



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hotelería

**Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca.**

Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de:  
Licenciado/a en Hotelería

Autores:

Sandra Viviana Criollo Collaguazo

CI: 0106969512

Correo electrónico: vivicriollo66@gmail.com

Esteban Oswaldo Marchán Marroquín

CI: 0105244156

Correo electrónico: emarchan68@gmail.com

Directora:

PhD. Marcela Alexandra Galarza Torres

CI: 0102045655

**Cuenca, Ecuador**

05-agosto-2021



## RESUMEN

La calidad es un aspecto determinante, y es por ello que existen sistemas que permiten controlarla. Uno de los referentes más importantes es la norma ISO 9001, siendo la versión del año 2015 la más actual. Sin embargo, no todas las empresas emplean esta norma internacional; tal es el caso del hotel Four Points by Sheraton Cuenca, actualmente dirigido por la marca GHL, que aplica su propio sistema de gestión de calidad.

La creación de la norma ISO 9001 tomó ocho años, la idea fue planteada en el año 1979 y fue aprobada durante una reunión de la organización en el año 1987. Estos lineamientos surgieron por la necesidad de controlar los procesos dentro de las empresas manufactureras. Los sistemas de gestión de calidad diseñados bajo esta norma se basan en siete principios.

Por otra parte, el Grupo Londoño a partir del año 1991 comenzó a diseñar su propio sistema de gestión de calidad. En gran medida se debió a su internacionalización hacia los diferentes países de Latinoamérica, pues era necesario controlar los procesos que se desarrollaban en cada establecimiento a su cargo. La marca GHL Hoteles basó sus ideas en los sistemas que se desarrollaban en cadenas internacionales como: Sheraton, Sonesta y Radisson, entre otras.

La finalidad de este proyecto de investigación es desarrollar un análisis comparativo entre el Sistema SICA de GHL Hoteles y la norma ISO 9001:2015. Los resultados determinarán si el sistema SICA genera los mismos resultados en temas de calidad como la norma ISO 9001.

**Palabras claves:** Sistemas de gestión de la calidad, calidad, norma ISO 9001:2015, post pandemia, hotel.



## ABSTRACT:

Quality is a determining aspect, and that is why there are systems that allow it to be controlled. One of the most important references is the ISO 9001 standard, being the 2015 version the most recent. However, not all companies use this international standard; such is the case of the Four Points by Sheraton Cuenca hotel, currently run by the GHL brand, which applies its own quality management system.

The creation of ISO 9001 took eight years, the idea was raised in 1979 and was approved during a meeting of the organization in 1987. These guidelines arose from the need to control processes within manufacturing companies. Quality management systems designed under this standard are based on seven principles.

On the other hand, the Londoño Group from 1991 began to design its own quality management system. To a large extent it was due to its internationalization to the different countries of Latin America, since it was necessary to control the processes that were developed in each establishment under its charge. The GHL Hotels brand based its ideas on the systems that were developed in international chains such as: Sheraton, Sonesta and Radisson, among others.

The purpose of this research project is to develop a comparative analysis between the SICA System of GHL Hotels and the ISO 9001:2015 standard. The results will determine whether the SICA system produces the same results on quality issues as ISO 9001.

**Keywords:** Quality systems. Quality. ISO 9001:2015 standard. Post pandemic. Hotel. GHL Hotels.

Título del proyecto: "Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca."

Autores: Sandra Viviana Criollo Collaguazo, Esteban Oswaldo Marchán Marroquín

Director/a del proyecto: PhD. Alexandra Galarza

### Certificado de Precisión FCH-TR-HTL-161

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.

\_\_\_\_\_  
guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 30 de julio de 2021

Elaborado por: GEAV

cc. Archivo

Recibido por: nombre / apellido / firma / fecha / hora



## Índice del Trabajo

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo I .....</b>	<b>21</b>
<b>GHL HOTELES Y FOUR POINTS BY SHERATON CUENCA .....</b>	<b>21</b>
1.1 Historia GHL Hoteles .....	22
1.1.1 Hoteles.....	25
1.1.2 Premios y Reconocimientos.....	30
1.1.3 Sistema de Gestión de Calidad SICA .....	30
1.2 Hotel Four Points by Sheraton Cuenca.....	32
1.2.1 Inversión.....	33
1.2.2 Instalaciones e Infraestructura.....	34
1.2.3 Servicios.....	35
1.2.3.1 Habitaciones.....	35
1.2.3.2 Restaurante, Bar y Room Service.....	36
1.2.3.3 Gimnasio .....	38
1.2.3.4 Business Center .....	39
1.2.3.5 Salones .....	39
1.2.3.6 Piscina, Sauna, Turco e Hidromasaje.....	40
1.2.3.7 Servicio de concierge.....	41
1.2.3.8 Lavandería.....	41
1.2.3.9 Transfer.....	42
1.2.4 Tarifas.....	42
1.2.5 Target.....	43
<b>Capítulo II.....</b>	<b>45</b>
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE GHL HOTELES (SICA) Y LA NORMA ISO 9001:2015.....</b>	<b>45</b>
2.1 Sistema de Gestión de Calidad SICA.....	46
2.1.1 <i>Características del Grupo GHL y del Sistema de Gestión de Calidad SICA .....</i>	<i>47</i>
2.1.1.1 Misión .....	48



2.1.1.2	Visión Corporativa .....	48
2.1.1.3	Principios y Valores .....	48
2.1.1.4	Claves del Servicio (CO – CV) .....	49
2.1.1.5	Consignas (CO – CG).....	50
2.1.1.6	Políticas de Calidad .....	51
2.1.1.7	Características del Sistema de Gestión de Calidad SICA.....	52
2.1.1.8	Metodología del Sistema de Gestión de Calidad SICA.....	52
2.1.2	Principios de la Gestión de Calidad.....	53
2.1.3	Manuales .....	54
2.2	Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad.....	56
2.2.1	Objeto y campo de aplicación .....	57
2.2.2	Generalidades.....	58
2.2.2.1	Bases de la Norma ISO 9001:2015 .....	59
2.2.2.2	Otros Certificaciones y Sellos de Calidad .....	60
2.2.3	Conceptos fundamentales .....	61
2.2.3.1	Calidad .....	61
2.2.3.2	Sistemas de Gestión de Calidad.....	61
2.2.3.3	Contexto de una organización.....	62
2.2.3.4	Partes interesadas.....	62
2.2.3.5	Apoyo.....	62
2.2.4	Principios de la Gestión de la Calidad .....	63
2.2.4.1	Enfoque al cliente.....	63
2.2.4.2	Liderazgo .....	64
2.2.4.3	Compromiso con las personas.....	64
2.2.4.4	Enfoque a los procesos .....	64
2.2.4.5	Mejora.....	65
2.2.4.6	Toma de decisiones basadas en evidencia .....	65
2.2.4.7	Gestión de las relaciones.....	66
<b>Capítulo III</b>	.....	<b>67</b>



<b>ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SICA Y LA NORMA ISO 9001:2015 DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....</b>	<b>67</b>
3.1 Indicadores.....	68
3.1.1 Enfoque al Cliente .....	69
3.1.2 Enfoque a Procesos.....	70
3.1.3 Enfoque a la Mejora Continua .....	71
3.2 Términos y definiciones.....	71
3.3 Referencias Normativas .....	72
3.4 Contexto de la Organización.....	74
3.5 Alcance.....	75
3.6 Procesos de un Sistema de Gestión de Calidad.....	75
3.7 Políticas de Calidad.....	76
3.8 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización.....	78
3.9 Planificación.....	80
3.9.1 Riesgos y Oportunidades.....	81
3.9.2 Objetivos.....	82
3.10 Seguimiento y Medición .....	82
3.11 Evaluación del Desempeño .....	83
3.12 Análisis General de la Norma ISO 9001:2015 frente al sistema SICA .....	84
3.12.1 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	94
3.12.2 Planificación .....	94
3.12.3 Operación.....	94
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>



## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Socios Fundadores de GHL Hoteles.....	<b>23</b>
<b>Ilustración 2</b> Cadenas hoteleras asociadas con GHL Hoteles.....	<b>25</b>
<b>Ilustración 3</b> Transfer.....	<b>42</b>
<b>Ilustración 4</b> Misión, Visión Valores.....	<b>47</b>
<b>Ilustración 5</b> Extracto del Manual SICA.....	<b>56</b>
<b>Ilustración 6</b> Logotipo de la Organización Internacional de Normalización.....	<b>57</b>
<b>Ilustración 7</b> Indicadores.....	<b>68</b>
<b>Ilustración 8</b> Referencias Normativas.....	<b>73</b>
<b>Ilustración 9</b> Contexto de la organización.....	<b>74</b>
<b>Ilustración 10</b> Roles y Responsabilidades.....	<b>78</b>
<b>Ilustración 11</b> Habilidades administrativas.....	<b>79</b>
<b>Ilustración 12</b> Publicidad post pandemia.....	<b>81</b>
<b>Ilustración 13</b> Seguimiento y Medición.....	<b>83</b>



## Índice de Fotografías

<b>Fotografía 1</b> Four Points by Sheraton Cuenca.....	<b>32</b>
<b>Fotografía 2</b> Instalaciones .....	<b>34</b>
<b>Fotografía 3</b> Junior Suite .....	<b>35</b>
<b>Fotografía 4</b> Bar .....	<b>37</b>
<b>Fotografía 5</b> Gimnasio.....	<b>38</b>
<b>Fotografía 6</b> Salón para eventos.....	<b>39</b>
<b>Fotografía 7</b> Piscina .....	<b>40</b>
<b>Fotografía 8</b> Personal post pandemia .....	<b>69</b>
<b>Fotografía 9</b> Desayuno post pandemia.....	<b>71</b>
<b>Fotografía 10</b> Recepción post pandemia.....	<b>75</b>





## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Hoteles operados por GHL en Colombia .....	<b>27</b>
<b>Tabla 2</b> Hoteles operados por GHL en Argentina.....	<b>27</b>
<b>Tabla 3</b> Hoteles operados por GHL en Chile.....	<b>27</b>
<b>Tabla 4</b> Hotel operado por GHL en Costa Rica .....	<b>28</b>
<b>Tabla 5</b> Hoteles operados por GHL en Ecuador.....	<b>28</b>
<b>Tabla 6</b> Hoteles operados por GHL en Guatemala.....	<b>29</b>
<b>Tabla 7</b> Hoteles operados por GHL en Honduras.....	<b>29</b>
<b>Tabla 8</b> Hoteles operados por GHL en Nicaragua .....	<b>29</b>
<b>Tabla 9</b> Hoteles operados por GHL en Perú .....	<b>30</b>
<b>Tabla 10</b> Grupos de Inversión de Four Points by Sheraton Cuenca.....	<b>33</b>
<b>Tabla 11</b> Distribución de habitaciones del Hotel Four Points by Sheraton Cuenca .....	<b>36</b>
<b>Tabla 12</b> Tarifas.....	<b>43</b>
<b>Tabla 13</b> Certificaciones y Sellos de Calidad con mayor aceptación de los consumidores .	<b>61</b>
<b>Tabla 14</b> Manuales de Procesos .....	<b>70</b>
<b>Tabla 15</b> Datos del Catastro de Alojamiento .....	<b>119</b>
<b>Tabla 16</b> Manuales post pandemia .....	<b>125</b>



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Alcance en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad .....	<b>31</b>
<b>Figura 2</b> Sistema de Gestión Integrado .....	<b>47</b>
<b>Figura 3</b> Flujograma de procesos para controlar la calidad del agua de la piscina .....	<b>55</b>
<b>Figura 4</b> Campos de aplicación de la Norma ISO 9001:2015 .....	<b>58</b>
<b>Figura 5</b> Ciclo PHVA o Ciclo de Deming.....	<b>59</b>
<b>Figura 6</b> Principios de la Gestión de Calidad .....	<b>63</b>
<b>Figura 7</b> Componentes de la Gestión de Calidad.....	<b>76</b>
<b>Figura 8</b> Programas.....	<b>77</b>



## Índice de Anexos

<b>Anexo 1.</b> Resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad .....	<b>105</b>
<b>Anexo 2.</b> Diseño del Trabajo de Titulación Aprobado por el Consejo Directivo.....	<b>106</b>
<b>Anexo 3.</b> Historia de GHL Hoteles: Línea de tiempo 1964 - 2008 .....	<b>118</b>
<b>Anexo 4.</b> Datos del hotel Four Points by Sheraton Cuenca en el Catastro de Alojamiento .....	<b>119</b>
<b>Anexo 5.</b> Portada de la Cartilla de Cultura Organizacional 2021 – 2022.....	<b>120</b>
<b>Anexo 6.</b> Medidas Generales durante la Declaración de Emergencia Sanitaria.....	<b>121</b>
<b>Anexo 7.</b> Menú del Restaurante Cook’s durante la Emergencia Sanitaria 2020 .....	<b>122</b>
<b>Anexo 8.</b> Tabla de Manuales de Procedimientos post pandemia .....	<b>125</b>
<b>Anexo 9.</b> Señalización de Medidas de Bioseguridad .....	<b>126</b>
<b>Anexo 10.</b> Presentación del desayuno post pandemia .....	<b>126</b>
<b>Anexo 11.</b> Salones para eventos.....	<b>128</b>
<b>Anexo 12.</b> Salas para conferencias.....	<b>130</b>
<b>Anexo 13.</b> Business Center .....	<b>131</b>



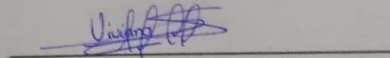
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Sandra Viviana Criollo Collaguazo en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 24 de julio de 2021



Sandra Viviana Criollo Collaguazo

C.I: 0106969512



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Sandra Viviana Criollo Collaguazo, autora del trabajo de titulación "Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHM Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 24 de julio de 2021

---

Sandra Viviana Criollo Collaguazo

C.I: 0106969512



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Esteban Oswaldo Marchán Marroquín en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL, Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 24 de julio de 2021

Esteban Oswaldo Marchán Marroquín

C.I: 0105244156



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Esteban Oswaldo Marchán Marroquín, autor del trabajo de titulación "Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autoría.

Cuenca, 24 de julio de 2021

Esteban Oswaldo Marchán Marroquín

C.I: 0105244156



## **Agradecimientos**

En primera instancia agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida, por brindarme salud y sobretodo calma en momentos difíciles. Poseo un gran sentido de estima personal hacia mi directora Alexandra Galarza por los conocimientos brindados y el tiempo dedicado a este proyecto. A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad por impartirme sus valiosos conocimientos, que estoy segura serán útiles en mi etapa profesional. Agradezco a la alta dirección del hotel Four Points by Sheraton Cuenca por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar nuestra tesis dentro de sus instalaciones.

Estoy plenamente agradecida con mi familia, mis padres y hermanos que durante toda mi carrera me han impulsado a ser mejor, a dar lo mejor de mí, a dejar huella y a no conformarme. Son ellos quienes me han apoyado y motivado a alcanzar todo lo que me proponga. Especialmente le debo este logro a mis padres, ya que desde siempre me formaron con valores inquebrantables de respeto, solidaridad, bondad, responsabilidad y perseverancia.

A mi compañero Esteban Marchán, por convertirse en un gran apoyo para culminar este proyecto y sobre todo por ser un buen amigo durante toda la carrera. A todos mis amigos y amigas que me han alentado y me han apoyado a lo largo de estos años.

Mis más sinceros agradecimientos,

**Sandra Viviana**





## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto con mucho cariño a mis padres Marco y María Elena por apoyarme durante mis diferentes etapas educativas, por todo su amor, paciencia y comprensión. Sin su ejemplo nada de esto sería posible, me considero una persona afortunada por tenerlos. Me han enseñado que no existen imposibles cuando las cosas se realizan con paciencia y dedicación. Con ustedes he aprendido que debo actuar de acorde a mis pensamientos pero sin dañar a las demás personas durante el camino. Otra de sus más grandes enseñanzas es que las circunstancias no nos definen, esto me ha impulsado a siempre alcanzar lo que me propongo sin importar los obstáculos.

A mis hermanos Marco Andrés y Diego Esteban, ustedes son el motor de mi vida, son mi complemento perfecto. Han contribuido de gran manera a mi formación como persona, me han enseñado que a pesar de las circunstancias nuestro cariño de hermanos es más fuerte que todo. Los admiro demasiado y tengo muchas cosas que aprender de ustedes como su fortaleza emocional, su empatía, su capacidad de razonar en una situación difícil. Gracias por enseñarme que no siempre debo tomarme todo tan personal y a disfrutar de las cosas pequeñas de la vida.

A mi mejor amiga, quien nunca dudó de mis capacidades y creyó siempre en mí, que me animó en los momentos más difíciles. A mis familiares que me apoyaron durante este proceso, con sus consejos, bromas y buenos deseos.

**Sandra Viviana**



## Agradecimientos

Para el desarrollo y culminación de esta tesis tengo tanto y a tantas personas que agradecer de corazón por su gran apoyo incondicional en cada parte de mi formación hasta la llegada importante de este punto en mi vida. En primer lugar a Dios por haberme puesto en este camino grandioso y dejarme conocer a maravillosas personas como profesores, compañeros y amigos que siempre aportaron con un grano de arena para verme triunfar no sólo en este sino en varios proyectos de mi vida. A mi familia primordialmente a mis padres Oswaldo Y Gladys y hermanos Adrián y Samantha que siempre velan por mi bienestar y seguridad esperando a que dé lo mejor que tengo, no solo en lo profesional si no como persona, y las palabras que siempre me quedarán grabadas de mi padre "humildad ante todo".

A mi compañera y gran amiga Viviana Criollo por ser un pilar fundamental en mi desarrollo académico, por brindarme su amistad todos estos años y por saberme escuchar y a su misma vez por saber confiar en mí. A los docentes que día a día estuvieron conmigo dándome una mano amiga siempre yendo más allá de sus responsabilidades como docentes, a ellos siempre los llevaré en mis pensamientos y se llevan mi eterna gratitud como Diana Urgilés, Clara Sarmiento, José Reinoso, Gustavo Iñiguez, Imelda Avecillas, Lourdes Sánchez, Karina Farfán, David Quinteros, María Augusta Molina y sobre todo a mi mentora Alexandra Galarza que ha sido un ejemplo a seguir por sus grandes enseñanzas y por sus múltiples logros siempre demostrando una excelencia intachable en sus proyectos. También agradecer a Cecilia y Evelyn que hicieron un gran sacrificio para que en su momento pueda estudiar y a la misma vez crecer profesionalmente, siempre quedaré profundamente agradecido por cada enseñanza y ayuda que me dieron en todo momento.

Sin antes olvidar a una amiga muy especial, Doménica que siempre confió en mí hasta el final y supo apoyarme en los buenos y malos momentos no encuentro palabras suficientes para agradecer por todo el apoyo incondicional que me brindó y por ayudarme a crecer como persona, estaré infinitamente agradecido.

En fin agradecer de corazón a la Facultad Ciencias de la Hospitalidad y a todas las personas que conformaron y que conforman tan prestigiosa institución por todos estos años de una experiencia única e irrepetible y por darme una de las mejores etapas de mi vida.

**Esteban**



## **Dedicatoria**

Esta tesis va dedicada a todas las personas que lo hicieron posible poniendo prioridad a mi familia que son los seres más amados que tengo en mi vida y que siempre creyeron en mí y depositó su confianza en mí, tanto mis padres Oswaldo y Gladys y a mis hermanos Adrián y Samantha que siempre los querré y apoyaré en sus decisiones.

A mis mejores amigos Andrea, Daniel y Diego que atravesamos duros momentos juntos apoyándonos mutuamente y confiando uno en el otro. Poniendo como referencia las palabras de una gran profesora, "amigo no es el que está solo en las buenas ocasiones, es aquel que a pesar de las peleas y discusiones siempre están dispuestos a perdonarse y superar esas diferencias creando una amistad real y duradera".

**Esteban**



## INTRODUCCIÓN

El término calidad no es nuevo, desde hace varios años se ha venido desarrollando y poniendo en práctica en el ámbito empresarial. Hoy en día la calidad tiene un alto grado de impacto en los consumidores, ya sea que adquieran productos o servicios. Lo que una persona mínimamente espera, es que se satisfagan sus necesidades y mejor si se superan sus expectativas. Es por ello que organizaciones como la ISO han puesto sus esfuerzos en crear normas que ayuden, tanto a empresas como a consumidores, a gestionar de manera correcta la calidad.

Por otra parte, la marca GHL Hoteles en su interés por ofertar productos y sobretodo servicios de calidad ha diseñado y aplicado su propio sistema de gestión de la calidad denominado SICA. Este sistema se aplica dentro de todos los establecimientos de alojamiento dirigidos por éste grupo. Actualmente el hotel Four Points by Sheraton Cuenca forma parte de los establecimientos que gerencia este grupo, por ende desarrolla sus actividades bajo este sistema de calidad.

El presente proyecto de titulación tiene por objetivo desarrollar un análisis del establecimiento Four Points by Sheraton Cuenca y el sistema de calidad SICA y posteriormente compararlo con la norma ISO 9001:2015. Al final se determinará si representa una ventaja o una desventaja para el establecimiento aplicar un sistema propio y si el sistema aplicado por el hotel cuenta con los parámetros necesarios para considerarse un sistema de gestión de calidad.

Para ello el trabajo se ha desarrollado en tres capítulos. Durante el primer capítulo se describe información general tanto de la marca GHL como del establecimiento empleado para el estudio. En el segundo capítulo se expone aspectos del sistema SICA y se realiza una introducción de la norma ISO 9001:2015. A través del tercer capítulo se realiza una comparación de la norma ISO y el sistema SICA.



## Capítulo I

### GHL HOTELES Y FOUR POINTS BY SHERATON CUENCA

El presente capítulo aborda todos los aspectos generales del caso de estudio como: la historia del grupo que actualmente opera el hotel, los premios y reconocimientos que han logrado en su trayectoria y las principales características del establecimiento hotelero. Es necesario describir estos puntos para realizar un análisis profundo en los próximos capítulos.

El principal objetivo de este trabajo de titulación es analizar comparativamente el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la norma ISO 9001:2015. Para cumplir con esta finalidad es necesario realizar una revisión bibliográfica acerca de GHL y sobre el establecimiento como tal. Las fuentes consultadas son principalmente libros, páginas web e información directa otorgada por personal del hotel. Cabe mencionar que los parámetros en los que se basa el SICA es la norma ISO 9001:2015.

Al finalizar este primer capítulo se ha demostrado que tanto las instalaciones como el servicio que brindan están enfocados en la calidad, sin descuidar ni al ambiente ni a los colaboradores. Además, dentro del establecimiento se cuenta con manuales que permiten estandarizar los protocolos de servicio y sobretodo garantizar la calidad del mismo.



### **1.1 Historia GHL Hoteles**

El Grupo GHL nace en Popayán Colombia en el año 1964 bajo el nombre Hoteles Ltda. Fue fundado por los empresarios Ricardo Londoño y Gilberto Iragorri. Como antecedente, los socios fundadores contaban con experiencia previa en el área turística, ya que, dirigían la agencia de viajes Avialoi. El propósito de crear esta empresa fue operar el hotel El Monasterio ubicado en el Municipio de Popayán. En 1970 la empresa inició a operar la Hostería Mayasquer en Ipiales, el Hotel Yalconia en San Agustín y el hotel Aeropuerto en Cali (Turismo Hoy, 2020).

A mediados de los años 80 la gerencia de Hoteles Ltda. fue asumida por Jorge Londoño. El nuevo gerente se propuso ampliar el mercado e incursionó en la hotelería ecuatoriana. En 1990 realizaron su primera operación internacional, con el inicio de operaciones del Hotel Boulevard en la ciudad de Guayaquil. Con la internacionalización de la empresa surgieron cambios, las principales acciones que tomaron fueron la estandarización de procesos y la institución de programas de mejoramiento continuo (Portafolio, 2014).

En el año de 1991 GHL inició el manejo del hotel Forte Travelodge Orquídea Real en la ciudad de Bogotá. El hotel antes fue operado por la cadena internacional Hilton. Con este nuevo reto surgieron también más cambios, novedosos esquemas administrativos y sobretodo una cultura organizacional centrada en la calidad. Durante el mismo año Hoteles Ltda. marcó un antes y un después en la industria hotelera debido a la asociación estratégica con la cadena internacional Forte Hotels Inc. Dando lugar a Forte Travelodge Sur América (Portafolio, 2014).

Con la nueva alianza en el año 1992 se sumó al portafolio de Hoteles Ltda. el hotel Forte Travelodge Nueva Granada Centro Histórico. Cabe mencionar que la empresa participaba en la red mundial de ventas y reservas, adoptando también nuevos estándares de productos y servicios que brindaba la cadena Forte. Hoteles Ltda., bajo los nuevos parámetros con los que trabajaba, se convirtió en un referente de operadora hotelera en toda Latinoamérica.

En 1993, la empresa incursionó en el sector inmobiliario desarrollando así nuevos proyectos hoteleros. Hoteles Ltda. pasó de ser operador a inversionista. Sus modelos de negocios se basaron en la inversión directa de capital en proyectos del sector privado. Los primeros proyectos que adoptaron esta modalidad fueron los hoteles Forte Travelodge de Medellín, Cali y Bogotá. Para el año 1994 desarrollaron el Hotel Hamilton, fue el primer proyecto comercializado mediante derechos fiduciarios. En el siguiente año consiguieron

operar el Hotel Capital en Bogotá, uno de los más exitosos hoteles colombianos (Turismo Hoy, 2020).

## Ilustración 1

### *Socios Fundadores de GHL Hoteles*



**Ilustración 1** Socios Fundadores de GHL Hoteles

**Autor:** El Tiempo

**Fuente:** <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14687596>

**Fecha:** 31/03/2021

A partir de 1996, Hoteles Ltda. se asoció con la cadena internacional ITT Sheraton, desarrollando varios proyectos en Medellín y Bogotá bajo la marca Four Points by Sheraton. En el mismo año se inauguró el primer hotel bajo esa marca en Medellín. Después de dos años inició su primera franquicia internacional dando paso a Sheraton Quito. Con todos los cambios que atravesó la empresa colombiana, a inicios del año 2000, optó por cambiarse el nombre dando paso a Grupo GHL. Bajo su nueva denominación se inauguraron varios proyectos internacionales como Four Points by Sheraton Guayaquil, Four Points by Sheraton Bogotá, Four Points by Sheraton Cali; además, empezó a operar en Four Points Panamá City (Grupo de Diarios América, GDA, 2020).

A la par de la inauguración de los proyectos mencionados, GHL llevó a cabo una coalición estratégica con Wyndham Hotels World Wide, consiguiendo así la operación de los hoteles Howard Johnson en Quito, Guayaquil y Manta. Además, el grupo incursionó en inversiones con empresas ecuatorianas, tal es el caso de la empresa Caves S.A., dedicada a la importación de víveres, vinos y alimentación industrial. Gracias a la fusión con una empresa colombiana se convirtió en una de las más importantes empresas de alimentación industrial.

En 2006 GHL se hizo presente en Perú adquiriendo parte de los hoteles Sonesta Posadas del Inca, adicionalmente, inició a operar los hoteles: Sonesta Hotel El Olivar ubicado



en Lima y Sonesta Posadas del Inca en Miraflores, Yucay, Puno, Cusco y Arequipa. Al año siguiente incursionó en el mercado chileno y adicionó a su portafolio de clientes a Sonesta Hotel Concepción, Sonesta Hotel Calama y Sonesta Hotel Osorno. La marca se implementó en Colombia dando paso a la creación de hoteles Sonesta en Barranquilla, Bogotá, Cartagena y Valledupar, en Perú se inauguró el Sonesta Hotel Cusco (El Tiempo, 2014).

GHL sumó más hoteles al sector turístico colombiano con la apertura de GHL Abadía Plaza de Pereira, GHL Comfort San Diego ubicado en Medellín. Mientras tanto, en Ecuador se hizo presente la marca Sonesta en Guayaquil, el hotel Howard Johnson en Loja y GHL Hotel Makana en Esmeraldas. En Panamá, el hotel Four Points by Sheraton Colón, Sheraton Bijao Beach Resort, Royal Sonesta y Hilton Garden Inn pasaron a formar parte de los hoteles operados por GHL (Turismo Hoy, 2020).

El grupo tuvo una gran expansión, abriéndose lugar en el mercado argentino. GHL tuvo participación en los hoteles Los Acebos y las Hayas Resort Hotel. Gracias a inversiones realizadas en Perú, la empresa adquirió el hotel Casitas del Colca, galardonado con premios internacionales y el predilecto de turistas norteamericanos y europeos. Durante el año 2010, obtuvo la licitación para operar el Centro de Convenciones de Cartagena de Indias (GDA, 2020).

En el año 2012 GHL se asoció con chefs famosos, los hermanos Rausch, e incursionaron en el negocio de la restauración dando como resultado el restaurante Bistrónomy en Usaquén y Marea by Rausch en el Centro de Convenciones Cartagena de Indias. Los resultados obtenidos fueron positivos, de tal manera que, para el siguiente año abrieron el segundo Bistrónomy (GDA, 2020).

El 2013 fue uno de los años más prósperos para el grupo, ya que, inició a operar en: Four Points by Sheraton los Ángeles ubicado en Chile, Sheraton en San José de Costa Rica, la marca Wyndham en Guayaquil, el Grand Hotel Villavicencio, los hoteles Bioxury, GHL 93 en Bogotá y el hotel Corales de Indias en Cartagena.

Durante el año 2015, el grupo hotelero se asoció con Latam Hotels Corporation, perteneciente al Grupo Paiz. Con esta asociación GHL obtuvo la operación de la marca Hyatt Place. Los hoteles se encuentran en Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua. A finales del mismo año, se culminó la construcción del hotel Four Points by Sheraton Cuenca. Sin embargo, a partir del año 2017 abrió sus puertas al público. A partir de 2019, GHL se asoció con la inmobiliaria Sumaré y adquirió la responsabilidad de operar el hotel Radisson Resort Paracas (Baz, 2017).



De acuerdo a la página web de GHL Hoteles, GHL está presente en 9 países y trabaja con 50 hoteles bajo el nombre de diferentes cadenas hoteleras. No solo está presente en alojamiento, sino también en alimentación industrial, restaurantes, centros de convenciones entre otros negocios. Cuenta con alrededor de 5000 colaboradores entre todos sus 41 destinos (2021).

### 1.1.1 Hoteles

#### Ilustración 2

*Cadenas hoteleras asociadas con GHL Hoteles*



**Ilustración 2** Cadenas hoteleras asociadas con GHL Hoteles

**Autor:** Colegio de Arquitectos de Chile

**Fuente:** [http://colegioarquitectos.com/noticias/?page\\_id=16300&SingleProduct=21](http://colegioarquitectos.com/noticias/?page_id=16300&SingleProduct=21)

**Fecha:** 23/02/2021

GHL Hoteles opera con diferentes cadenas internacionales de renombre. Las principales marcas con las que trabaja la empresa son: Latam Hotel Corporation, GHL Collection, Four Points by Sheraton, Sonesta, GHL Relax, Sheraton, GHL Style, Sonesta Posadas del Inca, GHL, Howard Johnson, Hyatt Place, LQ Hotel, Park Inn by Radisson. El Grupo Londoño dirige 60 hoteles entre Centroamérica y Suramérica (GHL Hoteles, 2021).

Los países en los que está presente el Grupo Londoño son: Colombia, Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. Los hoteles cuentan con instalaciones que les otorgan categorías desde 3 hasta 5 estrellas. Los principales servicios que brindan a sus huéspedes son: consigna de equipajes, acceso para discapacitados, lavandería, parking, bar, restaurante, business center, piscina. Algunos establecimientos permiten el acceso de mascotas (GHL Hoteles, 2021).

Los establecimientos de alojamiento que operan se caracterizan por brindar un servicio de calidad e incluso manejan su propio Sistema de Gestión de Calidad (SICA), el mismo que se abordará a profundidad más adelante. De manera constante se realizan capacitaciones al

personal, permitiendo que la calidad se mantenga y de cierta manera se estandarice en todos los hoteles. El SICA de GHL basa sus parámetros en la Norma Internacional ISO 9001.

**1.1.1.1 Colombia** cuenta con la presencia de 33 hoteles operados por GHL. Los hoteles están ubicados en diferentes ciudades entre ellas: Cartagena, Bogotá, Pereira, Barranquilla, entre otras. Los servicios ofertados por los hoteles están direccionados al target familiar, de negocios, eventos y descanso, diversión y ocio. En la tabla 1 se indican los establecimientos de alojamiento manejados por GHL en Colombia.

**Tabla 1**

*Hoteles operados por GHL en Colombia*

Ubicación	Hotel	Categoría
Cartagena	Bastión Luxury Hotel	5 Estrellas
Bogotá	Biohotel Organic Suites	5 Estrellas
Bogotá	Bioxury Hotel	5 Estrellas
Pereira	Hotel GHL Abadía Plaza	4 Estrellas
Cartagena	Hotel GHL Collection Armería Real	5 Estrellas
Barranquilla	GHL Collection Barranquilla Hotel	5 Estrellas
Bogotá	Hotel GHL Collection Hamilton	4 Estrellas
Barranquilla	GHL Hotel Barranquilla	5 Estrellas
Bogotá	Sonesta Hotel Bogotá	4 Estrellas
Bogotá	GHL Style Hotel Bogotá Occidente	3 Estrellas
Bogotá	GHL Hotel Capital	5 Estrellas
Cartagena	Sonesta Hotel Cartagena	4 Estrellas
Girardot	GHL Relax Hotel Club El Puente	4 Estrellas
Villavicencio	GHL Hotel Grand Villavicencio	5 Estrellas
Ibagué	Sonesta Hotel Ibagué	4 Estrellas
Montería	GHL Hotel Montería	5 Estrellas
Pereira	Sonesta Hotel Pereira	5 Estrellas
Medellín	GHL Hotel Portón Medellín	5 Estrellas
Cartagena	GHL Hotel Relax Corales de Indias	4 Estrellas
Santa Marta	GHL Hotel Relax Costa Azul	4 Estrellas
Barrancabermeja	Hotel Park Inn By Radisson Barrancabermeja	4 Estrellas
San Andrés	GHL Relax Hotel Sunrise	4 Estrellas
Bucaramanga	Sonesta Hotel Bucaramanga	5 Estrellas
Valledupar	Sonesta Hotel Valledupar	5 Estrellas
Neiva	GHL Style Hotel Neiva	4 Estrellas
Yopal	GHL Style Hotel Yopal	4 Estrellas
Bogotá	Hotel Tequendama	5 Estrellas
Bogotá	Hotel GHL Collection 93	-
Barranquilla	Hotel Four Points By Sheraton Barranquilla	5 Estrellas
Bogotá	Hotel Four Points By Sheraton Bogotá	4 Estrellas



Cali	Hotel Four Points By Sheraton Cali	5 Estrellas
Medellín	Hotel Four Points By Sheraton Medellín	4 Estrellas
Bogotá	Sheraton Bogotá Hotel	5 Estrellas

**Tabla 1** Hoteles operados por GHL en Colombia

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.2 Argentina** posee un hotel operado por GHL, el establecimiento pertenece a la cadena hotelera Howard Johnson. En la tabla 2 se puede visualizar el establecimiento.

**Tabla 2**

*Hotel operado por GHL en Argentina*

Ubicación	Hotel	Categoría
Córdoba	Howard Johnson Hotel & Suites	4 Estrellas

**Tabla 2** Hoteles operados por GHL en Argentina

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.3 Chile** mantiene 4 hoteles operados por GHL. La empresa opera 3 marcas diferentes dentro del país. Revisar la tabla 3 para conocer los establecimientos de alojamiento.

**Tabla 3**

*Hoteles operados por GHL en Chile*

Ubicación	Hotel	Categoría
Antofagasta	Hotel Geotel Antofagasta	3 Estrellas
Calama	Hotel Geotel Calama	3 Estrellas
Osorno	Sonesta Hotel Osorno	5 Estrellas
Los Ángeles	Hotel Four Points By Sheraton Los Ángeles	4 Estrellas

**Tabla 3** Hoteles operados por GHL en Chile

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.4 Costa Rica** tiene un hotel manejado por el Grupo Londoño. El establecimiento cuenta con diferentes servicios que cubren las necesidades de diferentes segmentos de mercado. A continuación, en la tabla 4 se puede observar el nombre del establecimiento.

**Tabla 4***Hotel operado por GHL en Costa Rica*

Ubicación	Hotel	Categoría
San José	Sheraton San José Hotel	5 Estrellas

**Tabla 4** Hotel operado por GHL en Costa Rica

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.5 Ecuador** también está incluido en el portafolio de hoteles operados por GHL. Actualmente, son 9 los hoteles que cuentan con la dirección de esta empresa. En la siguiente tabla se visualizarán los establecimientos.

**Tabla 5***Hoteles operados por GHL en Ecuador*

Ubicación	Hotel	Categoría
Tonsupa	GHL Relax Hotel Makana Resort	4 Estrellas
Loja	Sonesta Hotel Loja	5 Estrellas
Puyo	Orkidea Lodge	3 Estrellas
Guayaquil	Hotel Radisson Guayaquil	5 Estrellas
Guayaquil	Hotel Sonesta Guayaquil	5 Estrellas
Cuenca	Hotel Four Points by Sheraton Cuenca	5 Estrellas
Guayaquil	Sheraton Guayaquil Hotel	5 Estrellas
Quito	Sheraton Quito Hotel	5 Estrellas
Guayaquil	Hotel Wyndham Guayaquil	5 Estrellas

**Tabla 5** Hoteles operados por GHL en Ecuador

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.6 Guatemala** posee diferentes cadenas hoteleras que han contratado servicios de operación a GHL. Los hoteles satisfacen las necesidades de target familiar, de negocios, eventos y descanso. A continuación, se podrá observar en la tabla 6 los establecimientos aliados a esta empresa dentro del país.

**Tabla 6***Hoteles operados por GHL en Guatemala*

Ubicación	Hotel	Categoría
Quetzaltenango	Latam Hotel Plaza Pradera Quetzaltenango	4 Estrellas
Ciudad de Guatemala	Hotel Hyatt Centric Guatemala City	5 Estrellas

**Tabla 6** Hoteles operados por GHL en Guatemala

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.7 Honduras** con su cadena hotelera Hyatt Place ha realizado convenios con el grupo hotelero para operar en dos de sus establecimientos. Los servicios y las instalaciones les otorgan la categoría de 4 estrellas.

**Tabla 7***Hoteles operados por GHL en Honduras*

Ubicación	Hotel	Categoría
San Pedro Sula	Hotel Hyatt Place San Pedro Sula	4 Estrellas
Tegucigalpa	Hotel Hyatt Place Tegucigalpa	4 Estrellas

**Tabla 7** Hoteles operados por GHL en Honduras

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.8 Nicaragua** al igual que Honduras cuenta con la presencia de la cadena hotelera Hyatt Place y realizó una alianza con GHL para operar un hotel. El establecimiento cuenta con servicios como: lavandería, parking, bar, Business center, piscina exterior e interior y cuenta con acceso para discapacitados.

**Tabla 8***Hotel operado por GHL en Nicaragua*

Ubicación	Hotel	Categoría
Managua	Hotel Hyatt Place Managua	4 Estrellas

**Tabla 8** Hoteles operados por GHL en Nicaragua

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

**1.1.1.9 Perú** le otorgó la oportunidad a GHL de adquirir el 50% de los hoteles de la marca Sonesta. En total existen 7 establecimientos, de los cuales 2 pertenecen al grupo de hoteles denominados Posadas del Inca. La categoría varía desde 3 hasta 5 estrellas. En la tabla 9, que se presenta a continuación, se enumeran los hoteles presentes en Perú bajo la operación del Grupo Londoño.

**Tabla 9**

*Hoteles operados por GHL en Perú*

Ubicación	Hotel	Categoría
Arequipa	Sonesta Hotel Arequipa	5 Estrellas
Cusco	Sonesta Hotel Cusco	4 Estrellas
Lima	Sonesta Hotel El Olivar	5 Estrellas
Puno	Sonesta Hotel Posadas del Inca Puno	4 Estrellas
Yucay	Sonesta Hotel Posadas del Inca Yucay	3 Estrellas
Puno	GHL Hotel Lago Titicaca	5 Estrellas
Paracas Ica	Radisson Resort Paracas	4 Estrellas

**Tabla 9** Hoteles operados por GHL en Perú

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHL

**Fecha:** 01/03/2021

### **1.1.2 Premios y Reconocimientos**

El Grupo Hotelero Londoño con su exitosa operación en diversos hoteles de cadenas internacionales ha recibido múltiples premios y reconocimientos a lo largo de su trayectoria. Los principales han sido otorgados por: TripAdvisor, Condé Nast, Booking, Hoteles.com, Hoteles más verdes, Howard Johnson, Sello Q Oro, Radisson, Marriott, Expedia, Travelocity, PAMA, Wyndham, World Travel Awards.

El aspecto sobresaliente en todos los establecimientos es la excelencia. Las modernas instalaciones de los hoteles permiten cubrir las necesidades de sus huéspedes sin perjudicar al medio ambiente. Hay que resaltar que el grupo basa sus manuales en normas internacionales como la ISO 9001 e ISO 14001. Gracias a las políticas internas que aplica GHL se ha convertido en un referente de calidad, sostenibilidad y servicio.

### **1.1.3 Sistema de Gestión de Calidad SICA**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un medio por el cual las organizaciones, de cualquier tipo, pueden planear, ejecutar y controlar sus actividades, y de esta manera cumplir sus objetivos mediante los más altos parámetros de calidad (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018).

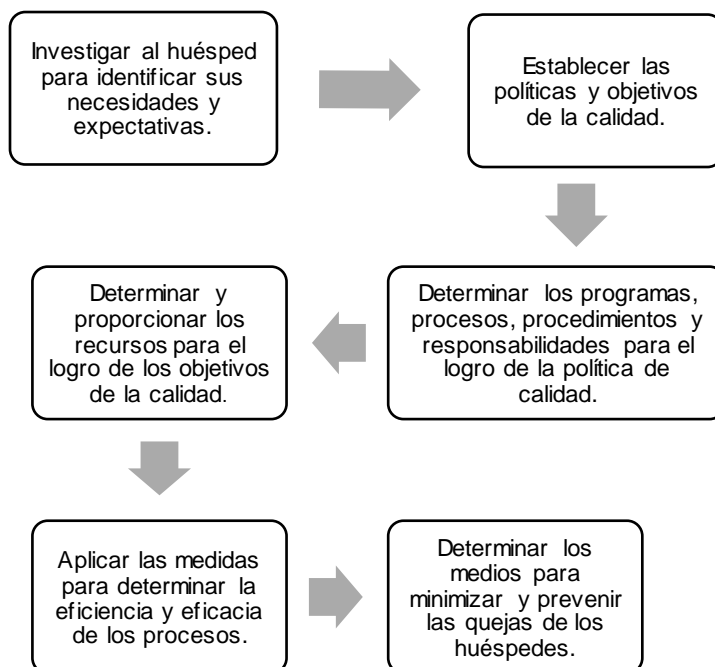
Los sistemas de gestión de calidad constituyen una responsabilidad de la alta dirección. La función de la gerencia es determinar políticas de calidad, objetivos y responsabilidades. Los sistemas para ser implementados requieren planificación, control de calidad, aseguramiento de calidad y mejora de la calidad (Cortés, 2017, p.10).

Según GHL Hoteles un “sistema de gestión de calidad reúne los medios e instrumentos necesarios para la administración de la calidad, es decir, planificar organizar, dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad como respuesta a los requerimientos del huésped” (2016). Dentro de la industria hotelera lo más importante es satisfacer las necesidades del huésped y superar sus expectativas.

El Sistema de Gestión de Calidad SICA cuenta con procesos definidos que permiten ofrecer un excelente servicio. El SICA es la base del funcionamiento de los departamentos de: mantenimiento, AA&BB, eventos, limpieza, reservas, *guest service*. El sistema comprende las siguientes etapas:

**Figura 1**

*Alcance en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad*



**Figura 1** Alcance en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Hotel Four Points by Sheraton Cuenca, 2016.

**Fecha:** 10/04/2021

## 1.2 Hotel Four Points by Sheraton Cuenca

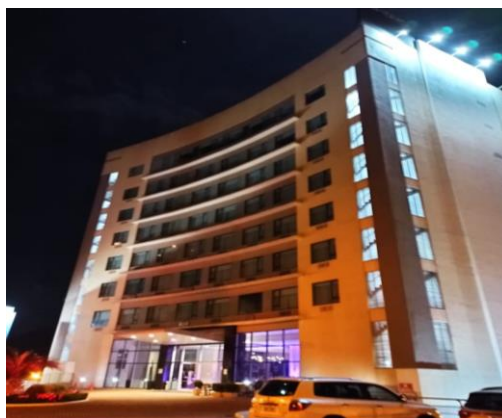
Según el Ministerio de Turismo dentro del Reglamento de Alojamiento Turístico Ecuatoriano, la actividad turística de alojamiento o el alojamiento turístico está definido como: “... actividad turística que puede ser desarrollada por personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje no permanente, a huéspedes nacionales o extranjeros...” (2016, p.3).

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios. Las variables empleadas para clasificar a los establecimientos hoteleros por distintos autores son más o menos similares. Estas variables hacen referencia principalmente a la localización, las instalaciones y servicios, tamaño, mercado objetivo, tipo de propiedad y categoría del hotel (Angamarca, Cruz, Bucheli, & Martínez, 2018).

Además, el sector de la hotelería se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial (Monsalve & Hernández, 2015).

### Fotografía 1

*Four Points by Sheraton Cuenca*



**Fotografía 1** Four Points by Sheraton Cuenca  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 03/03/2021

El Hotel Four Points by Sheraton Cuenca fue inaugurado en octubre del año 2017. El estudio del proyecto inició desde el año 2010. La idea de implementar un establecimiento de alojamiento de este tipo nace de la necesidad de convertir a la ciudad de Cuenca en un destino de convenciones y eventos. Está ubicado en la Av. Circunvalación Sur y Av. Felipe II



junto al Mall del Río, a 20 minutos del Centro Histórico de la ciudad. Una de las principales características del establecimiento es la vista, pues, ofrece habitaciones con vista a la montaña y vista a la ciudad (Astudillo, 2017).

Los hoteles operados por GHL se han caracterizado por su orientación a la satisfacción de los huéspedes sin descuidar las necesidades de sus colaboradores y siempre tomando en cuenta el impacto medio ambiental. La tecnología aplicada en cada establecimiento optimiza los procesos, brindando experiencias únicas en sus clientes y superando sus expectativas. Four Points by Sheraton Cuenca no es la excepción pues, cuenta con personal calificado e instalaciones modernas que han permitido al establecimiento ser reconocido como uno de los mejores hoteles para alojarse en América.

### 1.2.1 Inversión

Se conoce como inversión a “cualquier activo o derecho de propiedad adquirido o poseído con el propósito de conservar el capital u obtener ganancia” (Amling, 2010, como se citó en Salguero, 2015).

De acuerdo a Gitman Lawrence “una inversión es cualquier instrumento en el que los inversionistas depositan fondos con la expectativa de que genere ingresos positivos y/o conserve o aumente su valor” (2009, p. 24).

Para llevar a cabo la construcción del proyecto Four Points by Sheraton Cuenca se realizó una inversión inicial de 17 millones de dólares. La construcción y funcionamiento del hotel se llevó a cabo gracias a la alianza de grandes grupos de inversionistas. En la siguiente tabla se puede visualizar el porcentaje de participación de cada grupo.

**Tabla 10**

#### *Grupos de Inversión del Hotel Four Points by Sheraton Cuenca*

Participación	Inversionista
10%	Inmobiliaria Piedra Huasi (Grupo Ortiz)
4,5%	Rioariesa S.A. (Grupo Kronfle)
4,5 %	Umatac S.A. (Grupo Mesa)
76,5%	Royal Premier (Grupo Eljuri)
4,5%	Zonalcitur (Grupo Kronfle)

**Tabla 10** Grupos de Inversión de Four Points by Sheraton Cuenca

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Álvarez, R. y Remachi, J.

**Fecha:** 05/03/2021

### 1.2.2 Instalaciones e Infraestructura

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE) una instalación es un “recinto provisto de los medios necesarios para llevar a cabo una actividad profesional o de ocio” (2021).

Por otra parte se define a la infraestructura turística como las facilidades que se ofrece a los visitantes. La finalidad de proveer bienes y servicios de calidad a los turistas es captar clientes y mejorar la imagen de una ciudad o país (Páez, 2020).

Parte de implementar un buen sistema de gestión de la calidad es dotar de todos los recursos necesarios, en este caso las instalaciones e infraestructura forman parte de ese recurso y permiten que el sistema SICA pueda ser desarrollado de mejor manera.

#### Fotografía 2

##### *Instalaciones*



**Fotografía 2** Instalaciones

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Propia

**Fecha:** 03/03/2021

El hotel Four Points by Sheraton Cuenca está ubicado en los predios del Centro Comercial Mall del Río. Cuenta con 120 habitaciones para brindar hospedaje tanto a huéspedes nacionales como extranjeros. El edificio cuenta con 11 pisos, restaurante, bar, piscina, gimnasio, salones de eventos, business center. Las instalaciones e infraestructura están diseñadas de acuerdo a los parámetros exigidos por la cadena hotelera Sheraton, es una edificación moderna que satisface las necesidades de diferentes segmentos de mercado.

Debido a la ubicación estratégica, los huéspedes pueden realizar compras, actividades o diligencias bancarias en el centro comercial más grande de la ciudad.

Además, pueden realizar visitas a lugares turísticos como El Mirador de Turi, Parque Nacional El Cajas, Zoológico Amaru. La autopista Cuenca – Azogues permite el arribo tanto de huéspedes provenientes de provincias de la Costa como de la Sierra. La estrategia de alianza con el Centro de Convenciones Mall del Río ha permitido posicionar a Cuenca como un destino de convenciones y congresos.

### 1.2.3 Servicios

Se entiende como servicio a una actividad en la cual intervienen dos partes. Por lo general se considera a un servicio como intangible. (Kotler et al., 1995, como se citó en Grande, 2014). El hotel Four Points by Sheraton Cuenca, brinda múltiples servicios y cuenta con las instalaciones necesarias para satisfacer las necesidades de sus más exigentes huéspedes. Los servicios e instalaciones fueron planificados de acorde al segmento de mercado que atiende el establecimiento, es decir, para ejecutivos y familias.

Actualmente, las instalaciones cuentan con ciertas restricciones debido a la pandemia provocada por el COVID – 19. Se han implementado medidas de bioseguridad para cumplir con los lineamientos propuestos por las autoridades nacionales; sin embargo, no ha disminuido la calidad de servicio que caracteriza al establecimiento.

#### 1.2.3.1 Habitaciones

##### Fotografía 3

##### *Junior Suite*



**Fotografía 3** Junior Suite  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 03/03/2021

El establecimiento brinda alojamiento en habitaciones simples, dobles, junior suite y suite presidencial. El huésped tiene la oportunidad de elegir entre una habitación con vista a la montaña o vista a la ciudad. Las habitaciones simples, suites junior y la suite presidencial están equipadas con cama king size; las habitaciones dobles cuentan con camas queen size. El mobiliario y decoración básica de las habitaciones consta de: televisor pantalla plana de 42”, espejo, secador para cabello, silla, reloj despertador, caja de seguridad, mesa, escritorio, plancha y tabla para planchar. La distribución de las habitaciones se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 11**

*Distribución de habitaciones del Hotel Four Points by Sheraton Cuenca*

Cantidad	Tipo de habitación
56	Habitación simple
56	Habitación doble
7	Junior suite
1	Suite Presidencial

**Tabla 11** Distribución de habitaciones del Hotel Four Points by Sheraton Cuenca

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Propia

**Fecha:** 05/03/2021

El sistema SICA provee al personal de limpieza varios manuales en los cuales se incluyen los parámetros de los procedimientos que se deben llevar a cabo para el arreglo y desinfección de las habitaciones. El área de *housekeeping* o limpieza cuenta con lineamientos para: servicio de habitaciones, aseo en habitaciones y aseo del baño en las habitaciones. Cada manual mencionado cuenta con fotografías que sirven para indicar el estado en el cual debe estar una habitación previo al arribo de un huésped. Se deben cumplir a cabalidad todos los procesos mencionados para mantener el estándar de calidad dentro del hotel.

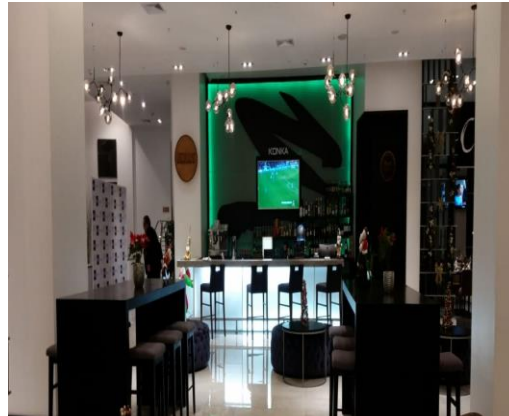
### **1.2.3.2 Restaurante, Bar y Room Service**

El nombre del restaurante de los hoteles de la marca Four Points by Sheraton es Cook's. Se especializa en comida nacional e internacional. Cook's está ubicado en el lobby del hotel, brinda servicio de alimentación tanto a los huéspedes como al público en general. Es un servicio que otorga apoyo directo al resto del establecimiento, ya que, es el encargado de proveer el desayuno a los huéspedes. Constantemente se organizan eventos temáticos con la finalidad de atraer más

clientes, los menús son diseñados de tal manera que coincidan con el show en vivo que se ofrece. Las fechas especiales como: San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas de Cuenca, Navidad o Fin de Año son ideales para realizar dichos eventos.

#### **Fotografía 4**

*Bar*



**Fotografía 4 Bar**

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Propia

**Fecha:** 03/03/2021

El bar, al igual que el restaurante, se encuentra en la planta baja del establecimiento. Cuenta con personal calificado y ofrece una amplia gama de licores, cocteles y cervezas. Es un espacio ideal para compartir con amigos o familia.

El *Room Service* y el restaurante están disponibles a partir de las 6 y media de la mañana hasta las 10 de la noche. De lunes a viernes se ofrece un desayuno americano y los fines de semana tipo buffet. El servicio de desayuno es gratuito para las personas hospedadas, para público externo tiene un precio de \$12,00 inc. impuestos por persona en desayuno tipo americano y \$17,00 inc. impuestos por persona en desayuno tipo buffet. Además, Cook´s ofrece platos a la carta para almuerzos y cenas.

Por la situación actual el horario del desayuno ha sido modificado. Para evitar aglomeraciones innecesarias y posibles contagios se ha definido un horario diferente para cada piso. Los huéspedes del segundo, tercer y cuarto piso pueden acudir al restaurante desde las 7 a.m. hasta las 8 a.m., los del quinto, sexto y séptimo a partir de las 8 a.m. hasta las 9 a.m., desde las 9 a.m. hasta las 10 a.m. las personas de los pisos restantes. Como se mencionó anteriormente, es recomendable acudir en los

horarios establecidos pero se extiende el servicio de desayuno hasta las 10:30 a.m. para aquellas personas que no puedan acudir antes. En el caso de los huéspedes que por diversos motivos deben salir antes el hotel, se les otorga un box lunch que consta de fruta, jugo y un sánduche.

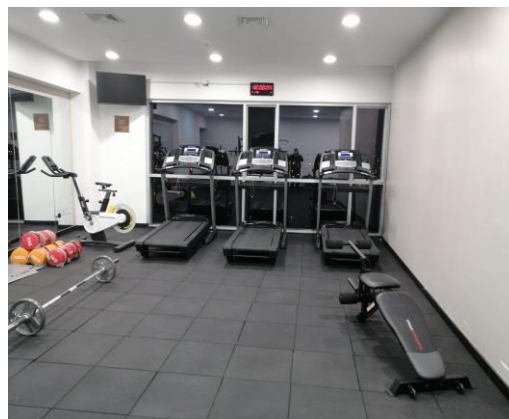
El menú fue modificado debido a la emergencia sanitaria. Consta de platos en su mayoría internacionales como: causa de pollo al estilo peruano, spaghetti carbonara, risotto; sin embargo, los comensales pueden deleitarse con platillos nacionales como el tradicional locro de papas, consomé de pollo o llapingachos con chorizo y salsa de maní. Los precios varían desde \$ 7,00 hasta \$ 22,00. Cook´s oferta una amplia variedad de entradas, ensaladas, sopas, fuertes, arroces y pastas. El bar ofrece alitas, hamburguesas, sánduches, bebidas frías y calientes. El menú se puede observar en la sección de anexos, específicamente en el Anexo 7.

Dentro del área de AA&BB, el bar y *room service* la calidad se gestiona mediante la puesta en práctica de los manuales de: acceso y señalización, decoración, presentación y actitud del personal, seguridad e inocuidad alimentaria, técnicas de servicio, tiempos de respuesta, entre otros. Por motivo de la pandemia actualmente dentro del sistema SICA constan los manuales mencionados en la tabla 16 correspondiente al Anexo 8.

### 1.2.3.3 Gimnasio

#### Fotografía 5

##### *Gimnasio*



**Fotografía 5** Gimnasio

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Propia

**Fecha:** 03/03/2021

Al ser un establecimiento de primera categoría cuenta con gimnasio, está ubicado en la décima planta. El espacio está adecuado con máquinas como: caminadoras, pesas, bancos para abdominales, barras y accesorios, entre otros. Los huéspedes pueden hacer uso de las instalaciones de manera gratuita. El área está disponible a partir de las 9 de la mañana hasta las 10 de la noche. Por motivos de bioseguridad se requiere previa reservación. El sistema SICA está presente en este espacio mediante el manual de estándares de servicio del gimnasio, actualmente se agregó un manual de desinfección de equipos debido a la pandemia por COVID – 19.

#### **1.2.3.4 Business Center**

Se define como Business Center al espacio de acceso común para personas de negocios que se alojan en un hotel, comprende una oficina con todos los recursos materiales necesarios para desarrollar una actividad laboral (Marrero, 2016).

Four Points by Sheraton Cuenca dispone de un espacio diseñado especialmente para ejecutivos. Está habilitado a partir de las 7 a.m. hasta las 22 p.m. El Business Center está adecuado con: sillas, escritorio, computadora, se pueden imprimir documentos enviándolos a la impresora de recepción. Las instalaciones pueden ser usadas por los huéspedes durante 1 hora sin ningún costo, después el precio es de \$20,00 más impuestos es decir \$24,40.

#### **1.2.3.5 Salones**

##### **Fotografía 6**

*Salón para eventos*



**Fotografía 6** Salón para eventos

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán



**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 03/03/2021

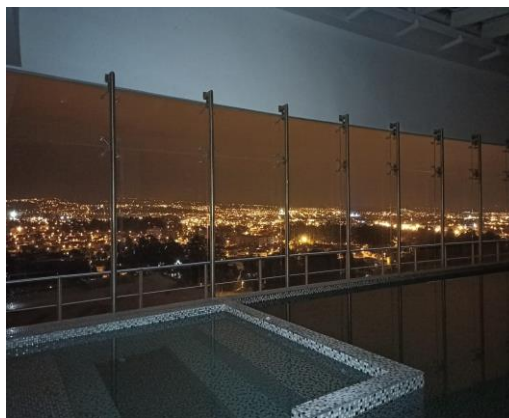
El hotel brinda la posibilidad de desarrollar eventos dentro de sus instalaciones. Cuenta con diferentes salones entre ellos: Salón Paute, Salón Gualaceo, Salón Chordeleg y la terraza. La capacidad de estos salones es de 50 personas, 30 personas, 20 personas y 40 personas, respectivamente. Una de las principales ventajas competitivas de este establecimiento hotelero es la alianza estratégica que tiene con el Centro de Convenciones Mall del Río. Este acuerdo favorece tanto al hotel como al Centro de Convenciones, ya que, los salones permiten realizar eventos masivos como congresos, convenciones o eventos sociales.

Cada salón puede ser adecuado de acorde a las necesidades de los clientes, en este caso si la reunión es de negocios las instalaciones cuentan con proyector, equipo audiovisual, servicio de video conferencias e internet. Si la reunión es social, el hotel cuenta con el servicio de meseros, atendiendo las necesidades de alimentación al igual que la decoración del espacio. Los precios son variables, dependen del número de personas, número de horas o del tipo de evento. El uso del salón en ocasiones es gratuito, pero se debe realizar un consumo de alimentos y bebidas.

#### **1.2.3.6 Piscina, Sauna, Turco e Hidromasaje**

##### **Fotografía 7**

*Piscina*



**Fotografía 7** Piscina  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 03/03/2021





Four Points by Sheraton Cuenca no solo brinda hospedaje, también brinda experiencias y parte de ellas es la relajación. La piscina está ubicada en el décimo piso, cuenta con una extraordinaria vista de la ciudad y está temperada a 32° C. En el mismo piso se encuentran el sauna, turco e hidromasaje.

Por motivos de bioseguridad el aforo de este piso es limitado, pueden acceder únicamente 12 personas. Para disfrutar de estas áreas se requiere una reservación con 24 horas de anticipación, la misma que se debe realizar en recepción. El ingreso a esta zona es desde las 9 a.m. hasta las 22 p.m.

Hasta febrero del año 2020 el área de *Fitness & Health Club* contaba con instructivos relacionados a: estándares de aseo y limpieza de la piscina, estándares de servicio de alimentos y bebidas en la piscina y estándares de servicio en sauna & jacuzzi; a partir de la emergencia sanitaria se implementaron instructivos de bioseguridad para estas instalaciones. Todos los manuales e instructivos forman parte del sistema SICA llevado a cabo por el hotel.

#### **1.2.3.7 Servicio de concierge**

Un concierge es la persona que asiste, resuelve o facilita cualquier circunstancia a un huésped. Las principales funciones comprenden actividades como: comprar un ticket aéreo, rentar vehículos, comprar artículos, hacer reservaciones, coordinar eventos. Se caracteriza por dominar dos o más idiomas, ser responsable, respetuoso y sobre todo poseer vocación de servicio (Vrsalovic, 2017).

Four Points by Sheraton Cuenca, consciente de las necesidades de sus clientes cuenta con el servicio de concierge. Es ideal para las personas que arriban la ciudad por motivos de negocios y no cuentan con el tiempo suficiente para realizar diversas actividades. Este servicio es característico de los hoteles 5 estrellas.

#### **1.2.3.8 Lavandería**

El servicio de lavandería es un servicio muy útil para los viajeros de negocios, pues, requieren sus prendas limpias en el menor tiempo posible. El hotel provee el servicio de lavado en agua y lavado en seco. Este servicio tiene un costo adicional y el precio varía dependiendo del tipo y cantidad de

prendas. Cabe mencionar que el lavado en seco se realiza por una empresa externa.

### 1.2.3.9 Transfer

#### Ilustración 3

#### Transfer



**Ilustración 3** Transfer

**Autor:** Four Points by Sheraton Cuenca

**Fuente:** <https://www.facebook.com/fourpointscuenca>

**Fecha:** 01/04/2021

Para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de las necesidades de los huéspedes el hotel otorga el servicio de transfer in y transfer out. El transfer in tiene dos modalidades: compartido e individual. Si el huésped accede a un transfer compartido con otros huéspedes el servicio es gratuito, caso contrario tiene un costo adicional. Para solicitarlo se requiere hacerlo con 24 horas de anticipación. El transfer out se solicita desde la recepción y los gastos son cubiertos por el hotel. Actualmente, se permiten un máximo de 3 personas de diferentes empresas o familias y un máximo de 5 personas de la misma familia o empresa.

Este servicio es supervisado por el área de Recepción. El control de calidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de esta área se basa en los manuales que otorga el sistema SICA.

### 1.2.4 Tarifas

Las tarifas del hotel se han fijado de acorde a los servicios ofrecidos y tomando en cuenta la legislación turística del país. Debido a la categoría del establecimiento, se permite el cobro de un 10% adicional por concepto de servicios. Los impuestos de



ley son el 12% del impuesto al valor agregado (IVA) y \$1,68 de seguro hotelero. Los precios de las habitaciones y de los planes se dan a conocer en la siguiente tabla.

**Tabla 12***Tarifa de habitaciones y planes*

Habitación/ Planes	Precio antes de impuestos	10% Servicios	12% IVA	Seguro hotelero	Precio final
Habitación Simple	\$ 85,00	\$8,50	\$10,20	\$1,68	\$105,38
Habitación Doble	\$95,00	\$9,50	\$11,40	\$1,68	\$117,58
Suite Junior	\$150,00	\$15,00	\$18,00	\$1,68	\$184,68
Suite Presidencial	\$250,00	\$25,00	\$30,00	\$1,68	\$306,68
Plan Weekend	\$87,97	\$8,79	\$10,56	\$1,68	\$109,00
Plan Escapada Romántica	\$87,97	\$8,79	\$10,56	\$1,68	\$109,00

**Tabla 12** Tarifas**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán**Fuente:** Four Points by Sheraton Cuenca**Fecha:** 03/03/2021**1.2.5 Target**

Con antelación a realizar el proyecto hotelero se realizó un estudio de mercado demostrando la factibilidad del mismo. La idea de negocio surgió de la necesidad de implementar un hotel de cadena dentro de la ciudad y cubrir el segmento de viajeros de negocios. No existe una alta oferta de hoteles para el target ejecutivo, pues, la mayor parte de hoteles de la ciudad están dirigidos a turistas y familias.

De acuerdo a las instalaciones y servicios que ofrece el establecimiento es ideal para viajeros de negocios y familias. Un ejecutivo cuenta con las instalaciones adecuadas para llevar a cabo una reunión de negocios. La transportación dentro de la ciudad no es un problema, ya que, el hotel cuenta con las facilidades de brindar ese servicio al huésped. El Centro Comercial Mall del Río es un gran apoyo por su extensa zona bancaria, tiendas de ropa, supermercado, patio de comidas, de tal manera que, ayuda al huésped a optimizar tiempo y evita salidas innecesarias. Al estar ubicado cerca de las principales atracciones de la ciudad es una excelente opción para hospedarse en la ciudad un fin de semana y visitarla en familia.

La finalidad de este primer capítulo es establecer las características del Sistema de Calidad (SICA) en el hotel Four Points by Sheraton Cuenca. Este objetivo sí se cumplió porque luego de analizar las características del Grupo Hotelero Londoño y del hotel Four Points by Sheraton Cuenca se verificó que el SICA está presente en



todos los departamentos del establecimiento. Tanto las instalaciones como los servicios están orientados a satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de mercado. Bajo las actuales circunstancias de pandemia la mejora continua está presente en este hotel, pues, se han implementado diferentes acciones para precautelar la seguridad tanto del personal como de los huéspedes. El Sistema de Calidad será explicado a profundidad en el siguiente capítulo.



## Capítulo II

### SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE GHL HOTELES (SICA) Y LA NORMA ISO 9001:2015

El segundo capítulo aborda temas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad desarrollado por GHL Hoteles denominado SICA y también los puntos principales de la Norma Internacional ISO 9001:2015. El capítulo se centra en describir de manera más amplia en que consiste el SICA desarrollado por el Grupo Londoño para gestionar de mejor manera y asegurar la calidad dentro de todos los establecimientos de alojamiento dirigidos por este grupo colombiano. Por otra parte se explican los siete principios de gestión de la calidad planteado por la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) dentro de la ISO 9001:2015. Cabe mencionar que la NI ISO 9001:2015 posee reconocimiento internacional y se ha posicionado dentro de la mente de los consumidores como un factor determinante al momento de adquirir un producto o un servicio.

El objetivo que se pretende cumplir con el desarrollo del capítulo es “Relacionar los lineamientos del Sistema de Gestión SICA con los de la norma ISO 9001:2015”. Para cumplir con esa finalidad se optó por hacer una revisión minuciosa del SICA y de la NI ISO 9001:2015. Los conceptos se trabajan por separado y en lo posible se ha trabajado con los temas que poseen en común los sistemas de gestión de la calidad.

Al concluir este capítulo se determinará las particularidades de cada Sistema de Gestión de Calidad y a breves rasgos las ventajas que posee cada uno. El hotel Four Points by Sheraton Cuenca se ha destacado por prestar servicios de calidad desde su apertura hasta la fecha, a pesar de los inconvenientes ajenos al establecimiento.



## 2.1 Sistema de Gestión de Calidad SICA

El Sistema de Información para el Aseguramiento de Calidad (SICA) de GHL Hoteles se ha ido transformando a lo largo de los años. La idea de implementar un sistema de calidad surgió a partir de 1990, año en el que el grupo logró internacionalizarse. Al estar presente en diversos países el Grupo Londoño optó por estandarizar sus procesos, este sistema está orientado a la mejora continua. A partir de 1991 se produjeron cambios en la cultura organizacional, dentro de los hoteles que dirigían, enfocándose en brindar un servicio de calidad. Durante los siguientes años y bajo la influencia de importantes cadenas hoteleras se consolidó lo que hoy se conoce como SICA. La marca ha venido desarrollando sus actividades durante más de veinte años bajo estrictos controles de calidad. El sistema se adecua anualmente de acorde a las necesidades de los huéspedes y al entorno en el que se desenvuelven, tomando en cuenta los retos que se van presentando año tras año.

El Sistema de Gestión de Calidad de GHL Hoteles fue creado con la intención de otorgar a los huéspedes un servicio diferente y cumplir con las más altas exigencias de sus clientes bajo la consigna de superar siempre sus expectativas. Cabe mencionar que el SICA ha sido diseñado bajo algunos parámetros de la Norma ISO 9001 y adecuados a la naturaleza de la industria hotelera.

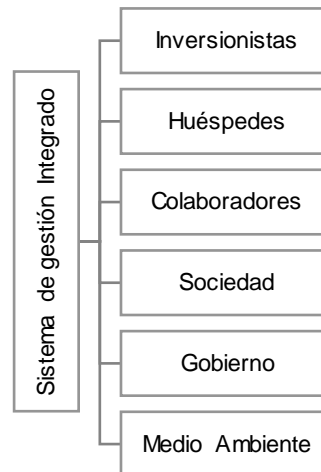
De acuerdo a Castillo, un sistema de gestión de calidad requiere contar con varios programas que se enfoquen en canalizar esfuerzos financieros, administrativos y operacionales con la finalidad de mejorar los procesos y de esta manera cumplir con las políticas de calidad, exceder las expectativas de los huéspedes y lograr una estandarización del servicio (2019). El grupo como tal trabajaba bajo este sistema para aumentar la productividad y eficiencia de todos los colaboradores durante el desarrollo de todas las operaciones. Algo que caracteriza a todos los establecimientos dirigidos por GHL Hoteles es la pronta solución de problemas.

El hotel Four Points by Sheraton Cuenca, al igual que en todos los hoteles manejados por la marca GHL, cuenta con un sistema de gestión integral que abarca la gestión de calidad, gestión de control operacional y financiero, gestión de recurso humano, gestión de tecnología, gestión de conservación de la propiedad, gestión de mercadeo y gestión de safety, salud en el trabajo y protección del medio ambiente. Cabe mencionar que el establecimiento desde el inicio de sus operaciones en la ciudad implementó el SICA, ya que es un requisito de GHL.

El sistema de gestión integrado abarca diferentes elementos, los mismos que podrán ser observados a continuación.

## Figura 2

### *Sistema de Gestión Integrado*



**Figura 2** Sistema de Gestión Integrado  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** <https://1000marcas.net/iso-logo/>  
**Fecha:** 08/06/2021

Para GHL gestión de la calidad ha sido definida como “el conjunto de actividades para planificar, organizar, dirigir y controlar una organización...involucra la planificación, mejoramiento, aseguramiento y control de calidad” (2021).

#### **1.1.4 Características del Grupo GHL y del Sistema de Gestión de Calidad SICA**

##### **Ilustración 4**

##### *Visión, Misión y Valores*



**Ilustración 4** Misión, Visión Valores  
**Autor:** Plan Emprendedor  
**Fuente:** <https://planemprendedor.co/una-empresa-principios-valores/>  
**Fecha:** 08/06/2021



#### **1.1.4.1 Misión**

Dentro de la Cartilla de Cultura Organizacional se menciona que la misión de la marca es “La alta concepción que sentimos del noble ejercicio de la hospitalidad nos compromete a buscar la eficiencia en el servicio, brindando las más apropiadas soluciones a las necesidades de nuestros huéspedes” (GHL, 2021).

Para cumplir con su misión han realizado diversos compromisos entre ellos:

- Cubrir de manera satisfactoria las necesidades de los huéspedes y exceder sus expectativas.
- Mejorar de manera continua el entorno para sus colaboradores de tal manera que su desempeño siempre sea el mejor.
- Cumplir con los resultados que esperan los inversionistas a través de la productividad.
- Cuidar el medio ambiente y generar el menor impacto posible.

#### **1.1.4.2 Visión Corporativa**

La visión corporativa bajo la cual trabajan los colaboradores de GHL es “Crear experiencias con gente feliz”. Esta visión comprende varias acciones, son las siguientes:

- Ser líderes en Latinoamérica en lo relacionado a satisfacción del huésped.
- Convertirse en los mejores empleadores de la región.
- Generar confianza en los inversionistas.
- Siempre contar con la mejor tecnología que permita satisfacer la experiencia tanto de huéspedes como de colaboradores.
- Aumentar progresivamente en número de habitaciones.
- Contribuir a resolver los retos actual que atraviesan diversas comunidades siendo sostenibles con el medio ambiente.

#### **1.1.4.3 Principios y Valores**

Según Nicuesa (2018) los principios y valores durante mucho tiempo se han tratado como sinónimos, pero cada palabra tiene su propia definición. Es entonces





que, los principios son compartidos universalmente y son aquellos que nos facilitan la vida dentro de una sociedad. Por otra parte, los valores son individuales y se forjan en cada ser humano de acuerdo al entorno en el cuál se desenvuelve, permitiéndonos así otorgarle una cualidad diferente a cada persona.

Dentro del Grupo Londoño tanto los principios como los valores son fundamentales para otorgar un servicio de calidad. La organización depende en gran medida de la actitud, el comportamiento y el carácter de sus colaboradores. Los principios y valores infundados por GHL permiten que una persona los ponga en práctica a diario tanto dentro como fuera de la empresa.

En el hotel Four Points by Sheraton Cuenca los principios que rigen en el comportamiento de cada uno de sus colaboradores son: la integridad, el respeto y el compromiso. Mientras que los valores son: importancia máxima al huésped, trabajo en equipo y desarrollo al talento humano.

#### **1.1.4.4 Claves del Servicio (CO – CV)**

Cada año la Cartilla de Cultura Organizacional es renovada, implementando mejoras en todos los aspectos, de tal manera que, las claves del servicio para este año son las siguientes:

- Cada vez que un colaborador se encuentre con un huésped de realizar contacto visual.
- Siempre ser los primeros en sonreír y saludar.
- Durante una conversación con el huésped debe llamarlo por su nombre o apellido por lo menos en tres ocasiones.
- Si encuentra a un huésped en los pasillos debe mantener una distancia de dos metros, permitiendo que él pase primero, sin olvidar saludar y sonreír.
- Jamás se debe cruzar por delante de un huésped.
- En cada oportunidad que se presente se debe preguntar al huésped sobre su experiencia en el hotel.



#### **1.1.4.5 Consignas (CO – CG)**

Al igual que existen claves del servicio, dentro de todos los hoteles manejados por GHL, existen consignas que deben ser cumplidas por todos los colaboradores para mantener la calidad del servicio. Durante el año 2021 se han planteado las siguientes:

- Nunca decirle al huésped “ese no es mi trabajo”, pues el huésped requiere soluciones no excusas.
- Perfeccionar el desempeño para alcanzar la satisfacción total del huésped.
- Tomar decisiones rápidas para solucionar los problemas del huésped, éste no debe hablar con más de dos personas para resolver el problema. Y asumir las consecuencias de esa decisión.
- Gestionar y solucionar las quejas de un huésped, disculparse por el inconveniente. Demostrar empatía con la situación.
- Emplear un vocabulario correcto y respetuoso con los huéspedes. Para dirigirse a un huésped usar Sr., Sra., Srta. y su apellido.
- Participar con entusiasmo en los programas de entrenamiento y mejoramiento. Asistir a las reuniones de cambio de turno y mantenerse informado de las novedades.
- Desarrollar un ambiente de trabajo respetuoso y positivo. Saludar, preguntar y agradecer siempre.
- Mantener el aseo de las áreas públicas y los espacios del personal.
- Sentirse orgulloso de su trabajo y referirse positivamente a la institución.
- Acompañar al huésped por lo menos cinco metros hasta su lugar de destino. Usar la palma de la mano para indicar algún lugar.
- Informar a los huéspedes correctamente sobre horarios y servicios que presta el establecimiento. Asesorarlos sobre otros lugares a visitar fuera del hotel si así lo prefieren.



- El teléfono no debe sonar más de tres veces, el huésped no puede esperar. Durante la llamada se debe escuchar la sonrisa del colaborador que contesta.
- Usar los distintivos del hotel, mantener impecable el uniforme y la presentación personal.
- En caso de emergencia todos deben actuar de acorde a las funciones que deben desempeñar.
- Conservar los equipos, dotación y muebles del establecimiento.
- Compartir estas consignas y cumplirlas de tal manera que se cumpla todo lo estipulado en la Cartilla Organizacional.

#### **2.1.1.6 Políticas de Calidad**

Para Vásquez, “las políticas de calidad tienen como objetivo asegurar unos mínimos de calidad establecidos por la empresa para conseguir clientes satisfechos en el producto o servicio adquirido” (2018). GHL cuenta con ocho políticas dentro de todos sus establecimientos. Las políticas de GHL Hoteles son:

- Contratar gente contenta, gente que le guste servir a la gente.
- El establecimiento brinda al personal la decisión para que sean proactivos y logren prestar un servicio memorable, y a la vez los recompensa por obtener excelentes resultados.
- Ninguna persona puede prestar un servicio sin que conozca y practique perfectamente los estándares de servicio.
- Ofrecer a los huéspedes un servicio específico que no pueden encontrar en otro hotel de la competencia.
- Cumplir al huésped lo que se le promete. Si el huésped se siente insatisfecho por un mal servicio nunca se argumenta o discute con él y no se le hace el cobro del servicio o se le devuelve su dinero, o se le aplica un sistema de compensación. Las garantías no deben ser condicionadas.
- Si un huésped presenta una queja se debe agradecer la queja, pues, es la oportunidad de hacerle sentir bien y satisfecho. Es importante atender la queja



de un huésped. La respuesta a una queja o requerimiento es de carácter inmediato.

- Los colaboradores deben estar disponibles las 24 horas del día para resolver con eficiencia las solicitudes de los huéspedes. Las mismas deben ser registradas, se debe dar seguimiento y realizar la respectiva verificación. El tiempo de respuesta es de minutos y no de horas.
- Es indispensable medir la satisfacción del huésped. El hotel necesita más de los huéspedes que ellos del hotel, siempre los huéspedes tienen opción.

### **2.1.1.7 Características del Sistema de Gestión de Calidad SICA**

Este sistema de gestión de calidad se desarrolla en 9 países de Latinoamérica, dentro de los 50 hoteles que administra la marca. Cada hotel tiene un target específico y los estándares de calidad han sido diseñados de acuerdo a sus necesidades.

El SICA, al ser un sistema propio de GHL, puede variar cada cierto tiempo y adaptarse a la realidad que enfrenta el mundo en ese momento. Durante la pandemia por COVID – 19 adicional a los estándares y procesos que venían desarrollando se implementaron medidas de bioseguridad para precautelar la salud tanto de los huéspedes como de los colaboradores.

### **2.1.1.8 Metodología del Sistema de Gestión de Calidad SICA**

El Sistema de Gestión de Calidad del hotel Four Points by Sheraton Cuenca, y de todos los hoteles a cargo de GHL Hoteles, cuenta con una metodología que permite cumplir con los objetivos de la calidad. Para ello cuenta con programas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y procesos.

Dentro del hotel Four Points by Sheraton Cuenca los centros de producción que aplican el SICA de manera directa y permanente son: Habitaciones, Front office operations, Alimentos & Bebidas, Seguridad y Fitness Center.

La metodología aplicada para desarrollar el SICA dentro de los establecimientos de alojamiento administrados por GHL Hoteles es la siguiente:

- Definir los objetivos, responsabilidades y funciones de cada centro de producción. Previamente se diseña una estructura organizacional dentro de cada centro de producción.



- Cada centro de producción planifica la calidad basándose en diferentes especificaciones y estándares de servicio. Como parte de la planificación se establecen los estándares de desempeño tanto del personal operativo como del personal administrativo.
- Los centros de producción definen el proceso de mejoramiento. Para ello desarrollan programas de entrenamiento, posteriormente se realiza el seguimiento de los procesos y finalmente se llevan a cabo acciones preventivas y correctivas.
- El control de calidad lo realizan los huéspedes y los colaboradores. Los huéspedes son quienes califican el servicio recibido a través de encuestas de evaluación del servicio. Internamente el hotel lleva un registro de calidad en el cual se lleva a cabo una verificación de los procesos.

### **2.1.2 Principios de la Gestión de Calidad**

De acuerdo a Torres (2018), una organización que desea tener éxito durante su gestión debe trabajar bajo los principios de la gestión de la calidad. Existen diferentes modelos o sistemas a seguir para garantizar la calidad total dentro de una empresa (Osakidetza, 2011). Los modelos más conocidos para controlar la calidad son:

- Modelo Deming, creado en 1951, actualmente gestionado por JUSE en Japón.
- Modelo Malcolm Baldrige, ideado en 1987, el organismo que lo gestiona es la Fundación para el premio de Calidad Malcolm Baldrige en EEUU.
- Modelo EFQM, creado en 1988, se maneja en Europa por European Foundation for Quality Management.
- Modelo Iberoamericano, fue desarrollado por Fundibeq en 1998.

Para GHL Hoteles brindar un servicio de calidad a sus huéspedes es lo más importante y por ello inculcan a todos sus colaboradores que un buen servicio depende en gran medida de la perfección con la que se realizan las tareas, por otra parte la actitud frente a un huésped siempre debe ser la mejor y demostrar los valores corporativos y la cultura organizacional de la marca y uno de los factores esenciales es el tiempo de respuesta, ya que representa que los procesos siempre están direccionados a ofrecer calidad (2021).



Four Points by Sheraton Cuenca basa sus operaciones en los siguientes principios de gestión de la calidad:

- Reconocer que la calidad es la única vía para mantener un alto nivel competitivo en el mercado y obtener los resultados deseados.
- Determinar que existe calidad solo cuando los requerimientos y necesidades se han cumplido y se han superado sus expectativas. Es necesario mencionar que las previamente se ha realizado una investigación sobre los nichos de mercado en los que se desenvuelve la marca.
- Un servicio de calidad es la puesta en escena del sistema de gestión de calidad propuesto y desarrollado bajo extremo apego a los estándares exigidos.
- Destinar los recursos necesarios para mantener el sistema de calidad, costos de aseguramiento, costos de prevención, costos de mejoramiento y costo de recuperación del huésped. Pues, resulta más costoso aún producir servicios que no cubren las necesidades mínimas.
- Para garantizar un buen servicio se deben llevar a cabo controles, inspecciones y registros.

### **2.1.3 Manuales**

El éxito de un sistema de calidad depende de varios factores; sin embargo, es indispensable documentar todo lo que se desarrolla dentro de la institución. En este caso GHL Hoteles cuenta con un manual específico para cada área, enfocándose en las siguientes:

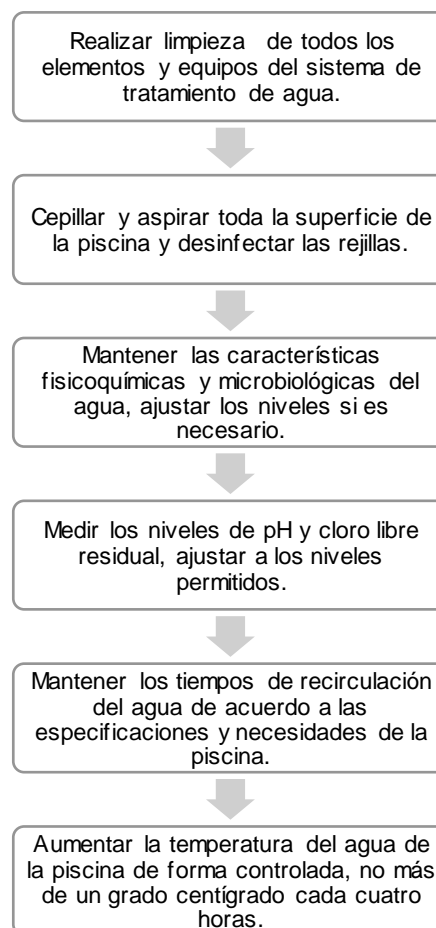
- Habitaciones, son el producto principal por el cual los huéspedes llegan al establecimiento. El hotel cuenta con flujogramas que permiten identificar el trabajo que debe realizar tanto el personal de limpieza como el de recepción. El departamento de Ama de llaves es el encargado de informar sobre las habitaciones que están aptas para la venta, así como si hay algún desperfecto que deba ser reparado o alguna anomalía. Por su parte los botones conocen el proceso desde que llega el huésped hasta su ingreso a la habitación y la información que deben brindar sobre las instalaciones.
- Recepción – Front Office Operations, este departamento es el encargado de dar la bienvenida al establecimiento, por ende es la primera impresión que el huésped recibe. Este departamento cuenta con diferentes manuales, inicia con el código de

vestimenta y cuidado personal, pasando por el trato de debe tener con el huésped y finalizando con la atención telefónica que debe brindar tanto a clientes internos como externos. Además, debe mantener en orden la información que posteriormente será compartida a los demás departamentos con el objetivo de brindar un servicio excelente. Adicionalmente, deben cumplir las normas de bioseguridad recomendadas actualmente.

- Alimentos y Bebidas, este departamento debe regirse a diferentes lineamientos. Cuenta con el manual que está orientado a los servicios, las normas de bioseguridad que por motivo de la pandemia deben seguir, las normas HACCP, las BPM, el código de vestimenta tanto para el personal que labora dentro como fuera de la cocina.

### Figura 3

#### *Flujograma de procesos para controlar la calidad del agua de la piscina*



**Figura 3** Flujograma de procesos para controlar la calidad del agua de la piscina

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Manual SICA Fitness & Health Club

**Fecha:** 11/08/2021

- Fitness & Health Club, su labor radica en mantener en óptimas condiciones el área del gimnasio y la piscina. El manual que poseen les indica los procesos a seguir para la limpieza de esta área, como mantener los equipos, a quién recurrir en caso de algún desperfecto, cada que tiempo se debe realizar un mantenimiento general. Como se mencionó en el Capítulo I, los horarios de estos servicios fueron modificados y deben coordinar con Recepción el uso de este espacio.
- Seguridad, es un tema tratado desde la inducción de cada colaborador. El manual indica los procedimientos que se deben llevar a cabo durante algún percance, ya sea un intento de robo, secuestro o amenaza de bomba, o algún evento natural como un sismo o terremoto. Todo el personal debe conocerlo, pues no se sabe en qué momento pueden ocurrir estos hechos.

### **Ilustración 5**

#### *Extracto del Manual SICA*

Como conclusión existen tres situaciones que justifican el esfuerzo de la compañía para involucrarse en un sistema de gestión de calidad:

1. Las expectativas de los huéspedes y clientes cada día son mayores de acuerdo al sistema de competencia y los hoteles exitosos son los que responden a estas expectativas y produciendo soluciones a la medida de las necesidades del cliente.
2. Las organizaciones que se mantienen sólidas en el mercado tienen que disponer de una positiva cultura que está fundamentada en el mejoramiento continuo del producto y el recurso humano.
3. Los cambios radicales del entorno y los avances de la tecnología requieren de una comprensión y compromiso de los directivos para enfrentar el efecto de estas situaciones conociendo claramente las oportunidades y amenazas.

**Ilustración 5** Extracto del Manual SICA

**Autor:** GHL Hoteles

**Fuente:** Manual SICA

**Fecha:** 11/08/2021

## **2.2 Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad**

En el año 1947 inició sus labores la Organización Internacional de Normalización. Cuenta con 164 países miembros, los mismos que están divididos en tres grupos: cuerpo, corresponsales y suscriptores. Los países que se encuentran dentro del primer grupo son los únicos miembros con derecho a votar. Por otra parte, los corresponsales no cuentan con



una organización de normalización propia y se rigen únicamente a las normas ISO pero no tienen participación en la creación de las mismas. Finalmente, los miembros ubicados en el tercer grupo, son países pequeños que tienen que pagar para seguir el desarrollo de las normas. En la actualidad, un total de 193 países trabajan con esta organización no gubernamental.

Durante el año 1979 en la reunión del *British Standards Technical Committee 176*, surgió la necesidad de homogeneizar los procesos de diferentes empresas manufactureras para la fijación de métodos y sistemas de control de calidad. Ésta norma se basó en diferentes normas internacionales como: la norma británica, la norma canadiense, la norma estadounidense, normas militares y los lineamientos de la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses. El proceso de creación de esta norma internacional tomó ocho años, finalmente en 1987 se emitió la primera Norma ISO 9000 (González y Arciniegas, 2016).

## Ilustración 6

*Logotipo de la Organización Internacional de Normalización*



**Ilustración 6** Logotipo de la Organización Internacional de Normalización  
**Autor:** 1000Marcas.Net  
**Fuente:** <https://1000marcas.net/iso-logo/>  
**Fecha:** 08/06/2021

Según la ISO, un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” (2015). A través de un SGC, la gerencia puede decidir tomando en cuenta las consecuencias tanto a corto como largo plazo, ya que, este sistema permite identificar los resultados de las acciones desarrolladas.

### **2.2.1 Objeto y campo de aplicación**

Las actividades que lleva a cabo la ISO están orientadas a la creación de normas o estándares que pretenden garantizar calidad, seguridad y eficiencia tanto en productos como en servicios (López, 2018).

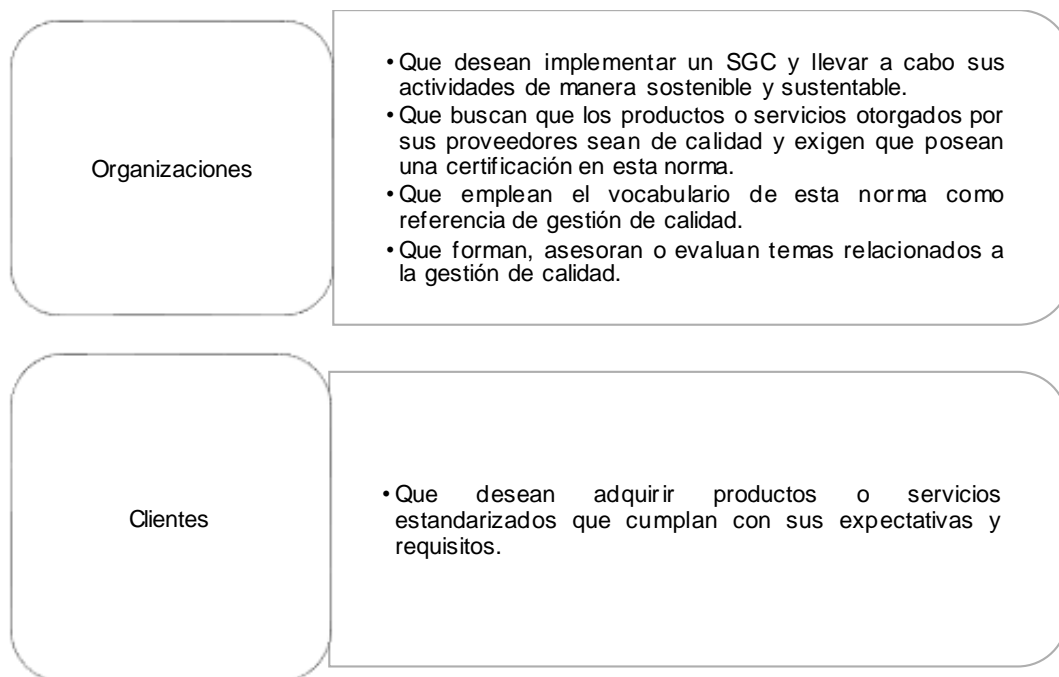
Las normas desarrolladas por la ISO se basan en estándares y guías relativas a herramientas y sistemas de gestión que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (ISOTools, 2015).

Con la aplicación de esta norma los principales beneficiarios son las organizaciones y los clientes. Por una parte las empresas controlan sus procesos, de tal manera que, pueden garantizar productos o servicios de calidad. Mientras que, los clientes establecen parámetros para adquirir productos o contratar servicios. Actualmente, esta norma se ha convertido en uno de los principales referentes en materia de gestión de calidad.

En la siguiente figura se puede observar de manera detallada los campos de aplicación de la Norma ISO 9001:2015

#### Figura 4

##### *Campos de aplicación de la Norma ISO 9001:2015*



**Figura 4** Campos de aplicación de la Norma ISO 9001:2015

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Norma ISO 9000

**Fecha:** 09/06/2021

### **2.2.2 Generalidades**

La Norma ISO 9001:2015 pretende otorgar las pautas necesarias a las organizaciones de tal manera que garanticen productos y/o servicios de calidad. Esta norma es complementaria a las normas existentes de los diferentes productos y servicios. No se debe malinterpretar la finalidad de la norma, ya que; de ninguna manera obliga a las empresas a incluir el

vocabulario de la ISO 9001 dentro de las organizaciones o a cambiar el formato de la documentación apegándolo al de esta norma.

En la actualidad los consumidores tienen mayor conocimiento sobre las diferentes industrias, sus modelos de gestión y sus procesos; bajo esa premisa exigen productos de calidad. Una de las normas con mayor aceptación y que otorga mayor reputación es la certificación en cualquier norma ISO. En este caso la ISO 9001 garantiza a los consumidores que la empresa tiene un estándar de calidad aceptado a nivel internacional y sus necesidades siempre serán satisfechas.

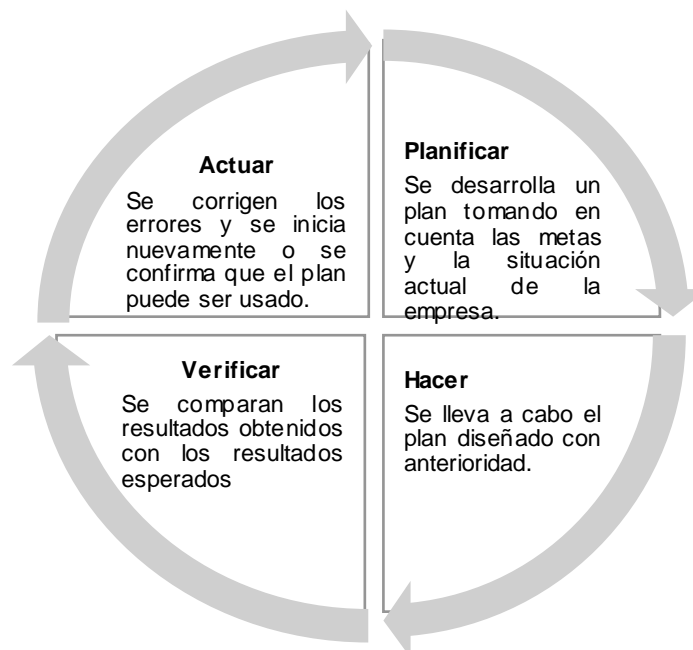
### 2.2.2.1 Bases de la Norma ISO 9001:2015

Esta norma internacional se basa principalmente en los procesos y piensa en los riesgos que pueden darse a futuro. Su enfoque a los procesos incluye acciones como Planificar-Hacer- Verificar – Actuar (PHVA) (ISO 9001, 2015, p. 2).

El PHVA o también conocido como ciclo de Deming es una herramienta útil dentro de las organizaciones. Brinda la facilidad de elaborar manuales internos que favorezcan al desarrollo eficaz dentro de la empresa. Este ciclo comprende cuatro fases. Se explica de manera gráfica en la figura 4.

#### Figura 5

*PHVA o Ciclo de Deming*



**Figura 5** Ciclo PHVA o Ciclo de Deming  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Lady Castillo  
**Fecha:** 09/06/2021



El pensamiento basado en riesgos le brinda a la empresa la facilidad de identificar las causas que provocarían que el SGC falle. Si esto sucede la empresa habrá desarrollado un plan que permita que las consecuencias negativas sean mínimas, no afecten a la organización y se conviertan en oportunidades para mejorar (ISO 9001, 2015, p. 2).

La incertidumbre como tal está presente todo el tiempo y más aún en las empresas que brindan servicios u ofertan productos. La ISO 9001:2015 tomó en cuenta estos factores e implementó el pensamiento basado en riesgos como uno de los pilares que permiten llevar a cabo un correcto SGC. En el actual contexto de la pandemia por COVID – 19 las empresas de todos los sectores se han visto obligadas a cambiar la planificación que estaban llevando a cabo y tratar en lo posible de adecuarse a las circunstancias. Este es un claro ejemplo de que los lineamientos pueden variar de un momento a otro y posiblemente las organizaciones en un futuro contemplen situaciones esta y generen estrategias que permitan mitigar los efectos negativos y convertirlos en oportunidades.

### **2.2.2.2 Otros Certificaciones y Sellos de Calidad**

Al igual que la Norma ISO 9001 existen otras certificaciones y sellos de calidad que tienen una gran aceptación tanto por las empresas como por los consumidores. Serán descritas en la siguiente tabla.

**Tabla 13**

#### *Certificaciones y Sellos de Calidad*

<b>Certificación /Sello</b>	<b>Descripción</b>
Certificado de Calidad I+D+i	Es una certificación que otorga las herramientas para llevar a cabo actividades de investigación, desarrollo e innovación de una manera sistemática.
Sello de Calidad en Internet IQ	Lo usan empresas que ofrecen productos y servicios en línea. Cuando una organización cuenta con este sello se garantiza que la página web cumple con todos los requisitos legales y su uso es seguro.
Calidad turística Q	Este certificado de calidad es usado dentro de la industria hotelera. Es uno de los certificados más importantes para este sector e indica que un establecimiento de alojamiento

---

cuenta con todos los parámetros necesarios para ofrecer servicios de calidad.

---

**Tabla 13** Certificaciones y Sellos de Calidad con mayor aceptación de los consumidores

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Anexia Consultoría

**Fecha:** 12/06/2021

## **2.2.3 Conceptos fundamentales**

### **2.2.3.1 Calidad**

En un contexto de control de la calidad, se la define como la “adecuación de un producto o servicio a las características especificadas” (RAE, 2021).

Las organizaciones que pretenden lograr altos niveles de calidad cambian su cultura organizacional, de tal manera que, todos los procesos y el desempeño de sus colaboradores facilitan cumplir con esa meta.

La calidad de los productos o servicios de las empresas que cuentan con una certificación es superior a la que ofrecen aquellas que no están certificadas o no basan sus procesos en ningún tipo de gestión de la calidad. Desde la perspectiva de los clientes o consumidores finales la calidad se mide por el grado de satisfacción que le produce ese producto o servicio.

### **2.2.3.2 Sistemas de Gestión de Calidad**

De acuerdo a Óscar González, un Sistema de Gestión de Calidad se puede catalogar como una táctica empleada por las empresas para llevar a cabo una gestión empresarial exitosa. Por lo general las organizaciones que llevan a cabo esta clase de sistemas constan de una estructura organizacional bien definida, documentan el proceso y toman en cuenta los resultados; además cuentan con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. La calidad está enfocada en la satisfacción de las necesidades de los clientes (2016).

El diseño de un SGC comprende tomar en cuenta todas las áreas de la empresa y sobre todo determinar las necesidades de cada una. Se debe brindar los recursos necesarios para conseguir los resultados esperados. Al mismo tiempo se debe identificar los posibles riesgos que pueden darse dentro de cada proceso y generar estrategias que permitan abordar cada conflicto. La responsabilidad de la toma de decisiones recae sobre la alta dirección en el momento que ocurra una situación tanto prevista como imprevista.



### **2.2.3.3 Contexto de una organización**

La norma ISO 9001, al ser flexible en su aplicación a diferentes tipos de industrias, indica que es necesario identificar todos los entornos que afectan a la organización. Cada empresa debe considerar los factores tecnológicos, legales, ambientales, sociales, económicos, entre otros que influyen en el desempeño de sus actividades y la consecución de generar productos o servicios de calidad.

Al igual que la diversidad de empresas, la visión, misión, políticas y objetivos de cada empresa son diferentes. Cuando una empresa basa su SGC en estos pilares y toma en cuenta los factores externos antes mencionados podrá diseñar un plan que le permita obtener buenos resultados en materia de calidad.

### **2.2.3.4 Partes interesadas**

Si bien un producto de calidad influye directamente en la satisfacción de un cliente, éste no es el único beneficiario cuando una empresa basa su trabajo en un SGC. Las partes interesadas son todas las personas u organizaciones en las cuales repercuten los resultados de una empresa. Si una entidad logra posicionarse en el mercado genera beneficios a sus socios, a sus inversionistas, a sus proveedores, a sus colaboradores. Por otra parte la correcta gestión retiene a todas las partes interesadas y permite seguir contando con ese apoyo, el cuál es esencial para conseguir los objetivos planteados.

### **2.2.3.5 Apoyo**

Una organización está compuesta por su dirección y sus colaboradores. El talento humano es fundamental dentro de cualquier tipo de empresa y sus resultados dependen directamente de éstos.

Para garantizar calidad primero se debe capacitar al personal, de esta forma cada individuo habrá desarrollado diferentes habilidades y tendrá mayor conocimiento. Un talento humano capacitado es esencial cuando una empresa rige sus procesos a un sistema de calidad.

Al implementar un SGC dentro de cualquier organización es necesario el trabajo en conjunto de la alta dirección y los colaboradores. Cuando existe el compromiso de toda la empresa esto se refleja en sus resultados. Para el correcto desarrollo de un SGC se debe proveer todos los recursos que se requieran, además se debe supervisar

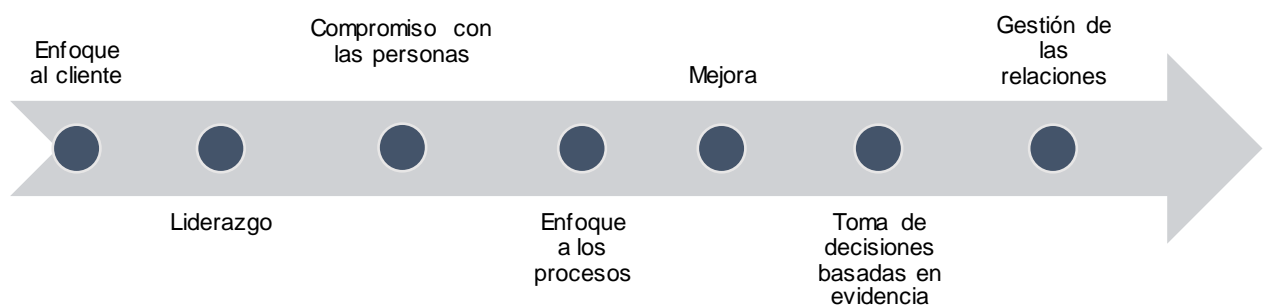
el proceso y los resultados, en caso de existir fallas se deben tomar acciones correctivas y rediseñar el SGC.

### 2.2.4 Principios de la Gestión de la Calidad

Dentro de la Norma ISO 9001 se consideran 7 principios para una correcta gestión de la calidad. En la siguiente figura se pueden observar cuáles son.

**Figura 6**

*7 Principios de la Gestión de la Calidad*



**Figura 6** Principios de la Gestión de Calidad

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Daniel Jiménez

**Fecha:** 16/06/2021

#### 2.2.4.1 Enfoque al cliente

El principal objetivo de la implementación de un SGC en una empresa es cumplir con las expectativas de sus clientes y satisfacer sus necesidades. Una organización se mantiene a través de tiempo gracias a sus consumidores y es por ello que es importante conservarlos.

Las ventajas para la organización de aplicar este sistema son:

- Fidelización de clientes.
- Ampliación de cuota de mercado.
- Mejor reputación.
- El porcentaje de clientes satisfechos aumenta.
- La imagen de la empresa se consolida frente al cliente.



#### **2.2.4.2 Liderazgo**

Dentro de una empresa es necesario un eje director, en este caso un líder que promueva el cumplimiento de un SGC y reconozca e incentive el trabajo en conjunto. Para ello se definen previamente todas las estrategias, políticas y procesos que se deben llevar a cabo para alcanzar sus metas en común.

El buen liderazgo dentro de una empresa consigue:

- Incrementar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores.
- Consolidar una buena comunicación dentro de todos los niveles de la organización.
- Sistematizar procesos.
- Aprovechar todas las habilidades y conocimientos de su talento humano.

#### **2.2.4.3 Compromiso con las personas**

Este principio está ligado al liderazgo, ya que, es obligación de la organización velar por los intereses y necesidades de sus colaboradores. Para ello una empresa no debe desaprovechar la oportunidad que reconocer el trabajo de sus empleados y recompensarlos, de tal manera que se involucren más con la organización y contribuyan a cumplir con los objetivos planteados por la alta dirección.

El compromiso de la empresa con su talento humano posibilita:

- Mayor entusiasmo y colaboración por parte de los empleados.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos de la empresa.
- Motivar al personal y orientarlos a cumplir con los objetivos de la organización.
- Un mejor entendimiento de los valores corporativos y la cultura organizacional de la empresa.

#### **2.2.4.4 Enfoque a los procesos**

Una buena gestión presta especial atención a los procesos, sólo de esta manera puede planificar de forma eficaz y coherente. Dentro de una empresa es





importante que todos sus procesos se relacionen entre sí para conseguir los resultados esperados.

Cuando una empresa se enfoca en sus procesos consigue:

- Identificar los procesos que requieren más atención y orientar sus esfuerzos para desarrollarlos correctamente.
- Gestionar de manera eficiente los recursos otorgados a cada proceso.
- Generar confianza a sus clientes y a sus colaboradores.

#### **2.2.4.5 Mejora**

Todas las organizaciones que laboran bajo un SGC saben que para mantener la calidad deben someterse a constantes mejoras. En la actualidad las necesidades y gustos de cada persona cambian constantemente y se vuelven más exigentes por la mayor información a la que pueden acceder. El éxito de una empresa depende en gran medida de la innovación que presenta a su público.

Con la mejora continua una empresa logra:

- Satisfacer a sus clientes.
- Obtener nuevas soluciones o puede prevenir errores.
- Anticiparse a la competencia y atraer más clientes.
- Ganar más mercado debido a la innovación que presenta.

#### **2.2.4.6 Toma de decisiones basadas en evidencia**

Llevar a cabo este principio garantiza que las decisiones tomadas sean las más acertadas y generen menos riesgos. Un análisis objetivo de las opciones basadas en previas investigaciones hace que la toma de decisiones sea más segura y la incertidumbre se reduzca.

Esta acción influye directamente en:

- Que los procesos de decisión sean más sencillos.
- La eficacia y la eficiencia.
- El desarrollo del pensamiento crítico.



- Los resultados a obtener.
- Que todas las decisiones previas hayan sido acertadas.

#### **2.2.4.7 Gestión de las relaciones**

Como se mencionó en puntos anteriores, una organización depende de diferentes partes interesadas. En este caso nos referimos a los socios y a los proveedores. Si una empresa cuenta con los proveedores y socios correctos el éxito está garantizado.

Al momento de gestionar de manera correcta las relaciones una empresa:

- Puede mejorar su desempeño y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de las demás partes.
- Se asegura que sus colaboradores externos continúen apoyando a la organización con sus productos o servicios.
- Alinea sus objetivos con los de las partes interesadas.
- Disminuye sus riesgos relativos a la calidad.

Como se mencionó al iniciar este capítulo, la finalidad que se buscó fue vincular el SICA con la ISO 9001:2015. De acuerdo a la información recabada y presentada se puede determinar que este objetivo se cumplió satisfactoriamente y se complementó la información otorgada en el primer capítulo. Tanto el SICA como la ISO 9001:2015 tienen como principal objetivo garantizar la calidad de sus productos o servicios. En el caso de la ISO se permite su implementación en cualquier tipo de industria a nivel mundial, por el contrario el SICA ha sido diseñado específicamente para la industria de la hotelería latinoamericana perteneciente a la dirección y manejo de GHL Hoteles.

Los dos sistemas de calidad prestan especial atención a los procesos y a la importancia de la documentación de los mismos. La ISO 9001:2015 basa su sistema en siete principios de gestión de la calidad; mientras que, el SICA se apega a cinco principios. Por otra parte, la ISO 9001 y el SICA toman en cuenta los grupos de interés para desarrollar sus sistemas de gestión.



### Capítulo III

#### **ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SICA Y LA NORMA ISO 9001:2015 DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El tercer capítulo versa sobre la situación actual del hotel Four Points by Sheraton Cuenca y su aplicación del SICA. Para abordar este tema se ha procedido a realizar un análisis comparativo con un Sistema de Gestión de Calidad. Durante el presente capítulo se amplía información tanto de la Norma ISO 9001:2015 como del sistema SICA.

Este capítulo corresponde al cumplimiento del tercer objetivo del presente proyecto de investigación, el cual es “Evaluar la situación actual del hotel Four Points by Sheraton Cuenca con la aplicación del Sistema SICA versus la Norma ISO 9001:2015”. La información se recolectó a través de revisión bibliográfica, entrevistas realizadas a los responsables departamentales del hotel, y observaciones de campo que permitieron corroborar la información otorgada. Como soporte se toma en cuenta la norma ISO 9000 y la Cartilla de Cultura Organizacional de GHL Hoteles. El análisis comparativo se realizó en los aspectos que están presentes tanto en la norma ISO 9001 y el SICA de GHL Hoteles.

Al completar este capítulo se determinará si el sistema SICA, aplicado por el hotel Four Points by Sheraton Cuenca, puede ser considerado como una alternativa de gestión de calidad altamente competitiva para la Norma ISO 9001:2015. Además se determinará si el sistema diseñado por el Grupo Hotelero Londoño es útil o no para los establecimientos que actualmente lo están aplicando.

### 3.1 Indicadores

Un indicador está conformado por información o una serie de datos que se encargan de describir o mostrar características que, a su vez permiten una evaluación sobre la evolución o involución de un proceso (Pérez, 2021).

De acuerdo al portal ISOTools (2015), un indicador de calidad es una herramienta que permite evaluar la calidad dentro de una empresa. Para medir la calidad se toman en cuenta tanto los procesos como los productos y servicios, y su nivel de cumplimiento de acuerdo al estándar fijado por el establecimiento.

#### Ilustración 7

*Indicadores*



**Ilustración 7** Indicadores

**Autor:** Universidad Privada del Norte

**Fuente:** <https://blogs.upn.edu.pe/ingenieria>

**Fecha:** 07/07/2021

El sistema SICA de GHL Hoteles como se indicó anteriormente es un sistema de gestión de la calidad diseñado específicamente para establecimientos de alojamiento. Mientras que la Norma Internacional ISO 9001:2015 es aplicable a cualquier tipo de industria que desee certificarse bajo esta norma, marcando así la principal y más importante diferencia. Los aspectos en común en los que se enfocan los sistemas de gestión de calidad SICA e ISO 9001:2015 son los clientes, los procesos y la mejora continua.

Como se mencionó en el capítulo II, los principios que rigen la gestión de calidad según la ISO 9001 son 7: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso con las personas, enfoque a los procesos, mejora continua, toma de decisiones basadas en evidencia y gestión de las relaciones.

### 3.1.1 Enfoque al Cliente

La norma ISO 9000:2015 en su apartado principios de la gestión de la calidad, determina que el éxito de una organización depende en gran medida de la atención que se otorga a los clientes. Además es necesario conocer las necesidades actuales y preveer sobre las necesidades futuras para así atraerlos y mantenerlos.

Dentro de GHL Hoteles (2019) la satisfacción del cliente es lo más importante. En el hotel Four Points by Sheraton Cuenca se lleva a cabo un Programa de Aseguramiento de Calidad en el cual se profundizan las políticas de calidad del establecimiento. Además, se otorgan pautas para llevar a cabo un excelente servicio, satisfacer y superar las expectativas de los huéspedes por completo.

#### Fotografía 8

*Personal post pandemia*



**Fotografía 8** Personal post pandemia  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 16/07/2021

Entre los principales objetivos de este programa están:

- La fidelización de los huéspedes
- Mantener un control del tiempo en el cual se realizan las solicitudes de los huéspedes.
- Predecir las necesidades de los huéspedes y preparar información que puede ser requerida a futuro.
- Fomentar el trabajo en equipo dentro del hotel.
- Identificar la eficiencia de cada colaborador.

Como se puede observar tanto el sistema SICA como la ISO colocan en primer lugar al cliente, y emprenden acciones que favorezcan a la satisfacción total de los



clientes. En este punto se presenta una gran similitud entre los dos sistemas de gestión de calidad.

### 3.1.2 Enfoque a Procesos

Los procesos del hotel Four Points by Sheraton Cuenca, así como de todos los establecimientos de alojamiento dirigidos por GHL, están basados en el ciclo PHVA. Este esquema también es empleado dentro del SGC de la ISO 9001:2015.

Dentro de GHL cada área cuenta con un manual de procesos establecidos, los mismos que serán mencionados a continuación:

**Tabla 14**

*Manuales de procesos*

Manuales de procedimientos	
Área	Manuales
<b>Alimentos y Bebidas</b>	Acceso y Señalización
	Decoración
	Presentación y actitud del personal
	Seguridad e inocuidad alimentaria
	Técnicas de servicio
	Tiempos de respuesta
	Aseo
<b>Recepción</b>	Front Office Operations
	Bell Service
	Transfer Service
<b>Habitaciones</b>	Servicio de Habitaciones
	Aseo en habitaciones
	Aseo del baño de las habitaciones
<b>Gestión de Riesgos y Protección</b>	Estándares de servicio
	Entrenamiento
	Control de Calidad y Evaluación
<b>Fitness &amp; Health Club</b>	Estándares de aseo y limpieza de la piscina
	Estándares de servicio de alimentos y bebidas en la piscina
	Estándares de servicio del gimnasio
	Estándares de servicio Sauna & Jacuzzi

**Tabla 14** Manuales de Procesos

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Manual SICA

**Fecha:** 11/07/2021

### 3.1.3 Enfoque a la Mejora Continua

Un aspecto característico de la norma ISO 9001:2015 es la orientación a la mejora continua. De igual manera el sistema SICA se centra en otorgar siempre a sus huéspedes la mejor experiencia, y esto se logra mejorando procesos, tiempos y técnicas. Dentro del hotel Four Points by Sheraton Cuenca se ofrece un servicio estandarizado y esto se debe al control y a las constantes evaluaciones y correcciones de los procesos que se llevan a cabo. Actualmente se presentó la oportunidad de cambiar algunos parámetros en diferentes áreas del establecimiento gracias a la pandemia. En un marco post pandemia se han implementado diferentes manuales para cada área del hotel, la lista de los mismos se encuentra en la tabla 15 en la sección de anexos.

#### Fotografía 9

*Desayuno post pandemia*



**Fotografía 9** Desayuno post pandemia  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 16/07/2021

### 3.2 Términos y definiciones

Entre el SICA de GHIL y el SGC de la ISO existe una diferencia evidente en el aspecto de términos y definiciones. Pues el SGC cuenta con la ISO 9000:2015 en la cual se encuentra una lista desglosada de varios términos empleados en la norma ISO 9001:2015. Los términos y sus correspondientes definiciones se encuentran divididos en:

- Términos relativos a la persona o personas
- Términos relativos a la organización
- Términos relativos a la actividad
- Términos relativos al proceso



- Términos relativos al sistema
- Términos relativos a los requisitos
- Términos relativos al resultado
- Términos relativos a los datos, la información y la documentación
- Términos relativos al cliente
- Términos relativos a las características
- Términos relativos a las determinaciones
- Términos relativos a las acciones
- Términos relativos a la auditoría

Dentro de los establecimientos dirigidos por GHL Hoteles se manejan términos sobre:

- Sistema de gestión de calidad
- Servicio
- Gestión de calidad
- Planificación de la calidad
- Control de calidad
- Estándares de servicio
- Estándares de desempeño
- Entrenamiento
- Empowerment
- Guest service program
- Department team

### 3.3 Referencias Normativas

Una referencia normativa es un conjunto de directrices que al ser aplicadas en determinado proceso o situación permiten organizar el funcionamiento de una empresa o una sociedad (Ucha, 2012).

Cada SGC ha sido diseñado de acorde a diferentes parámetros. Una marcada diferencia entre los dos sistemas de calidad analizados es la referencia normativa de cada uno.

El SICA toma en cuenta algunos parámetros de la siguiente norma:

- Norma ISO 9001
- Norma ISO 14001

Por otra parte, los requisitos para implementar un SGC de la ISO son:





- Norma ISO 10001
- Norma ISO 10002
- Norma ISO 10003
- Norma ISO 10004
- Norma ISO 10008
- Norma ISO 10012
- Norma ISO 19011

Los aspectos técnicos de un SGC requieren un cumplimiento de las siguientes normas:

- Norma ISO 10005
- Norma ISO 10006
- Norma ISO 10007
- Norma ISO 10014
- Norma ISO 10015
- Norma ISO 10018
- Norma ISO 10019

Los siguientes informes técnicos también deben ser tomados en cuenta:

- ISO/TR 10013
- ISO/TR 10017

### **Ilustración 8**

*Referencias Normativas*



**Ilustración 8** Referencias Normativas

**Autor:** Depositphotos

**Fuente:** <https://www.entrepreneur.com/article/307391>

**Fecha:** 07/07/2021

### 3.4 Contexto de la Organización

#### Ilustración 9

*Contexto de la organización*



**Ilustración 9** Contexto de la organización

**Autor:** Mindomo

**Fuente:** <https://www.mindomo.com/es/mindmap/iso-90012015>

**Fecha:** 07/07/2021

El SGC de la ISO cuenta con un apartado en el cual determina la importancia de analizar tanto el entorno interno como externo de una organización y recomienda realizar un seguimiento de los mismos. El éxito de la implementación de un SGC depende del correcto análisis de estos factores. Además se menciona que se deben comprender las necesidades y cumplir con las expectativas de las partes interesadas.

Por otra parte, dentro del Manual del SICA aplicado por GH Hoteles no consta este punto; sin embargo, cada establecimiento ha tomado en cuenta tanto factores internos como externos al momento de desarrollar sus actividades en cada hotel dirigido por este grupo hotelero. De tal manera que la comprensión del contexto de la organización es una similitud entre los dos sistemas de calidad.

Para crear el hotel Four Points by Sheraton Cuenca se realizó un estudio de mercado previo, resultando factible la construcción del mismo. El entorno tanto político, legal como social desde la creación de este proyecto hotelero ha cambiado durante los últimos años. Entre los principales cambios se encuentran las reformas tributarias, la pandemia y el cambio de gobierno.

## Fotografía 10

### *Recepción post pandemia*



**Fotografía 10** Recepción post pandemia  
**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán  
**Fuente:** Propia  
**Fecha:** 16/07/2021

El hecho que más ha perjudicado al sector turístico a nivel mundial es la pandemia por COVID-19. La ocupación hotelera decayó totalmente, obligando a varios establecimientos hoteleros al cierre definitivo. El Hotel Four Points by Sheraton Cuenca superó esta problemática e implementó diferentes medidas para continuar con sus actividades de manera exitosa y segura tanto para sus colaboradores como para sus huéspedes. La pandemia permitió desarrollar nuevas estrategias de comercialización al establecimiento y posibilita una mejor preparación ante una situación similar en el futuro.

### 3.5 Alcance

El alcance es un punto tratado tanto en el SICA como en la ISO 9001. Mediante una buena planificación se pueden establecer objetivos claros, que a través de una metodología acertada permite la implementación de un sistema de gestión de calidad. En el caso de la ISO solamente se presentan unas pautas sobre como delimitar el alcance de un SGC, mientras que dentro del SICA de GHL el alcance del sistema está presente en seis etapas.

Cuando se lleva a cabo el SICA los principales beneficiarios son: los clientes, los inversionistas, los colaboradores, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente.

### 3.6 Procesos de un Sistema de Gestión de Calidad

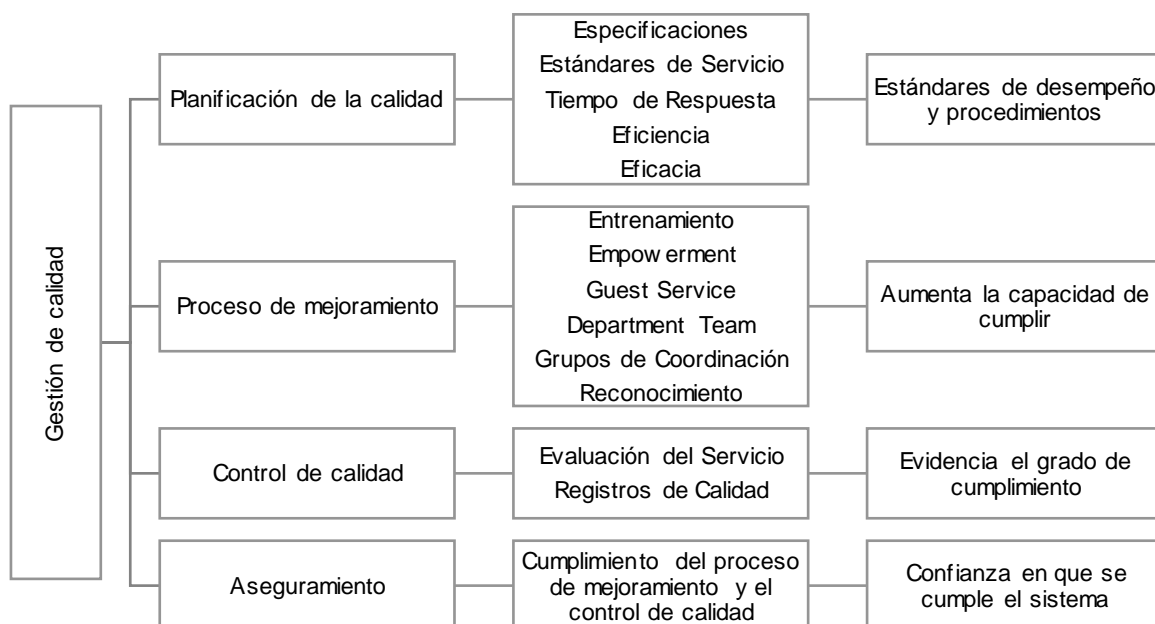
Dentro de la ISO 9001 se establecen cuatro procesos básicos: establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGC. Adicionalmente, presenta las siguientes recomendaciones a tomar en cuenta durante la aplicación de esta norma:

- Establecer entradas y salidas deseadas dentro de cada proceso.
- Establecer una correcta secuencia e interacción entre los procesos.
- Establecer y emplear los parámetros necesarios para llevar a cabo de manera satisfactoria los procesos
- Establecer y destinar los recursos necesarios a cada proceso.
- Evaluar los procesos y realizar cambios en los aspectos que así lo requieran.
- Perfeccionar los procesos y por ende el SGC.

Dentro del hotel Four Points by Sheraton Cuenca el proceso que se lleva a cabo consta de cuatro pasos y está detallado en la siguiente figura.

**Figura 7**

*Componentes de la Gestión de Calidad*



**Figura 7** Componentes de la Gestión de Calidad

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHLink

**Fecha:** 11/07/2021

Se puede evidenciar que tanto el SGC como el SICA basan sus procesos en el modelo PHVA mencionado en el anterior capítulo. Es otra similitud entre los sistemas de calidad de GH Hoteles y la Norma ISO 9001:2015.

### 3.7 Políticas de Calidad

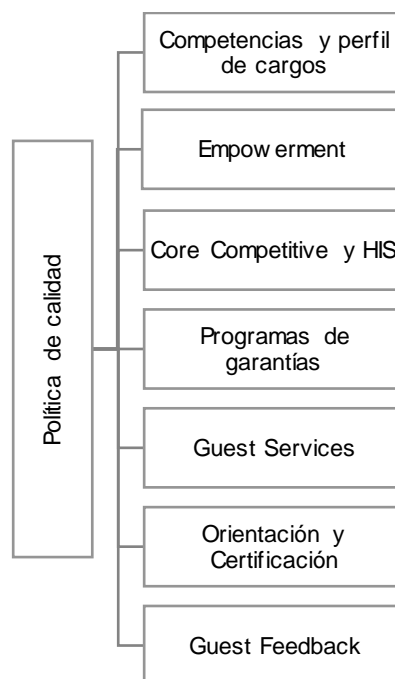
Dentro de la ISO 9001:2015 se considera que es importante establecer una política de calidad y comunicarla. Las políticas de calidad de un SGC se deben poner en práctica y

conservar a través del tiempo. Esta norma recomienda que la o las políticas de calidad deben apegarse al propósito y contexto de la empresa, además deben inducir a la mejora continua del sistema de gestión; deben ser entendibles y aplicables dentro de la organización. Estas políticas deben documentarse para dejar constancia de las mismas.

Los colaboradores de GHL actualmente trabajan bajo ocho políticas de calidad, las mismas que fueron expuestas en el capítulo anterior. Dentro del hotel Four Points by Sheraton Cuenca se desarrollan diferentes programas para cumplir con las políticas de calidad, pueden ser visualizados en la figura 2.

### Figura 8

#### Programas



**Figura 8** Programas

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** GHLink

**Fecha:** 11/07/2021

En el aspecto de políticas existe una clara diferencia entre estos sistemas de calidad. La ISO fija parámetros básicos para establecer políticas de calidad, mientras que, GHL diseñó e implementó diversos programas de soporte que facilitan el cumplimiento de todas las políticas de calidad fijadas.

### 3.8 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización

#### Ilustración 10

##### *Roles y Responsabilidades*



**Ilustración 10** Roles y Responsabilidades

**Autor:** Universidad Benito Juárez

**Fuente:** <https://www.ubjonline.mx/los-roles-y-responsabilidades>

**Fecha:** 07/07/2021

La norma ISO 9001 presenta de manera generalizada el tema relacionado a roles, responsabilidades y autoridades. Dentro de esta norma se menciona únicamente que la alta dirección es la encargada de asignar tanto roles como responsabilidades, comunicarlos y explicarlos dentro de la empresa.

Por otra parte, en el SICA tanto los roles como las responsabilidades se encuentran dentro de los estándares de desempeño y se centran en dos enfoques: habilidades operativas y habilidades administrativas.

En el hotel Four Points by Sheraton Cuenca las habilidades operativas hacen referencia al personal de las áreas que tienen contacto directo con el huésped y los clientes (receptionistas, botones) y para los colaboradores del área de producción (bar y restaurante). Estas habilidades constan de tres etapas:

- Estándares de desempeño y productividad: se toma en cuenta la actitud, aptitud y el tiempo de respuesta.
- Job list: son las tareas y actividades que debe realizar el personal de cada cargo.
- Procedimientos operacionales: establece los pasos para desarrollar determinada actividad.

Por otra parte, las habilidades administrativas son las encargadas de optimizar recursos y obtener buenos resultados. Los recursos pueden ser: el personal, los activos, el tiempo, la tecnología empleada y los clientes. Los colaboradores que desarrollan habilidades

administrativas dentro del hotel deben planificar, organizar, dirigir y controlar. Su correcto desempeño se verá reflejado en los resultados obtenidos.

### Ilustración 11

#### *Habilidades administrativas*



**Ilustración 11** Habilidades administrativas

**Autor:** Lesther Mairena

**Fuente:** <https://lesthermairena.com/utiliza-sitemap-planificar-e-implementar>

**Fecha:** 10/07/2021

La responsabilidad de planificar requiere definir objetivos y diseñar un plan para cumplirlos. Dentro de este plan son consideradas diferentes estrategias y actividades, y se toman en cuenta los recursos necesarios.

La organización y coordinación implica llevar a cabo el plan trazado correctamente. Durante este proceso se asignan responsabilidades, para ello el personal fue previamente seleccionado, estimulado y entrenado. La base fundamental para el éxito de este proceso es dar a conocer a cada colaborador la importancia y la influencia de su trabajo en el resultado final.

La función de dirección hace referencia a la motivación que debe recibir el equipo de trabajo. Adicionalmente se debe orientar al personal a cumplir objetivos. La dirección también se relaciona a la supervisión, motivación, evaluación y la disciplina de un grupo.

El control y evaluación requiere asegurar el cumplimiento de las metas de la organización a través de la revisión de los estándares fijados, la comparación de la situación actual con los estándares establecidos, corregir los errores de tal manera que los resultados sean los esperados y finalmente evaluar la medida correctiva implementada.



### 3.9 Planificación

De acuerdo a la norma ISO 9000 la planificación es “parte de la gestión de calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad” (2015).

En GHl Hoteles (2020) la planificación de la calidad está relacionada con el producto y con cumplir los requisitos de calidad que un huésped espera, además hace referencia al diseño de estándares de desempeño presentes en los procesos operativos necesarios para la prestación de un servicio. Dentro de la planificación se han establecido especificaciones acorde a cada área del hotel, las mismas que serán descritas a continuación:

- **Áreas públicas:** está relacionado con el entorno que comparten tanto huéspedes como colaboradores, accesos, espacios, iluminación y decoración.
- **Habitaciones:** tiene que ver con los espacios y accesos dispuestos para el huésped. Además menciona la calidad de la lencería y los amenities, los muebles, accesorios de los baños, equipos, iluminación y sensación de seguridad.
- **Recepción:** debe contar con un counter de atención que permita desarrollar las actividades de manera cómoda, además deben estar presentes equipos tecnológicos que agilicen el proceso de cobro y facturación.
- **Business center:** debe prestar las condiciones adecuadas para llevar a cabo una excelente comunicación así como la elaboración de documentos e información.
- **Alimentos & Bebidas:** dentro de esta área se toma en cuenta la calidad de los productos, los requisitos de sanidad en espacios de producción, además de la comodidad de los muebles, la disponibilidad de las áreas de servicio y la eficiencia de los equipos.
- **Fitness center:** las especificaciones se centran en equipar un gimnasio y adecuar las áreas, permitiendo así la práctica de ejercicios y aeróbicos.
- **Parqueadero:** se centra en los lineamientos que debe cumplir ésta área en cuanto a espacio, acceso, iluminación y señalización.
- **Seguridad:** son todos los requisitos y especificaciones sobre los procesos que se deben llevar a cabo para precautelar el bienestar del huésped y de los colaboradores ante una situación que atente contra su integridad como un robo, secuestro, incendio o algún otro acontecimiento.



En este punto tanto el SGC como el SICA comparten parámetros, y mencionan que es imperativo contar con todas las especificaciones necesarias dentro de cada área de trabajo para garantizar productos y/o servicios de calidad.

### 3.9.1 Riesgos y Oportunidades

#### Ilustración 12

*Publicidad post pandemia*



**Ilustración 12** Publicidad post pandemia  
**Autor:** Four Points by Sheraton Cuenca  
**Fuente:** Four Points by Sheraton Cuenca  
**Fecha:** 17/07/2021

La norma ISO 9001 dentro de su apartado 6.1 correspondiente a acciones para abordar riesgos y oportunidades menciona que es necesario que un SGC:

- Garantice que el sistema cumpla con los objetivos previstos.
- Incremente los efectos positivos
- Evite o disminuya los efectos negativos
- Permita mejorar

Por lo tanto una empresa que funciona apegada a la norma ISO 9001 debe planificar:

- Cómo actuar ante un riesgo o una oportunidad.
- La implementación de una acción que permita minimizar el riesgo y tomar la oportunidad.
- La manera de evaluar las acciones llevadas a cabo y la utilidad de las mismas.

Cabe mencionar que los riesgos y las oportunidades se refieren a los cambios que pueden sufrir tanto los entornos políticos, tecnológicos, ambientales, legales, de mercado como los sociales o económicos.



El hotel Four Points by Sheraton Cuenca durante la pandemia por COVID – 19 asumió el riesgo de continuar con sus operaciones, aun cuando varios establecimientos de alojamiento en la ciudad cerraron. La gerencia modificó los servicios y diseñó estrategias que permitieron que el establecimiento continúe en el mercado hasta la actualidad. Las principales adaptaciones se notaron en el área de alimentos & bebidas, pues, ofrecieron servicio a domicilio especialmente en fechas especiales como día de la madre y día del padre. En el área de alojamiento diseñaron paquetes que permitían una estadía más larga a los huéspedes a precios accesibles. Esto sucedió durante el confinamiento obligatorio. Cuando las medidas dictadas tanto por el Comité de Operaciones de Emergencia (COE) Nacional como el COE Cantonal permitieron el funcionamiento de los establecimientos de alojamiento, el hotel adecuó sus instalaciones e implementó medidas de bioseguridad para continuar recibiendo huéspedes.

### **3.9.2 Objetivos**

El hotel analizado dentro de cada departamento cuenta con los manuales necesarios para implementar correctamente un sistema de gestión de calidad que favorezca a todos los sectores involucrados. La decisión de la empresa por llevar a cabo un sistema de gestión de calidad se basa en: cumplir con las expectativas de cada huésped, permanecer en el mercado a pesar de los cambios que ocurren en el entorno y formar una cultura organizacional que permita mejorar continuamente los productos y /o servicios.

### **3.10 Seguimiento y Medición**

En GHL todos los procesos son documentados, de tal manera que permiten que se pueda llevar a cabo un control de calidad exitoso. Se puede definir al control de calidad como el medio empleado para corroborar si dentro de la empresa se están cumpliendo o no de manera adecuada tanto las técnicas como las actividades operacionales. El hotel cuenta con un sistema informático que permite medir el nivel de cumplimiento y genera un reporte sobre la calidad de los establecimientos. Por otra parte en el hotel Four Points by Sheraton Cuenca se llevan a cabo registros de calidad dentro de cada área, que a su vez permiten comprobar si todos los estándares de servicio se están desarrollando correctamente.

Este proceso se requiere también cuando se trabaja bajo la norma ISO 9001:2015, el grupo Londoño mediante sus sistemas informáticos facilitan este paso y demuestran nuevamente que su sistema de gestión de calidad está al nivel de la norma ISO.

### Ilustración 13

#### Seguimiento y Medición



**Ilustración 13** Seguimiento y Medición

**Autor:** Mario Dueñas

**Fuente:** <https://www.pmconsul.com/indicadores-de-desempeno-en-iso>

**Fecha:** 13/07/2021

### 3.11 Evaluación del Desempeño

De acuerdo a Ramírez (2020) la evaluación “es el examen sistemático de la medida en que una entidad es capaz de satisfacer requisitos especificados”. Por el tipo de empresa generalmente la evaluación final la dan los huéspedes; sin embargo, la empresa puede contribuir a que el resultado final siempre sea el esperado por los consumidores e incluso mejor. El personal del hotel realiza un seguimiento y supervisa las medidas correctivas que se han aplicado en cada área, posteriormente analiza los resultados obtenidos en la evaluación.



Four Points by Sheraton Cuenca emplea tanto métodos cualitativos como cuantitativos para recopilar información, los mismos que serán descritos a continuación:


- Métodos cualitativos: la información se obtiene cuando un colaborador puede obtener una respuesta inmediata de un huésped a través de una breve entrevista o comentario. Las respuestas obtenidas se plasman en un informe más no en un registro.
- Métodos cuantitativos: se emplean evaluaciones tanto físicas como digitales. Los datos obtenidos pueden ser revisados bajo parámetros estadísticos. Otra forma de evaluar el desempeño es a través del cliente misterioso, este recurso es útil para obtener una evaluación objetiva y poder mejorar los servicios.



### 3.12 Análisis General de la Norma ISO 9001:2015 frente al sistema SICA


En la siguiente tabla se analizarán los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y se calificará el sistema SICA de acuerdo a la situación actual del hotel Four Points by Sheraton Cuenca.


La metodología aplicada es una calificación sobre 100 puntos. En total son 10 aspectos a evaluar, el cumplimiento a cabalidad de cada requerimiento de la norma ISO 9001:2015 le otorga 10 puntos al establecimiento, si cumple parcialmente se le otorga una calificación de 5 puntos y en caso de incumplir totalmente la calificación es 0 puntos en cada parámetro incumplido.

Análisis General de la Norma ISO 9001:2015 frente al sistema SICA						
Norma ISO 9001:2015	Descripción	Cumple 10 puntos	Cumple parcialmente 5 puntos	No cumple 0 puntos	Sistema SICA aplicado en el hotel Four Points by Sheraton Cuenca	Evidencia
<b>Comprensión de la organización y su contexto</b>	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su SGC.	X			El hotel Four Points by Sheraton Cuenca cumple con los requisitos legales pertinentes para su funcionamiento; el área de AA&BB trabaja bajo normas de seguridad e inocuidad alimentaria, las cuales garantizan alimentos de calidad. Por otra parte todos los colaboradores deben participar en el Programa de Aseguramiento de la Calidad, el mismo que es impartido bajo la	 <b>Programa de Aseguramiento de Calidad</b> Grupo GHL - 2019 

					modalidad de inducción a la empresa y es evaluado. Cada área cuenta con una capacitación focalizada en las actividades que deben realizar durante sus jornadas laborales.	
<b>Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</b>	Capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.		x		El establecimiento ha identificado a seis partes interesadas: inversionistas, huéspedes, colaboradores, sociedad, gobierno y medio ambiente. Las actividades que desarrolla la organización se basan en satisfacer a todas las partes involucradas de manera responsable. Sin embargo, no toma en cuenta a los proveedores que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.	
<b>Determinación del alcance del SGC</b>	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance.		X		Dentro del manual del SICA el alcance del sistema abarca seis etapas. Comprende desde la identificación de las necesidades de los huéspedes hasta determinar los medios para reducir o eliminar el índice de quejas y reclamos.	


					<p>Tomando en cuenta la importancia de establecer políticas de calidad, diseñando programas y procesos que permitan proporcionar un servicio eficaz y eficiente.</p>	
<p><b>Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)</b></p>	<p>Se debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGC, también sus procesos e interacciones.</p>	<p>X</p>			<p>Actualmente el hotel desarrolla siete sistemas de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de calidad y productos y servicios</li> <li>- Administración del Recurso Humano</li> <li>- Gestión de Mantenimiento de la propiedad</li> <li>- Gestión de mercadeo</li> <li>- Gestión de Salud en el Trabajo y Protección Medio Ambiental</li> <li>- Control operacional y financiero</li> <li>- Gestión de tecnología</li> </ul> <p>Estos sistemas forman un Sistema de Gestión Integrado que permite diseñar y ofrecer productos y servicios de calidad.</p>	


<b>Liderazgo</b>	<p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso, promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos. Además, se debe determinar, comprender y cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios.</p> <p>Es responsabilidad de la alta dirección el establecer, implementar y mantener una política de calidad que sea coherente con los propósitos y el contexto de la organización. La misma debe ser documentada, informada y aplicada dentro de la empresa. En cuanto a roles y responsabilidades, estos deben ser asignados con la finalidad de asegurar el correcto desarrollo del SGC dentro de la organización.</p>	X			<p>Los establecimientos dirigidos por GHIL cuentan con una Cartilla de Cultura Organizacional a la cual tienen acceso todos los colaboradores y en la que constan las políticas de calidad, la misión y visión, principios y valores así como las claves del servicio de la empresa. Los colaboradores tienen la facultad de tomar decisiones ante situaciones que requieran una solución inmediata.</p>	
------------------	--	---	--	--	--	---


<p><b>Planificación</b></p>	<p>La planificación del SGC debe estar orientada a abordar riesgos y oportunidades, de tal manera que se puedan cumplir los objetivos esperados. Durante el proceso de planificación se establecen los objetivos para cada nivel, a su vez estos deben ser medibles, coherentes y podrán ser actualizados. Para cumplir con estos objetivos es necesario delegar funciones y fijar parámetros de evaluación. La organización podrá determinar si es necesario realizar cambios, este proceso se desarrollará de manera planificada y documentada.</p>		<p>X</p>		<p>Cada área cuenta con un manual de procedimientos que le permite realizar sus actividades de manera ordenada y controlada. La estandarización es posible dentro del establecimiento. El personal conoce su trabajo y el tiempo que debe dedicar a cada actividad. Asimismo, el hotel cuenta con un manual de Seguridad en que se indican los pasos a seguir ante algún acontecimiento que atente contra la vida de los huéspedes o colaboradores. Los huéspedes son los encargados de evaluar el servicio recibido y a través de ellos se pueden mejorar los procesos o el servicio.</p>	
<p><b>Apoyo</b></p>	<p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos (personas,</p>				<p>El establecimiento cuenta con personal capacitado dentro de cada área y ha sido asignado de acorde a</p>	



	<p>infraestructura, ambiente, seguimiento y medición) necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.</p> <p>Es necesario que la organización otorgue conocimientos actualizados para el correcto desarrollo de los procesos. Todas las tareas deben asignarse de acuerdo al perfil y a la competencia de cada persona. Toda la información debe estar documentada y debe estar disponible para cuando sea necesaria.</p>	<p>X</p>			<p>sus conocimientos y habilidades. El comportamiento de los colaboradores está apegado a la Cultura Organizacional de la empresa, la misma que es actualizada y mejorada anualmente. Durante el año 2020 después del confinamiento las instalaciones fueron adecuadas para recibir huéspedes y realizar eventos con aforo reducido. El personal recibió capacitación para trabajar bajo estas nuevas circunstancias; además se implementaron manuales enfocados en el servicio post pandemia.</p>	
<p><b>Operación</b></p>	<p>La organización debe planificar, implantar y controlar los procesos previos a la provisión de productos y servicios. Los cambios planificados deben ser controlados y se</p>				<p>El hotel otorga las condiciones necesarias para implementar correctamente un SGC. Los procesos han sido diseñados para cubrir las necesidades del segmento de mercado de negocios y familias. El personal que labora es capacitado</p>	

	<p>deben revisar las consecuencias de los cambios que no fueron planificados. El cliente debe conocer todas las características de los productos o servicios ofertados. La organización está en la obligación de revisar previamente si podrá o no cumplir con los requisitos del cliente. Los procesos contratados externamente también deben ser controlados por la organización. La producción y provisión del servicio se deben implementar bajo condiciones controladas. Las no conformidades de los clientes con productos o servicios recibidos deben ser corregidas.</p>		X		<p>frecuentemente para mejorar su desempeño. Actualmente en el contexto post pandemia, las instalaciones fueron adecuadas para precautelar la salud tanto del personal como de los huéspedes. El horario del restaurante fue modificado con la finalidad de cumplir con las medidas de bioseguridad expuestas por la OMS y solicitadas por el COE Nacional. El aforo de los salones de eventos fue reducido para evitar la propagación del COVID – 19. Sin embargo, dentro del establecimiento se produjeron nuevas contrataciones lo que ha provocado que el desarrollo de algunos procesos no se cumpla como se tenía estipulado.</p>	
--	--	--	---	--	---	---

<p><b>Evaluación al desempeño</b></p>	<p>La organización debe determinar la manera en la que va a medir o evaluar el desempeño y la eficacia del SGC. La satisfacción del cliente es importante para determinar si un producto o servicio cubre sus necesidades y supera sus expectativas. Los datos obtenidos deben ser analizados y evaluados. Es necesario llevar a cabo una auditoría interna; la organización planificará, establecerá, implementará y mantendrá el o los programas de auditoría, así como la frecuencia, los métodos y los requisitos de planificación y elaboración de informes. La alta dirección debe revisar el SGC de manera periódica, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación</p>	<p>X</p>			<p>Es posible medir y evaluar el desempeño de cada colaborador de manera interna y externa. Internamente un supervisor de cada área es el encargado de calidad y dirigir el trabajo del personal a su cargo, por otra parte son los huéspedes los que otorgan la calificación final.</p> <p>Dentro del hotel se lleva a cabo un registro de calidad. El proceso comprende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar el registro de calidad</li> <li>- Aplicar el registro</li> <li>- Procesar los datos</li> <li>- Elaboración del informe de calidad</li> <li>- Evaluación</li> </ul> <p>Por otra parte, los huéspedes reciben en su correo una encuesta de satisfacción, en la cual se obtienen datos sobre su percepción de las instalaciones, el servicio y aspectos a mejorar. La calificación se clasifica en excelente, aceptable, regular y deficiente</p> <p>Periódicamente se realizan procesos de auditoría. La jefa de</p>	 <p>Una experiencia GHL</p> <p><b>1<sup>ER</sup></b></p> <p>LUGAR EN 2020</p> <p>entre 179 hoteles de la marca</p> <p><b>FOUR POINTS BY SHERATON</b></p> <p>Desde Canadá hasta La Patagonia en Chile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>📊 Satisfacción General</li> <li>👍 Intención en recomendar la propiedad</li> <li>👍 Intención de considerar la marca</li> </ul> <p>Marriott</p>
---------------------------------------	--	----------	--	--	--	--

	continuas con la dirección estratégica de la organización.				Calidad es la encargada de la auditoría interna, y GHL y Marriott se encargan de la auditoría externa.	
<b>Mejora</b>	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente e incrementar su satisfacción. Ante una no conformidad es necesario tomar una acción correctiva. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC. La mejora continua surge de las necesidades u oportunidades que se	X			<p>La pandemia se convirtió en una oportunidad para el hotel, los procesos fueron modificados de acorde a las nuevas necesidades de los viajeros.</p> <p>El establecimiento diseñó estrategias para ofertar sus productos, como en el caso del restaurante, se ofreció menús especiales en fechas conmemorativas como el día de la Madre o el día del Padre y se comercializaron mediante servicio a domicilio. Los estándares cambiaron y la manera de evaluar los procesos también, ahora son más exigentes. Con estas acciones el establecimiento tiene una base de cómo proceder en una situación similar.</p>	



	evidencian en los resultados del análisis, evaluación y revisión de la alta dirección. En este punto también es necesario mantener toda la información documentada.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>85 PUNTOS</b>					



De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la norma ISO los aspectos que mayor atención requieren son:

### **3.12.1 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

Este parámetro se cumplió parcialmente debido a que no identifica a los proveedores dentro de las partes interesadas o *stakeholders*. Es uno de los grupos más desatendidos en la mayoría de casos. Una correcta gestión de los stakeholders implica garantizar que las necesidades de cada grupo de interés, ya sea interno o externo, sea satisfecho (González, 2009, p. 509). Si bien este grupo no forma parte de los stakeholders internos es fundamental para el correcto desarrollo de las actividades del establecimiento. Primero se debe determinar que empresas no pueden ser reemplazadas; y durante el tiempo de funcionamiento del hotel se han convertido en grandes aliados, se debe priorizar a este tipo de proveedores. Una forma de fortalecer esa relación es convertirse en un buen cliente y atender los intereses o necesidades de este grupo. Entre los principales intereses de los suministradores de productos o servicios se encuentran: la forma de pago, plazo de pago, cantidad de productos adquiridos, plazo de entrega, entre otros. Para mejorar este aspecto es necesario crear un vínculo más cercano con los proveedores.

### **3.12.2 Planificación**

La calificación de 5 puntos en este parámetro se debe a que la información relacionada a los manuales de procesos se encuentra disponible únicamente en medios digitales y no de manera física. La importancia de poseer un manual físico radica en la facilidad de consultar cualquier anomalía dentro de un proceso, esto es útil principalmente para el nuevo personal. Esta acción garantiza que los procesos se desarrollen de manera estandarizada. Como se expuso en el capítulo dos, los colaboradores en situaciones de crisis deben tomar decisiones; si un colaborador nuevo se ve en la obligación de decidir, podrá hacerlo de manera informada. Una decisión informada reduce el riesgo de errores (Vivanco, 2017). No es necesario que exista un manual físico de todo el establecimiento, se puede otorgar un manual específico a cada área del hotel.

### **3.12.3 Operación**

Debido a las actuales circunstancias derivadas por la pandemia COVID – 19, algunos de los colaboradores del establecimiento salieron e ingresaron nuevos



miembros esto ha provocado que la ejecución de varios procesos se vea afectada. La acción más viable que se puede tomar es guiar sus acciones y otorgarles el manual de procedimientos de acuerdo a cada cargo que ocupen. Si esta situación no se controla la percepción de calidad de los huéspedes cambiará notablemente. Se debe prestar especial atención a su desempeño y corregir sus acciones de manera inmediata de tal manera que la prestación del servicio no se vea afectada.

Para concluir, el objetivo “Evaluar la situación actual del hotel Four Points by Sheraton Cuenca con la aplicación del Sistema SICA versus la Norma ISO 9001:2015” planteado al inicio de este capítulo, se cumplió. El sistema aplicado por el hotel Four Points by Sheraton Cuenca se adapta a la mayoría de parámetros establecidos por la norma ISO 9001:2015. Algunas de las diferencias se presentaron en el tema de términos y conceptos y en las referencias normativas. El SGC es un sistema adaptable a cualquier industria y es por eso que algunos de los puntos dentro de la norma no aplican para el tipo de empresa que se evaluó. Por otra parte el sistema SICA adopta varios puntos de la norma ISO, en este caso es útil emplear un sistema propio, ya que ha sido diseñado para un tipo de industria específica, la industria turística. La calificación obtenida demostró que actualmente el hotel está trabajando bajo un alto enfoque en la calidad. Sin embargo, aún hay aspectos por mejorar como en el caso de los proveedores que no son tomados en cuenta para el desarrollo del sistema SICA y constituyen un gran apoyo al establecimiento.



## CONCLUSIONES

Al terminar el proyecto de investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. El Grupo Hotelero Londoño desarrolló un buen sistema de gestión de la calidad que podría replicarse en establecimientos de alojamiento de diferentes categorías, aunque aún existen aspectos en los que se debe mejorar.
2. El hotel Four Points by Sheraton Cuenca se adaptó rápidamente a los cambios que produjo la pandemia por COVID – 19 y consiguió mantenerse en el mercado a pesar de las circunstancias.
3. El establecimiento cuenta con varios de los parámetros de la ISO 9001:2015, al realizar ciertos cambios podría certificarse bajo esta norma.
4. La norma internacional ISO 9001:2015, podría desarrollar lineamientos más específicos para la industria turística, ya que al ser aplicable a todo tipo de industrias cuenta con parámetros muy generales.
5. Para el hotel, regirse a su propio sistema de calidad le ha sido útil para convertirse en un referente dentro de la ciudad de Cuenca.
6. Con Four Points by Sheraton Cuenca en la ciudad se dio la apertura a incursionar en el turismo de negocios, congresos y convenciones, un segmento que fue descuidado durante varios años.
7. Los estándares manejados por el establecimiento son altos y su objetivo es brindar servicios de calidad con un alto enfoque a la excelencia, de tal manera que las necesidades de sus huéspedes sean cubiertas y se superen sus expectativas.
8. Durante la planificación de un SGC es indispensable cubrir los siete principios de calidad de la norma ISO 9001:2015, ya que incumplir cualquiera de ellos puede afectar al sistema de gestión completo.
9. Desarrollar un sistema de gestión de calidad basado en riesgos es lo más recomendable para empresas que puedan sufrir cambios abruptos, al pensar en todas las posibilidades se pueden diseñar las estrategias necesarias para reducir los efectos negativos.
10. Es imperativo corregir los errores de un SGC en el momento en el que se detectan, solo de esta manera se pueden desarrollar productos y/o servicios de calidad.





11. Dentro del hotel Four Points by Sheraton Cuenca la opinión de sus huéspedes es de vital importancia para corregir los errores que se producen durante la prestación de servicios, una queja, sugerencia o reclamo siempre son bienvenidos y representan una oportunidad para mejorar.
12. La marca cuenta con una Cartilla de Cultura Organizacional, de acuerdo a la información que se pudo visualizar en la misma se determina que es un buen soporte y complemento para cumplir con el sistema de gestión.
13. Las constantes capacitaciones que otorga el establecimiento a sus colaboradores permiten que el sistema se cumpla y se puedan corregir los errores a tiempo.



## RECOMENDACIONES

Después de culminar este trabajo de investigación se puede otorgar las siguientes recomendaciones al establecimiento:

1. Los manuales de procedimientos deberían encontrarse de manera física dentro de cada departamento, de esta manera el nuevo personal puede desarrollar sus actividades de acorde a los estándares exigidos por la gerencia del establecimiento.
2. El establecimiento debe fortalecer su relación con los proveedores e incluirlos dentro de los stakeholders de su sistema de gestión de la calidad.
3. El registro del control de calidad que lleva el hotel podría ser compartido de manera más abierta con sus colaboradores.
4. Es necesario implementar un mejor control de los artículos de la bodega de lencería, ya que no cuentan con una buena distribución.
5. Si bien el desayuno que se ofrece es tipo buffet, se deberían variar los alimentos que se ofrece a los huéspedes, debido a que la repetición constante terminará por cansarlos.
6. Actualmente el uso del uniforme dejó de ser controlado, esto debería retornar ya que el personal es quién tiene contacto directo con los huéspedes y son quienes generan una buena o una mala impresión.
7. El protocolo de contestación de llamadas ha sido descuidado debido a la incorporación de nuevos colaboradores, este aspecto debe mejorar para mantener los estándares que se llevaban hace unos meses.
8. Por motivos de precautar la salud de los colaboradores se ha suspendido el acompañamiento a los huéspedes en las áreas públicas; sin embargo este proceso era una característica de la experiencia que ofrecía una estadía dentro del establecimiento y nuevamente debería incorporarse.
9. La alta dirección tiene que reanudar su interacción con el área operativa, ya que el correcto desarrollo del sistema de calidad depende de ello.
10. El control del cuidado y la presentación personal se ha dejado de lado, con el uso obligatorio de mascarillas, pero los huéspedes si lo perciben y este descuido genera una mala imagen antes los clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, R. y Remachi, J. (2018). Grupos de Inversión. *Propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) según la ISO 14001 versión 2015 aplicado al hotel Four Points by Sheraton Cuenca 2018*. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/31680/1/Tesis.pdf>
- América Economía (2015). *Hyatt llega a Centroamérica de la mano de la colombiana GHL*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/hyatt-llega-centroamerica-de-la-mano-de-colombiana-ghl>
- Anexia Consultoría. (2019). *Certificados de calidad: ¿qué tipos existen?*. <https://consultoria.anexia.es/blog/certificados-de-calidad-que-tipos-existen#.YPtjP6ZKi01>
- Angamarca, G., Cruz, E., Bucheli, J., y Martínez, C. (29 de junio de 2018). *Categorización Tipológica del Sector Hotelero de la Provincia de Los Ríos, Ecuador*.
- Astudillo, G. (2017). Cuenca ofrece más oferta para el turismo corporativo. *Revista Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/cuenca-ofrece-oferta-elturismo-corporativo.html#:~:text=El%20hotel%20funciona%20desde%20el,ser%C3%A1%20a%20finales%20de%20octubre>.
- Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). *Modelo de gestión de la calidad ISO 9001. Sistema de gestión integral. Una sola gestión un solo equipo*. pp. 18 – 21. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia
- Baz, J. (2017). *Radisson Resort Paracas será operado por GHL Hoteles, con 150 habitaciones y 4 estrellas*. <https://hotelperunews.com/radisson-resort-paracas-con-150-habitaciones-y-4-estrellas-sera-operado-por-ghl-hoteles-stripmall/>
- Burckhardt, V., Gisbert, V. y Pérez, A. (2016). *Estrategia y Desarrollo de una Guía de Implantación de la norma ISO 9001:2015*. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L
- California Markt. (s.f.). *Hotel Business Center*. <https://www.pinterest.com.mx/pin/116530709094145202/>
- Castillo, L. (2019). *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar*



el potencial administrativo.  
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20ciclo%20Demi ng%20\(PHVA\),y%20de%20ah%C3%AD%20en%20adelante.](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20ciclo%20Demi ng%20(PHVA),y%20de%20ah%C3%AD%20en%20adelante.)

Colegio de Arquitectos de Chile. (2021). *Convenios y Beneficios Colegiados.*

[http://colegioarquitectos.com/noticias/?page\\_id=16300&SingleProduct=21](http://colegioarquitectos.com/noticias/?page_id=16300&SingleProduct=21)

Cortés, J. (2017). Introducción a la Calidad. Historia II. *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015) p.10.* España: Interconsulting Bureau S.L.

Delgado, E. (2018). *Gestión de riesgos Parte 3 – Contexto de la Organización.*

<https://spcgroup.com.mx/gestion-de-riesgos-parte-3-contexto-de-la-organizacion/>

Escuela Europea de Excelencia. (2019). *La historia y el futuro de la serie de normas ISO 9000.* <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/06/la-historia-y-el-futuro-de-la-serie-de-normas-iso-9000/>

El Tiempo (2014). El Grupo GHL, el primer exportador colombiano. *Economía y Negocios.* <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14687596>

Four Points by Sheraton Cuenca (2021). Fotografía de servicio de Transfer.

*Four Points by Sheraton Cuenca.*  
<https://www.facebook.com/fourpointscuenca/photos/985757678476701>

GHL Hoteles (2016). *Sistema de Gestión de Calidad SICA.*

GHL Hoteles. (2019). *Programa de Aseguramiento de Calidad 2019.*

GHL Hoteles. (2021). *Cartilla de Cultura Organizacional 2021 – 2022.*

GHL Hoteles. (2021). *Destinos. 60 hoteles en Latinoamérica.*

<https://www.ghlhoteles.com/hoteles/>

Grande, I. (2014). Capítulo I Naturaleza de los servicios y causas de su desarrollo. *Marketing de los servicios.* Madrid, España: ESIC EDITORIAL.

González, E. (2009). *La contribución de la empresa como factor de desarrollo humano.*



*Ética del desarrollo humano y justicia global. p. 509.* España: Nau Libres

González, N. y Restrepo, L. (2012). *Sistema de Control de Gestión de Procesos en Pymes del Sector Hotelero en Medellín.*  
[https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1078/GonzalezNicolas\\_2012\\_SistemaControlGestion.pdf;jsessionid=309AFC9C579DC2D2CF4E36B7C872457B?sequence=7](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1078/GonzalezNicolas_2012_SistemaControlGestion.pdf;jsessionid=309AFC9C579DC2D2CF4E36B7C872457B?sequence=7)

González, O. y Arciniegas, J. (2016). Marco referencial de las normas ISO 9000. *Sistemas de Gestión de Calidad.* Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE

Grupo de Diarios América (2020). *Historia de una marca: Hoteles.*  
<http://gda.com/detalle-de-la-noticia/?article=4106188>

International Organization for Standardization, ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma Internacional ISO 9000.*

International Organization for Standardization, ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Norma Internacional ISO 9001:2015.*

ISOTools Excellence. (2015). *¿Qué son los indicadores de calidad?*  
<https://www.isotools.org/2015/03/30/que-son-los-indicadores-de-calidad/>

ISOTools Excellence. (2020). *¿Cuáles son las ventajas del pensamiento basado en riesgos?*  
<https://www.isotools.org/2020/12/29/cuales-son-las-ventajas-del-pensamiento-basado-en-riesgos/>

Jaramillo, V. (2018). *Empresas y Management.*  
<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1160671-330/jorge-londo%C3%B1o-el-socio-de-fernando-paiz-en-la-expansi%C3%B3n-hotelera>

Jiménez, D. (2014). *Los 7 Principios de gestión de calidad – DIS/ISO 9001:2015.*  
<https://www.pymesycalidad20.com/los-7-principios-de-la-gestion-de-calidad-disiso-90012015.html>

Lawrence J., G. (2009). Preparación para la inversión. *Fundamentos de Inversiones.* Décima edición. México, Pearson Educación.

López, S. (2018). *¿Qué es ISO?*. <https://www.certificadoiso9001.com/que-es-iso>



- Luna, N. (2018). *Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para qué sirve*.  
<https://www.entrepreneur.com/article/307391>
- Marrero, F. (2016). *Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados*.  
<https://www.hosteltur.com/files/web/templates/term/wikitur.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de alojamiento*.  
<https://siete.turismo.gob.ec/reglamento/REGLAMENTO%20DE%20ALOJAMIENTO%20TURISTICO.pdf>
- Monroy, T. (2019). *Los Cinco elementos importantes de un Sistema de Gestión de Calidad*.  
[https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/los-cinco-elementos-importantes-de-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-de-calidad](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/los-cinco-elementos-importantes-de-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-de-calidad)
- Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. Bogotá.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602015000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011)
- Nicuesa, M. (2018). *Diferencia entre principios y valores humanos*.  
<https://www.psicologia-online.com/diferencia-entre-principios-y-valores-humanos-4262.html>
- Osakidetza. (2011). *Calidad total: Principios y Modelos de gestión. Certificación ISO. Satisfacción del Cliente interno y externo*.  
<https://ope2011.osakidetza.net/procesoselectivo/d26501/docinteres6.pdf>
- Oviedo, A. (2019). *ISO 9001:2015 Requisitos, Orientación y Correlación: Sistemas de Gestión de Calidad*. México: Antonio Oviedo Barandiaran
- Páez, G. (2020). *Infraestructura turística*.  
<https://economipedia.com/definiciones/infraestructura-turistica.html>
- Pérez, M. (2021). *Definición de indicador*. <https://conceptodefinicion.de/indicador/>
- Portafolio (2014). *GHL tiene planes para 50 nuevos hoteles en América Latina*.  
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ghl-planes-50-nuevos-hoteles-america-latina-46410>



- Project Management Institute, PMI. (2018). *La Norma ISO 9001:2015 y el Pensamiento Basado en Riesgos y la Proactividad en los Proyectos*. <https://www.pmi.cl/pmi/la-norma-iso-9001-2015-y-el-pensamiento-basado-en-riesgos-y-la-proactividad-en-los-proyectos/>
- Real Academia Española (RAE). (2021). *Calidad*. <https://dle.rae.es/calidad>
- Real Academia Española (RAE). (2021). *Instalación*.  
<https://dle.rae.es/instalaci%C3%B3n>
- Rincón, R. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. <file:///C:/Users/usuario-pc/Downloads/947-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2922-1-10-20120615.pdf>
- Salguero, N. (2015). Manejo de Inversiones. *Manejo de las inversiones y su incidencia en el crecimiento de la rentabilidad*.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17250/1/T3237ig.pdf>
- Torres, I. (2019). *¿Qué es un sistema de gestión de calidad?*.  
<https://iveconsultores.com/sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Turismo Hoy (2020). *Grupo GHL, de ícono de la hotelería colombiana a líder Latinoamericano*. <https://turismohoy.com/grupo-ghl-de-icono-de-la-hoteleria-colombiana-a-lider-latinoamericano/>
- Ucha, F. (2012). *Definición de Normativa*.  
<https://www.definicionabc.com/derecho/normativa.php>
- Universidad Cooperativa de Colombia. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad. <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>
- Universidad ESAN (2020). *Stakeholders de proyectos: su impacto en la organización*.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/02/stakeholders-de-proyectos-su-impacto-en-la-organizacion/>
- Valbuena, C. (2018). *¿Cómo analizar el contexto de la organización?*.  
[https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/como-analizar-el-contexto-de-la-organizacion](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/como-analizar-el-contexto-de-la-organizacion)



Vázquez, A. (2018). *Políticas de Calidad*.

<https://www.emprendepyme.net/politicas-de-calidad.html>

Vrsalovic, D. (2017). El concierge y la singularidad de su función. *Entorno Turístico*.

<https://www.entornoturistico.com/el-concierge-y-la-singularidad-de-su-funcion/>

Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)





## ANEXOS

### Anexo 1. Resolución del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 7 de febrero de 2021

Señores

**SANDRA VIVIANA CRIOLLO COLLAGUAZO**  
**ESTEBAN OSWALDO MARCHÁN MARROQUÍN**  
**ESTUDIANTES DE LA CARRERA HOTELERÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD**  
Presente.-

De nuestra consideración:

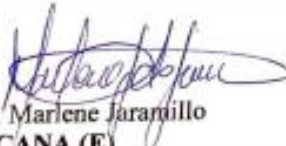
Con un cordial comunico a ustedes que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, en sesión celebrada el día 5 de febrero del 2021, conoció el diseño de su trabajo de titulación, intitulado: "ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SICA APLICADO POR GHIL HOTELES Y LA NORMA ISO 9001:2015. CASO HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON CUENCA.", en uso de sus atribuciones contempladas en el literales a) y n) del artículo 87 del Estatuto de la Universidad de Cuenca, **RESOLVIÓ**; 1) Aprobar el Diseño de su Trabajo de Titulación, y 2) Solicitar se modifique el objetivo específico 1, por el siguiente: "Establecer las características del sistema de calidad SICA en el Hotel Four Points by Sheraton", incluir en el objetivo 3 el nombre completo del hotel "Four points by Sheraton" y 3) Designar a la Mg. Alexandra Galarza como Directora del Trabajo de Titulación.

Se les recuerda a los señores estudiantes: **Sandra Viviana Criollo Collaguazo y Esteban Oswaldo Marchán Marroquín** que al cumplir un año de haber culminado sus estudios académicos, deberán realizar el Curso de Actualización de Conocimientos.

Para el desarrollo del trabajo de titulación tienen un mínimo de 6 meses y un máximo de un año y medio, es decir hasta el 29 de julio del 2022.

Particular que se comunica para los fines pertinentes.

Atentamente,

  
Mg. Mariene Jaramillo  
DECANA (E)



Firmado electrónicamente por:

MARIA JOSE  
CARRION  
ANDRADE

Dra. María José Carrión A.  
SECRETARIA - ABOGADA (E)



c.c. Director/a de Carrera  
Director de Trabajo de Titulación: Mg. Alexandra Galarza  
Tribunal: Mg. María Augusta Molina - Mg. David Quintero  
Asistente de Gestión de la carrera de Hotelería  
Archivo



## Anexo 2. Diseño del Trabajo de Titulación Aprobado por el Consejo Directivo



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD**  
**CARRERA DE HOTELERÍA**

**Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GH Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca.**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Licenciatura en Hotelería**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

SISTEMAS DE CALIDAD

**SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

LÍNEA UNESCO 5909.01 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

**TUTOR:**

PhD. ALEXANDRA GALARZA

**AUTORES:**

SANDRA VIVIANA CRIOLLO COLLAGUAZO

C.I. 010696951-2

ESTEBAN OSWALDO MARCHÁN MARROQUÍN

C.I. 010524415-6

CUENCA, FEBRERO DE 2021



## 1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca.

## 2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE / CORREO ELECTRÓNICO

Sandra Viviana Criollo Collaguazo / [sandra.criollo@ucuenca.edu.ec](mailto:sandra.criollo@ucuenca.edu.ec)

Esteban Oswaldo Marchán Marroquín / [esteban.marchan@ucuenca.edu.ec](mailto:esteban.marchan@ucuenca.edu.ec)

## 3. RESUMEN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación, plantea determinar si el uso de un Sistema de Gestión de Calidad propio representa una ventaja o una desventaja frente al consolidado Sistema de Gestión de la Calidad desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Four Points by Sheraton Cuenca es un establecimiento de alojamiento de primera categoría. Está ubicado en la Av. Circunvalación Sur y Av. Felipe II junto al Mall del Río. Cuenta con 120 habitaciones distribuidas en 11 pisos; además ofrece servicio de concierge, lavandería, restaurante, business center, piscina, gimnasio y admite mascotas.

La metodología se basará en revisiones bibliográficas e investigaciones de campo, así como con la aplicación de un estudio observacional descriptivo-analítico de corte transversal. El establecimiento está dispuesto a contribuir con información para el proyecto de investigación relativo a la comparación del Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y a la Norma ISO 9001:2015.

Por otra parte, se realizará una encuesta a una muestra de 100 huéspedes con la finalidad de receptar sus percepciones sobre las medidas que podría implementar el hotel en el marco post-pandemia. Las encuestas serán diseñadas y compartidas a través de la plataforma Google Forms y serán tabuladas mediante la aplicación Survey Heart. Posterior a la obtención de resultados se diseñará una propuesta de un plan de mejoras post – Covid 19 para el establecimiento.

## 4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El hotel Four Points by Sheraton Cuenca inició sus actividades en la ciudad durante el año 2017, por lo que constituye un establecimiento relativamente nuevo, es un referente entre los



hoteles de primera categoría del país. Actualmente el hotel forma parte de GHL Hoteles, por lo tanto se rige a los parámetros del grupo antes mencionado y cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad propio denominado SICA. Por el momento el hotel no cuenta con una certificación internacional.

Por otra parte, la ISO publicó por primera vez la Norma ISO 9001 en 1987, cuenta con reconocimiento mundial y es ejecutada en varios establecimientos de alojamiento. El documento mencionado anteriormente está relacionado a Sistemas de Gestión de la Calidad. Existen varias versiones de esta norma; sin embargo, para el análisis se tomará en cuenta la versión más reciente, es decir la del año 2015.

Este trabajo se basa en la siguiente pregunta: ¿El Sistema de Gestión de Calidad SICA adoptado por el Hotel Four Points by Sheraton Cuenca provee tantos beneficios como la Norma ISO 9001:2015?. La finalidad de este proyecto de investigación es determinar la utilidad real de aplicar un sistema propio o si es más conveniente apegarse a un sistema reconocido internacionalmente. Además, con los resultados obtenidos por motivo de la comparación se desarrollará una propuesta de plan de mejora tomando en cuenta la realidad del hotel post- Covid 19.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **Hotelería**

Según el Ministerio de Turismo dentro del Reglamento de Alojamiento Turístico Ecuatoriano, la actividad turística de alojamiento o el alojamiento turístico está definido como: "... actividad turística que puede ser desarrollada por personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje no permanente, a huéspedes nacionales o extranjeros..." (2016, p.3).

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios. Las variables empleadas para clasificar a los establecimientos hoteleros por distintos autores son más o menos similares. Estas variables hacen referencia principalmente a la localización, las instalaciones y servicios, tamaño, mercado objetivo, tipo de propiedad y categoría del hotel (Angamarca, Cruz, Bucheli, & Martínez, 2018).



Además, el sector de la hotelería se considera parte esencial de la cadena de valor de la actividad turística, pues su infraestructura, capacidad y servicio trae consigo el posicionamiento de la ciudad como destino de talla mundial (Monsalve & Hernández, 2015).

### **Sistema de Gestión de Calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un medio por el cual las organizaciones, de cualquier tipo, pueden planear, ejecutar y controlar sus actividades, y de esta manera cumplir sus objetivos mediante los más altos parámetros de calidad (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018).

De acuerdo a José Manuel Cortés, los sistemas de gestión de calidad constituyen una responsabilidad de la alta dirección. La función de la gerencia es determinar políticas de calidad, objetivos y responsabilidades. Los sistemas para ser implementados requieren planificación, control de calidad, aseguramiento de calidad y mejora de la calidad (2017, p.10).

### **Sistema de Gestión de Calidad SICA**

Según GHL Hoteles un “sistema de gestión de calidad reúne los medios e instrumentos necesarios para la administración de la calidad, es decir, planificar organizar, dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad como respuesta a los requerimientos del huésped” (2016). Dentro de la industria hotelera lo más importante es satisfacer las necesidades del huésped y superar sus expectativas.

El Sistema de Gestión de Calidad SICA cuenta con procesos definidos que permiten ofrecer un excelente servicio.

### **Organización Internacional de Normalización (ISO)**

En el año 1947, inició sus labores la Organización Internacional de Normalización. Cuenta con 164 países miembros, los mismos que están divididos en tres grupos: cuerpo, corresponsales y suscriptores. Los países que se encuentran dentro del primer grupo son los únicos miembros con derecho a votar. Por otra parte, los corresponsales no cuentan con una organización de normalización propia y se rigen únicamente a las normas ISO pero no tienen participación en la creación de las mismas. Finalmente, los miembros ubicados en el tercer grupo, son países pequeños que tienen que pagar para seguir el desarrollo de las



normas. En la actualidad, un total de 193 países trabajan con esta organización no gubernamental.

Las actividades que lleva a cabo la ISO están orientadas a la creación de normas o estándares que pretenden garantizar calidad, seguridad y eficiencia tanto en productos como en servicios (López, 2018).

Las normas desarrolladas por la ISO se basan en estándares y guías relativas a herramientas y sistemas de gestión que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización (ISOTools, 2015).

### **Norma ISO 9001 - Sistemas de Gestión de la Calidad**

Según la ISO, un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) “comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” (2015). A través de un SGC, la gerencia puede decidir tomando en cuenta las consecuencias tanto a corto como largo plazo, ya que, este sistema permite identificar los resultados de las acciones desarrolladas.

Esta norma determina que la gestión de calidad debe estar apegada a los siguientes principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso con las personas
- Mejora
- Toma de decisiones basadas en evidencia
- Gestión de las relaciones

Otra de las particularidades de la ISO 9000 es el enfoque a los procesos en sus diferentes etapas, como: el desarrollo, la implementación y la mejora de un SGC. Mediante la aplicación del enfoque a procesos se puede determinar:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- El valor agregado conseguido a través de los procesos.
- La eficacia del desempeño en un proceso.
- Los aspectos a mejorar, basados en una evaluación de datos e información.



## **6. OBJETIVOS**

### **1. Objetivo General**

Analizar comparativamente el Sistema de Gestión de Calidad SICA aplicado por GHIL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015 dentro del hotel Four Points by Sheraton Cuenca.

### **2. Objetivos Específicos**

1. Establecer las características del Sistema de Calidad SICA en el hotel Four Points by Sheraton Cuenca.
2. Relacionar los lineamientos del Sistema de Gestión SICA con los de la Norma ISO 9001:2015.
3. Evaluar la situación actual del hotel Four Points by Sheraton Cuenca con la aplicación del Sistema SICA versus la Norma ISO 9001:2015.

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo el presente proyecto se realizará en una investigación bibliográfica, manejando un enfoque netamente cualitativo. El material bibliográfico sobre GHIL Hoteles será otorgado por el establecimiento estudiado, en este caso el Hotel Four Points by Sheraton, por otra parte la Norma ISO 9001 se obtendrá de la página web de la Organización Internacional de Normalización. Es un proyecto observacional descriptivo-analítico, debido a que se realizará una investigación de campo dentro del establecimiento para receptor datos reales.

Con la finalidad de elaborar una propuesta de un plan de mejora post – Covid 19 se realizará una encuesta a los huéspedes. Se manejará una muestra de 100 huéspedes. Cabe recalcar que es un estudio de corte transversal, por lo tanto, este proceso se realizará una sola vez. Se prevé que las encuestas sean virtuales. El cuestionario estará disponible en Google Forms y para la tabulación de resultados se empleará el sistema Survey Heart. Existe la posibilidad de que se realicen de manera presencial.





## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Angamarca, G., Cruz, E., Bucheli, J., y Martínez, C. (29 de junio de 2018). *Categorización Tipológica del Sector Hotelero de la Provincia de Los Ríos, Ecuador*.
- Cortés, J. (2017). Introducción a la Calidad. Historia II. *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015) p.10*. España: Interconsulting Bureau S.L.
- GHL Hoteles (2016). Sistema de Gestión de Calidad Hotel Four Points by Sheraton Cuenca.
- ISOTools (2015). *Origen de las normas ISO*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/07/26/origen-normas-iso/>
- ISOTools (2015). *¿Qué son las normas ISO y cuál es su finalidad?*. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/03/19/que-son-las-normas-iso-y-cual-es-su-finalidad/>
- López, S. (2018). *¿Qué es ISO?*. Recuperado de: <https://www.certificadoiso9001.com/que-es-iso/>
- Manterola, C., Otzen, T. (2014). Introducción. *Estudios Observacionales. Los Diseños Utilizados con Mayor Frecuencia en Investigación Clínica*. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-95022014000200042](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022014000200042)
- Ministerio de Turismo. (2016). Reglamento de alojamiento. Recuperado de: <https://siete.turismo.gob.ec/reglamento/REGLAMENTO%20DE%20ALOJAMIENTO%20TURISTICO.pdf>
- Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. Bogotá. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602015000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011)
- Organización Internacional de Normalización, ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>





Organización Internacional de Normalización, ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000*.

Recuperado

de:

[https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000\\_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf](https://justicialarioja.gob.ar/planificacion/pagina/Norma%20ISO%209000_2015%20Vocabulario%20Fundamentos.pdf)

Universidad Cooperativa de Colombia. (2018). Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de: <https://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

## 9. TALENTO HUMANO

RECURSO	DEDICACIÓN	VALOR TOTAL \$
DIRECTOR	3 horas a la semana durante 6 meses	\$ 500.00
ESTUDIANTES	3 horas a la semana durante 6 meses	\$ 300.00
TOTAL		\$ 800.00

## 10. RECURSOS MATERIALES

CANTIDAD	RUBRO	VALOR \$
1	Computadora	\$ 700.00
2	Dispositivo móvil	\$ 600.00
2	Esfero	\$ 1.00
1	Cuaderno	\$ 3.00
100	Copias	\$ 5.00
1	Carpeta	\$ 3.00
TOTAL		\$ 1312.00

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



El proyecto de investigación denominado “Análisis comparativo entre el Sistema de Calidad SICA aplicado por GHL Hoteles y la Norma ISO 9001:2015. Caso Hotel Four Points by Sheraton Cuenca” tendrá una duración de 6 meses.

ACTIVIDAD	MES					
	1	2	3	4	5	6
1. Recolección y organización de la información.	X					
2. Discusión y análisis de la información.		X	X			
3. Trabajo de campo.			X	X	X	
4. Integración de la información de acuerdo a los objetivos		X	X	X	X	
5. Redacción del trabajo	X	X	X	X	X	
6. Revisión final.						X

## 12. PRESUPUESTO

CONCEPTO	APORTE DEL ESTUDIANTE \$	OTROS APORTES \$	VALOR TOTAL \$
<b>TALENTO HUMANO</b> INVESTIGADORES	\$ 500.00	\$ 0.00	\$ 500.00
<b>GASTOS DE MOVILIZACIÓN</b> TRANSPORTE	\$ 100.00	\$ 0.00	\$ 100.00
<b>GASTOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> INSUMOS MATERIAL DE ESCRITORIO BIBLIOGRAFÍA INTERNET	\$ 250.00	\$ 0.00	\$ 250.00



<b>EQUIPOS</b> COMPUTADOR Y ACCESORIOS.	\$ 750.00	\$ 0.00	\$ 750.00
<b>OTROS</b>	\$ 30.00	\$ 0.00	\$ 30.00
<b>TOTAL</b>	\$ 1680.00	\$ 0.00	\$ 1680.00

### 13. ESQUEMA

#### Índice

#### Abstract

#### Agradecimientos

#### Dedicatoria

#### Introducción

#### Capítulo I. GHL Hoteles y Four Points by Sheraton Cuenca

##### 1. Introducción

##### 1.1 Historia GHL Hoteles

##### 1.1.1 Hoteles

##### 1.1.2 Premios y reconocimientos

##### 1.2 Hotel Four Points by Sheraton Cuenca

##### 1.2.1 Inversión

##### 1.2.2 Instalaciones e Infraestructura

##### 1.2.3 Servicios

##### 1.2.4 Tarifas

##### 1.2.5 Target

#### Capítulo II. Sistema de Gestión de Calidad de GHL Hoteles (SICA) y la Norma ISO 9001:2015

##### 2 Introducción

##### 2.1 Sistema de Gestión de Calidad SICA

##### 2.1.1 Características

##### 2.1.2 Principios de la Gestión de Calidad

##### 2.1.3 Manuales

##### 2.2. Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad



2.2.1 Objeto y Campo de Aplicación

2.2.2 Generalidades

2.2.3 Conceptos fundamentales

2.2.4 Principios de la gestión de la calidad

**Capítulo III.** Análisis comparativo entre el Sistema de Gestión de Calidad SICA Cy la Norma ISO 9001:2015 de Sistemas de Gestión de la Calidad.

3. Introducción

3.1 Indicadores

3.1.1 Enfoque al cliente

3.1.2 Enfoque a procesos

3.1.3 Enfoque a la mejora continua

3.2 Términos y definiciones

3.3 Referencias normativas

3.4 Contexto de la organización

3.5 Alcance

3.6 Procesos de un Sistema de Gestión de Calidad

3.7 Políticas de Calidad

3.8 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

3.9 Planificación

3.9.1 Riesgos y oportunidades

3.9.2 Objetivos

3.10 Seguimiento y medición

3.11 Evaluación del desempeño

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

**Anexos**



### 13. ANEXOS

Cuenca, 12 de enero de 2021

Magister

Karina Farfán

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

Su despacho, –

De mis consideraciones:

Yo, Cristhian Fernando Velasco Mera Gerente General del Hotel "Four Points By Sheraton Cuenca" por medio de la presente autorizo a los estudiantes Sandra Viviana Criollo Collaguazo con C.I. 010696951-2 y Esteban Oswaldo Marchán Marroquín con C.I. 010524415-6 a realizar su trabajo de titulación dentro del establecimiento.

Además, me comprometo a facilitar la información pertinente para su estudio.

Sin otro particular, me suscribo de usted no sin antes presentarle mi consideración y estima personal.

Atentamente,

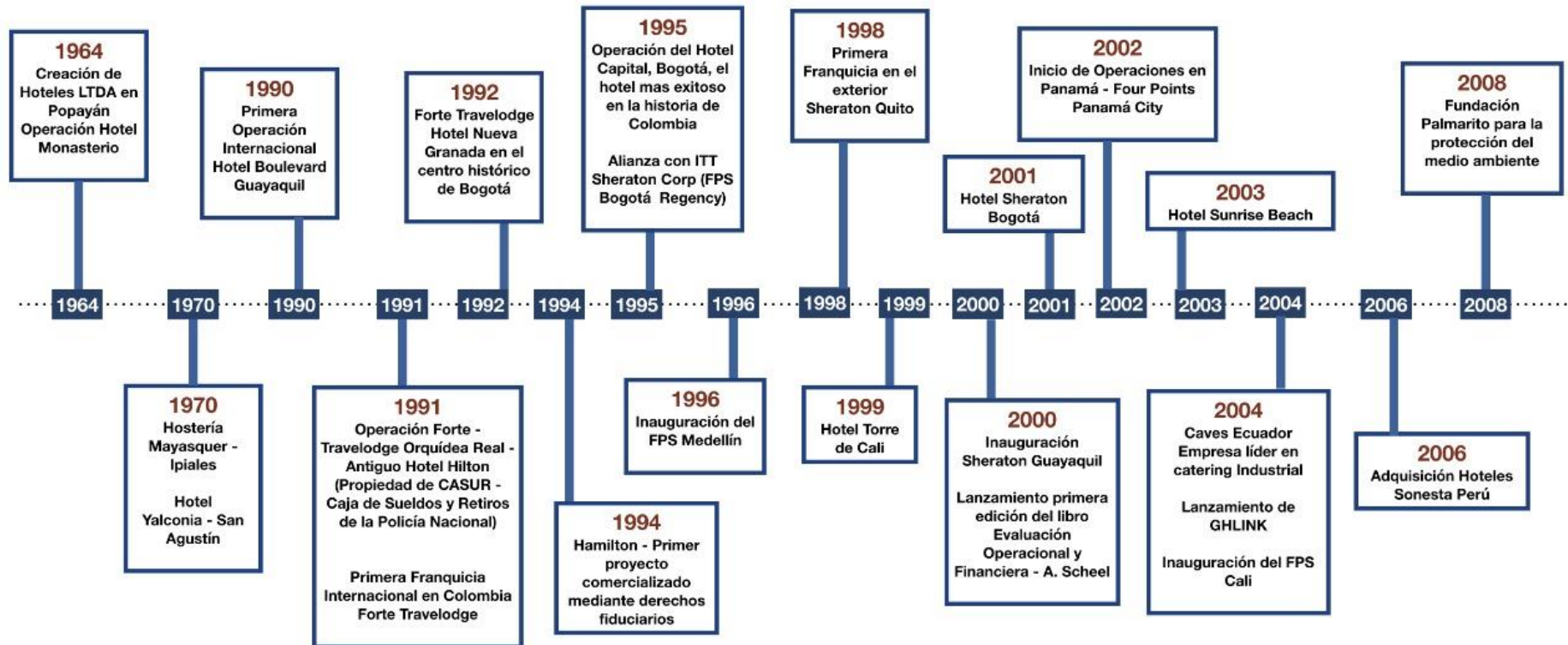
Cristhian Velasco

Gerente General "Four Points By Sheraton Cuenca"

**FOUR  
POINTS** **GERENCIA  
GENERAL**  
BY SHERATON  
Cuenca



### Anexo 3. Historia de GHL Hoteles: Línea de tiempo 1964 - 2008



**Anexo 4. Datos del hotel Four Points by Sheraton Cuenca en el Catastro de Alojamiento**

<b>Catastro de Alojamiento</b>	
<b>Nombre Comercial</b>	Four Points by Sheraton Cuenca
<b>Número de Registro</b>	ACUEAJ00002744
<b>Fecha de Registro</b>	22/09/2017
<b>Actividad</b>	Alojamiento
<b>Clasificación</b>	Hotel
<b>Categoría</b>	5 Estrellas
<b>Provincia</b>	Azuay
<b>Cantón</b>	Cuenca
<b>Parroquia</b>	Yanuncay
<b>Calle Principal</b>	Circunvalación Sur
<b>Calle de Intersección</b>	Av. Felipe II
<b>Número de casa</b>	S/N
<b>Referencia</b>	Junto al Mall del Río
<b>Teléfono convencional</b>	076022000
<b>Teléfono celular</b>	0991053558
<b>Correo</b>	gcamacho@vivancoyvivanco.com
<b>Web</b>	www.fourpointscuenca.com
<b>Estado</b>	Abierto
<b>Origen</b>	Siete
<b>Total de Empleados</b>	87
<b>Habitaciones</b>	120
<b>Camas</b>	233
<b>Plazas</b>	240

**Tabla 15** Datos del Catastro de Alojamiento

**Autor:** Viviana Criollo – Esteban Marchán

**Fuente:** Ministerio de Turismo

**Fecha:** 11/07/2021



Anexo 5. Portada de la Cartilla de Cultura Organizacional 2021 – 2022







### Anexo 6. Medidas Generales durante la Declaración de Emergencia Sanitaria



Código: PG-GG-DO-0004

Versión: 01

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### Apreciado huésped

Con el fin de atender las medidas de control dictadas por las instituciones gubernamentales, nacionales y locales de nuestro país para la vigilancia epidemiológica y seguimiento al COVID-19, le solicitamos responder de manera responsable, honesta y verídica a las siguientes preguntas:

Ha sentido en los últimos días alguno de los siguientes síntomas:

Malestar general	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	Temperatura al ingreso _____
Dolor de garganta	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Fiebre o tos	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Falta de aliento	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
Perdida de olfato	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	

En caso de presentar algún síntoma durante su estadía con nosotros, ¿se compromete a informarlo al hotel y recibir orientación al respecto por una autoridad competente para validar su estado de salud?

SI  NO

Si después de la revisión médica se le solicita practicarse la prueba de Covid-19; mientras espera el resultado (5 días), se compromete a guardar las medidas de aislamiento necesarias y a asumir el pago correspondiente por concepto de alojamiento y consumos durante toda su estadía, cumpliendo en su totalidad con las obligaciones a su cargo establecidas en el contrato de hospedaje, que ha tenido la oportunidad de revisar y declara conocer y aceptar?

SI  NO

Si durante su estadía es diagnosticado con el COVID-19, ¿se compromete a cumplir con la cuarentena obligatoria establecida en las normas aplicables y a efectuar el pago correspondiente al alojamiento y los consumos que se causen y generen durante su estadía; cumpliendo en su totalidad con las obligaciones establecidas a su cargo en el contrato de hospedaje, que ha tenido la oportunidad de revisar y declara conocer y aceptar?

SI  NO

¿Durante su estadía en el hotel se compromete a cumplir y acatar, tanto dentro como fuera del hotel, todas las normas y disposiciones expedidas por el gobierno nacional y los gobiernos locales, para la contención del virus COVID-19? (Remítase a la guía huésped)

SI  NO

Por último, le agradecemos indicarnos si desea que le sea realizada la limpieza de su habitación, durante su estadía en el hotel. Si en este momento no desea que se le realice el servicio de limpieza, podrá solicitarlo más adelante a través de nuestro servicio al huésped marcando el número 1 desde su habitación.

SI  NO

	SI	NO	OBSERVACIONES
¿Ha tomado o está tomando algún medicamento antiviral o antibiótico para algún proceso respiratorio en los últimos 14 días?			
¿Ha acudido a algún médico por alguna sintomatología respiratoria en los últimos 14 días?			
¿Ha estado en contacto con personas expuestas a síntomas respiratorios infecciosos, como tos, fiebre?			
¿Ha realizado viajes internacionales previos en los últimos 14 días? (Especifique)			
¿En los últimos 14 días ha tenido contacto con algún familiar de otro país con riesgo COVID-19?			
Declaro que toda la información incluida en este formulario es verdadera, correcta, completa y de mi propio conocimiento.		Firmado por:	
Firma: _____		Firma	
Nombre: _____		Nombre del funcionario	
C.C: _____		Nombre del Departamento/encargado del personal de la empresa	
Email: _____			

**Anexo 7. Menú del Restaurante Cook's durante la Emergencia Sanitaria 2020***Entradas*

<b>Causa de pollo al estilo peruano</b> <i>Servida con aguacate, huevo, salsa golf y salsa de olivas moradas.</i>	<b>9,00</b>	<b>Festival de empanadas</b> <i>Clásicos sabores de: ají de gallina, lomo salteado, morocho, verde con pollo y corviche.</i>	<b>9,00</b>
<b>Ceviche de Camarones.</b> <i>Marinado con jugos cítricos y tomate, acompañado de chifle, tostado y canguil.</i>	<b>11,00</b>	<b>Llapingachos con chorizo y salsa de maní</b> <i>Acompañados con tomate marinado, aguacate y cebolla encurtida</i>	<b>10,00</b>

*Ensaladas*

<b>Jardinera con aderezo de mostaza.</b> <i>Aguacate, pepino, tomate cherry, cebolla roja, maíz dulce y lechugas.</i>	<b>9,00</b>	<b>Mixtura con jamón de pollo y peras en dos texturas.</b> <i>Con mix de lechugas, nueces, parmesano, y aderezo de balsámico.</i>	<b>12,00</b>
<b>Cesar al estilo Cook's.</b> <i>Lechugas, tocineta, crutones y pechuga de pollo al grill con salsa Cesar.</i>	<b>12,00</b>		

*Sopas*

<b>Tradicional Locro de papas.</b> <i>Servido con queso fresco y aguacate</i>	<b>7,00</b>	<b>Consomé de Pollo.</b> <i>Caldo de vegetales y pollo, servido con pasta y jardinera de arvejas, papas y zanahorias.</i>	<b>7,00</b>
<b>Chupé de Camarones.</b> <i>Con notas de ají amarillo y ajo, servido con arvejas, habas, choclo, arroz y huevo frito.</i>	<b>12,00</b>		

*Fuertes, Arroces y Pastas*

<b>Picaña a la parrilla</b> <i>300 grs de carne de novillo, con ensalada mixta y papas salteadas a las finas hierbas.</i>	<b>19,00</b>	<b>Filet Mignon con tocineta, en salsa de champiñones.</b> <i>Servido con vegetales salteados y papa rosti.</i>	<b>19,00</b>
<b>Medallones de lomo fino a las tres pimientos.</b> <i>Servido con vegetales salteados y puré de papas.</i>	<b>19,00</b>	<b>Cubos de Lomo fino y vegetales salteados al wok con salsa Oriental.</b> <i>Acompañado con arroz blanco y papas chaucha.</i>	<b>16,00</b>
<b>Pechuga de pollo a la mostaza Dijon.</b> <i>Con papas chaucha y vegetales glaseados con miel.</i>	<b>15,00</b>	<b>Fajitas de Pollo y vegetales al wok.</b> <i>En aceite de ajonjolí, salsa de soya, jengibre y albahaca; servido con arroz blanco.</i>	<b>15,00</b>
<b>Costillas de cerdo BBQ.</b> <i>Acompañadas con papas chaucha fritas y ensalada de aguacate.</i>	<b>18,00</b>	<b>Corvina con camarones salteados.</b> <i>Servido con puré en perfume de ajo y vegetales salteados.</i>	<b>22,00</b>
<b>Salmón grillado al Grand Marnier.</b> <i>Con salsa de maracuyá, mandarina y licor de naranjas, vegetales glaseados y puré de papas.</i>	<b>22,00</b>	<b>Arroz Chaufa</b> <i>Arroz frito con lomo de res, pechuga de pollo y camarones, especias asiáticas y soya.</i>	<b>16,00</b>
<b>Arroz con camarones.</b> <i>Arroz frito con lomo de res, pechuga de pollo y camarones, especias asiáticas y soya.</i>	<b>15,00</b>	<b>Risotto con carones y zapallo</b> <i>Arroz arborio cocido en caldo de vegetales y vino blanco, final con crema, gruyere y parmesano.</i>	<b>17,00</b>
<b>Spaghetti al Olio</b> <i>Saborizada y perfumada con ajo, vino blanco, aceite de oliva virgen y parmesano.</i>	<b>12,00</b>	<b>Spaghetti Napolitana</b> <i>A base de puré de tomates, albahaca fresca, parmesano y notas de aceite puro de oliva.</i>	<b>12,00</b>
<b>Spaghetti Boloñesa</b> <i>Con ragú de carne de res, tomates frescos y orégano.</i>	<b>14,00</b>	<b>Spaghetti Alfredo</b> <i>Crema, jamón de pierna, champiñones y fajitas de pollo a la plancha.</i>	<b>14,00</b>

**Spaghetti Carbonara**

Realizada con vino blanco, tocino, yema de huevo y parmesano.

**14,00 Spaghetti Mar y Tierra**

Camarones y Lomo fino salteado.

**22,00***De nuestro Bar.***Hamburguesa Cheddar**

¼ o ½ libra de carne, queso cheddar, lechuga y tomate, acompañado de papas fritas o rústicas.

**9,00 /****13,00****Beef Sandwich**

Fajitas de Lomo fino con cebollas caramelizadas y queso cheddar en pan de mantequilla, con papas fritas o rústicas.

**13,50****Hamburguesa Americana**

¼ o ½ libra de carne, queso cheddar, tocino, pepinillo, cebolla, lechuga y tomate, con papas fritas o rústicas.

**11,00 /15,00****Club Sandwich**

Pechuga de pollo, huevo, jamón, queso holandés, lechuga y tomate en pan blanco, con papas fritas o rústicas.

**13,50****Hamburguesa Houston**

¼ o ½ libra de carne, queso cheddar, tocino, salsa BBQ, lechuga y tomate, con papas fritas o rústicas.

**11,00 /15,00****Alitas de pollo BBQ**

10 alitas bañadas en salsa BBQ con bastones de apio y zanahoria.

**9,50***Bebidas Frías***Jugos Naturales****4,00****Agua sin gas (botella)****1,50****Detox****2,50****Agua con gas (botella)****2,50****Malteada (milkshake)****4,50****Gaseosas****2,50****Limonada Imperial****3,00****Té helado****3,00****Limonada Clásica****2,50****Limonada Hierba Buena****3,00***Bebidas Calientes***Espresso****2,00****Americano****2,00**



Capuccino / Mocaccino

2,50 Tés / Infusiones

2,00

Los precios incluyen IVA y Servicio (22%).

Pregunte por nuestro *Menú del día* y nuestras opciones de *Postres*.

Por favor, comuníquese si usted es alérgico o intolerante a algunos de los alimentos para tomar las precauciones del caso.

Todo nuestro personal está certificado en bioseguridad y seguimos todos los procesos para garantizar su protección.

## Anexo 8. Tabla de Manuales de Procedimientos post pandemia

### Tabla 16

#### Manuales post pandemia

Manuales de procedimientos post pandemia	
Área	Manuales
<b>Alimentos y Bebidas</b>	Estándares de servicio Covid 19: Estándares Restaurante Estándares Room Service Estándares Eventos Estándares Bar Estándares Minibares
<b>Recepción</b>	Medidas de Bioseguridad Covid 19
<b>Habitaciones</b>	Montaje de habitaciones Covid 19
<b>Fitness &amp; Health Club</b>	Instructivo de Bioseguridad para el uso de piscinas y zonas húmedas.

Tabla 16 Manuales post pandemia

Autor: Viviana Criollo – Esteban Marchán

Fuente: Manual SICA

Fecha: 11/07/2021

## Anexo 9. Señalización de Medidas de Bioseguridad



## Anexo 10. Presentación del desayuno post pandemia









## Anexo 11. Salones para eventos









## Anexo 12. Salas para conferencias





### Anexo 13. Business Center

