes, como consecuencia la evaluación del desempeño de estas también lo harán.

5.1.3 Por otro lado, el capítulo 10. (Mejora) es el que presenta menor cantidad de cláusulas conformes e inconformes, lo cual indica que las empresas mantienen poca interacción con este capítulo por lo que resulta de gran utilidad el trabajo realizado para subsanar esta variable.

5.1.4 Las acciones de mejora en la metodología propuesta se pueden seleccionar de acuerdo a múltiples variables, por ejemplo, en este caso fue la cláusula que presentó mayor disconformidad con base a la evaluación aplicada, pero también puede ser tomando en cuenta los recursos disponibles, irregularidades prioritarias identificadas previamente.

5.1.5 En cuanto a los pasos de la metodología sugerida, el número dos que se refiere a la traducción de la cláusula no necesariamente se restringe a un solo idioma, o a una sola interpretación, puede adaptarse en cuanto se requiera facilitar su entendimiento.

5.1.6 En los modelos de evaluación comparados se denota un elemento que comparten en común y es el último paso el cual se refiere a evaluar los resultados y brindar seguimiento,

lo cual está directamente vinculado con la constante autoevaluación para asegurar el proceso de mejora continua.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Se recomienda que las acciones de mejora se planteen con base en una evaluación previa o un diagnóstico general, para así tener un parámetro que permita identificar lo que requiere mejorarse.

5.2.2 Se recomienda a las 10 empresas a las cuales se dirige la metodología propuesta desarrollar el ejemplo práctico que se encuentra al final de la sección de resultados para así implementar lo que recomienda la teoría de este documento.

5.2.3 También se sugiere a las 10 empresas que seguido de implementar esta metodología para mejorar el capítulo 8 se continúe con el capítulo 9 de la evaluación, ya que es el segundo que presenta mayores limitantes.

5.2.4 Esta metodología para elaborar planes de mejora podría desarrollarse como una aplicación digital que le permita a las organizaciones auto evaluarse y al mismo tiempo obtener planes de mejora personalizados de acuerdo a su contexto y necesidades.

5.2.5 Se sugiere a quienes se encarguen de elaborar e implementar planes de mejora empleando esta metodología que respecto al paso número dos, que considera la interpretación de las cláusulas no limitarse en cuanto a idiomas o tipos de lenguaje para hacer de esta una más comprensible.

5.2.6 También se recomienda a los hoteles evaluados emplear solamente mecanismos de fuentes fidedignas, y que además hayan sido exitosos en otras empresas de turismo de la zona en estudio, respecto a las sugerencias de cómo implementar las estrategias de mejora.

5.2.7. Otra recomendación sería elaborar un video explicando paso a paso la metodología, y publicarlo en alguna red social como YouTube para que el público pueda tener acceso a este.

Bibliografía

- Campus Tecnológico Local San Carlos, (2020). Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 20 de noviembre del 2020, de <https://www.tec.ac.cr/ubicaciones/campus-tecnologico-local-san-carlos>
- Domínguez Juárez, & Jiménez Barojas. (2004). *Implementación de la mejora continua en una empresa exportadora de limón* [Universidad de las Américas Puebla.].
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/dominguez_j_rc/
- ECOTUR, 2014. Recuperado El 20 de noviembre del 2020 de https://www.ecotur.es/ecoturismo-agroturismo-escuela-formacion-activa/menu/escuela-de-ecoagroturismo_3744_1_ap.html.
- Gobierno de Chile. (s f.). *PROGRAMA DE MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE CALIDAD DE LA GESTION MUNICIPAL. 22.*
- Hernández Castro. (2013). *Gestión de Calidad en las Empresas Turísticas Sostenibles.*
UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA.
<http://www.uned.ac.cr/editorial/resultadobusqueda.asp?codigo=U08168>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación.*
- ISO 14001. (s.f.). *ISO 14001—Software ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental.*
Recuperado 20 de noviembre de 2020, de <https://www.isotools.org/normas/medio-ambiente/iso-14001>
- ISO Tools. (s.f.). *Historia y evolución del concepto de Gestión de Calidad.* Recuperado 20 de noviembre de 2020, de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Norma 9001:2015. (s.f.). *Normas9000.com.* Recuperado 19 de noviembre de 2020, de <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

Plan de Mejora de la Competitividad del Turismo en Costa Rica—Our Research—CLACDS -

INCAE. (s.f.). Recuperado 20 de noviembre de 2020, de

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1gbLH0_Axe8J:x.incae.edu/

<EN/clacds/publicaciones/articulos/cen606.php&hl=en&gl=cr&strip=1&vwsrc=0>

Plan-mejoras-humanidades.pdf. (s. f.). Recuperado 20 de noviembre de 2020, de

<https://utc.ua.es/es/documentos/pei-titulaciones/plan-mejoras-humanidades.pdf>

Platero-Matarrita. (2012). *Estudio sobre sostenibilidad como factor de competitividad en las empresas tour operadoras ubicadas en la Fortuna de San Carlos* [Instituto Tecnológico de Costa Rica].

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/4035/Estudio%20sobre%20sostenibilidad%20como%20factor%20de%20competitividad%20en%20las%20empresas%20tour%20operadoras%20ubicadas%20en%20la%20Fortuna%20de%20San%20Carlos..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017).

METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA. 3C

Empresa : Investigación y pensamiento crítico, 6(5), 50-56.

<https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56>

Ramírez-Moreno, M. (2009). *Propuesta de modelo de gestión estratégica para las cámaras de turismo de la Zona Norte de Costa Rica, basado en la experiencia de la cámara de turismo de los Chiles (Catuchi)*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/5857>

Salazar-Méndez. (2010). *“Evaluación de efectividad de un instrumento de pre-diagnóstico desarrollado por el PIC-ZEE para empresas turísticas de hospedaje que desean obtener la Certificación de Sostenibilidad Turística (CST) del Instituto Costarricense de Turismo (ICT).”* [Instituto Tecnológico de Costa Rica].

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3161/Evaluaci%c3%b3n%20de>

%20efectividad%20de%20un%20instrumento%20de%20pre-

diagn%3%b3stico%20desarrollado%20por%20el%20PIC-

ZEE%20para%20empresas%20tur%3%adsticas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sedes (2020). Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 20 de noviembre del 2020, de

<https://www.tec.ac.cr/sedes-recintos>

Qué es el TEC. (2020). Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 20 de noviembre del 2020,

de <https://www.tec.ac.cr/que-es-tec>

Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). *Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. III*, 11.

Apéndices

Apéndice 1. Instrumento de Evaluación ISOluciona. Para acceder al documento presione el botón izquierdo del ratón en la imagen dos veces.



Modelo de
Evaluación_ISOlucio