

## TRABAJO DE FIN DE GRADO

# IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ISO 9001

**Tanya Cañellas Rodriguez**

**Grado de Dirección Hotelera Internacional**

**Escola d'Hoteleria de les Illes Balears**

**Año Académico 2021-22**

Palabras clave del trabajo:

Calidad, hotel, ISO, sistema, gestión, implantación, normas, organización, medio ambiente, procesos, requisitos, plan.

*Baltasar Cortés Miró*

Se autoriza la Universidad a incluir este trabajo en el Repositorio Institucional para su consulta en acceso abierto y difusión en línea, con fines exclusivamente académicos y de investigación

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## RESUMEN

El sistema de gestión de calidad, también conocido como ISO 9001 tiene como objeto determinar los requisitos que se integran en el establecimiento haciendo hincapié en temas de calidad.

Este Manual sirve de referencia para saber qué aplicación encontramos en este determinado establecimiento hotelero y conocer así los cimientos sobre los que este se apoya.

Dentro de este manual encontramos otros documentos importantes que sirven de apoyo al sistema utilizado como es el caso de los manuales de servicio de cada uno de los diferentes departamentos, procedimientos tanto estratégicos como de soporte, recursos y el conjunto de actividades a realizar.

Aplicando esta norma internacional, lo que conseguimos es principalmente aumentar la satisfacción del cliente, así como mejorar la imagen de la organización, consiguiendo también más calidad en los productos y servicios ofrecidos, a parte de muchos otros beneficios a nivel interno.

Para implementar y obtener el certificado que acredita que el establecimiento cumple con esta norma hay que seguir unos determinados pasos. Primeramente se debe hacer un estudio interno para ver con qué grado cumple con la norma en sí. Una vez determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa se empieza a gestionar las normas que implementaremos posteriormente y, finalmente, es necesario una auditoría tanto interna como externa para poder conocer si se cumplen con todos los requisitos que se exigen. Además de llevar a cabo un seguimiento constante de su aplicación, como también asegurarse que todos los documentos y registros estén en vigor.

## **ABSTRACT**

The quality management system, also known as ISO 9001, aims to determine the requirements that are integrated in the establishment with emphasis on quality issues.

This manual serves as a reference to know what application we find in this specific hotel establishment and thus to know the foundations on which it is based.

Within this manual we find other important documents that support the system used, such as the service manuals of each of the different departments, strategic and support procedures, resources and the set of activities to be carried out.

By applying this international standard, what we achieve is mainly to increase customer satisfaction, as well as to improve the image of the organisation, also achieving more quality in the products and services provided, as well as many other benefits at an internal level.

In order to implement and obtain the certificate that certifies that the establishment complies with this standard, certain steps must be followed. Firstly, an internal study must be carried out to determine the degree to which the establishment complies with the standard itself. Once the strengths and weaknesses of the company have been determined, we start to manage the standards that we will subsequently implement and, finally, an internal audit is necessary in order to find out whether all the requirements that are demanded are being met. In addition to constant monitoring of their application, it is also necessary to ensure that all documents and records are in place.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO</b>	<b>17</b>
MANUAL DE GESTIÓN.	21
MAPA DE PROCESOS.	23
<b>PE01 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA - OBJETIVOS Y METAS</b>	<b>24</b>
<b>PE02 ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<b>24</b>
Comentarios de los clientes en los portales de internet	25
Quejas y reclamaciones de clientes	25
<b>PE03 REVISIÓN DEL SISTEMA</b>	<b>26</b>
<b>PS01 GESTIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	<b>28</b>
<b>PS02 REQUISITOS LEGALES</b>	<b>29</b>
RESPONSABILIDADES	29
COMUNICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES Y OTROS COMPROMISOS	29
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO LEGAL	30
<b>PS03 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES</b>	<b>30</b>
RESPONSABILIDADES	31
PREVENCIÓN ANTE EMERGENCIAS AMBIENTALES	31
SIMULACROS	31
<b>PS04 FORMACIÓN</b>	<b>32</b>
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	32
PLAN DE FORMACIÓN	32
ACCIONES FORMATIVAS	32
PLAN DE FORMACIÓN DE PRACTICANTES	33
MANUAL DE PERFILES	33
MANUAL DE SERVICIO	33
<b>PS05 COMUNICACIÓN</b>	<b>34</b>
RESPONSABILIDADES	34
COMUNICACIÓN INTERNA	34
COMUNICACIÓN EXTERNA	34

<b>PS06 COMPRAS</b>	<b>35</b>
RESPONSABILIDADES	35
PROCESO DE COMPRA	35
CRITERIO EVALUACIÓN PROVEEDORES	36
<b>PS07 No conformidades</b>	<b>37</b>
RESPONSABILIDADES	37
IDENTIFICACIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES	37
SEGUIMIENTO	38
<b>PS08 Auditoría interna</b>	<b>38</b>
PLANIFICACIÓN	38
PROGRAMA DE AUDITORÍA	38
REALIZACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA	39
INFORME DE LA AUDITORÍA	39
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>42</b>

## INTRODUCCIÓN

La industria hotelera tiene sus inicios cuando el hombre tuvo la necesidad de intercambiar productos, cosa que produjo que tuvieran que desplazarse de un país a otro. La evolución ha sido tan espectacular que actualmente la mayoría de la población que vive en países desarrollados tienen la posibilidad de viajar y alojarse en buenos establecimientos, dando lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo.

El turismo se encuentra en constante evolución desde sus inicios hasta hoy en día, gracias sobre todo a tres factores importantes, destacaremos primeramente la gran evolución que encontramos en la visión social y el comportamiento del ser humano. Segundo, gracias a la mejora continua que ha tenido y tiene el transporte y las nuevas tecnologías, y por último, la aparición de nuevos medios de comunicación.

Entendemos como turismo el desplazamiento de personas a lugares distintos a su entorno habitual motivados por diferentes factores como personales, profesionales o de negocios, entre otros.

Para abarcarnos más dentro de este tema, es importante conocer el inicio de este movimiento. El turismo nace en el siglo XIX como consecuencia de la Revolución Industrial, su objetivo principal era el desplazamiento por ocio, descanso, cultura o salud motivados sobre todo por guerras, movimientos migratorios entre otros. Es en la Edad Moderna que aparece el turismo de montaña o de salud, con la aparición de famosos sanatorios y clínicas privadas. Hoy en día podemos encontrar muchos tipos de establecimientos hoteleros ya que la competencia del mercado que encontramos es muy fuerte.

El primer viaje organizado de la historia fue creado en 1841 por Thomas Cook, el cual fue un fracaso, pero gracias a este suceso, aparece la primera agencia de viajes del mundo "Thomas Cook & son", poco a poco empieza a desarrollarse los medios para poder llevar a cabo el turismo, como es el caso del boucher en 1867, autocares, automóviles y se empieza a utilizar los aviones con largas distancias. El turismo se convierte en el motor económico de muchos países.

Con la segunda Guerra Mundial, el turismo se para por completo hasta 1949, es entonces cuando hablamos de lo que conocemos como el boom turístico, encontrándonos con la mejora de todas las infraestructuras turísticas.

Para llevar a cabo el turismo, es importante tener en cuenta la calidad de este, el término de calidad proviene del latín *qualitas*. Según la UNE "la calidad es conocida como el conjunto de características de un determinado producto o servicio que satisface unas necesidades determinadas por los clientes". La calidad se basa en unos elementos comunes como son las necesidades, expectativas de los clientes, el mercado, el propio cliente y su satisfacción. La calidad va cambiando en función del cliente y de las características que este define como calidad.

Para garantizar, a parte de la calidad de estos servicios que llegan al consumidor, el cumplimiento de estos, las diferentes organizaciones europeas exigieron certificaciones de estas acreditaciones, por eso en 1979, la BS 5750 fue el referente que se basó la primera ISO 9001 (International Organization for Standardization) publicada en 1987. Su principal objetivo es utilizar procesos de mejora continua incrementando de esta manera la satisfacción de los clientes. Según E.W. Deming "la calidad no es otra cosa que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua". (William Edwards Deming, 1988)

## MARCO TEÓRICO

Para sustentar toda la información necesaria para la correcta implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, he detallado el marco teórico que he llevado a cabo.

La norma ISO 9001 tiene su sede central en Ginebra, Suiza. Se trata de una organización no gubernamental donde encontramos 157 países. Su principal objetivo es desarrollar normas internacionales favoreciendo el comercio internacional y reduciendo de esta manera los posibles riesgos.

Encontramos sus inicios en 1987, donde con la ISO 9000 se crearon las primeras normativas, actualmente un claro referente a nivel mundial.

Haciendo referencia a la norma ISO 9001, esta se basa en la persecución de la calidad mediante un Sistema de Gestión de la calidad (SGC). Desde 2002 un millón de empresas cuenta con esta certificación, siendo Europa, líder en empresas certificadas.

En esta norma se desarrollan los requisitos de un sistema de gestión de calidad para determinar si una empresa puede satisfacer las necesidades de los clientes y poder acreditar esta capacidad. Estos requisitos son aplicables a todo tipo de organizaciones sin tener en cuenta ni el tipo ni el tamaño de la misma.

Un punto muy importante a tener en cuenta es la identificación de los procesos, tanto estratégicos, operativos como de soporte.

La certificación del cumplimiento de esta Norma supone un esfuerzo económico teniendo que ser soportado por parte de la empresa.

Para llevar a cabo este sistema, nos hemos basado en la planificación establecida departamento por departamento adaptada a las necesidades específicas del hotel.

<b>PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9001</b>			
<b>PROCEDIMIENTO/ MANUAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PERIODICIDAD</b>
<b>PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA</b>	Definir programa de objetivos y metas	Dirección	Anual
	Definir indicadores asociados a los objetivos y a los procesos	Dirección	Anual
	Identificar riesgos y oportunidades	Dirección	Anual
	Realizar seguimiento de objetivos y acciones programadas con los departamentos del establecimiento	Dirección	Mensual
	Informar al Departamento de Operaciones y al Departamento de Calidad del seguimiento de objetivos y acciones programadas	Dirección	Trimestral

<b>ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Plantear las posibles modificaciones de los cuestionarios y sistemática aplicada	Dirección	Anual
	Tabular datos cuestionarios y se incluye un "Plan de Acción" para dar respuesta a aquellas situaciones a resolver	Dirección	Mensual
	Enviar planes de acción a la Dirección General de Operaciones, Directiva, Resp. Calidad y Dpto. Comercial	Dirección	Mensual
	Entregar los comentarios a los Departamentos una vez tabulados	Dirección	Mensual
	Tabular datos cuestionarios medioambientales y se incluye un "Plan de Acción" para dar respuesta a aquellas situaciones a resolver	Dirección	Mensual
	Enviar tabulaciones cuestionarios medioambientales y planes de acción a la Dirección General de Operaciones, Directiva, Resp. Calidad y Dpto. Comercial	Dirección	Mensual
<b>REVISIÓN DEL SISTEMA</b>	Realizar la revisión del Sistema	Dirección	Anual
<b>GESTIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>	Realizar control y distribución de documentos	Dirección	Anual
	Realizar copias de seguridad de la documentación	Central	Semanal
<b>REQUISITOS LEGALES</b>	Actualizar legislación	Central	Anual o cuando haya cambios o nueva normativa
	Seguimiento del cumplimiento de los requisitos legales	Dirección	Cada vez que haya cambios
	Evaluar requisitos legales	Dirección	Anual
	Transmitir a los jefes de departamento la normativa o compromisos concretos que afecten a las actividades o	Dirección	Cuando haya cambios o nueva normativa

	servicios que desarrollan		
<b>GESTIÓN AMBIENTAL</b>	Identificar aspectos ambientales	Dirección	Primera vez y cada vez que haya cambios
	Evaluar aspectos ambientales	Dirección	Primera vez y cada vez que haya cambios
	Listado aspectos significativos	Dirección	Primera vez y cada vez que haya cambios
	Definir tabla emergencias ambientales	Dirección	Primera vez y cada vez que haya cambios
	Check list buenas prácticas ambientales	Dirección	Quincenal (ya que se trata de un hotel de temporada)
	Realizar seguimiento consumo gas	Servicio técnico	Mensual
	Realizar seguimiento consumo agua	Servicio técnico	Mensual
	Realizar seguimiento consumo electricidad	Servicio técnico	Mensual
	Revisión equipos contra incendios	Servicio técnico	Trimestral
	Realizar simulacro de emergencia ambiental y redactar informe	Dirección	Anual
	Realizar simulacro incendio y redactar informe	PREVIS	Anual
<b>FORMACIÓN</b>	Elaborar fichas de puestos para crear el "Manual de Perfiles"	Central	Primera vez y cada vez que haya cambios
	Identificar necesidades de formación del personal y enviarlas al responsable de formación	Dirección	Anual
	Elaborar plan de formación	Responsable Formación y calidad	Anual

	Rellenar hoja de asistencia	Dirección	Cuando se realice una formación interna
	Valorar sesión formativa	Responsable de departamento	Cuando se realice una formación interna
	Cumplimentar el plan de formación de practicantes	Dirección	Cada nueva incorporación de un practicante
	Valorar la eficacia de la formación	Dirección	Anual
	Entrega a los empleados de la política integrada en la compañía, la información sobre los riesgos laborales de su puesto de trabajo, otra información corporativa y una copia del Manual de servicio de su departamento.	Dirección	Cada nueva incorporación
<b>COMUNICACIÓN</b>	Elaborar comunicados	Dirección	Continuo
	Comunicaciones dentro del departamento	Responsable de departamento	Continuo
	Realizar reuniones dirección-departamentos	Dirección	Mensual
<b>COMPRAS</b>	Revisar lista de proveedores	Dirección	Anual
	Evaluar proveedores central	Central	Anual
	Evaluar proveedores propios	Responsable del departamento+ Dirección	Anual
	Enviar política ambiental	Dirección	Primera vez y cada vez que haya cambios
<b>NO CONFORMIDADES</b>	Detectar no conformidades e identificar acciones correctivas	Dirección	Periódicamente
	Realizar informe de NC y seguimiento de NC y acciones correctivas/preventivas	Dirección	Periódicamente
<b>AUDITORIA</b>	Elaborar plan anual de	Departamento de	Anual

<b>INTERNA</b>	auditorías	Formación y Calidad	
<b>MANUAL DE SERVICIO RECEPCIÓN</b>	Control y seguimiento incidencias clientes	Departamento de Recepción	Diario
	Control y seguimiento incidencias del departamento y proveedores	Departamento de Recepción	Diario
	Control de servicios al cliente	Departamento de Recepción	Diario
	Control de cumpleaños clientes y repetidores	Departamento de Recepción	Diario
	Control y seguimiento de objetos encontrados	Departamento de Recepción	Periódicamente
	Informar a la responsable del departamento de pisos de la ocupación y estado del hotel	Departamento de Recepción	Diario
	Control de asistencia del personal del departamento	Departamento de Recepción	Semanal
	Control y seguimiento de las incidencias transmitidas por el cliente relacionados con el departamento de servicios técnicos	Departamento de Recepción	Diario
	Control y seguimiento de los picnics, desayunos fríos y cenas frías solicitadas por los clientes	Departamento de Recepción	Diario
	Informar a la responsable de pisos del número de camas extra, cunas, cambios, guardas y tratamientos especiales	Departamento de Recepción	Diario
<b>MANUAL DE SERVICIO PISOS</b>	Control de incidencias del departamento, proveedores y de clientes	Departamento de Pisos	Diario
	Recuento de ropa sucia y roturas en la habitación	Camarera de pisos	Diario
	Control de habitaciones “no molesten”	Camarera de pisos	Diario
	Incidencias detectadas por la camarera de pisos	Camarera de pisos	Diario

	Partes relacionados con pisos	Departamento Recepción	Diario
	Check list de las zonas nobles	Responsable de Pisos	Diario
	Control de las limpiezas realizadas anualmente	Responsable de Pisos	Diario
	Check list de las habitaciones	Responsable de Pisos	Anual
	Control de asistencia del personal del departamento	Responsable de Pisos	Diario
	Control de la entrega de uniformes	Responsable de Pisos	Semanal
	Control del trabajo realizado por la camarera de guardia	Responsable de Pisos	Primera vez y cada vez que haya cambios
	Recibir información de recepción del número de camas extra, cunas, cambios, guardas y tratamientos especiales	Departamento de Recepción	Diario
	Control Minibar	Responsable de Pisos	Diario
	Control lavandería externa	Responsable de Pisos	Diario
	Hoja de habitaciones y zonas nobles	Departamento Recepción	Diario
	Inventario del material del departamento	Responsable de Pisos	Anual
<b>MANUAL DE SERVICIO COMEDOR</b>	Control de incidencias del departamento, proveedores y clientes	Departamento de Comedor	Diario
	Comunicación entre departamentos	Departamento de Comedor	Periódicamente
	Control de asistencia del personal del departamento	Responsable de Comedor	Semanal
	Check list tareas del comedor	Departamento de Comedor	Diario
	Control diario limpieza y desinfección comedor	Departamento de Comedor	Diario

	Control temperaturas cámaras	Departamento de Comedor	Diario
	Incidencias y medidas correctoras	Departamento de Comedor	Cuando sea necesario
	Control y seguimiento de los picnics, desayunos fríos y cenas frías solicitadas por los clientes	Departamento de Comedor	Diario
	Control temperatura buffet	Departamento de Comedor	Diario
<b>MANUAL DE SERVICIO BAR</b>	Control de incidencias del departamento, proveedores y de clientes	Departamento de bar	Diario
	Comunicación entre departamentos	Departamento de bar	Periódicamente
	Control de asistencia del personal del departamento	Departamento de bar	Semanal
	Check list tareas del bar	Departamento de bar	Diario
	Control diario de limpieza y desinfección del bar	Departamento de bar	Diario
	Incidencias y medidas correctoras	Departamento de bar	Diario
	Control de temperaturas de cámaras	Departamento de bar	Diario
<b>MANUAL DE EVENTOS</b>	Ficha de contacto	Dirección departamento y comercial	Primer contacto con el cliente
	Orden de servicio eventos	Dirección departamento y comercial	Previo al evento
	Ficha evento	Dirección departamento y comercial	Cuando se realice un evento
<b>MANUAL DE SPA</b>	Control de asistencia del personal del departamento	Departamento SPA	Diario
	Check list tareas spa	Departamento SPA	Diario

	Control de masajes	Departamento SPA	Diario
<b>MANUAL DE SERVICIO COCINA</b>	Control de incidencias del departamento, proveedores y de clientes + pedidos telefónicos	Departamento Cocina	Diario
	Control de asistencia del personal del departamento	Responsable de cocina	Diario
	Control diario de temperaturas + limpieza y desinfección de cuartos fríos, cámaras y congeladores	Departamento Cocina	Diario
	Comprobación de desinfección y limpieza de las instalaciones	Departamento Cocina	Diario
	Productos no conformes y devoluciones	Departamento Cocina	Cuando sea necesario
	Control proceso alimentos elaborados	Departamento Cocina	Semanal
	Control desinfección vegetales	Departamento Cocina	Diario
	Control de temperatura en el tren de lavado	Departamento Cocina	Diario
	Control cambio de aceite freidoras	Departamento Cocina	Periódicamente
	Control recepción mercancías	Departamento Cocina	Diario
	Incidencias y medidas correctoras	Departamento Cocina	Cuando sea necesario
	Control productos descongelados	Departamento Cocina	Periódicamente
	Comunicación entre departamentos	Departamento Cocina	Diario
<b>MANUAL DE SERVICIOS SERVICIOS TÉCNICOS</b>	Planning revisiones externas	Dirección	Periódicamente
	Toma de lectura contador agua y electricidad	Departamento de SSTT	Diario
	Toma de lectura contador gas	Departamento de SSTT	Periódicamente
	Control de las reparaciones y	Departamento de	Diario

	mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos	SSTT	
	Control de seguimiento de las incidencias transmitidos por el cliente relacionadas con el departamento de servicios técnicos	Departamento de SSTT	Diario
	Control y seguimiento de residuos peligrosos	Departamento de SSTT	Periódicamente
	Control trimestral de extintores y BIES	Departamento de SSTT	Trimestral
	Control de los gases refrigerantes	Departamento de SSTT	Periódicamente
	Control de asistencia del personal del departamento	Departamento de SSTT	Diario
	Control de mantenimiento fancoils	Departamento de SSTT	Semestral/ Anual
	Control mantenimiento grupos frigoríficos y calderas	Departamento de SSTT	Mensual
	Control de la recogida de residuos urbanos	Departamento de SSTT	Periódicamente
	Revisión cebos trampas	Departamento de SSTT	Bimensual
	Control mantenimiento insectocutores	Departamento de SSTT	Mensual
	Control niveles de cloración cocina	Departamento de SSTT	Semanal
	Control de la dureza del agua	Departamento de SSTT	Diario
	Calibración de los termómetros	Departamento de SSTT	Anual

## **OBJETIVOS**

Aplicar todos los conocimientos y herramientas que dispongo hasta el momento para poder implantar un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en un establecimiento hotelero de cuatro estrellas, ubicado en la Playa de Palma, Mallorca, con la finalidad de poder diferenciarse dentro del mercado y poder competir tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

He establecido los objetivos claros a los que queremos enfocarnos, teniendo su respectiva documentación para tener un seguimiento. Finalmente, de acuerdo a lo que exige esta Norma, he elaborado un Manual de calidad junto a los procedimientos necesarios y con la conformidad del Comité de calidad, que garantizará la eficiencia en el funcionamiento del Sistema.

De esta manera se permitirá mejorar la satisfacción del cliente, con el claro objetivo de implementar como factor esencial la mejora continua para conseguir todos los objetivos fijados por la organización.

## **METODOLOGÍA**

En esta tesis de carácter descriptivo he explicado con claridad las actividades, objetivos y procesos a seguir para poder implantar de forma correcta la Norma ISO 9001 de acuerdo a lo establecido.

Es importante saber, que para poder implantar un sistema de gestión de calidad tenemos que cumplir con una serie de requisitos, como son el cumplimiento del servicio que ofrecemos, contar con personal calificado para ese determinado servicio, contar con la documentación necesaria y actualizada, tener un seguimiento y realizar las auditorías pertinentes, tanto internas como externas para poder garantizar el buen funcionamiento, además de la satisfacción del cliente.

Para poder tener un estudio de esta, hemos utilizado cuestionarios tipo encuesta para los clientes del hotel para saber los puntos débiles y mejorarlos. Para el análisis de datos recogidos, hemos utilizado herramientas de calidad como las lluvias de ideas o el sistema de Pareto.

A partir de todos los estudios previos realizados, hemos implantado el sistema de Calidad ISO 9001 donde se basará la Gestión interna del establecimiento.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

Nos encontramos ante un establecimiento hotelero, expresamente vacacional, abierto entre los meses de febrero hasta noviembre, con una duración de 10 meses aprovechando sobre todo la temporada de verano.

Se trata de un hotel exclusivo para adultos, ubicado en primera línea del mar, de 4 estrellas superior con una capacidad de 450 huéspedes y 216 habitaciones repartidas en seis pisos.

En cuanto a las infraestructuras que ofrece este hotel, tenemos dos piscinas, además de otra piscina cubierta. Una pista de tenis y otra de voley. Haciendo referencia a la gastronomía de este, encontramos el buffet principal ofreciendo a todos los clientes desayuno y cena, además de un snack a la carta ubicado en el bar de la piscina. También se puede disfrutar del bar principal ubicado en el mismo lobby.

A la hora de elaborar nuestro Sistema de Gestión de Calidad, primero hemos hecho un estudio profundo sobre las características del establecimiento y a partir de ese punto anteriormente explicado, hemos planteado todas las fortalezas y debilidades que encontramos con un sistema D.A.F.O para poder trabajar en ello y garantizar la satisfacción al cliente.

El objeto de este Manual es especificar los requisitos del Sistema integrado de la Gestión de la calidad.

El presente Manual es el documento básico del Sistema de Gestión. Proporciona la visión general y sirve como guía de referencia del sistema documental de gestión implantado en la organización.

Además de este manual existen otros documentos: manuales de servicio, procedimientos y registros que establecen las prácticas específicas, los recursos y la secuencia de actividades en los diferentes departamentos de esta organización.

El alcance de este Sistema de gestión son los servicios de alojamiento, restauración y eventos, incluidos en el alcance de la certificación.

Respecto a la oferta gastronómica anteriormente comentada, desde la Central se establecen las directrices para la elaboración de cartas y menús, que siempre responden a directrices existentes en el mercado.

El sistema de gestión integrado se apoya en la siguiente documentación corporativa:

- Manual de Gestión
- 3 procedimientos estratégicos (PE)
- 8 procedimientos de soporte (PS)
- Instrucciones de trabajo (IT)
- Registros

El alcance de este procedimiento se ha aplicado a todas las personas, actividades, productos, servicios e instalaciones que participan o son susceptibles de influir en el Sistema de Gestión.

La base de este sistema de gestión se refuerza en el modelo PHVA, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, modelo utilizado con la finalidad de conseguir la mejora continua. Este ciclo nace en la década de los 50, también conocido como el ciclo de Deming, de su autor Edwards Deming. Se trata de una herramienta para mejorar y corregir la organización basándose en los procesos llevados a cabo.

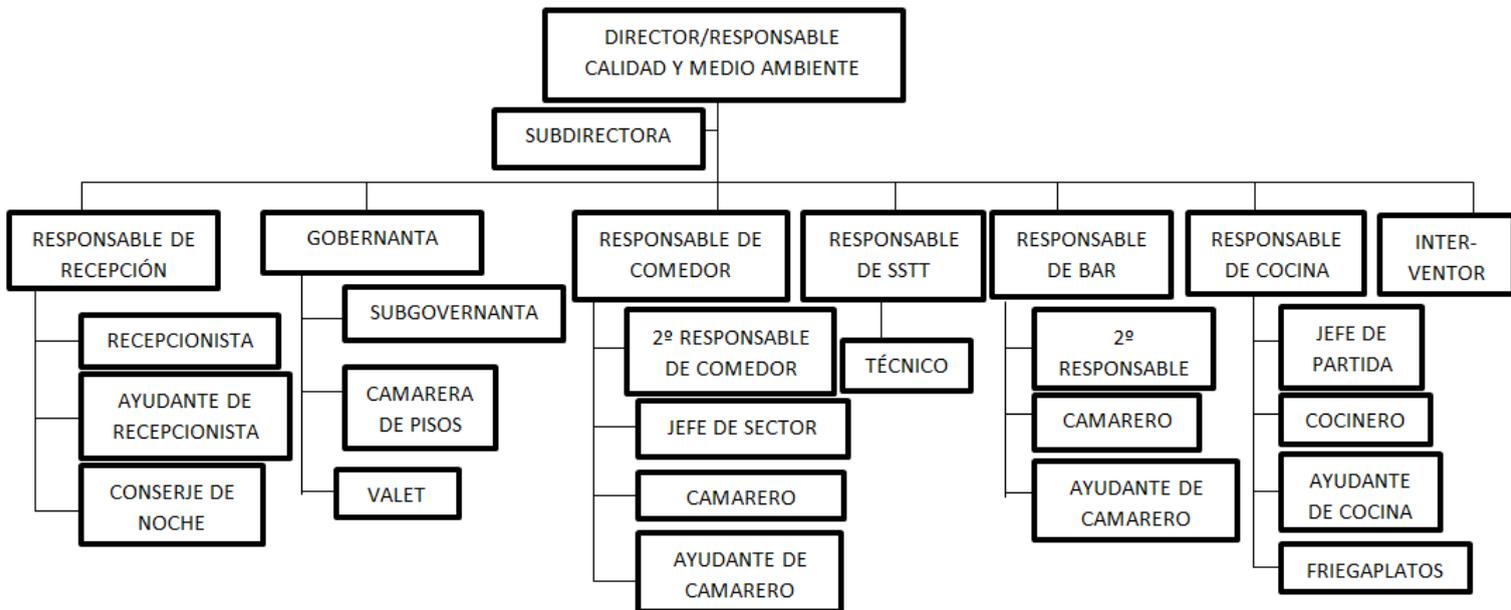
También es importante el pensamiento basado en riesgos, gracias a este, la organización puede minimizar las no conformidades.

Llevar un seguimiento tanto de los riesgos como las oportunidades aumenta la eficacia del sistema de gestión de calidad con el objetivo de mejorar resultados y minimizar los posibles efectos negativos existentes.

Esta norma Internacional explica requisitos esenciales para el sistema de gestión de calidad cuando un establecimiento necesita por una parte, demostrar que puede ofrecer servicios y productos que satisfagan las necesidades de los clientes y, que cumplan a su vez con la normativa legal. Todos estos requisitos son genéricos y están hechos de manera que puedan ser aplicables a todo tipo de organización independientemente de su tamaño o servicio que ofrezca.

El sistema de gestión de calidad tiene entre sus objetivos satisfacer las necesidades de los clientes, por eso se basa en el enfoque al cliente, garantizando que los objetivos de mejora se basan con las necesidades de éstos. Como declara el anexo B de la ISO 9001 *“El enfoque principal de la gestión de calidad es satisfacer la necesidad de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas”*

Para adentrarnos más en este establecimiento, primero hemos conocido su organización interna para conocer su funcionamiento productivo.



La directiva que sigue esta compañía delega en el Responsable de Calidad como representante de la dirección de manera global, que supervisa los resultados del sistema e informa de los mismos a la alta dirección.

Para saber la situación de esta empresa, la dirección del establecimiento debe analizar su contexto mediante un análisis DAFO, para poder identificar sus características internas (debilidades y fortalezas) y también su situación externa (amenazas y oportunidades). El objetivo de este estudio es poder tomar las decisiones necesarias para el buen funcionamiento interno y conseguir adaptarse a las exigencias de los clientes, así como también del entorno económico que tiene el establecimiento. Dentro del análisis interno tendremos en cuenta el liderazgo, los propios empleados y los recursos de los que disponen para poder llevar a cabo su trabajo. Por otra parte, dentro del análisis externo, este hace referencia al mercado externo con el que este establecimiento compete.

El DAFO se actualizará anualmente durante la revisión realizada por dirección, teniendo en cuenta todos los posibles cambios que puedan tener una influencia sobre el análisis realizado. Dependiendo de los resultados obtenidos, la empresa decidirá tomar una decisión u otra aplicando una determinada estrategia teniendo en cuenta las partes interesadas que componen esta organización.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Complejidad de la realidad hotelera	Hotel renovado recientemente	Inestabilidad política	Incremento del cliente que viene directo
Complejidad a la hora de implementar los cambios	Proyecto dual con el objetivo de perseguir el desarrollo personal y profesional	Exceso de normativa que se encuentra en constante cambio	Consolidación de la marca
Estacionalidad	Sistema de gestión propio. Cuenta con un sistema de gestión medioambiental	Auditorías TTOO	Programas de fidelización
Gran dependencia de intermediarios (TTOO y OTAS)	Sistema de gestión ISO 9001 y ISO 14001	Imposición de burocracia	Mayor conocimiento de las realidades del cliente
Sobrecarga de acciones con falta de su respectivo seguimiento	Huella de carbono	Situación complicada derivada de la pandemia COVID	Mayor especialización
Sistema de placas solares un tanto antiguo lo que supone una pérdida de la eficiencia dando lugar a averías.	FIDELTUR, herramienta utilizada para solucionar quejas de los clientes de		Profesionalización en el servicio
			Desarrollo de la RSC (Responsabilidad social corporativa)
			Crecimiento y expansión de la compañía

	<p>forma inmediata</p> <p>Utilización de planta de geotermia y placas solares</p> <p>WISEUP herramienta para poder tener un control de temperaturas mediante sondas</p> <p>ASENERVAL utilizada para la monitorización del consumo mediante contadores</p> <p>Alta concienciación de los empleados respecto al reciclaje</p>		<p>Posibilidad de realizar el check in online</p> <p>Control del peso de los residuos urbanos por parte de EMAYA para poder minimizarlos</p>
--	---	--	--

Una vez estudiado la situación de esta empresa, el propio departamento de Operaciones analiza los resultados obtenidos. Tras estudiar la información y valorar el contenido del Plan de Acción para mejorar los resultados obtenidos del hotel, comunica su visto bueno o pone en marcha una serie de modificaciones oportunas en función a las necesidades propias del establecimiento.

El director es el responsable de aplicar el plan de acción. Para llevar a cabo este proceso, Dirección entrega a cada departamento un resumen de los cuestionarios y comentarios para el conocimiento de medidas correctivas en caso necesario.

Las partes interesadas que pueden influir sobre el sistema de gestión son las siguientes:

- Administración: haciendo referencia a los requisitos legales que se identifican y son aplicados.
- Clientes: utilizando como referencia la información obtenida a través de los cuestionarios de satisfacción o portales web donde dejan comentarios y sugerencias en relación al servicio recibido.
- Los propios trabajadores: dirección puede recibir de los trabajadores o de los jefes de departamento sugerencias de mejora
- TTOO
- Proveedores: se reflejarán en los acuerdos de compra llevados a cabo por la Central
- Central: los requisitos se comunican a la dirección del establecimiento y se incorporan en el sistema de gestión.

La determinación de los riesgos y oportunidades se ha realizado mediante diferentes canales

- Los riesgos constituyen posibles incumplimientos, registrando las oportunas no conformidades, donde se analizaría cómo actuar.
- Las oportunidades relacionadas con requisitos legales son acciones para ir más allá de lo que exige la legislación. En estos casos que se apliquen estas oportunidades es importante que exista una evaluación del cumplimiento.
- A través del análisis del contexto, se identifican los riesgos y oportunidades, separándolos en el mapa de procesos.

Después de un estudio intenso sobre los riesgos y oportunidades de este establecimiento, hemos realizado una tabla para llenar el informe de acuerdo a lo que rige el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, para poder llevar un seguimiento e ir mejorando determinados aspectos.

[Riesgos y oportunidades temporada 2021](#)

## MANUAL DE GESTIÓN.

El manual de gestión es un documento que explica cómo dar respuesta a los diferentes requisitos de la Norma ISO 9001 por parte de los establecimientos o de aquellas áreas de Central implicadas en el desarrollo del sistema de gestión integrado.

El Manual incluye el alcance del sistema de gestión en los aspectos referidos a la calidad.

El Manual de Gestión contará con una portada donde aparece además del título del documento, el número de revisión, el control de firmas, el cuadro de modificaciones y el logotipo corporativo. En el resto de las hojas aparece el encabezado con el título y el número de revisión.

Los procedimientos se describirán incluyendo un título y un código de referencia , contando con la siguiente estructura:

1. **Objeto:** se detalla cuál es la finalidad del procedimiento
2. **Alcance:** se explica el alcance del procedimiento, tanto los departamentos implicados como las actividades incluidas
3. **Definiciones:** aclara conceptos que pudieran resultar ambiguos o de posible interpretación subjetiva
4. **Responsabilidades:** resume y delimita las responsabilidades para actividad descrita en el procedimiento
5. **Desarrollo del procedimiento:** describe por orden cronológico las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del procedimiento. La descripción deberá contestar qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace
6. **Registros y anexos:** se recogen todos los registros tanto internos como externos indicados en el procedimiento. Además se relacionan los anexos que se precisen para la utilización del procedimiento

Se describen también los requisitos para la realización de las actividades propias de cada departamento, es decir, planificación, realización, seguimiento y control.

Estos manuales tienen que incluir la siguiente información:

1. **Objeto:** indicando cuál es la finalidad del manual
2. **Alcance:** introduciendo cuál es el alcance del mismo, tanto los departamentos implicados como las actividades incluidas
3. **Definiciones:** aclara conceptos que pudieran resultar ambiguos o de posible interpretación subjetiva
4. **Desarrollo:** explica las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del Manual y con las tareas y actividades realizadas por el departamento. Incluye la planificación, la explicación sobre la prestación del servicio y cuando procede, además del seguimiento y control sobre las actividades
5. **Herramientas de supervisión y gestión:** explica la existencia y utilización de determinadas herramientas por parte de los responsables de departamento, para la planificación y supervisión del mismo.
6. **Gestión ambiental**
7. **Registros, anexos e instrucciones de trabajo:** se identifican los anexos tales como documentos, diagramas, planos, registros, controles de supervisión, etc que se precisen para la utilización del procedimiento.

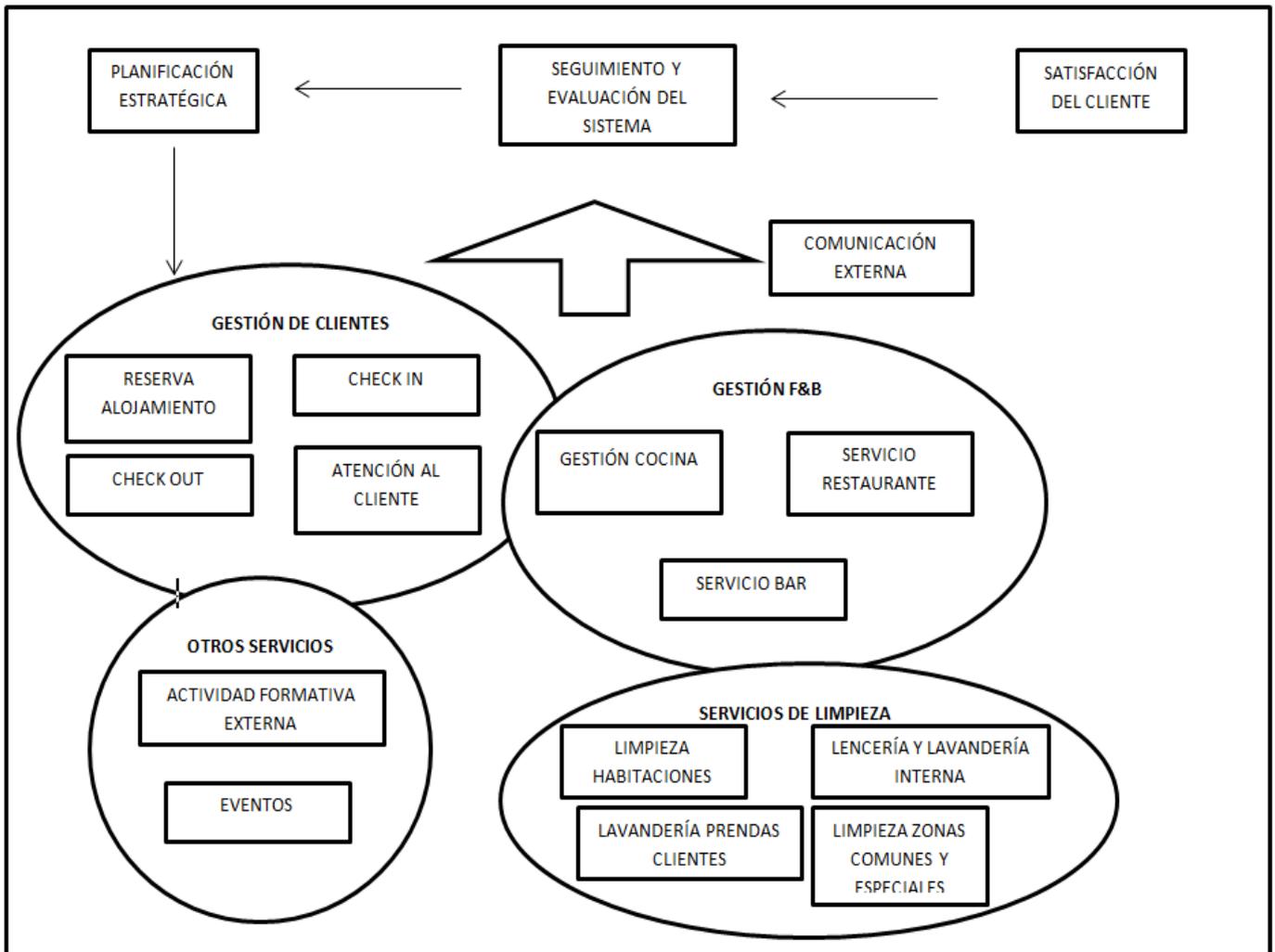
Es de importancia saber que el hecho de actualizar un documento en la intranet implica que todas las versiones anteriores quedan “fuera de uso”, siendo responsable la dirección del establecimiento, los responsables de las áreas de Central involucrados y los responsables de departamento de retirar las copias que puedan existir, colaborando así en la actualización de la información con el personal a su cargo.

Toda modificación de los documentos implica su revisión, que debe ser revisada y aprobada. Se efectuará una nueva distribución del documento y se actualizará la revisión. Los documentos que se encuentran en vigor actualmente y los cuales según el sistema de gestión nos exige tener son los siguientes:

[Documentación registros y instrucciones de trabajo en vigor por departamento](#)

## MAPA DE PROCESOS.

El mapa de procesos genéricos del establecimiento se trata de una representación gráfica de los procesos en que la organización divide sus actividades y determina su secuencia e interacción entre ellos. El mapa de procesos de una empresa es una herramienta de gestión, se trata de una representación gráfica que muestra el ciclo productivo de la empresa, identificando las necesidades de los clientes, hasta que ese producto es entregado finalmente a este.



## **PE01 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA - OBJETIVOS Y METAS**

De forma anual, generalmente durante el último trimestre el año, la dirección del establecimiento expone al departamento de operaciones las aportaciones y sugerencias para la definición de los objetivos marcando el plazo previsto para su cumplimiento, teniendo en cuenta:

- Resultados obtenidos en la revisión anual
- Política de calidad
- Análisis DAFO
- Necesidades y expectativas de partes interesadas
- Mejora continua
- Requisitos legales y otros requisitos que puedan afectar al funcionamiento
- Recursos económicos disponibles
- Resultados de las auditorías
- Programa de objetivos y metas
- Resultados de la satisfacción al cliente
- Sugerencias del personal

Para elaborar el programa de objetivos y metas se tiene que añadir a cada objetivo los siguientes apartados:

- Objetivo
- Indicador (definición y valores actual y final a conseguir)
- Acciones a desarrollar
- Responsable para desarrollar las acciones
- Plazo de ejecución
- Recursos de los que disponemos para realizar ese determinado trabajo

Una vez analizadas las modificaciones oportunas, el programa deberá ser aprobado por la responsable de Calidad. Es importante llevar un seguimiento de las acciones a desarrollar, que será llevada a cabo por parte de la dirección del establecimiento analizando el grado de realización de las actividades planteadas en el programa, quedando constancia de ello a través de las actas de reunión.

[Programa de objetivos y metas](#)

## **PE02 ANÁLISIS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El objeto de este procedimiento es establecer la metodología para obtener y utilizar la información sobre la satisfacción de los clientes y poder mejorar de forma continua la calidad de los servicios que se prestan.

Para poder llevar a cabo este apartado, se utilizan los cuestionarios de satisfacción, se trata de un conjunto de preguntas realizadas a los clientes en las que se pide que puntúen y valoren una serie de cuestiones relacionadas con los productos y servicios ofrecidos.

Es importante que este cuestionario esté en diferentes idiomas, para conseguir así más participación en los clientes. Este cuestionario puede ser modificado.

Los cuestionarios se tienen que encontrar a disposición del público en diferentes áreas del establecimiento. Son rellenados de forma voluntaria por los clientes.

Una vez hecho este proceso, mensualmente la dirección se encarga de traducir los comentarios y tabular los resultados, donde además se debe incluir un plan de acción para dar respuesta a aquellas situaciones, quejas o comentarios que se puedan mejorar. Una vez así, se entrega a cada departamento un resumen

de los cuestionarios y comentarios para su conocimiento además de las medidas correctoras en los casos que sea necesario. Para poder tener un seguimiento, aprovechamos las reuniones periódicas que tienen lugar entre dirección y jefes de departamento para comentar los resultados de los cuestionarios, las acciones a desarrollar para poner en práctica el plan de acción y cualquier otro elemento de mejora. Quedará constancia de todo lo comentado en el acta de la reunión.

#### Comentarios de los clientes en los portales de internet

La Dirección tiene que encargarse de leer y contestar todos los comentarios que los clientes escriben en las páginas de opinión de internet más relevantes como son TripAdvisor, HolidayCheck, entre otras.

#### Quejas y reclamaciones de clientes

Todas las quejas y reclamaciones de clientes se gestionarán y serán analizadas según lo establecido en el procedimiento de No conformidades y acciones correctivas.

#### Seguimiento del proceso

Es aconsejable que como mínimo una vez al año, normalmente a final de temporada la dirección del establecimiento lleve a cabo el proceso de revisión donde se analiza toda la información referida a la satisfacción del cliente, quejas, reclamaciones, sugerencias y planes de acción llevados a cabo, recogidas de los cuestionarios en papel disponibles en el hotel y aquellos que dejan en los portales de internet.

#### Definición del Proceso de Análisis de la satisfacción del cliente

<b>ENTRADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuestionarios clientes</li> <li>● Quejas</li> <li>● Información clientes</li> <li>● Comentarios de los clientes en las páginas de opinión de internet</li> </ul>
<b>SALIDA</b>	Nivel de satisfacción
<b>RECURSOS</b>	Dirección
<b>FINALIDAD</b>	Analizar el grado de satisfacción de los clientes
<b>PROPIETARIO</b>	Dirección
<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puntuaciones cuestionarios de calidad</li> <li>● Porcentaje de clientes repetidores</li> <li>● valoración general de los cuestionarios</li> </ul>

## PE03 REVISIÓN DEL SISTEMA

El presente documento es importante para poder establecer la sistemática que llevará a cabo el establecimiento y llevar a cabo la revisión integrada del sistema de gestión. Este procedimiento alcanza a todos los documentos y actividades del sistema de gestión de calidad integrado.

Se tiene en cuenta sobre todo la mejora continua, actividad recurrente mediante la cual se identifican las oportunidades de mejora, se lleva a cabo principalmente gracias a las auditorías y el análisis del desempeño de la calidad del servicio que, generalmente conduce a acciones correctivas o preventivas.

La revisión del sistema se lleva a cabo por dirección, se realiza de forma periódica, siendo recomendable realizar mínimo una vez al año, normalmente una vez haya acabado la temporada. La Dirección recopila de los responsables de los departamentos la información y propuestas de recomendación y acciones que puedan servir para la mejora continua del sistema de gestión y se procede al análisis de esta información. Una vez así, se redacta un informe con los comentarios, observaciones, conclusiones y actuaciones a realizar para mejorar la dinámica de trabajo. Y una vez aprobado este se redactará formalmente el informe de revisión del sistema. Para realizar este informe se tiene que tener en cuenta una serie de preguntas que se deben tomar como ejemplo para poder aportar la información necesaria.

1. **Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas:** revisar el último informe de revisión del sistema, respondiendo preguntas así como ¿qué acciones de mejora o cambios se propusieron? ¿Se aplicaron? ¿han sido eficaces? En caso de no haberse aplicado, ¿por qué motivo?
2. **Análisis de los cambios**
3. **Cuestiones internas y externas.** Explicar qué acciones (si las hay) se han puesto en marcha el año en curso para tratar cuestiones que encontramos en el DAFO y especificar si han sido eficaces
4. **Necesidades y expectativas de las partes interesadas.** comentar si durante la temporada se han emprendido acciones para dar respuesta a requerimientos de partes interesadas sobre la gestión del establecimiento. Indicar qué nuevos requisitos se han identificado y cómo se han aplicado.
5. **Aspectos ambientales significativos.** Comparar con los del periodo anterior y analizarlos
6. **Riesgos y oportunidades.** Valorar si las acciones definidas para afrontar los riesgos y oportunidades han sido eficaces o si se tienen que plantear otras acciones para la temporada siguiente.
7. **Grado de realización de las acciones del programa de objetivos y metas**
8. **Evolución de los objetivos.** Indicar si se han conseguido los objetivos previstos
9. **Evolución de los indicadores y desempeño de los procesos.** Indicar si se han conseguido los valores previstos para los diferentes indicadores asignados a los procesos y determinar cuáles y por qué no se han conseguido.
10. **Satisfacción del cliente.** Realizar una revisión general, global para el establecimiento sobre los valores obtenidos en las encuestas de

satisfacción. Realizar también un análisis por departamentos sobre los resultados obtenidos

- 11. Acciones formativas** . indicar cuáles son las acciones formativas realizadas. Para cada una de ellas, realizar una evaluación de las acciones
- 12. No conformidades y acciones correctivas.** Indicar cuáles han sido las no conformidades más destacadas en esta temporada. ¿Aparecen con cierta frecuencia? ¿Qué acciones correctivas se han tomado para solventarlas?
- 13. Resultados de las auditorías.** indicar las desviaciones y recomendaciones más relevantes
- 14. Evaluación cumplimiento requisitos legales.** Indicar el grado de cumplimiento de los requisitos legales. Indicar las revisiones, inspecciones, analíticas que se han realizado y si se han detectado incumplimientos
- 15. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión.**
- 16. Recomendaciones para la mejora.** Indicar aquellas acciones que se consideran adecuadas para mejorar la eficacia del sistema de gestión integrado.

También cada año se tiene que realizar un informe de sostenibilidad, tengan o no el sello de Travelife. Se realizará como un punto adicional a la revisión del sistema o como un documento independiente. Contendrá como mínimo:

- Iniciativas que se hayan implementado durante el período de análisis en relación a la sostenibilidad, como son proyectos, colaboraciones, donaciones, etc
- Evolución de indicadores relevantes, en caso de existir, en materia de sostenibilidad.

## PS01 GESTIÓN DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Este procedimiento afecta a todos los documentos del sistema de gestión, política integrada de gestión, mapa de procesos, manuales, procedimientos, etc, así como a los registros del sistema y a la documentación externa que forma parte del sistema integrado de gestión.

DOCUMENTOS	ELABORACIÓN	REVISIÓN	APROBACIÓN	DISTRIBUCIÓN
Manual de Gestión	Responsable de Calidad	Director General de la compañía		Responsable de Calidad
Mapa de procesos				
Procesos estratégicos				
Procesos de soporte				
Manuales de servicio				
Formatos de registros				
Comunicación y otros documentos	Según tipo de información			

Es de gran importancia que la dirección del establecimiento transmita a los responsables de cada departamento la importancia de llevar a cabo las actividades conforme a los criterios definidos en la documentación. El mismo director es el responsable final de la aplicación de los requisitos establecidos en la documentación en su establecimiento y es el responsable, de una vez realizados archivarlos.

Para llevar a cabo esto de una manera ordenada, los responsables de cada departamento ayudan a la dirección supervisando que en su departamento se utilicen los documentos y formatos adecuados en su edición actualizada, llevándose a cabo las actividades según lo establecido en la documentación. También, son los encargados de facilitar al personal la información sobre la legislación u otros compromisos cuando se considere necesario para poder desarrollar de forma correcta sus actividades y también, son los responsables de archivar toda la documentación para su posterior gestión con dirección.

## **PS02 REQUISITOS LEGALES**

El objeto en este apartado es describir el sistema establecido en el establecimiento para la identificación, mantenimiento, registro y evaluación de los requisitos legales que le sean de aplicación, así como aquellos que elijan como voluntarios.

Dentro de este informe encontramos por una parte la legislación, conjunto de disposiciones legales que son de aplicación a la organización como serían las leyes, decretos, reales decretos, órdenes... y por otra parte el requisito legal, es decir, el requerimiento de aplicación a la empresa en concreto, extraído de las disposiciones legales como las licencias, autorizaciones, permisos, analíticas, revisiones, etc.

### RESPONSABILIDADES

Las diferentes funciones a desempeñar son:

- Recopilar la legislación y los requisitos legales
- Recopilar los compromisos voluntarios de carácter ambiental
- Transmitir cuando proceda a la Dirección la información sobre la normativa o compromisos que afecten a las actividades o servicios que lleva a cabo el Hotel

Dirección tiene asignadas las diferentes funciones:

- Transmitir a los jefes de departamento la normativa o compromisos concretos que afecten a las actividades que llevan a cabo diariamente
- Evaluar el cumplimiento de los requisitos

Los responsables de departamento se encargan de facilitar al personal a su cargo la información sobre la legislación u otros compromisos cuando se considere necesario para poder llevar a cabo su día a día.

Las fuentes de información sobre la legislación son:

- Ámbito europeo: Diario Oficial de las Comunidades Europeas (DOCE)
- Ámbito estatal: Boletín Oficial del Estado (BOE)
- Ámbito autonómico: Butlletí Oficial de les Illes Balears (BOIB)
- Ámbito municipal: BOIB o las Ordenanzas Municipales

Esta información seríaa facilitada de las siguientes formas:

- Normativa turística, ambiental y sobre la calidad del servicio: servicio externo subcontratado
- Normativa sobre prevención de riesgos laborales: servicio de prevención externo
- Normativa sobre seguridad alimentaria: empresa colaboradora subcontratada

### COMUNICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES Y OTROS COMPROMISOS

Esta actualización se realiza una vez al año y siempre que se produzca la publicación de nueva legislación o de modificaciones en la vigente. De esta manera, la dirección lo anunciará a los jefes de departamento y estos al

personal y quedará constancia documental sobre la información facilitada a través de las actas de reunión correspondientes, si procede.

## EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO LEGAL

Se analizará anualmente la aplicación que este tiene en el establecimiento, especificando las evidencias en caso de cumplimiento. En caso de encontrarnos incumplimientos se trabajaría como una no conformidad o una acción correctiva

### [Seguimiento requisitos legales](#)

## **PS03 IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ASPECTOS AMBIENTALES**

Este procedimiento se aplica a todas las actividades y servicios que se llevan a cabo en el establecimiento, aplicando el sistema de gestión basado en la norma ISO 14001 y/o EMAS y a todas las instalaciones que sean susceptibles de incidir en el medio ambiente. Como objetivo se persigue la identificación y evaluación de los aspectos ambientales a la hora de llevar a cabo las diferentes actividades y poder, de esta manera, determinar los aspectos ambientales que resulten significativos.

- **Aspecto ambiental:** elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que pueden interactuar con el medio ambiente
- **Aspectos ambientales directos:** actividad sobre las que la organización tiene el control de su gestión
- **Aspectos ambientales indirectos:** actividades sobre las que la organización no tiene el control sobre su gestión, pero puede influir en ella como sería el caso del transporte de clientes, proveedores, subcontratas, etc
- **Impacto ambiental:** cualquier cambio en el medio ambiente
- **Condición normal:** condición que forma parte de las rutinas habituales en el funcionamiento de la organización
- **Condición anormal:** situación que no es propia del funcionamiento de la organización, como por ejemplo sería el caso de situaciones de puesta en marcha o avería.
- **Condición emergencia:** situación de riesgo que pueden provocar impactos negativos sobre el medio ambiente
- **Ciclo de vida:** etapas de un sistema de producto o servicio, desde la adquisición de materia prima hasta la disposición final.
- **Riesgos:** aquellas situaciones relacionadas con un aspecto ambiental que pueden tener repercusiones negativas sobre el medio ambiente
- **Oportunidades:** acciones dirigidas a la mejora de un aspecto ambiental con la intención de reducir su impacto.

## RESPONSABILIDADES

- Establecer los criterios de evaluación de aspectos ambientales
- Identificar en los servicios e instalaciones y características del hotel todos los aspectos ambientales e impactos asociados al mismo
- Evaluar los aspectos conforme a los criterios establecidos para determinar los significativos
- Comunicar los aspectos ambientales significativos a los jefes de departamento
- Es importante que los jefes de departamento conozcan los aspectos ambientales identificados que están asociados a su área.

## PREVENCIÓN ANTE EMERGENCIAS AMBIENTALES

Las actuaciones a seguir para prevenir o reducir el impacto asociado a las situaciones identificadas, así como las acciones para actuar en caso de emergencia, figuran contempladas en el plan de autoprotección contra incendios y la tabla de emergencias ambientales.

En todo momento, los aspectos ambientales derivados de la situación de emergencia (residuos, vertidos, emisiones, etc) se gestionan de un modo adecuado y siguiendo las instrucciones que encontramos en los diferentes manuales de departamentos.

## SIMULACROS

Es recomendable que una vez al año se lleve a cabo un simulacro de emergencia ambiental con el fin de minimizar los posibles impactos ambientales.

El personal que debe participar en este será el directamente implicado en la solución de dicha emergencia.

Además, respecto al plan de Emergencia contra incendios que encontramos recogido en el Plan de autoprotección del establecimiento, anualmente se debe realizar un simulacro para determinar la eficacia de las medidas que contempla y para examinar el correcto funcionamiento de los sistemas de emergencia.

[Emergencias ambientales](#)

## PS04 FORMACIÓN

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Como objetivo encontramos el tener que definir las funciones, responsabilidades y perfiles de los diferentes puestos de trabajo que encontramos en la plantilla del establecimiento. Y por otro lado, definir las directrices para facilitar la formación que requieren los trabajadores para poder llevar a cabo su trabajo, especialmente en el ámbito de la calidad y medio ambiente.

La ficha de puestos es un documento que se utiliza para describir las actividades y responsabilidades de un puesto de trabajo, formando así el Manual de Perfiles. Este Manual es elaborado tanto por el departamento de RRHH como por el de formación y calidad. Siempre que sea posible, debe de contener la siguiente información:

1. **Nombre y descripción:** incluyendo una descripción general del puesto de trabajo
2. **Funciones y responsabilidades:** explicando las responsabilidades y tareas mínimas que tiene que llevarse a cabo
3. **Requerimientos:** descripción de los conocimientos, títulos, cursos, experiencia y demás condicionantes necesarios para el buen desempeño del puesto de trabajo
4. **Otros requisitos:** si procede

### PLAN DE FORMACIÓN

Anualmente, el departamento de formación y calidad solicita las necesidades de formación. El procedimiento que se sigue es, primeramente estudiar las necesidades de formación, estas se ordenan y unifican los criterios. Una vez así, se estudian los motivos para realizar los cursos y se prepara el llamado Plan Anual de Formación. Este debe incluir:

- Calendario de actividades de formación
- Tipo de actividad formativa (seminario, curso externo, etc)
- Destinatario de la formación
- Duración de este curso a realizar
- Lugar y fecha para su realización
- Formadores

### ACCIONES FORMATIVAS

- Cursos o seminarios en empresas externas
- Cursos o seminarios organizados por empresas externas pero impartidos en las propias instalaciones del establecimiento
- Cursos, charlas o actividades internas de formación impartida por el propio personal

Los principales temas de formación a tratar teniendo en cuenta el Sistema de Gestión que tenemos integrado es:

1. Desarrollo e implantación del sistema de calidad
2. Conceptos básicos relacionados con la calidad
3. Normativa aplicable en el puesto de trabajo
4. Aspectos ambientales
5. Buenas prácticas ambientales en el puesto de trabajo
6. Gestión de residuos
7. Actuaciones frente a situaciones de emergencia
8. Conocimiento de las herramientas a usar en el puesto de trabajo

### PLAN DE FORMACIÓN DE PRACTICANTES

A los empleados que se incorporan en el establecimiento con contratos de prácticas o formación se les entregará una copia de la política integrada, la información sobre riesgos laborales de su puesto de trabajo, el manual de servicio del departamento en el que se encuentre, la carta de bienvenida para practicantes y el plan de formación.

El jefe de departamento será el responsable de informar sobre el funcionamiento de dicho puesto al practicante..

El seguimiento interno que se les realiza a los practicantes se realiza por el jefe de departamento al que pertenezca.

### MANUAL DE PERFILES

Los códigos de referencia son por una parte los **procesos estratégicos (PE)** que son aquellos cuya responsabilidad corresponde a la dirección y por otra parte los **procesos de soporte (PO)**, aquellos que describen actividades no directamente relacionadas con la prestación del servicio, pero que dan soporte a estas y mejoran la eficacia del sistema.

### MANUAL DE SERVICIO

Se trata de un documento adaptado a cada establecimiento donde se organiza y planifica el desarrollo de las responsabilidades diarias que tienen que realizar, aparte de las competencias que exigen a cada trabajador para poder trabajar en ese determinado puesto tanto en formación necesaria como en experiencia requerida para el puesto. También es importante que cada trabajador tenga unos conocimientos específicos, siendo los mínimos la prevención de riesgos laborales, qué hacer en caso de emergencia y conocimiento sobre la Norma ISO 9001, y en el caso de aquellos departamentos que trabajen con alimentos es necesario que cuenten con el carnet de manipulador de alimentos y formación en APPCC.

## **PS05 COMUNICACIÓN**

El objeto en este apartado es definir la comunicación, tanto interna (entre los propios empleados que conforman el establecimiento) como externa (entre la empresa y los clientes u otras partes interesadas).

### RESPONSABILIDADES

1. Responsables de departamento
  - Responder a todas las peticiones tanto de personal como de clientes, dejando constancia de ella
  - Transmitir al personal a su cargo la información necesaria para llevar a cabo sus actividades a diario
2. Dirección del establecimiento
  - Facilitar la información necesaria sobre la organización y sobre el funcionamiento del sistema de gestión que hay implantado
  - Responder a todo tipo de quejas o sugerencias
  - Realizar reuniones periódicas con todos los departamentos para ver cómo evoluciona

### COMUNICACIÓN INTERNA

Se trata de aquellas comunicaciones que se llevan a cabo únicamente entre el personal de la misma empresa sin superar el ámbito de la misma organización. Para llevar a cabo esta comunicación se utilizan mecanismos como los tableros de anuncios, comunicados internos, casilleros para cada departamento, reuniones periódicas, etc.

Cuando se trata de comunicaciones internas escritas, el responsable de la emisión del comunicado será el responsable de archivar el documento junto a las firmas necesarias, si procede, de aquellas personas involucradas.

Los temas a tratar dentro de esta comunicación interna entre dirección y los responsables de departamento son:

- Revisión de objetivos de calidad
- Revisión de auditorías internas y seguimiento del plan de auditoría
- Seguimiento de los procesos implantados
- Seguimiento de la incidencias y quejas, así como también verificar si las medidas adoptadas son las correctas
- Informes de satisfacción de clientes
- Promover la mejora continua
- Otros temas relevantes para el buen funcionamiento de la empresa

### COMUNICACIÓN EXTERNA

Se basa básicamente en dar respuesta a las solicitudes o quejas de los clientes.

## PS06 COMPRAS

En este apartado tendremos en cuenta los criterios ambientales de compra para la adquisición de productos y servicios, además de establecer también la sistemática a seguir para esta adquisición.

Los proveedores son aquellas empresas que suministran materiales o prestan servicios a la organización.

### RESPONSABILIDADES

- Responsable de Calidad

Se hace de importancia su participación en la definición de criterios ambientales de contratación

- Dirección del establecimiento

Solicitar los pedidos al departamento que se encarga de las compras y enviar albaranes una vez recibido el producto, para llevar un seguimiento

- Responsables de departamento

Solicitar los pedidos a dirección o a economato y registrar las posibles incidencias ocurridas con proveedores y subcontratas y transmitirlos a dirección

- Todo el personal

Detectar las necesidades de compra.

En el caso de recibir la entrega, controlar su buen estado, caducidad, etc y registrar las incidencias ocurridas con proveedores y subcontratas.

### PROCESO DE COMPRA

#### **1. Detección de las necesidades de compra**

El proceso de compra tiene su inicio en el momento en que el establecimiento tiene la necesidad de proveerse de algún producto o servicio.

#### **2. Realización del pedido**

Una vez estas necesidades han sido detectadas, el responsable de cada departamento solicitará el pedido por escrito a dirección o bien a economato (si encontramos este departamento en el establecimiento). En el pedido tiene que figurar, como mínimo, el nombre del proveedor, la descripción del producto y la cantidad a comprar.

Para poder llevar un control del pedido, la dirección entregará a cada uno de los departamentos una copia del pedido realizado para que tengan constancia y puedan, posteriormente realizar la recepción de la mercancía.

#### **3. Verificación de los productos comprados o servicios prestados**

El responsable de departamento hará una revisión del mismo producto al recibirlo, comprobando que, en el caso de producto:

- El material recibido coincide con el pedido realizado
- Los productos no presentan defectos visibles
- Los productos están acompañados de la documentación necesaria
- No se han producido retrasos en la entrega

## ALMACENAMIENTO

Aquellos establecimientos que disponen de economato lo emplearán como almacén central, y en aquellos que este departamento no exista, los productos se almacenarán en las zonas designadas a tal fin en cada departamento.

Haciendo referencia al control de las caducidades de los productos en stock, cada establecimiento creará un sistema según sus posibilidades

## CRITERIO EVALUACIÓN PROVEEDORES

Los criterios que se tiene en cuenta a la hora de evaluar a los proveedores son:

- **Precio:** se valora el mantenimiento de precios pactados, se estudia si el precio pactado se ajusta a las condiciones de mercado y cualquier otra cuestión referente al precio.
- **Cumplimiento de plazos:** se valora que las entregas se hayan hecho en el plazo pactado y que el proveedor responda con prontitud ante cualquier inconveniente.
- **Facturación:** se tendrá en cuenta los problemas que puedan existir en el momento de la remisión de facturas, evaluando la forma de la presentación, la constancia en los posibles errores, etc.
- **Calidad de los productos:** se valorará que la calidad de los productos corresponda con los requisitos solicitados previamente.
- **Incidencias en el servicio:** valorando tanto la cantidad de incidencias con los proveedores como los contenidos de esta.
- **Servicios técnicos:** valorando si encontramos la existencia de servicios técnicos o servicio post-venta del proveedor, así como también la eficacia en la resolución de averías o errores.

### [Criterios ambientales de compra](#)

## **PS07 No conformidades**

Entendemos como No Conformidad una situación real que no cumple con los requisitos establecidos por el sistema de gestión integrado en el establecimiento. En este momento encontramos la **solución inmediata**, aquella acción que se toma para eliminar una no conformidad detectada, o la **acción correctiva**, acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable e impedir así su repetición.

El objetivo de este apartado es realizar un seguimiento de las acciones de mejora que pueden establecerse, procedentes de las no conformidades existentes.

## RESPONSABILIDADES

Por parte de Dirección, debe de:

- Detectar las no conformidades y cumplimentar el informe de no conformidades
- Cuando no lo haya hecho la persona que detecta la no conformidad, determinar la necesidad de aplicar una solución inmediata y establecer el responsable para seguir su evolución
- Determinar quienes serán los responsables para establecer acciones correctivas
- Realizar el seguimiento de las no conformidades y sus acciones correctivas
- Analizar la información que tenemos a mano para poder proponer mejoras en el funcionamiento del sistema de gestión para evitar las no conformidades

## IDENTIFICACIÓN DE LAS NO CONFORMIDADES

Puede provenir de:

- Los informes de auditoría interna/externa
- Seguimiento de acciones correctivas emprendidas con anterioridad
- Seguimiento del sistema por parte de los propios jefes de departamento
- Quejas y reclamaciones recibidas de clientes o los propios trabajadores
- Incidencias con proveedores de productos o servicios
- Desviaciones en informes, inspecciones o incumplimientos legales
- Servicios que no cumplan las expectativas del cliente
- Cualquier incumplimiento de los procedimientos e instrucciones del sistema de gestión implantado

Es importante, que siempre que se pueda se intente aportar la máxima información sobre el incidente ocurrido

- Fecha y persona que ha detectado la incidencia
- Descripción: se explica la incidencia ocurrida
- Solución inmediata: explicar la acción llevada a cabo para solucionar el problema ocurrido. Y especificar la hora en que se ha llevado a cabo la solución y quién ha sido el responsable de llevarla a cabo

## ACCIONES DE MEJORA

La Dirección debe determinar las acciones correctivas a implantar, así como las personas que deben ayudar a que se solucione esta incidencia.

## SEGUIMIENTO

La dirección deberá también registrar de manera digital las no conformidades para su correcto seguimiento, rellenando los siguientes campos:

- **Seguimiento:** indicando qué seguimiento se realizará sobre la acción, en qué momento, por parte de quién, etc. Se establecerá un período de tiempo durante el cual se comprueba la eficacia de la acción correctiva de cara a reducir o eliminar el problema.
- **Incidencia ambiental:** indicando la repercusión que tiene en el medio ambiente
- **Cierre:** una vez la no conformidad arreglada se indica la fecha y firma de dirección.

## **PS08 Auditoría interna**

Herramienta de gestión que comprende una evaluación del comportamiento de la organización y de su sistema de gestión integrado.

El equipo auditor puede estar formado por uno o varios miembros de la plantilla del establecimiento o bien, se puede contratar a una empresa externa. El personal de la empresa que realice auditorías internas deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Tener conocimientos sobre la norma ISO 9001
- Conocimiento del sistema integrado en el establecimiento
- Conocimiento sobre el sector turístico y hostelería

Para garantizar la objetividad en la auditoría, los auditores deben ser independientes del establecimiento a auditar.

En el caso que los auditores sean externos, estos deben ser técnicos con experiencia en implantación de sistemas de gestión de la calidad.

## PLANIFICACIÓN

Se realizan auditorías internas del sistema de gestión en todas las áreas y todos los puntos de las normas de referencia de forma anual.

Estas auditorías son programadas durante el primer trimestre. Una vez aprobado, se comunican las fechas del plan de auditoría al departamento de dirección del establecimiento.

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

El auditor interno programará la auditoría teniendo en consideración la importancia de los procesos y de las áreas a auditar, teniendo en consideración

la importancia de los procesos y de las áreas a auditar, así como el resultado de las auditorías previas. El programa se encarga de:

- Alcance de la auditoría, especificando las áreas y personal a entrevistar
- Objetivos de la auditoría
- Fecha prevista según lo pactado con los departamentos
- Requisitos, criterios y documentos aplicables

## REALIZACIÓN Y METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA

La metodología que se lleva a cabo se basa en inspecciones de las condiciones de funcionamiento y de las instalaciones, conversaciones con el personal, revisión de la documentación del sistema de gestión, registros, con el objetivo de:

- Determinar si se cumplen con las normas aplicables
- Evaluar el grado de implantación del sistema
- Evaluar la eficacia para la consecución de los objetivos fijados
- Evaluar la adecuación del sistema a la documentación de referencia
- Evaluar la conformidad de las actividades realizadas con el sistema establecido
- Valorar los puntos fuertes y débiles del sistema de gestión

## INFORME DE LA AUDITORÍA

Una vez realizada la auditoría, el equipo auditor emitirá un informe donde se reflejen todos los resultados y las conclusiones, con el claro objetivo de:

- Documentar la información
- Proporcionar a la dirección la información sobre el cumplimiento de la política
- Proporcionar a la dirección información sobre la eficacia y fiabilidad de las medidas de control del impacto ambiental que se llevan a cabo
- Proporcionar información sobre el control y seguimiento de los procesos
- Identificar las desviaciones y recomendaciones para ayudar a la puesta en marcha de acciones correctoras.

## CONCLUSIÓN

A raíz de haber hecho un estudio profundo de este tema, he podido aprender con más exactitud cómo poder implantar un sistema de gestión de calidad, con la finalidad de poder aumentar la satisfacción del cliente, ya que en el ámbito turístico es a lo que le damos más importancia.

Cada vez es más importante que empresas turísticas cuenten con la acreditación de una norma internacional tan importante como la ISO, acreditando así todo lo que dice el establecimiento que hace, a través de una serie de documentos y normativa importante que deben de cumplir, además de hacer un seguimiento para posibles cambios en cuanto a documentación legal y estar siempre actualizados. También es un punto a favor cumplir con la ISO 14001, ya que a día de hoy los clientes están más concienciados con el medio ambiente y su repercusión. Se trata de una política ambiental con el objetivo de minimizar los impactos que sufre el medio ambiente a través de una serie de requisitos que se les exige a los establecimientos, para de esta manera conseguir beneficios como, ahorrar costes, incrementar la eficacia, mayores oportunidades de mejora, cumplimiento de la legislación y regulación ambiental, entre muchas otras.

Para realizar este trabajo, ha sido de gran ayuda primero empezar con un estudio interno sobre las debilidades y fortalezas que tiene ese determinado establecimiento, y así estudiar cómo se encuentran internamente, y saber los puntos débiles para saber por dónde empezar a actuar.

Para poder cumplir con los requisitos exigidos es importante cumplir con toda la documentación y que esta esté vigente siempre, por eso la realización de auditorías internas y externas progresivamente, para poder verificar el estado de toda esta documentación y de su cumplimiento. Una vez así, la empresa conseguirá estar acreditada conforme a la Norma de Gestión ISO.

A la hora de realizar este trabajo ha sido complicado saber cual era toda esa información que necesitan gestionar las empresas para poder obtener esta acreditación, pero después de un gran estudio y asesoramientos diversos he podido saber qué requisitos necesita cumplir y cómo poder gestionar así toda la documentación interna que puede necesitar un establecimiento hotelero para que este tenga una buena repercusión para los clientes.

Es importante manejar toda esta documentación para las auditorías existentes, desde la licencia de apertura y poder realizar esta actividad turística, hasta cómo gestionar todos los residuos peligrosos que produce un establecimiento hotelero, autorización para conectarse a las redes de suministros, como electricidad, instalación térmica, frigorífica, entre otros, y contar con los requisitos legales importantes como equipos de protección de incendios y otros que así te obliga la ley para cumplir con todos los diferentes puntos.

Desde mi punto de vista como cliente, que un establecimiento hotelero cuente con esta acreditación es un punto a favor a la hora de elegir entre uno u otro. Como una trabajadora más, también me parece importante que cada vez sean más las empresas que opten por estos sistemas internacionales reconocidos mundialmente, ya que así además de una buena gestión interna, consiguen fidelizar a los clientes y llevar un registro más personalizado y extenso sobre el funcionamiento interno.

Para llevar a cabo este seguimiento, es necesario la existencia de personal altamente cualificado, que sepa y entienda cómo van todos los procesos, así como gestionar bien todos los manuales de cada departamento y cumplir con todos los requisitos legales. Además es importante enseñar a los trabajadores

como llevar a cabo su trabajo a través de las instrucciones de trabajo (IT) adaptadas a cada departamento.

Para que un Sistema de Gestión funcione se debe tener un seguimiento profundo de todo lo implementado y realizar reuniones periódicas para la mejora continua de los posibles desniveles existentes.

Respeto a la ISO 9001, pienso que cuanto más objetivos se proponga la empresa cumplir para la siguiente temporada y así lo consigan, es mejor para su reputación, pero se tienen que poner metas que sean realistas y alcanzables, ya que a partir de ahí se harán todos los informes necesarios para llevar su seguimiento.

No me ha resultado duro hacer este trabajo ya que es un tema que verdaderamente me parece muy interesante y muy eficaz.

Las carencias que encontramos en el sistema de gestión son aquellos problemas internos que provienen del funcionamiento de la propia empresa, cómo pueden ser:

- Carencia por parte de la dirección del establecimiento
- Falta de conocimientos por parte de los empleados de cómo llevar a cabo de forma correcta su trabajo
- No detectar todas las debilidades durante el proceso de estudio interno del establecimiento para poder implementar de acuerdo a ello el sistema de gestión ISO 9001
- Déficit de recursos disponibles para la implementación del SGC
- Métodos utilizados inadecuados
- Insuficiencia a la hora de realizar el seguimiento del Sistema
- Consultores externos poco cualificados

Y en función a factores negativos externos para poder conseguir el certificado, tenemos:

- Inestabilidad política
- Ineficiencia económica
- Falta de existencia de políticas educativas y políticas de inversión y existencia de un gobierno débil en temas económicos, entre muchos otros.

La mayor desventaja que tiene la empresa a la hora de implementar un sistema de gestión, son los esfuerzos, económicamente hablando que tienen que soportar, y el tiempo que tienen que dedicar para poder certificarse de acuerdo a esta Norma.

Como oportunidad de mejora, la ISO 9001 necesita que toda la organización estudie sus procesos implantados para poder asegurarse que todos son llevados a cabo según lo establecido en el sistema de gestión y poder demostrar que cumple con todos los apartados expuestos. El establecimiento debe buscar la mejora continua, acciones llevadas a cabo para conseguir así más calidad en los productos y servicios ofrecidos optimizando sus procesos internos con el objetivo de minimizar costes y aumentando la satisfacción del cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

Hotelero, C. C. E. G. (2013, 26 julio). *Breve Historia de la Industria Hotelera*. CEGAHO BLOG. <https://cegaho.wordpress.com/2013/07/25/historia-industria-hotelera/>

Formación, A. (2016, 17 abril). *Historia de la ISO 9001:2015*. Curso de Técnico En ISO 9001:2015. <https://www.curso-iso-9001-2015.com/historia-de-la-iso-9001-2015>

A. (2021, 22 febrero). *Desarrollo del concepto calidad*. ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:%7E:text=La%20calidad%20es%20%E2%80%99Cla%20adecuaci%C3%B3n,de%20normas%20y%20requerimientos%20precisos.>

García, P. (2021, 18 noviembre). *ISO 9001 – ¿Qué es?, importancia y trámites de certificación*. Geoinnova. [https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9001/?gclid=Cj0KCQjw1ZeUBhDyARIsAOzAqQLq1EBtVLoQoLdWAP-WT3bVPoWrr9lq1wCQVQFSXWaoaEn3Nc3G9kaAoOnEALw\\_wcB](https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9001/?gclid=Cj0KCQjw1ZeUBhDyARIsAOzAqQLq1EBtVLoQoLdWAP-WT3bVPoWrr9lq1wCQVQFSXWaoaEn3Nc3G9kaAoOnEALw_wcB)

Hernández, L. (2022, 4 abril). *Requisitos para obtener la certificación ISO 9001 2015*. Softgrade. <https://softgrade.mx/requisitos-iso-9001/>

de la Cruz, H. (2021, 26 noviembre). *Guía para obtener el certificado ISO 9001*. ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2021/07/guia-para-obtener-el-certificado-en-iso-9001/>

Toro, R. (2015, 20 octubre). *¿Cuáles son los inconvenientes a la hora de obtener la certificación ISO 9001?* ISOTools Colombia. <https://www.isotools.com.co/inconvenientes-obtener-certificacion-iso-9001/>

iso 9001. (2018). iso 9001. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2018/08/5-areas-clave-para-lograr-la-mejora-continua-en-iso-9001>