



Profesor Guía: Carlos Torres N.

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN  
NORMAS NCH 2964 Y NCH 2909 PARA CABAÑAS BORDENIEVE.”**

“Trabajo Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Civil Industrial”.

**Fecha:** 12 de Marzo de 2009

**Alumno:** Alvaro Villegas Castro

## DEDICATORIA

*Dedicado a mis padres, Henry y Teresa,  
y a mi Nonna Pety.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Al concluir esta bonita etapa de mi vida, no puedo dejar de agradecer a quienes han realizado el trabajo de acompañar mi camino: primero debo agradecer a Dios por entregarme las capacidades para estudiar, una maravillosa familia que me ha apoyado en todo, y amigos incondicionales que han permanecido junto a mí.

A mis padres, por la entrega de amor, valores, educación, amistad y apoyo incondicional ante todos los retos que he emprendido durante mi vida.

A Paulina y Macarena, por ser quienes toleraron muchos de los momentos de estrés en mi vida universitaria, por el apoyo recibido en todo momento por ambas.

A mi Nonna Pety, quién desde muy pequeño se comprometió con mi crianza y educación, entregando valores y enseñanzas necesarias para conseguir éxito.

A Julia por haberme apoyado en esta etapa que hoy concluye, por haber sido la distracción de muchos momentos de estrés, por su amor y comprensión.

A Felipe por ser un amigo incondicional, por apoyar todos mis pasos hacia el éxito y por saber decir cuando estoy equivocado.

A mi tío Talo, un gran amigo que supo enseñarme la rigurosidad para tener éxito, por haberme escuchado y guiado en las grandes decisiones que se deben tomar.

A Claudio, por entregar su confianza y brindar el apoyo necesario para el desarrollo de esta memoria en su empresa, cabañas Bordenieve.

Al profesor Carlos Torres, por haber puesto su confianza en el desarrollo de esta memoria, apoyando y guiando los pasos para finalizar el trabajo con éxito.

A todos quienes han apoyado cada uno de mis pasos y que no he individualizado por razones de espacio... GRACIAS...

## RESUMEN

La presente memoria tiene su justificación en la oportunidad, que se identificó en cabañas Bordenieve y basado en las políticas del Sernatur en avanzar en materias de calidad turística, de desarrollar un sistema de gestión de calidad para dar cumplimiento a las normativas de aseguramiento de calidad en cabañas y moteles (NCh 2964) y de gestión pymes (NCh 2909).

El desarrollo del trabajo se enfocó en el estudio de diferentes normativas, tanto nacionales como internacionales, las cuales en algún momento y a medida que la empresa avance en el desarrollo de la calidad, pueden ser implementadas en el interior de la organización.

Dado lo anterior, se planteó el enfoque escalonado de implementación de las normativas, tanto de calidad turística como de calidad de gestión de la empresa, obedeciendo al modelo de desarrollo Capacidad/Madurez, formulado hace ya veinte años.

Luego de haber finalizado los estudios de las normativas, haciendo un respectivo levantamiento de la documentación requerida por las normativas, se aplicaron dos diagnósticos, el SIGA en base a la gestión de calidad de la empresa y el autodiagnóstico NCh 2964 en base a la calidad turística que posee la empresa.

El resultado del diagnóstico SIGA, indicó que la empresa está en los inicios de una gestión de calidad, y el autodiagnóstico indicó que la empresa tenía deficiencia la organización de la empresa, básicamente definición de estructura, procedimientos y manuales, con lo cual se orientó el trabajo en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad que permita a la empresa mejorar la gestión organizacional y funcional de la empresa.

De esta forma, se desarrolló un taller en donde los integrantes de la empresa definieron formalmente la misión de la empresa, además la gerencia definió formalmente la visión, elementos necesarios para tener una postura estratégica definida y además exigidos por las normativas en estudio.

En ese mismo contexto, se dio forma a las políticas exigidas por las normas NCh 2909 y NCh 2964, definidas en conjunto con la gerencia de cabañas Bordenieve, las cuales son: política de calidad, política de áreas de fumadores, política de tenencia de mascotas y política de sustentabilidad ambiental.

Con los elementos estratégicos definidos se dio paso, en el mismo capítulo, al diseño de una propuesta de sistema de gestión documental, en el cual se especifica la jerarquía de la documentación, definición de la autoridad y responsabilidad en la elaboración de la documentación, se determinó el proceso de generación de documentación, se confeccionó el plan de elaboración de documentos y se planificó la capacitación del personal. Además se definió el plan de acción, en donde se determinaron los objetivos, las estrategias, el programa de la estrategia, responsable y los recursos asociados. De esta forma se cuantificó los requerimientos de las normas que deben regularizarse al interior de la organización, para conseguir el objetivo del presente estudio.

Luego de lo anterior, se procedió a la definición de la estructura del manual de calidad, el cual se desarrollo para dar cumplimiento a las normas NCh 2909 y NCh 2964.

Una vez estructurado el manual de calidad, se estructuraron los procedimientos (formato), definición de la codificación de estos, los elementos necesarios que deben tener los procedimientos, además de los componentes de la trazabilidad de estos que permitan identificar las modificaciones efectuadas a lo largo del tiempo.

## INDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Origen del Tema.....	10
1.2. Justificación.....	11
1.3. Objetivos del estudio .....	12
1.3.1. Objetivo General: .....	12
1.3.2. Objetivos Específicos: .....	12
1.4. Alcances o Ámbito del Estudio.....	13
1.5. Metodología Propuesta .....	14
CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL.....	15
2.1. Introducción.....	15
2.2. Descripción de la empresa.....	15
2.3. Organigrama .....	16
2.4. Recursos físicos y humanos .....	17
2.4.1. Recursos Físicos.....	17
2.4.2. Recursos Humanos.....	18
2.5. Administración de la empresa .....	18
2.5.1. SERNATUR .....	19
2.5.2. Programa Vacaciones Tercera Edad .....	19
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	20
3.1. Introducción.....	20
3.2. Evolución histórica del concepto de calidad.....	20
3.3. El Instituto Nacional de Normalización .....	22
3.4. Calidad Turística .....	22
3.4.1. Evolución en Chile.....	23
3.5. NCh 2964 of 2005 .....	24
3.6. NCh 2909:2004 .....	25

3.7. ISO 22000:2005 .....	26
3.8. Discusión Bibliográfica .....	27
3.8.1. Enfoque del sistema de gestión de calidad .....	29
3.8.2. Jerarquía de la documentación .....	30
3.8.3. Diseño del Manual de Calidad .....	31
3.8.4. Diseño de procedimientos.....	33
3.9. Comparación entre NCh 2964 of 2005, NCh 2909 of 2004 e ISO 22000:2005.....	34
3.9.1. Cuadro Comparativo: Estándares y documentación general .....	35
3.9.2. Cuadro Comparativo: Procedimientos.....	35
3.9.3. Cuadro Comparativo: Políticas exigidas.....	36
3.9.4. Cuadro Comparativo: Estándares y documentación específica .....	37
<b>CAPITULO 4: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>39</b>
4.1. Introducción.....	39
4.2. Diagnóstico SIGA .....	39
4.1.1. Descripción .....	39
4.1.2. Criterios.....	40
4.1.3. Escalas de evaluación.....	40
4.1.4. Resultados diagnóstico SIGA.....	41
4.2. Diagnóstico según NCH 2964 Of 2005 .....	42
4.2.1. Criterios a evaluar .....	42
4.2.2. Escala de evaluación .....	42
4.2.3. Obtención de resultados .....	42
4.2.4. Resultados .....	42
<b>CAPITULO 5: PLAN DE ACCIÓN GENERAL.....</b>	<b>44</b>
5.1. Introducción.....	44
5.2. Postura estratégica de la empresa.....	44

5.2.1. Misión.....	45
5.2.2. Visión .....	45
5.2.3. Políticas.....	45
5.2.3.1. Política de calidad.....	46
5.2.3.2. Política de sustentabilidad ambiental.....	47
5.2.3.3. Política áreas fumadores .....	47
5.2.3.4. Política Tenencia de Mascotas.....	48
5.3. Mapa de procesos.....	48
5.4. Diseño del sistema documental .....	49
5.4.1. Definición de la jerarquía de la documentación.....	49
5.4.2. Definición de la autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel. ....	51
5.4.3. Determinar el proceso de la documentación. ....	51
5.4.4. Determinar el proceso de la documentación. ....	53
5.4.5. Confeccionar plan de elaboración de documentos .....	54
5.4.6. Planificar capacitación del personal .....	54
5.5. Plan de acción.....	55
<b>CAPITULO 6: DISEÑO MANUAL DE CALIDAD SEGÚN NCh 2909 y NCh 2964</b> .....	<b>61</b>
6.1. Introducción.....	61
6.2. Definición de la estructura.....	61
6.3. Contenido del Manual de Calidad .....	62
6.4. Sección A.....	63
6.4.1. Índice.....	63
6.4.2. Declaración de Política y Objetivo de Calidad.....	64
6.4.3. Giro y Antecedentes de Cabañas Bordenieve .....	64
6.4.4. Alcance del Manual de Calidad.....	64
6.4.5. Caracterización de Clientes .....	65



6.4.6. Registro de modificaciones .....	66
6.4.7. Lista de Circulación .....	66
6.4.8. Jerarquía de la Documentación y controles de esta.....	67
6.5. Sección B .....	67
6.5.1. Responsabilidad de la dirección.....	67
6.5.2. Sistema de Gestión de Calidad .....	67
6.5.3. Control de Servicios .....	68
6.5.4. Tratamiento de No Conformidades .....	68
6.5.5. Plan de Capacitación del Personal .....	69
6.6. Sección C .....	69
6.6.1. Descripción de funciones, dependencia y responsabilidades .....	69
6.6.2. Áreas de la organización.....	70
6.6.3. Selección del Personal.....	70
6.6.4. Uniformes de la organización.....	70
6.7. Sección D.....	71
6.7.1. Criterios de evaluación.....	71
6.7.1.1. Evaluación del Servicio.....	71
6.7.1.2. Evaluación a los proveedores.....	71
6.7.1.3. Evaluación al personal.....	72
<b>CAPITULO 7: DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS .....</b>	<b>73</b>
7.1. Introducción.....	73
7.2. Nomenclaturas .....	73
7.3. Estructura de los procedimientos .....	74
7.3.1. Objetivos .....	74
7.3.2. Alcance .....	74
7.3.3. Términos y Definiciones .....	75
7.3.4. Desarrollo.....	75

7.3.5. Control de registros .....	75
7.3.6. Tabla de modificaciones.....	76
7.3.7. Lista de distribución.....	76
7.3.8. Anexos .....	77
7.4. Estructura de Instructivos.....	77
7.4.1. Objetivo .....	77
7.4.2. Secuencia de actividades y secuencias de control .....	77
7.5. Formato de procedimientos e instructivos.....	78
7.5.1. Encabezado de página.....	78
7.5.2. Pie de página .....	79
CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
CAPITULO 9: BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA.....	84
9.1. Bibliografía .....	84
9.2. Linkografía .....	84
ANEXOS .....	86
ANEXO 1: Diagnóstico SIGA aplicado en empresas Bordenieve.....	86
ANEXO 2: AUTOEVALUACIÓN SEGÚN NCH 2964 .....	92
ANEXO 3: Plan de elaboración de documentos.....	99
ANEXO 4: Memoria de cálculo para ampliaciones de cabañas y asesoría en gestión .....	102
ANEXO 5: 14 MEDIDAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN CHILE .	104
ANEXO 6: FICHA TÉCNICA DE FINANCIAMIENTO PARA LA CERTIFICACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE CALIDAD .....	105
ANEXO 7: REVISIÓN PERIÓDICA Y PUBLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	107
ANEXO 8: Procedimiento Mantenimiento de Piscinas .....	110
ANEXO 9: Procedimiento de recepción y tratamiento de sugerencias y reclamos .....	114

## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Origen del Tema**

La gestión de calidad en servicios de origen turísticos, hotelería, cabañas, entretención turística, tiene sus orígenes en España, donde hace una década y media que se regulan cada uno de los servicios que entregan las diferentes empresas a los turistas que arriban al país del viejo continente.

La experiencia adquirida por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), le permitió liderar el proceso normativo a nivel internacional de los servicios de turismo, siendo un organismo que ha visado el trabajo que lleva a cabo la organización de estandarización internacional en la norma ISO/TC 228 – Turismo y actividades relacionadas, de la cual nuestro país es participe a través del Instituto Nacional de Normalización.

A nivel de país, la preocupación por normar los servicios turísticos tuvo sus orígenes en el Instituto Nacional de Normalización y contó con el financiamiento de los FDI de Corfo, además contó con la participación diferentes actores del ámbito turístico, tanto público como privado, entre ellos Sernatur, Hoteleros de Chile, Fundación Chile y Consentur.

El objetivo principal de este trabajo era proyectar a Chile como un destino turístico competitivo en el contexto mundial, orientando los esfuerzos en la creación de 50 normas que permitiesen regular las actividades turísticas de tres áreas: Alojamiento Turístico, Guías Turísticos y Turismo Aventura.

De esta forma al año 2007 existen 48 de las 50 normas, siendo estas implementadas en diferentes zonas turísticas del país, desarrollando planes pilotos. En el caso de cabañas y moteles, NCh 2964, estos planes pilotos fueron desarrollados en la comuna de Puerto Varas, región de Los Lagos, lugar donde dos recintos de cabañas se encuentran certificados bajo la normativa anteriormente descrita, en el nivel de tres estrellas. A nivel país no existe ninguna otra empresa de cabañas o moteles certificados bajo esta normativa, lo que hace atractivo para cabañas Bordenieve orientar sus estrategias de

desarrollo hacia modelos de gestión que permita garantizar la calidad de los servicios a sus clientes.

En la zona donde se encuentran emplazadas cabañas Bordenieve, existe una gran variedad de cabañas que presta similares servicios a los de Bordenieve, orientados todos hacia clientes diversos, provenientes de diferentes áreas del país, continente y el mundo. Concentrando en la actualidad una gran competencia por cautivar a los turistas, no tan solo con precios atractivos sino con servicios confiables.

Es por esto, que a inicios del presente año, el gerente y dueño de cabañas Bordenieve ha incluido dentro de su estrategia de desarrollo, un sistema de gestión que permita a los clientes confiar en los estándares de servicios ofrecidos por la empresa y además ser reconocidos a nivel nacional, por el Sernatur, como una empresa comprometida con el desarrollo turístico en nuestro país y de la zona de las Trancas, Termas de Chillán.

## **1.2. Justificación**

La justificación del desarrollo de la presente memoria se basa en:

- a. El exponencial desarrollo turístico que ha experimentado el Valle de las Trancas, en la comuna de Pinto, durante los últimos diez años, fomentado básicamente por la presencia de las termas de Chillán, Centros de Skies y el recientemente inaugurado Casino de las Termas.
- b. Carencia de un sistema. de gestión documentado en cabañas Bordenieve.
- c. El desarrollo de normativas de calidad turística, como parte de las medidas público – privadas impulsadas por CORFO para el desarrollo turístico en el país, como NCh 2964, que son una referencia para orientar un sistema de gestión de calidad.

- d. Existe la predisposición del dueño de cabañas Bordenieve para abordar este tipo de iniciativas, que permiten innovar respecto a la calidad de los servicios turísticos en el Valle de las Trancas.
- e. CORFO, entidad del estado dedicada a fomentar el desarrollo del país, financia hasta en un 70% del costo de consultoría para el desarrollo de sistemas de gestión de calidad basado en normas de turismo y calidad de PYMES.

### **1.3. Objetivos del estudio**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

- Proponer un sistema de gestión de calidad basado en requerimientos de NCh 2964 y NCh 2909, para su aplicación en Cabañas Bordenieve.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- **Diagnosticar** la situación actual de la empresa, en base a Norma Chilena 2909, mediante la aplicación de pauta de diagnóstico SIGA.
- **Diagnosticar** la situación actual de la empresa, en base a Norma Chilena 2964, mediante la aplicación de pauta de autodiagnóstico.
- **Diseñar** una postura estratégica para la empresa, definiendo formalmente la misión, visión y políticas de la empresa.

- **Diseñar** manuales, procedimientos y registros acorde a las exigencias de las normativas de gestión de calidad NCh 2964 y NCh 2909.
- **Diseñar** una estructura organizacional que permita identificar las áreas de la empresa y el personal de ella.

#### **1.4. Alcances o Ámbito del Estudio**

El presente estudio tiene como alcance el proponer un sistema de gestión de calidad basado en requerimientos de las normas NCh 2964, NCh 2909 e ISO 22000 (HACCP e ISO 9000), el que permita en distintos períodos de tiempo alcanzar los requisitos para las normas mencionadas, y de esta forma avanzar en la organización de la empresa.

Las tres normas antes mencionadas son ejes de la calidad hoy en día: la primera que tiene relación con servicios hoteleros, y en la cual este estudio tiene sus bases, es la NCH 2964 (certificación de moteles y cabañas), la segunda que tiene relación con un sistema de gestión de calidad, donde se considera el medio ambiente y el recurso humano, para PYMES, NCH 2909 Of 2004, y por último un sistema de gestión de calidad para el aseguramiento de la calidad en la cadena alimenticia, basado en HACCP e ISO 9001:2000, ISO 22000:2005.

Para esto se desarrollará la propuesta de un sistema de gestión de calidad y costos para la certificación bajo NCH 2964 Of 2005, la estructura de los procedimientos documentados y el formato de los registros.

Junto a ello se desarrollarán los procedimientos fundamentales de NCH 2909 Of 2004 y que tengan relación con NCH 2964 Of 2005, además de la formulación de políticas de calidad en la trazabilidad de los alimentos, para que queden sentadas las bases para una futura implementación de ISO 22000:2005.

## **1.5. Metodología Propuesta**

- a. Recopilación de información técnica sobre la industria de moteles y cabañas, y certificación de calidad en moteles y cabañas.
- b. Entrevistas con la personal de empresas Bordenieve.
- c. Realización de diagnósticos según pautas SIGA y NCH 2964.
- d. Definición de una postura estratégica para la empresa y desarrollo de un plan de acción.
- e. Diseño de un sistema documental (manuales, procedimientos y registros) en el marco de las normas NCH 2964 Of 2005 y NCH 2909 Of 2004
- f. Análisis de resultados en conjunto con el gerente de empresas Bordenieve.
- g. Reuniones con encargados de áreas para elaboración de procedimientos.

## **CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Introducción**

En capítulo dos de la presente memoria se describirá la situación actual de la empresa, detallando la infraestructura con la que cuenta la empresa, la evolución que ha tenido en el tiempo, el personal con el que cuenta para entregar los servicios, una breve descripción de su organización interna.

Además se hace descripción de los premios y distinciones que ha recibido la organización por parte del SERNATUR e IBEROJET, por la acción que ejerce la empresa en el desarrollo de prácticas sustentables de turismo y la excelencia en la atención de programas de turismo de la tercera edad.

### **2.2. Descripción de la empresa**

El principal negocio de la empresa es el alojamiento de turistas que arriban a la zona cordillerana de Chillán, en invierno atraídos por las canchas de skies y en verano por las bondades de la zona para descansar.

Los inicios de cabañas Bordenieve datan del año 2002, donde sólo existía una cabaña para 9 personas y un terreno de 5.000 metros cuadrados, en el cual se emplazaba además una piscina y un garaje. El complejo de cabañas fue creciendo a la par con el crecimiento del turismo en la zona cordillerana de Chillán.

Cada una de las cabañas fue construida en forma paulatina, con escasa planificación de futuro respecto a la distribución de las mismas en el terreno, y sin norte claro respecto a la cantidad total de cabañas a las que se aspiraba llegar.

Con el tiempo se han construido diferentes tipos de cabañas, con un total de 7 cabañas, para diferentes clientes y requerimientos, destacándose un gran albergue, que tiene espacios comunes de comedores, cocina y salas de estar,



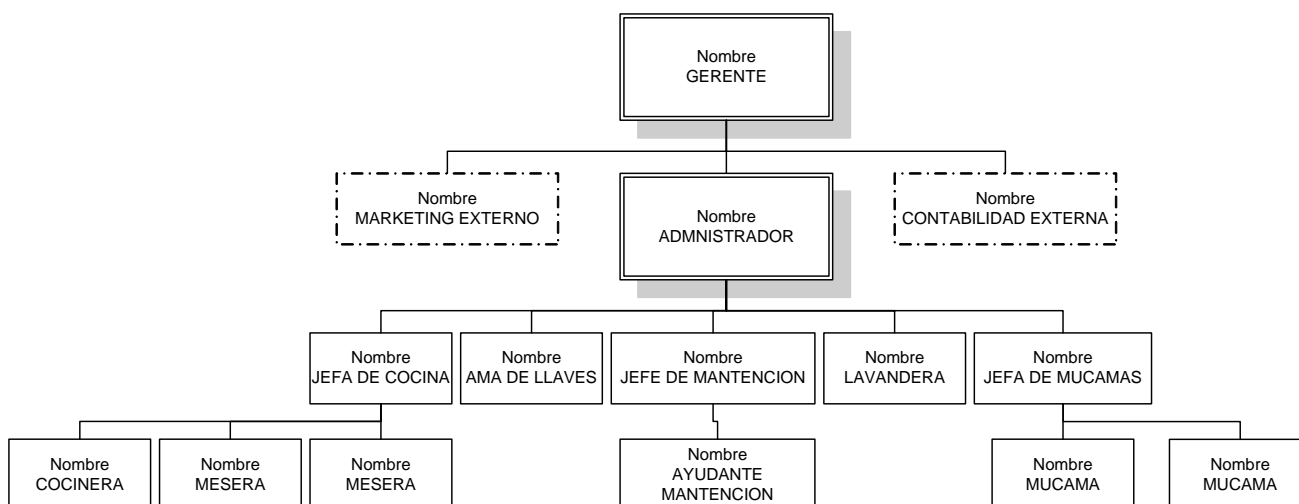
con un total de 20 piezas, pensadas en turistas jóvenes que visitan la zona con el único objetivo de skiar reduciendo sus costos de estadía.

En la actualidad Bordenieve es administrada con escasas herramientas de gestión y planificación, no existiendo indicadores de gestión que permitan a la gerencia tomar decisiones oportunas en relación a la ocupación de las cabañas ni ratios financieros ad hoc a una empresa como esta.

También queda en evidencia la ausencia de una política de calidad orientada al mejoramiento continuo de procesos, que permita a cabañas Bordenieve posicionarse, frente a sus pares de alojamiento cordillerano de la octava región, como una empresa líder e innovadora en el rubro, garantizando la calidad del servicio a sus clientes.

Finalmente, no existe un mecanismo formal de retroalimentación con los clientes, que permita a la Gerencia de Bordenieve conocer las inquietudes ni situaciones por mejorar.

### 2.3. Organigrama



Organigrama 2-1

El organigrama de empresas Bordenieve, es un organigrama funcional (Robins & Coulter, 2005), agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas, y está orientado al cumplimiento de labores esenciales en la

prestación de servicios, donde cada área debe funcionar correctamente, y de esta forma lograr la satisfacción del cliente.

## 2.4. Recursos físicos y humanos

### 2.4.1. Recursos Físicos

Cabañas Bordenieve posee siete cabañas, de diferentes dimensiones, distribuidas en 5.000 Metros cuadrados.



Imagen 2-1

Cada una de las cabañas se encuentra distribuida en forma aleatoria en el terreno, teniendo acceso independiente unas de otras y conectándose a las áreas de uso común y esparcimiento, como lo son las piscinas, tinas de agua caliente, juegos infantiles y quincho.

En la tabla 2.1 se entrega el detalle de las cabañas existentes en Bordenieve:

Recurso	Función	Capacidad	Metros Cuadrados	Hab. Simples	Hab. Dobles
<b>Cabaña 1</b>	Alojamiento	11 Personas	130 mts <sup>2</sup>	1	5
<b>Cabaña 2</b>	Alojamiento	2 Personas	30 mts <sup>2</sup>	1	--
<b>Cabaña 3</b>	Alojamiento	6 Personas	65 mts <sup>2</sup>	1	2
<b>Cabaña4</b>	Alojamiento	6 Personas	65 mts <sup>2</sup>	1	2
<b>Cabaña 5</b>	Alojamiento	8 Personas	80 mts <sup>2</sup>	1	3
<b>Cabaña 6</b>	Alojamiento	10 Personas	110 mts <sup>2</sup>	1	4
<b>Cabaña 7</b>	Alojamiento	15 Personas	160 mts <sup>2</sup>	3	5
<b>Quincho</b>	Esparcimiento	40 Personas	18 mts <sup>2</sup>		
<b>Comedores</b>	Alimentación	60 Personas	50 mts <sup>2</sup>		
<b>Piscina Adulto</b>	Esparcimiento		50 mts <sup>2</sup>		
<b>Piscina Niños</b>	Esparcimiento		6mts <sup>2</sup>		

Tabla 2-1

Todas las cabañas se encuentran equipadas con televisión satelital, un dormitorio en suite, cocinas completamente equipadas, calefacción a combustión lenta y servicio de internet wi-fi.

### 2.4.2. Recursos Humanos

Cabañas Bordenieve tiene una cantidad de seis trabajadores contratados, quienes desempeñan sus funciones, dos de ellos viven en el recinto de cabañas Bordenieve, actuando a la vez como cuidadores del lugar. A continuación se presenta en la tabla 2-2, la cantidad de personal, las áreas a las que pertenecen y el costo fijo mensual de ese personal para cabañas Bordenieve.

Área	Función	Cantidad	Costo Mensual
<b>Cocina</b>	Cocinar – Atención mesas	2	\$350.000
<b>Mucamas</b>	Aseo cabañas	2	\$330.000
<b>Mantención</b>	Mantención areas verdes – Espacios de juegos	2	\$630.000

Tabla 2-2

Además de este personal, y dependiendo de la época del año y la cantidad de pasajeros y/o eventos que se realicen en cabañas Bordenieve se debe contratar personal temporero, quienes se unen a las funciones de las áreas de la organización.

### 2.5. Administración de la empresa

En la actualidad, la administración de cabañas Bordenieve se lleva a cabo en por el gerente de la empresa, con una toma de decisiones sin base en información relevante respecto al funcionamiento interno del negocio ni una visión de conjunto respecto a la situación del entorno, basándose principalmente en el instinto de negocio.

No existen procedimientos definidos, a nivel interno, respecto a la obtención de información e indicadores, en especial de satisfacción del cliente e indicadores de los estados financieros, que permita a la gerencia tomar decisiones acertadas acorde a políticas establecidas y a la evolución periódica de los diferentes indicadores.

### 2.5.1. SERNATUR

En el mes de Septiembre del año 2007, el Servicio Nacional de Turismo, otorgó a Cabañas Bordenieve el premio *Distinción al Mérito Turístico año 2007*, en la categoría *Buenas Prácticas Sustentables en Alojamiento Turístico*, el cual se obtuvo gracias a la postulación de la empresa al premio anteriormente mencionado.

El premio fue obtenido gracias a los méritos que posee Cabañas Bordenieve en la formulación de sus políticas de cuidado del medio ambiente y protección de la flora y fauna existente en Las Trancas.



### 2.5.2. Programa Vacaciones Tercera Edad

Al finalizar el Programa Vacaciones Tercera Edad, financiado por el Servicio Nacional de Turismo y adultos mayores, y ejecutado por la empresa IBEROJET, en diciembre del año 2007, se entregó un reconocimiento a Cabañas Bordenieve, por el Servicio y Calidad de este en la atención de los pasajeros de la Tercera Edad que son beneficiarios de este programa.



## **CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA**

### **3.1. Introducción**

En el presente capítulo se dará una visión macro del concepto de calidad, una descripción del instituto emisor de normas a nivel nacional (INN), la descripción de calidad turística a nivel internacional, experiencias en desarrollo de normativas turísticas, la situación de España y México en la certificación de la norma ISO 9000 en recintos hoteleros, para de esta forma llegar a la evolución que ha tenido en Chile la calidad en servicios turísticos.

Una vez realizado el análisis de contexto anterior, se estudian tres normas de calidad en los aspectos principales y exigencias, estas normas son: NCh 2964 para Moteles y cabañas, NCh 2909 para PYMES e ISO 22000 para la trazabilidad de las cadenas de alimentos (combinación de normativa HACCP con ISO 9000).

Para finalizar el capítulo, se lleva a cabo una discusión bibliográfica respecto a la estructuración del sistema de gestión de calidad, su enfoque, estructura documental, diseño del manual de calidad y procedimientos, para concluir con una comparación entre los requisitos de las tres normas en estudio (manual de calidad, políticas, procedimientos y otros documentos).

### **3.2. Evolución histórica del concepto de calidad**

La calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos como calidad total, como sinónimo de sistema de gestión empresarial para conseguir la satisfacción de los clientes, los empleados, los accionistas y de la sociedad, en su sentido más amplio.

En el contexto de las empresas industriales, antes del siglo XX, el concepto de calidad era entendido como *“El grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado”*.

Posteriormente fue evolucionando el concepto de calidad, que la norma UNE 66-001 define como *“La adecuación al uso del producto o, más detalladamente,*

*el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.*

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la empresa y así actualmente se define como *“Todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”.*

Junto a la evolución del concepto de calidad, han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las empresas han gestionado o administrado la calidad.

Inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas especificaciones se realizaban en un principio masivamente en el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de producción.

En los años 50, y en consonancia con la definición de la UNE 66-001, surgió el término *“Quality Assurance”* que podemos traducirlo como garantía o aseguramiento de la calidad y que engloba al *“conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos”.*

Posteriormente, y en relación a la definición más reciente de calidad, han surgido varios términos que podríamos traducir, eliminando pequeños matices entre ellos y simplificado como Calidad Total.

*Un modelo de gestión de Calidad Total es un modelo global de gestión de toda la empresa.*

### **3.3. El Instituto Nacional de Normalización**

El Instituto Nacional de Normalización (INN) es creado por la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, según decreto supremo 678, el 5 de julio de 1973, con énfasis en sus funciones de normalización, acreditación y metrología, de modo de ofrecer a las empresas instrumentos para impulsar el control de calidad.

Las funciones originales del Instituto Nacional de Normalización fueron la normalización, la venta de normas y la capacitación en control de calidad. A partir de 1978 se agregó a las funciones de este organismo la calificación de las entidades de certificación.

A principios de los años 90, el Instituto Nacional de Normalización, experimenta un cambio radical, aumentando sus áreas y fortaleciendo sus funciones. Es así como inicia relaciones con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) , que permite a este organismo capacitar al personal del INN en el país oriental.

De la misma forma, a fines del año 90 se inicia la difusión en Chile de la norma ISO 9000, homologándolas como nacionales.

A partir del año 2004, el Instituto inició una nueva etapa de fuerte presencia nacional junto a CORFO y ChileCalidad, instituciones con las que forma parte del Sistema Nacional de Calidad.

### **3.4. Calidad Turística**

Uno de los liderazgos a nivel mundial, en normas de calidad turística, es de España (fuente: <http://www.icte.es>), con una experiencia de trabajo en el área que data del año 1995, lo que da a este país, a través del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), el know how necesario para liderar el proceso de desarrollo de estándares internacionales de turismo a través de la Organización de Estandarización Internacional (ISO por sus siglas en inglés).

A nivel americano, diversos son los países que ya han avanzado en materia de calidad turística. Países como México, Uruguay, Brasil y Argentina han estructurado normativas de calidad turística, las cuales han sido un referente para el desarrollo de normativas turísticas a nivel nacional (fuente: Preámbulo NCh 2964).

Además en España existen en la actualidad 56 hoteles certificados bajo norma ISO 9001:2000 (fuente: <http://www.qualitur.org>), y de la misma forma en México existen 82 empresas de hotelería y restaurant certificados bajo esta misma normativa (fuente: <http://www.siicyt.gob.mx>). En Chile aún no existen empresas de estos rubros certificadas bajo ISO 9001, lo que hace especialmente atractivo para una empresa del rubro turístico, como cabañas Bordenieve, innovar en el mercado nacional con la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo los estándares de esta norma internacional.

#### **3.4.1. Evolución en Chile**

En Chile, el año 2001 se establece una mesa de trabajo Público – Privada de Turismo que permitió desarrollar la Agenda del Turismo 2002-2005, la que contenía un programa de 14 medidas publico-privadas para el desarrollo del turismo en Chile (Anexo 5), entre las que se incluía “Establecer un sistema normativo para la calidad de los servicios turísticos”.

El Servicio Nacional de Turismo (SENATUR), que es el ente oficial de turismo del Gobierno de Chile, en conjunto con organizaciones nacionales de sector privado, solicitan el año 2002 al Instituto Nacional de Normalización de Chile (INN), que es un organismo nacional independiente, el apoyo técnico necesario para crear la norma NCh2760.Of2003 sobre “Clasificación y terminología de establecimientos de alojamientos turísticos”.

De esta manera, el Instituto Nacional de Normalización (INN), el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) y un conjunto de organizaciones del sector privado deciden postular al concurso de fondos públicos que permitieran establecer un Sistema de Calidad para los Servicios Turísticos. Dicha iniciativa



fue acogida y financiada por Innova Chile de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

La idea en una primera etapa fue trabajar un conjunto de 50 normas técnicas de calidad (fuente: <http://www.calidadturistica.cl>) para el sector turismo que incluyera las áreas de alojamiento turístico, turismo aventura, guías de turismo, agencias de viaje y operadores turísticos; y que permitieran responder a las expectativas de los distintos actores (proveedores, usuarios, autoridades, Universidades, Organismos Técnicos de Capacitación OTEC y otros).

El año 2006 se inició un Programa Piloto en la Región de Los Lagos, y tras un trabajo previo de postulación y selección, se inició la implementación de las normas de calidad turística a una muestra de 20 empresas y 10 guías de turismo, con la expectativa de contar al final del proyecto con al menos un 30% de estas entidades certificadas.

### **3.5. NCh 2964 of 2005**

La norma chilena 2964 con oficio del año 2005, en adelante NCh 2964:2005, es una norma que regula y clasifica a moteles y cabañas, los servicios ofrecidos, atención al cliente y requerimientos de espacios en los recintos.

A nivel internacional el desarrollo de normativas turísticas se encuentran en estudio por parte de la comisión técnica, en base a las propuestas realizada por el Instituto de Calidad Turística Española (fuente: <http://www.icte.es>; <http://www.iso.org>), uno de los países líderes en normalización turística, la que debería tener una normativa formal en el año 2011, entre las que se deberían encontrar las normas que regulen actividades hoteleras y de alojamiento para el sector. Esta normativa, al igual que muchas otras, será bajo los estándares ISO, la cual permitirá homologar la calidad de los servicios a nivel internacional.

La base de términos técnicos de la norma 2964:2005 está asociada a la norma 2760:2007, elaborada por el INN, en donde se definen los diferentes recintos hoteleros, sus servicios, detalle de los diferentes servicios y tipos de

clasificaciones en las que se puede alcanzar con las diferentes normas asociadas al turismo.

Los requisitos de la norma 2964:2005 son generales, en términos de calidad de servicio y establecimiento de procedimientos documentados, siendo tan sólo un procedimiento documentado el requerido por la norma (Recepción y tratamiento de reclamos). Además exige la documentación de tres políticas: Áreas de Fumadores, Tenencia de Mascotas y Sustentabilidad Ambiental.

### **3.6. NCh 2909:2004**

Esta norma establece los requisitos en el ámbito de la gestión para las pequeñas y medianas empresas chilenas, y demuestran que se encuentran insertas en la línea de competitividad y como un primer hito en el proceso para el mejoramiento de la gestión.

La norma chilena 2909:2004 es una norma que está desarrollada para la gestión integral de la calidad en PYMES, y está basada en la norma ISO 9001:2000, en relación con el sistema de gestión de calidad, específicamente sus requisitos, en la norma ISO 14000:1997, en el sistema de gestión ambiental, especificaciones, en la norma chilena 2769 Of 2003, calificación de proveedores, requisitos generales, y además se encuentra basada en los documentos: Guía para Evaluación de la Gestión de Excelencia del Premio Nacional de la Calidad Nivel II y el Manual de Procesos del Diagnóstico del Fondo de Asistencia Técnica CORFO.

Los requerimientos de NCh 2909:2004, que la diferencian en el sistema de gestión de calidad exigido por ISO 9001:2000, son:

- La exigencia de una planificación estratégica y toma de decisiones, requiriendo la documentación del plan de acción, fundamentando este en el análisis de su entorno, y tomar todas las decisiones en base al análisis de la información.

- Los procesos financieros y contables de la empresa. Se exige mantener información financiera de corto plazo, estados de resultados, presupuestos, punto de equilibrio, medidas de resguardo sobre los activos de producción y finalmente un acceso actualizado a los requisitos de carácter tributario y contable. Esta serie de requisitos es la más extensa de la norma y pretende apuntar al talón de Aquiles de la PYME nacional: La planificación financiera.
- El acceso a las normativas que previenen los riesgos laborales y del medio ambiente, aunque no hay una exigencia hacia su cumplimiento sino que sólo para tomar conocimiento y actualizarlo constantemente.

Una de las debilidades de NCh 2909:2004, al igual que ISO 9001:2000, es no exigir en el sistema de gestión de calidad la gestión del recurso humano de la empresa, incluidos a sus propietarios y accionistas, quienes en el proceso productivo o de servicios debe quedar satisfecho tal como los clientes y proveedores.

### **3.7. ISO 22000:2005**

La normativa ISO 22000:2005 nace como respuesta a la necesidad de normalizar y garantizar la calidad de los procesos y productos de la industria alimenticia.

Esta norma está orientada a todos los procesos de la industria, desde la producción o siembra de los alimentos hasta el consumo, garantizando la calidad durante todo el proceso productivo, concepto es conocido como trazabilidad de los productos.

La norma ISO 22000:2005 con un enfoque de procesos, al igual que ISO 9001:2000, lo cual hace que estas dos normas ISO puedan existir bajo el mismo sistema de gestión de calidad.

Además ISO 22000:2005 exige la existencia de un sistema de aseguramiento de la calidad alimentaria basado en HACCP, Sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos, el cual tiene como principal objetivo detectar las no conformidades del producto y asegurar de esta forma la inocuidad de los productos alimenticios.

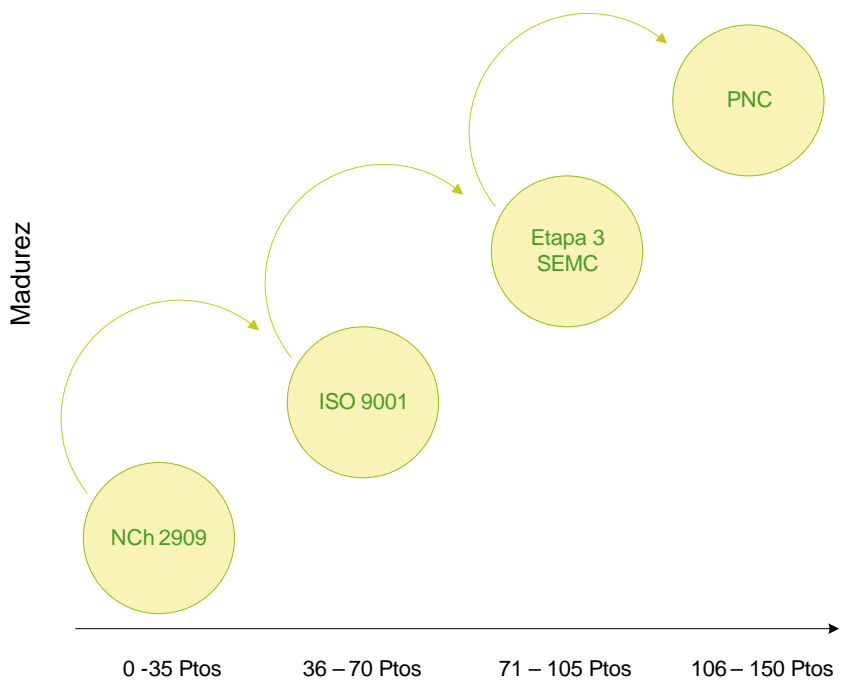
La implementación y certificación de la norma HACCP, es en la actualidad un requisito para todas las empresas alimentarias que buscan la competencia en mercados mundiales, exigiéndose adicionalmente sistemas de gestión de calidad alimenticia basado en normas ISO o normas de calidad de alimentos en países tales como Alemania o Inglaterra, para que las empresas de alimentos puedan ingresar a esos mercados, a competir con sus productos.

### **3.8. Discusión Bibliográfica**

La aplicación de las normativas anteriormente vistas requieren de una aplicación combinada y a la vez escalonada, de acuerdo al modelo de Capacidad/Madurez, desarrollado por el departamento de defensa del gobierno de Estados Unidos en el año 1986, en sus inicios aplicados en el desarrollo de sistemas computacionales y que con el tiempo se ha aplicado en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad y otros ámbitos de la ingeniería, el cual establece un avance escalonado en sistemas de gestión a medida que la organización, en donde se busca la excelencia en calidad, va adquiriendo capacidad para el desarrollo del sistema de gestión de calidad y madurez en el sistema de gestión ya implementado.

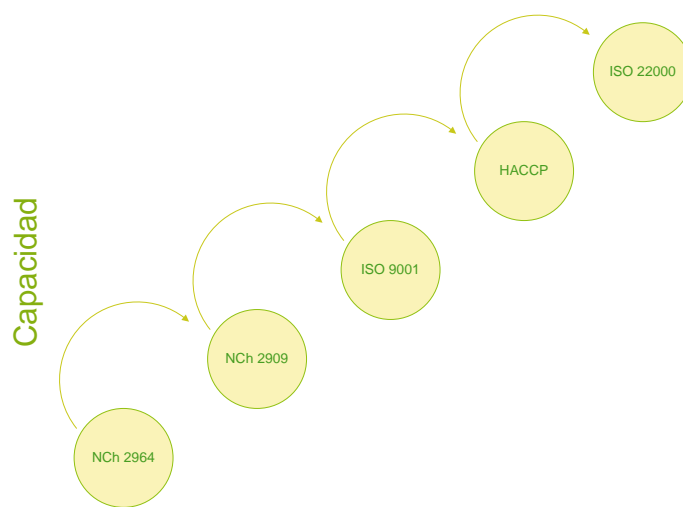
Un ejemplo de aplicación de enfoque escalonado es el que entrega el diagnóstico SIGA, basado en el Sistema Escalonado de la Mejora Continua, en donde la empresa se somete a una evaluación referente a las prácticas de gestión y según el puntaje obtenido en el diagnóstico, que entrega una escala de diferentes normativas de gestión de calidad y finaliza con el modelo de excelencia en calidad (Premio Chile Calidad), orienta a la empresa respecto al norte que debe adoptar esta en el avance de su sistema de gestión de calidad.

### Enfoque Escalonado Diagnóstico SIGA



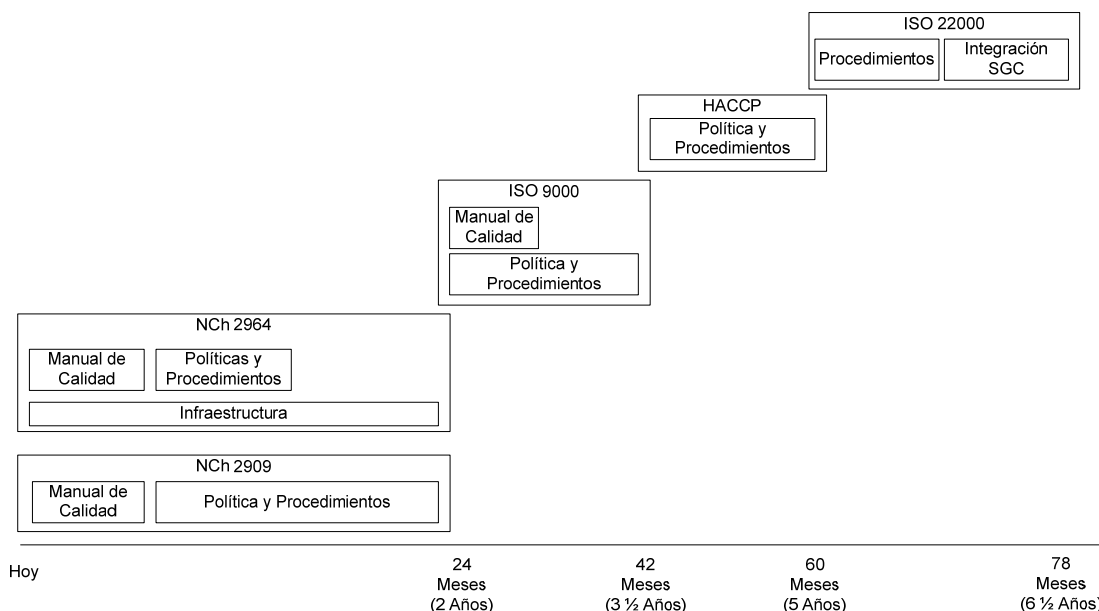
**Diagrama 3-1**

Lo anterior se condice con las normativas estudiadas y el enfoque escalonado de implementación que se debe adoptar en cabañas Bordenieve, trabajando escalonadamente las normativas en estudio, de acuerdo al siguiente esquema:



**Diagrama 3-2**

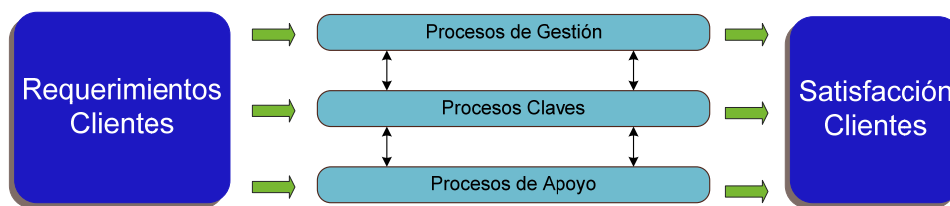
Este enfoque debería ser trabajado en un horizonte de seis años y medio, abordando las diferentes normativas en el transcurso del tiempo mencionado, desarrollando un sistema de gestión de calidad que incluya procedimientos y políticas requeridos por todos los sistemas en estudio, de acuerdo a como se plantea en el siguiente esquema:



De esta forma se dará espacio para el desarrollo de las capacidades de la organización y a la madurez de los sistemas de gestión implementados, que permita seguir avanzando según la propuesta de desarrollo escalonado.

### 3.8.1. Enfoque del sistema de gestión de calidad

El cómo se debe desarrollar el sistema de gestión de calidad esta especificado por las normas NCh 2909, ISO 9001 e ISO 22000, en donde promueve la adopción de un enfoque de procesos, permitiendo con esto garantizar la satisfacción del cliente, siendo este un sistema donde las entradas son los requerimientos del cliente y las salidas la satisfacción de los mismos. Tal como lo muestra el gráfico.



**Diagrama 3-4**

La elaboración del mapa de procesos debe efectuarse con un levantamiento de los procesos que generan valor al cliente, esto se debe llevar a cabo a través de múltiples reuniones, en donde se realicen tormentas de ideas para definir los procesos, agregando o quitando de acuerdo a lo que visualice la organización respecto de sus procesos.

Los beneficios de aplicar un enfoque de procesos, según ISO 9001:2000, son:

- a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

### 3.8.2. Jerarquía de la documentación

Referente a la jerarquía de la documentación requerida, lo conveniente en este caso es basarse en la pirámide documental que propone la norma ISO 10013, perteneciente a la familia de la norma de sistema de gestión de calidad ISO 9000, tal como la indicada en la figura:



**Diagrama 3-5**

### 3.8.3. Diseño del Manual de Calidad

El Manual de Calidad es la expresión escrita del Sistema de Gestión de Calidad, donde se evidencia la política de calidad de empresa, se describe el sistema de gestión de calidad, se hace referencia a documentos y registros, ocupando el primer lugar en la jerarquía documental establecida por la normativa ISO 10013:2001.

El Manual de Calidad está definido por la norma ISO 8402 (o su equivalente NCh 8402), perteneciente a la familia de los sistemas de gestión de calidad ISO 9000, norma complementaria a ISO 9000, como “... *un documento que enuncia la política de calidad y describe el sistema de gestión de calidad...*”, este puede estar relacionado con las actividades parciales de una organización o con las actividades totales, en este caso particular estar relacionado con el proceso completo de atención de clientes.

Los objetivos del Manual de Calidad son (Gutiérrez Pulido, 1997):

- a. Describir adecuadamente el Sistema de Gestión de Calidad para guiar la implementación de dicho sistema.
- b. Proporcionar evidencia a la dirección de la empresa proveedora que se ha desarrollado e implantado un Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la calidad.
- c. Proporcionar evidencia a los clientes o a sus representantes y a auditores externos de que se ha desarrollado e implantado un Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la calidad.

Adicionalmente en el diseño del Manual de Calidad se consideró la inclusión del Manual de la Organización, exigido según normativa NCh 2964:2005, el que cual debe contener descripción de cargos, requisitos para la selección del personal y el organigrama de la organización.

Anexo a esto, para asegurar la calidad del servicio, desde la perspectiva de lo que se ofrece versus lo entregado al cliente, es necesario diseñar una evaluación del servicio, con preguntas orientadas hacia el cumplimiento del servicio ofrecido, para que tener pruebas concretas de la evaluación de los



clientes respecto al servicio de Cabañas Bordenieve. Para esto es necesario definir los estándares que serán medidos.

Ambos documentos, manual de la organización y criterios de evaluación del cliente, serán parte del manual de la calidad, para asegurar su revisión en forma periódica y continua, además de su presencia en el nivel superior de la jerarquía documental.

El Manual de Calidad deberá satisfacer las necesidades de sus usuarios, quienes se dividen en dos grupos:

Usuarios Internos	Externos
Gerente General	Proveedores
Personal de la Organización	Clientes
Nuevo personal	Audidores Externos

Tabla 3-1

Para satisfacer las necesidades de los usuarios, sin la necesidad de remitirse a otros documentos, el Manual de Calidad deberá permitir:

- Conocer la política de calidad y sus objetivos, así como las principales medidas para alcanzar los mismos.
- Conocer la estructura de la organización.
- Conocer las responsabilidades del personal, obligaciones y atribuciones en la toma de decisiones.
- Conocer información general de la organización, sus clientes y descripción de los servicios ofrecidos.
- Identificar los diferentes procesos del sistema de gestión de calidad, los documentos existentes y las fases de desarrollo de dichos procesos.
- Conocer los cambios realizados al Manual de Calidad, de quién los propone y la fecha de modificación.

El manual de calidad es un requisito de todas las normas calidad en estudio, siendo un requisito transversal y aplicable a cada una de ellas, con ciertas variaciones respecto al alcance de estas pero el concepto de este es el mismo, describir el sistema de gestión de calidad, dar a conocer las políticas y objetivos de calidad y describir a la organización.

De esta forma, el manual de calidad propuesto y diseñado en el capítulo 6 de la presente memoria, tiene un alcance transversal para empresas de ámbito turístico, debido a que permite complementar dos normativas, NCh 2964 para servicios de moteles y cabañas, que abarca las necesidades de excelencia turística, y por otro lado NCh 2909 que permite asegurar la gestión de una empresa turística del tamaño de cabañas Bordenieve.

#### **3.8.4. Diseño de procedimientos**

La norma NCh 2909, establece que los procedimientos documentados deben tener la siguiente estructura (Punto 4.2.1 letra b, NCh 2909):

- Título
- Código de identificación.
- Responsable de elaboración y aprobación.
- Numeración de las páginas
- Número total de páginas
- Lista de distribución
- Fecha de aprobación

Además de los requisitos antes mencionados, en la normativa ISO 9000 se exige la trazabilidad de la documentación, lo que quiere decir que se debe conocer la evolución de esta en el tiempo, lo que implica que se debe agregar a todos los procedimientos, fuera de su estructura medular estándar, una tabla de registro de modificaciones especificando quién aprueba las páginas modificadas y fecha de estas modificaciones.

### **3.9. Comparación entre NCh 2964 of 2005, NCh 2909 of 2004 e ISO 22000:2005**

Para la propuesta de desarrollo de un sistema de gestión de calidad, fue necesario realizar un levantamiento de la información referente a la documentación necesaria que requieren los sistemas normativos NCh 2909, NCh 2964 e ISO 22000. Para ello se realizaron cuadros comparativos, de las normas antes mencionadas, en los aspectos: estándares y documentación general, procedimientos, políticas exigidas, y estándares y documentación específica.

### 3.9.1. Cuadro Comparativo: Estándares y documentación general

	Nch 2964 of 2005			Nch 2909 of 2004			ISO 22000:2005		
	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg
Manual de la organización									
Funciones y responsabilidades del personal		x			x				
Descripción del sistema de gestión de calidad					x				
Estrategia y plan de acción					x				
Evidencia del compromiso de gerencia				x					
Actividades realizadas para demostrar que se cumple con proc establecidos						x			
Revisión de procedimientos por parte de gerencia				x					
Registro cumpl obje estratégicos, plan de acción y decisiones					x				
Evidencias objetivas comunicación requisitos del cliente				x					
Descripción del proceso de realización del servicio (de inicio a fin)					x				

### 3.9.2. Cuadro Comparativo: Procedimientos

	Nch 2964 of 2005			Nch 2909 of 2004			ISO 22000:2005		
	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg
Procedimientos									
Revisión de información				x		x			
Caracterización clientes				x		x			
Requisitos especificados por cliente				x					
Percepción del cliente sobre calidad del servicio	x			x		x			
Recepción y tratamiento de reclamos		x	x		x	x			
Mantenimiento de Piscinas	x			x					
Encendido de estufas	x			x					
Uso Sala de Juegos	x			x					
Juegos para niños	x			x					
Pin Pon.	x			x					
Bicicletas.	x			x					
Juegos de Salón.	x			x					

	Nch 2964 of 2005			Nch 2909 of 2004			ISO 22000:2005		
	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg
Procedimientos									
Limpieza de Cabañas.	x			x					
Mantenión de cabañas.	x			x					
Recepción	x			x					
Registro de reservas	x		x	x		x			
Check In - Check out	x			x					
Servicio de alimentación.	x			x					
Servicios Adicionales	x			x					
Comunicación de políticas internas.	x			x					
Uso de citofonos y teléfonos	x			x					
Información de ventas por clientes y/o por productos o servicios				x		x			
Identificar y acceder a req. Leg. Laboral, salud, prev., sso.				x					
Actualización de la información del personal				x		x			
Identificar y acceder a req. Tributarios y contables				x					
Generación de información financiera				x					
Identificar y establecer acciones de resguardo prin. Act. Fijos y circulantes					x				
Determinar costos de productos y servicios				x		x			
Generación periódica de información de resultados				x					
Determinar nivel mínimo de operación para generar utilidades				x					
Generar presupuesto anual				x					
Evaluar, calificar y seleccionar proveedores				x		x			
Identificar y acceder a información normativa ambiental				x					
Revisar periódicamente requisitos de la norma					x				
Gestión de crisis de seguridad alimentaria							x		
Garantía que productos potencialmente peligrosos no se liberen sin evaluacion								x	
Identificación, evaluación y acciones correctivas de no conformidades								x	
Acciones correctivas de no conformidades								x	
Persona encargada del retiro de productos peligrosos								x	
Auditorías internas							x		

### 3.9.3. Cuadro Comparativo: Políticas exigidas

	Nch 2964 of 2005			Nch 2909 of 2004			ISO 22000:2005		
	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg	No Doc.	Doc	Reg
Política Inocuidad de los alimentos								X	
Política sustentabilidad ambiental		x			x				
Política tenencia de mascotas		x							
Política areas fumadores		x							





## **CAPITULO 4: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

### **4.1. Introducción**

En el presente capítulo se llevará a cabo la realización de dos diagnósticos, conforme a los objetivos planteados para esta memoria, tendientes a mostrar la situación actual de cabañas Bordenieve frente a las normas de gestión, según Sistema Escalonado de Mejoramiento Continuo, que propone el diagnóstico SIGA y la norma de calidad turística NCh 2964, utilizando el autodiagnóstico que entrega Calidad Turística a través de su sitio web (<http://www.calidadturistica.cl>).

### **4.2. Diagnóstico SIGA**

#### **4.1.1. Descripción**

El diagnóstico SIGA es un cuestionario que sirve a la empresa u organización para medir las prácticas que aplica y los frutos que obtiene, producto de su gestión.

Las empresas, al aplicar la pauta de diagnóstico SIGA tienen una idea de su nivel actual y de cuáles son los pasos recomendados que puede dar para mejorar o seguir mejorando su gestión, accediendo a las alternativas que ofrece el sistema de fomento para alcanzar niveles mayores de desarrollo.

Para lo anterior se debe responder un cuestionario con un total de 50 preguntas, distribuido en ocho criterios, que evalúan diferentes áreas de la gestión de una empresa.

Durante el proceso de respuesta, se deben reconocer las prácticas que utiliza la empresa considerando aspectos comerciales, productivos y financieros, así como los resultados que ha obtenido durante los últimos años.



#### 4.1.2. Criterios

- a. Liderazgo de la Gerencia y/o Dirección
- b. Clientes
- c. Personas
- d. Planificación Estratégica
- e. Gestión de Procesos
- f. Análisis de la Información
- g. Responsabilidad Social
- h. Resultados

#### 4.1.3. Escalas de evaluación

- a. Escala de puntajes para medir las prácticas y su nivel de desarrollo en los siete primeros Criterios:

PUNTAJES	SIGNIFICADO
0	Nunca se ha realizado en la empresa/organización, o se ha realizado una vez en los últimos 2 años.
1	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.
2	Se realiza siempre, de manera sistemática, es decir, con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez cada 6 meses) y de la misma forma.
3	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarla.

- b. Escala de puntajes para medir los resultados del Criterio 8:

PUNTAJES	SIGNIFICADO
0	No existen datos
1	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes
2	Tiene datos para todos los indicadores relevantes
3	Tiene tendencia positiva los últimos tres años en todos los indicadores relevantes.

#### 4.1.4. Resultados diagnóstico SIGA

CRITERIOS	Nunca	Más de una vez y de la misma forma	Siempre y de la misma forma	Se ha evaluado mejorarla	TOTAL
	0	1	2	3	
Liderazgo de la Gerencia y/o Dirección	0	6	2	0	8
Clientes	0	3	2	3	8
Personas	0	3	2	0	5
Planificación Estratégica	0	3	0	0	3
Procesos	0	3	0	0	3
Análisis de la información	0	2	0	0	2
Responsabilidad Social	0	3	0	0	3
<b>SUB TOTAL</b>					<b>32</b>
CRITERIOS	No tiene datos	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes	Tiene datos para todos los indicadores relevantes	Tiene tendencia(s) positiva(s) en todos los indicadores relevantes en los últimos tres años	TOTAL
	0	1	2	3	
Resultados	0	1	0	0	1
<b>SUB TOTAL</b>					<b>1</b>
<b>TOTAL</b>					<b>33</b>

De acuerdo a la puntuación obtenida en este diagnóstico, la empresa se encuentra en un nivel de gestión inicial, dada por los límites 0 a 35 puntos. Esto significa que la empresa se encuentra en los inicios de una gestión de calidad, teniendo mucho que ganar al implementar un sistema de gestión como el exigido por NCH 2909 of 2004.

## 4.2. Diagnóstico según NCH 2964 Of 2005

### 4.2.1. Criterios a evaluar

- a. Organización
- b. Relaciones Comerciales y de Marketing
- c. Servicios generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros.

### 4.2.2. Escala de evaluación

- a. Para los criterios Organización y Relaciones Comerciales y de Marketing se aplica una escala de evaluación de existencia, debiendo responder SI (1 punto) o NO (0 punto) a las preguntas del cuestionario, excepcionalmente hay preguntas a las cuales se puede responder NO APLICA (sin suma de puntaje).
- b. Para el criterio de servicios generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros se aplica una escala con los siguientes parámetros:

Puntuación	Significado
0	No cumple ningún requisito.
1	Cumple con menos de la mitad de los requisitos.
2	Cumple con más de la mitad de los requisitos.
3	Cumple con la totalidad de los requisitos.

### 4.2.3. Obtención de resultados

A cada pregunta se debió responder de acuerdo a la escala de evaluación, obteniendo resultados relativos, expresados en porcentajes, para cada uno de los criterios.

### 4.2.4. Resultados

Los resultados obtenidos en el diagnóstico según requerimientos de Nch 2964 Of 2005, para la obtención de una calificación de cuatro estrellas, son los siguientes:

- a. A nivel organizacional, el cumplimiento de requerimientos es de un 30,76%, con falencias en el establecimiento de un manual de la organización donde se establezcan los lineamientos de la empresa referente a políticas, organigrama de la institución y descripción de puestos de trabajo.
  
- b. A nivel de las Relaciones Comerciales y de Marketing, el cumplimiento de requerimientos es de un 66,67%, debiendo modificar prácticas de marketing que dicen relación con la inclusión de la razón social de la organización en los instrumentos de marketing y la publicación de las tarifas de cada cabaña en la recepción, diferenciando en ellas las temporadas de alta y baja demanda.
  
- c. A nivel de servicios generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros, el cumplimiento de requerimientos es de un 55,55%, faltando equipamiento menor en las cabañas y espacio en las habitaciones para cumplir con los requerimientos para calificación de cuatro estrellas.

## **CAPITULO 5: PLAN DE ACCIÓN GENERAL**

### **5.1. Introducción**

En el capítulo cinco de la presente memoria, se realizará la definición de los componentes del desarrollo estratégico de cabañas Bordenieve, permitiendo de esta forma formalizar la misión, visión, políticas que tiene la empresa, todas ellas exigidas por las normativas en estudio, y que junto al plan de acción definido al final de este capítulo permiten a la empresa tener un estrategia clara para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad, y de esta forma poder dar cumplimiento a los objetivos de este estudio.

Además se desarrollará una propuesta del sistema de gestión documental que debe implementar la empresa para el desarrollo de la documentación necesaria exigida por las normas NCh 2964 y NCh 2909, como el paso inicial de la empresa en la gestión de calidad.

### **5.2. Postura estratégica de la empresa**

Una de las carencias de Cabañas Bordenieve, era la definición formal de los elementos componentes de una planificación estratégica, tales como Misión, Visión, Valores y Políticas. Las componentes de la planificación estratégica entregan una disciplina a la gestión, siendo una carta de navegación en el(los) negocio(s) de los cuales participa la organización.

Estos elementos revelan la razón de por qué la empresa está en el negocio (Robins & Coulter, 2005; Jack Welch, 2006), permitiendo definir los alcances de los servicios entregados.

Es por esto que se llevó a cabo un taller, con la participación del personal de Cabañas Bordenieve, de levantamiento formal de misión, visión, y políticas de servicio y cuidado medio ambiental. El taller tuvo como resultado la estructuración formal de los elementos estratégicos antes mencionados (misión, visión y políticas), los cuales se enuncian en los puntos siguientes.

En el desarrollo del taller se utilizó la metodología de lluvia de ideas para definir los clientes, servicios ofrecidos y formalidad de ofrecer los servicios.

### **5.2.1. Misión**

*“Cabañas Bordenieve tiene como misión entregar a sus clientes los servicios de alojamiento y alimentación en la alta montaña de la Octava Región con estándares de calidad a nivel mundial, lugares de esparcimiento y distracción para un descanso pleno en un medio ambiente limpio y puro, con vegetación nativa y fauna silvestre, entorno el cual Cabañas Bordenieve tiene el compromiso de cuidar y preservar para que las generaciones futuras puedan disfrutar esta. Brindando de esta forma un alto confort y goce a nuestros clientes.”*

### **5.2.2. Visión**

*“Cabañas Bordenieve será reconocido por brindar el mejor servicio de alojamiento, alimentación y esparcimiento de alta montaña en la Octava Región del Bío – Bío. Siendo una institución comprometida con el desarrollo turístico de la región y cuidado del entorno natural.”*

### **5.2.3. Políticas**

La formulación de las políticas de la empresa, tal como su conocimiento y aplicación, permitirán a Cabañas Bordenieve asegurar el cumplimiento de estándares bajo los cuales se ha decidido competir en el mercado del turismo.

Las políticas son verdaderos faros en medio de la mar, donde toda empresa se debe fijar para orientar sus conductas y acciones, de manera tal de poder

cumplir con las directrices de la misión y poder llegar a concretar la visión de la empresa.

Es así que se definieron políticas, para diferentes ámbitos de operación de la empresa, que entregan los lineamientos y conductas tanto de trabajadores como clientes, para el cumplimiento de los estándares de calidad y la convivencia en espacios comunes, respectivamente.

Todas las políticas definidas en esta sección son las exigidas por las normativas chilenas NCh 2964 of 2005 (Áreas de Fumadores, Tenencia de Mascotas y Sustentabilidad Ambiental) y NCh 2909 of 2004 (Calidad).

#### **5.2.3.1. Política de calidad**

En el compromiso de satisfacer a plenitud a nuestros clientes, la CALIDAD en la Cabañas Bordenieve la manifestamos mediante la práctica de los siguientes principios:

1. **Espíritu de Servicio** como valor cultural maestro.
2. **Pulcritud** en nuestra presentación personal.
3. **Conciencia** de trabajo individual y equipo, libre de errores.
4. **Polifuncional**, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un **servicio de calidad**.
5. **Identificación**, como sentido de relación y pertenencia con la empresa.
6. **Mejoramiento Continuo** de nuestros servicios.

### **5.2.3.2. Política de sustentabilidad ambiental**

Cabañas Bordenieve, en el cumplimiento de la legislación y en consecuencia con la misión de la empresa, basa su política de sustentabilidad ambiental en los siguientes aspectos:

1. El entorno natural en el que se emplazan las Cabañas e Instalaciones, es un bien de goce común el cual se debe preservar para el goce de futuras generaciones.
2. La flora y fauna es parte de la riqueza de la comunidad del Valle de las Trancas, y como tal se debe cuidar, evitando la caza de la fauna y la tala de la flora.
3. El uso de las aguas es una alteración del medio natural, razón por la cual se minimizarán los lavados de ropas las cabañas, conservando aseo e higiene de las mismas, utilizando siempre jabones neutros de limpieza en el interior de nuestras instalaciones.
4. La flora existente en los terrenos donde se emplazan nuestras cabañas no será talada para la construcción de instalaciones, adecuando la construcción de las cabañas a la flora.

### **5.2.3.3. Política áreas fumadores**

En el estricto cumplimiento de la legislación vigente y en concordancia con nuestro compromiso por el cuidado y mantención de nuestro entorno, las áreas de fumadores de Cabañas Bordenieve se establecen bajo los siguientes criterios:

1. Las áreas cerradas de uso común para nuestros clientes serán áreas exclusivas para NO FUMADORES, exceptuando el QUINCHO el cual será área de FUMADORES.
2. Las áreas privadas, tales como cabañas, pueden ser utilizadas cómo FUMADORES o NO FUMADORES, quedando bajo la



responsabilidad de quienes las utilizan y respetando la presencia de menores de edad.

3. En espacios abiertos de uso de la cabaña está permitido fumar.
4. Las áreas de juegos, mesa de pool y piscina serán de NO FUMADORES.

#### **5.2.3.4. Política Tenencia de Mascotas**

En el cumplimiento de nuestra misión y la sana convivencia entre nuestros clientes, Cabañas Bordenieve establece la siguiente política de tenencia de mascota en nuestras instalaciones:

1. La tenencia de mascotas en el interior de nuestra Cabañas individuales queda a criterio de nuestros clientes, conservando el higiene y limpieza de la misma durante su estadía.
2. Establecimiento de espacios comunes para el depósito desechos orgánicos de mascotas.
3. La tenencia de mascotas en espacios abiertos se debe circunscribir al espacio destinado para el uso exclusivo de cada cabaña, no utilizando espacios comunes ni de otras cabañas.

### **5.3. Mapa de procesos**

Las normas de estandarización, internacional como nacional, bajo las cuales se puede certificar el Sistema de Gestión de Calidad, tales como ISO 9001:2000 e y NCh 2909, exigen establecer un enfoque de procesos para el sistema de gestión de calidad. Consecuentemente, se ha realizado un levantamiento de procesos que agregan valor a los servicios entregados por la empresa.

Para el levantamiento del mapa de procesos, se llevo a utilizó la técnica de tormenta de ideas, en donde se nombraron diversos procesos de la empresa, y que fueron ordenados en el siguiente mapa de procesos.

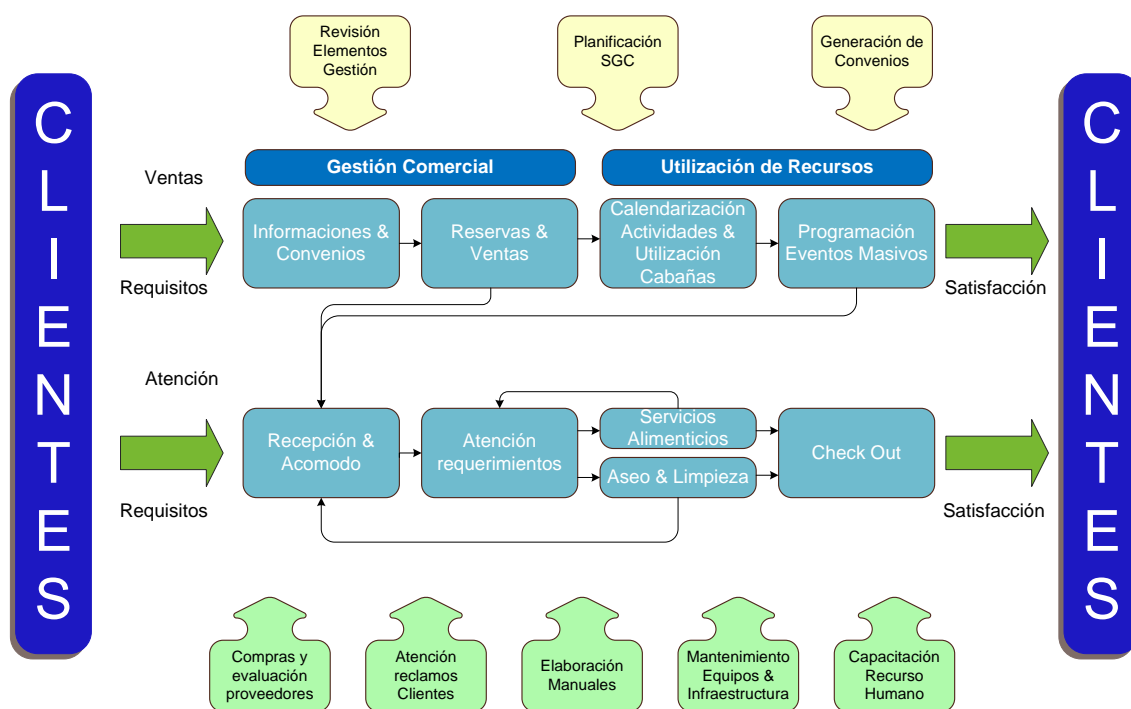


Diagrama 5-1

#### 5.4. Diseño del sistema documental

En la elaboración del sistema documental, se tuvo como objetivo establecer todos los elementos generales necesarios para este, realizando un levantamiento de los documentos requeridos por el sistema normativo a certificar y sus proyecciones futuras, además un levantamiento de los documentos existentes, a fin de poder dar inicio al proceso de elaboración de documentos.

Para la estructuración del sistema documental se llevaron a cabo seis tareas, ordenando el trabajo que se debió realizar. Las tareas fueron las siguientes:

##### 5.4.1. Definición de la jerarquía de la documentación.

Para realizar esta tarea se debió clasificar la documentación y definir su jerarquía utilizando un criterio único. Usualmente se utiliza el criterio de la pirámide que aparece en la ISO 10013:2001, donde se ubica en el nivel más

alto el Manual de Calidad, en el segundo nivel los procedimientos y en el tercer nivel instrucciones, especificaciones y otros documentos. Otro criterio es el que clasifica los documentos regulatorios en tres niveles: el primero donde se encuentra el Manual de Calidad, el segundo donde se encuentran los procedimientos generales y el tercero donde se encuentran los procedimientos específicos, especificaciones, y otros documentos. Los registros al no ser documentos regulatorios no entran dentro de esta clasificación. Ambos criterios no ubican en ningún lugar dentro de la jerarquía la documentación regulatoria de procedencia externa, como por ejemplo NCh 2909 of 2004, NCh 2964 of 2005, ISO 22000:2005, entre otros, pero estos documentos también deben ser controlados.

Aplicando el criterio de la pirámide jerarquizada a la que hace referencia ISO 10013:2001, la estructura documental medular de un sistema de gestión de calidad, queda expuesta de la siguiente forma:

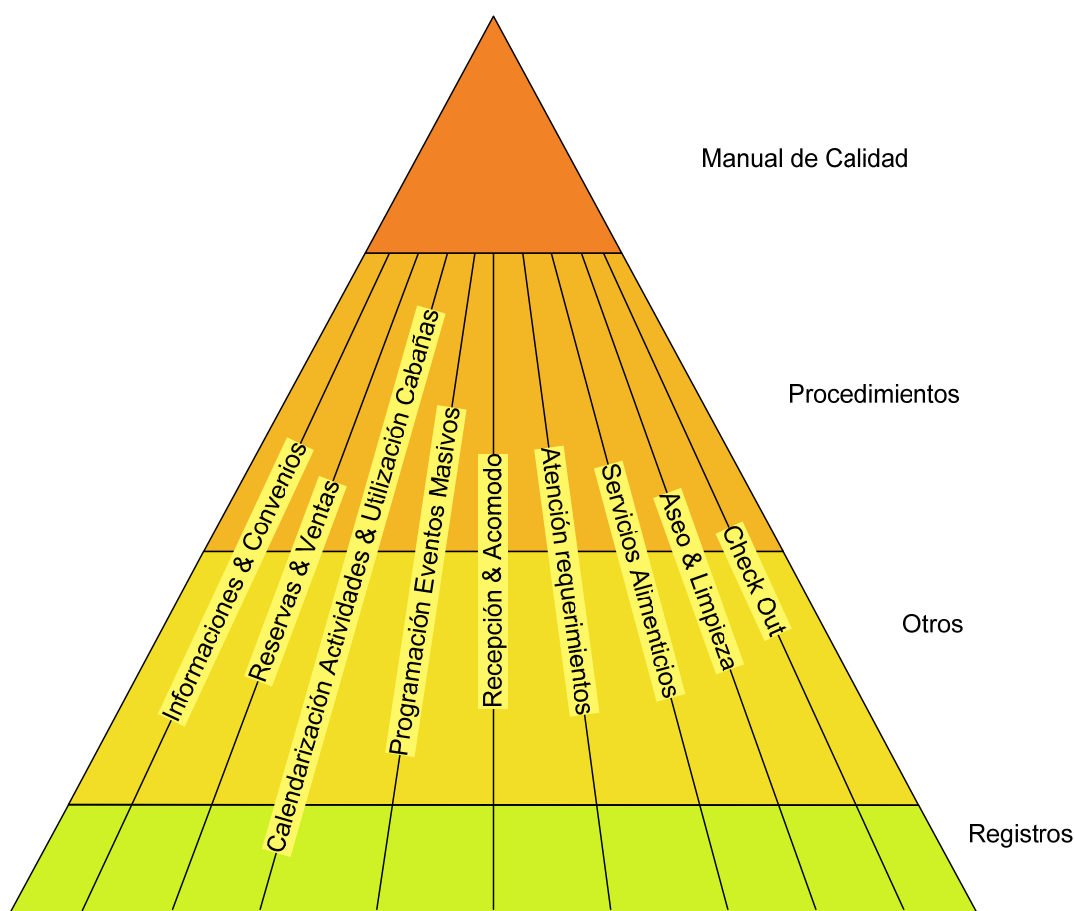


Diagrama 5-2

**5.4.2. Definición de la autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.**

La elaboración de la documentación es una oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el Manual de Calidad, que es el documento de mayor nivel jerárquico, debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por la alta dirección, quien con la autoridad definida debe tomar las decisiones relativas al sistema de gestión de la calidad.

Los procedimientos generales deben ser elaborados por personal de los mandos intermedios (Jefes de Áreas) y los procedimientos específicos, especificaciones, registros y documento por el personal que los utilizará posteriormente.

Dado lo anterior se deben definir las responsabilidades de cada documento a elaborar, quienes serán los encargados de revisar el documento y quienes controlaran los futuros cambios de los mismos, lo que debe quedar registrado en una tabla que contenga las siguientes columnas:

Documento	Área	Responsabilidad Elaboración	Quién revisa	Fecha

Tabla 5-1

**5.4.3. Determinar el proceso de la documentación.**

Para determinar el proceso de la documentación, se utilizó un enfoque en el que se desagregan de la siguiente forma:

i. Gestión de la documentación técnica

En la gestión de la documentación técnica se definió el proceso de elaboración de todos los documentos necesarios para el sistema de gestión documental definido en los puntos anteriores, el cual se debe aplicar en desarrollo de procedimientos, manual e instructivo.

El proceso de elaboración de la documentación queda definido de la siguiente forma:

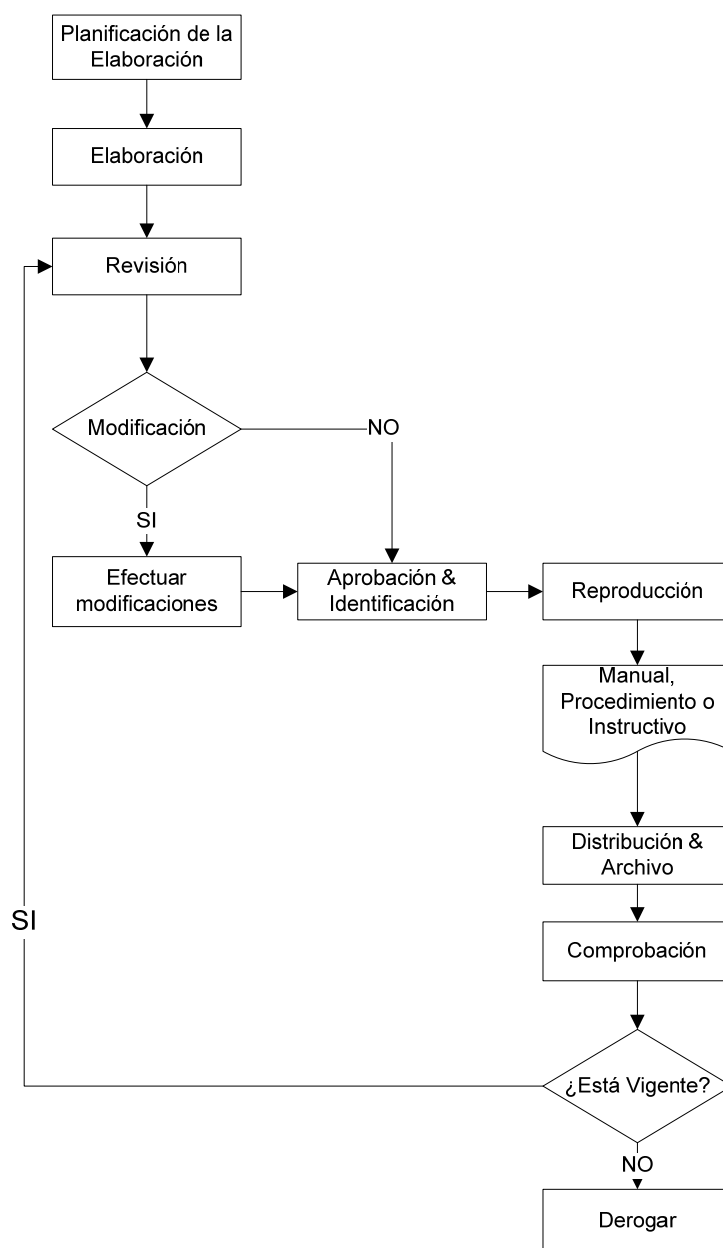


Diagrama 5-3

ii. Utilización de la documentación

En la utilización de la documentación se pueden distinguir dos procesos, el primero es la consulta del documento, y el segundo es la liberación del registro.

En el caso de la consulta del documento, este es el proceso normal en el cual la(s) persona(s) relacionadas con el área del documento, ya sea procedimiento, manual o instructivo, desean tener acceso a ella con motivo del cumplimiento de sus funciones.

En la liberación del registro se refiere a la cola a la que se deben someter los usuarios de los registros, para la obtención de información y modificación de esta, de manera de poder asegurar única existencia de registros, evitando duplicidades.

**5.4.4. Determinar el proceso de la documentación.**

En esta tarea se debió organizar el flujo de la documentación de manera que garantice que los documentos estuviesen en el lugar requerido de manera oportuna y que la información sea accesible a las personas autorizadas.

El proceso de la documentación para las empresas Bordenieve ha quedado estructurado de la siguiente forma:

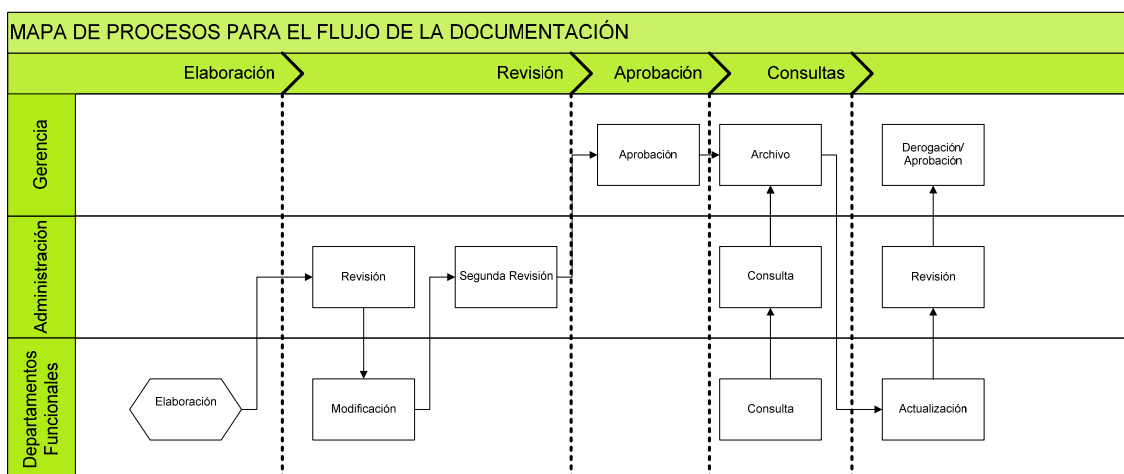


Diagrama 5-4

#### 5.4.5. Confeccionar plan de elaboración de documentos

De acuerdo a lo anteriormente descrito, se debió realizar un plan de elaboración de documentos requeridos por los sistemas normativos en estudio, en donde se debió definir responsabilidades de elaboración, revisión, plazos y recursos involucrados, expresados en el Anexo 2 del presente informe.

#### 5.4.6. Planificar capacitación del personal

Para el desarrollo del sistema de gestión de calidad propuesto, se debe llevar a cabo la capacitación del personal que estará involucrado en el desarrollo de documentos, procedimientos, instructivos y manual de calidad, junto a esto se debe capacitar en la realización de auditorías internas para comprobar posibles no conformidades que queden una vez finalizado el trabajo de desarrollo de documentación y procedimiento.

Para ello se elaboró una propuesta de capacitaciones, orientadas hacia el desarrollo de documentos que sean requeridos por la norma, la estructura que estos deben poseer y se den a conocer los plazos de realización de dicha documentación.

Tema	Fecha	A quién está dirigida
Desarrollo de procedimientos, estructura y alcances	9 - 11 – 13 Marzo 2009	Gerente Contador Administrador Personal de Áreas
Estructuración de registros y nomenclatura a utilizar	16 Marzo 2009	Gerente Administrador
Desarrollo de declaración de Impacto Ambiental	6 Abril 2009	Gerente
Auditorías internas	21 Abril 2009	Gerente Administrador

Tabla 5-2

### **5.5. Plan de acción**

Para alcanzar la certificación bajo las normas NCh 2964:2005 y NCh 2909:2004, se elaboró un plan de acción general para Cabañas Bordenieve. Este plan de acción ha sido dividido acorde a los criterios de evaluación que establece la autoevaluación de la norma NCh 2964.

En el plan de acción general se ha definido el Objetivo, Metas, Responsable y Costos Asociados. La obtención de costos de construcción y costos de asesorías se desarrolla en el anexo 4 de la presente memoria.



a. Costos de Infraestructura

Objetivo	Estrategia	Programa							Responsable	Recursos
		1º Tr. 09	2ºTr. 09	3ºTr. 09	4ºTr. 09	1ºTr 10	2ºTr 10	3ºTr 10		
<b>Cumplir con los requerimientos de infraestructura según NCh 2964</b>	Ampliar el área de dormitorios dobles de las cabañas 1, 3, 4, 5, 6 y 7, para que esta sea de 15,5m <sup>2</sup>	Ampliación Cabañas							Gerente General	\$ 19.555.594
	Ampliar el área de dormitorios simples de las cabañas 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7, para que esta sea de 11m <sup>2</sup>	Ampliación Cabañas							Gerente General	\$ 5.418.000
	Construir acceso para discapacitados para la cabaña 3.	Construcción acceso							Gerente General	\$ 700.000
	Instalar la señalización de espacios e infraestructura faltante.	Instalación Señalización							Admin.	\$ 400.000
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 26.073.594</b>	

Tabla 5-3

b. Costos de implementación nuevos servicios

Objetivo	Estrategia	Programa						Responsable	Recursos
		1º Tr. 09	2ºTr. 09	3ºTr. 09	4ºTr. 09	1ºTr 10	2ºTr 10		
<b>Cumplir con los requerimientos de servicios según NCh 2964</b>	Habilitar un espacio para el servicio de custodia de equipaje.	Hab.						Administrador	\$ 100.000
	Concertar convenio de atención médica con otros recintos de cabañas existentes en el Valle de las Trancas.	Generación Convenio						Gerente General	\$ 1.200.000
				Habilitación Servicio					
	Implementar el servicio de información en idioma inglés.	Capacitación Inglés						Gerente General/ Administrador	\$ 350.000
				Habilitación Servicio					
	Implementar el servicio de despertador en idioma inglés.	Capacitación Inglés						Gerente General/ Administrador	\$ 350.000
			Habilitación Servicio						
Adquirir un frigobar para cada una de las siete cabañas	Comprar Frigobar							Administrador	\$ 700.000
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 2.700.000</b>

Tabla 5-4

c. Costos de equipamiento norma NCh 2964

Objetivo	Estrategia	Programa							Responsable	Recursos
		1º Tr. 09	2º Tr. 09	3º Tr. 09	4º Tr. 09	1º Tr. 10	2º Tr. 10	3º Tr. 10		
<b>Cumplir con los requerimientos de equipamientos de cabañas según NCh 2964.</b>	Comprar cubre colchón para el 30% de las camas faltantes.	Compra							Administrador	\$ 160.000
	Comprar e instalar espejos de cuerpo entero en todas las cabañas.	Compra e Inst.							Administrador	\$ 175.000
	Comprar toallas de piso para toda la capacidad de alojamiento.		Compra						Administrador	\$ 180.000
	Comprar secador de pelo para todas las cabañas.		Compra						Administrador	\$ 185.000
	Comprar equipo de música para todas las cabañas.			Compra					Administrador	\$ 350.000
	Trasladar anexo de teléfono al dormitorio principal.			Instalación					Administrador	\$ 100.000
	Instalar indicador de voltaje en todas las tomas de corrientes.			Instalación					Administrador	\$ 50.000
	Comprar y disponer de papeleros para todas las piezas				Compra				Administrador	\$ 50.000
	Comprar una juguera para todas las cabañas.				Compra				Administrador	\$ 140.000
	Comprar y disponer de pañuelos desechables y gorros de baño en baños de cabañas	Compra							Administrador	\$ 30.000
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 1.420.000</b>	

Tabla 5-5

d. Costos de gestión

Objetivo	Estrategia	Programa						Responsable	Recursos
		1º Tr. 09	2º Tr. 09	3º Tr. 09	4º Tr. 09	1º Tr 10	2º Tr 10		
<b>Implementar el sistema de gestión de calidad propuesto, acorde a NCh 2964 y NCh 2909.</b>	Capacitar al personal para el desarrollo de la documentación necesaria establecida en anexo 3.	Jerarquía Doc						Gerente General	\$ 429.060
		Manual de Calidad							
		Procedimientos							
	Desarrollo del manual de calidad propuesto.	Ase. Desarrollo						Gerente General	\$ 171.624
				Fin MC					
Desarrollo de procedimientos necesarios para cumplir con los requisitos de NCh 2964 y NCh 2909.			Ase. Des Proc			Fin Proc	Gerente General	\$ 429.060	
Realizar una auditoría externa al sistema de gestión de calidad.					Aud. Externa		Gerente General	\$ 850.000	
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 1.879.744</b>

Tabla 5-6

## e. Resumen

Objetivo	Costo
Cumplir con los requerimientos de infraestructura según NCh 2964	\$ 26.073.594
Cumplir con los requerimientos de servicios ofrecidos, según NCh 2964.	\$ 2.700.000
Cumplir con los requerimientos de equipamientos de cabañas según NCh 2964.	\$ 1.420.000
Implementar el sistema de gestión de calidad propuesto, acorde a NCh 2909 y NCh 2964.	\$ 1.879.744
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 32.073.338</b>

Tabla 5-7

## f. Financiamiento

CORFO, a través de los programas de certificación de servicios turísticos de calidad, entre los que se encuentra la norma NCh 2964, otorga financiamiento, hasta en un 70% de los honorarios de un consultor, con un tope de \$3.500.000, para las consultorías de implementación de sistemas de gestión de calidad, y un financiamiento de hasta un 90% de los honorarios de los auditores, con un tope de \$900.000, para las auditorías externas. (Anexo 6)

Además financia, a través del programa fomento a la calidad, CORFO financia hasta un 50% de la inversión en sistemas de gestión de calidad para la certificación bajo estándares ISO 9001.

## g. Beneficios

Los beneficios que trae a las empresas de turismo de este tipo, cabañas y moteles, que otorga la certificación de sus servicios bajo estándares de calidad acorde a normativa NCh 2964, son los siguientes (fuente: entrevista a Carmen Bustamante, Cabañas Los Arrayanes):

- i. Aumento de las reservas a lo largo de todo el año.
- ii. Aumento en la cantidad de días de reserva por cabaña
- iii. Aumento de la confianza del cliente a la hora de realizar una reserva.
- iv. Estandarización de tarifas, según temporada. Eliminando tarifas acordadas o concertadas de acuerdo a solicitudes del cliente.
- v. Crecimiento en servicios ofrecidos

## **CAPITULO 6: DISEÑO MANUAL DE CALIDAD SEGÚN NCh 2909 y NCh 2964**

### **6.1. Introducción**

En el presente capítulo, se desarrollará la estructura del manual de calidad conforme a lo exigido por las normativas NCh 2964, NCh 2964 e ISO 9001, el cual tiene por objetivo describir el sistema de gestión de calidad, evidenciar el compromiso de la dirección con la calidad, describir a la organización y definir los criterios de selección de personal y las competencias necesarias de este para el desempeño de sus labores en el interior de la organización.

La estructura asignada al manual de calidad es una mezcla de la propuesta de manual de calidad elaborada por Gutiérrez Pulido, descrita su libro Calidad Total y Productividad, y las exigencias del manual de la organización de la normativa NCh 2964.

### **6.2. Definición de la estructura.**

El Manual de Calidad para Cabañas Bordenieve fue diseñado en base a las necesidades de la empresa, la característica de sus servicios y la estructura organizacional que posee la empresa.

Es por esto que se definió la siguiente estructura:

- a. Manual de Calidad, basado en requerimientos de NCh 2909.
- b. Manual de la Organización, basado en requerimientos de NCh 2964
- c. Criterios de evaluación del Servicio, basado en requerimientos NCh 2964.

### 6.3. Contenido del Manual de Calidad

El contenido del Manual de Calidad esta normado por ISO 9004 (Gutiérrez Pulido, 1997), para empresas de servicio, la cual indica que el manual debe contener:

- a. La organización del proveedor para cumplir con su política de calidad.
- b. La declaración de las políticas y objetivos de la calidad.
- c. La descripción del sistema de la calidad, incluyendo todos los elementos y provisiones que forman parte de él. Y las prácticas de la calidad de la organización.
- d. La estructura y distribución de la documentación del sistema de calidad (esto es la documentación de referencia para cumplir cada requisito del sistema de la calidad).

Además es necesario agregar a este manual los requerimientos establecidos por la NCh 2964, respecto al manual de la organización, la cual debe contener la siguiente información:

- a. Descripción de cargos, funciones y dependencias.
- b. Criterios de selección de personal, requisitos del personal a contratar y competencias necesarias para desempeñarse en un cargo.
- c. Descripción y funcionalidad de las áreas de la organización.

Para finalizar el contenido del manual de calidad, se anexaran los criterios de evaluación considerados en este medio para la elaboración del documento de evaluación que estará a disposición de los clientes en cada una de las cabañas, en la recepción y en los lugares de uso común.

Junto a esto en el Manual de Calidad se debe considerar el establecimiento de métodos para la revisión o introducción de cambios, modificaciones, revisiones o adiciones al manual de la calidad. Esto se debe explicitar en el Manual de Calidad y además en el procedimiento de control de documentos.

En particular el Manual de Calidad es estructuró de la siguiente forma:

Sección	Título
Sección A	Generalidades
	Índice
	Declaración de Política y Objetivos de Calidad
	Giro y Antecedentes de la Cabañas Bordenieve
	Alcance del Manual de Calidad
	Caracterización de Clientes
	Registro de Modificaciones
	Lista de Circulación
	Jerarquía de la Documentación y los controles de esta
Sección B	Responsabilidad de la Dirección
	Sistema de Gestión de Calidad
	Control de Servicios
	Tratamiento de No Conformidades
	Auditorías
	Plan de Capacitación del Personal
Sección C	Descripción de funciones, dependencia y responsabilidades
	Áreas de la Organización
	Selección del Personal
	Uniformes de la organización
Sección D	Criterios para evaluación del servicio
	Evaluación del Servicio
	Evaluación del Personal

Tabla 6-1

## 6.4. Sección A

### 6.4.1. Índice

El índice debe contener las cuatro secciones definidas anteriormente, con sus respectivos títulos, indicando la siguiente información:

- Sección
- Título
- Versión Vigente
- Fecha de Vigencia
- Páginas



#### **6.4.2. Declaración de Política y Objetivo de Calidad**

La declaración de política de calidad se realizó en el punto 4.1.3.1, Capítulo 4 de la presente memoria, esta debe ser incluida en el manual de calidad de Cabañas Bordenieve.

#### **6.4.3. Giro y Antecedentes de Cabañas Bordenieve**

En este punto se deben incluir la información relevante de la organización, que permita a los clientes y proveedores conocer de esta, considerando puntos como:

- Nombre de Fantasía
- Razón Social
- Giro
- Rut
- Tipo de Sociedad
- Representante Legal
- Información de Contacto

#### **6.4.4. Alcance del Manual de Calidad**

El Manual de Calidad está elaborado para el Sistema de Gestión de Calidad de empresas Bordenieve, en las áreas de prestación de servicios de alojamiento y servicios de distracción ofrecidos.

Quedan fuera del Manual de Calidad todos los procesos relativos a los servicios alimenticios prestados por Cabañas Bordenieve, que son requieran de un sistema HACCP y sean del alcance de la normativa ISO 22000:2005.

#### 6.4.5. Caracterización de Clientes

Cabañas Bordenieve tiene clientes provenientes de cuatro sectores diferentes, para las diferentes temporadas:

- a. **Convenios turismo tercera edad:** A través del Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR, y las diferentes Cajas de Compensación existentes a nivel nacional, Cabañas Bordenieve cuenta con alianzas estratégicas para disponer de la totalidad del complejo de cabañas en las temporadas de otoño y primavera. De esta forma se utilizan las cabañas, a precios de temporada media, durante aproximadamente 23 semanas del año.
- b. **Convenios con empresas de turismo internacional:** A través de empresas como Iberojet, se generan convenios con clientes de diferentes naciones, ocupando la capacidad de Cabañas Bordenieve durante 12 semanas de la temporada de invierno (temporada alta).
- c. **Fin de semanas para empresas:** A través de diferentes empresas, como Coca Cola, Inacap, Santander Santiago, entre otras, se generan convenios para la utilización de instalaciones durante los fines de semana en los meses de Noviembre y Diciembre, para la realización de eventos internos de las empresas como paseos, seminarios y fiestas navideñas. Utilizando de esta forma las instalaciones en temporada media.
- d. **Personas Naturales:** Durante todas las temporadas, en especial la de verano e invierno, Cabañas Bordenieve recibe requerimiento de personas naturales del servicio de cabañas. Estas personas llegan a través de recomendación de clientes, sitio web y publicidad carretera instalada en la ruta a las Termas de Chillán.

#### 6.4.6. Registro de modificaciones

El Manual de Calidad debe ser sometido a un mejoramiento continuo, considerando las modificaciones de la organización, mejoras al sistema de gestión de calidad, modificaciones y elaboración de procedimientos.

De esta forma se deben introducir términos en el interior del registro de modificaciones del Manual de Calidad tales como:

- Versión
- Fecha Modificación
- Preparado por
- Aprobado por
- Modificaciones Efectuadas

Esto debe quedar registrado en una tabla, tal como la mostrada a continuación:

Versión	Fecha Modificación	Preparado por	Aprobado por	Modificaciones Efectuadas

Tabla 6-2

#### 6.4.7. Lista de Circulación

Se debe incluir en el manual de calidad una lista de distribución de este, considerando la siguiente información:

- Fecha de entrega
- A quién se entrego
- Medio de entrega
- Oficio conductor

#### **6.4.8. Jerarquía de la Documentación y controles de esta.**

En este punto se debe incluir la jerarquía de la documentación definida en el punto 4.3.1, Capítulo 4 de la presente memoria.

Además se debe incluir una tabla de control de la documentación vigente, que contemple los siguientes puntos:

- Código de documento
- Título
- Modificado por
- Aprobado por
- Versión
- Fecha Vigencia
- Cambios efectuados

#### **6.5. Sección B**

##### **6.5.1. Responsabilidad de la dirección**

En esta sección, se debe establecer la responsabilidad de la dirección en la implementación, puesta en marcha, funcionamiento y revisión del sistema de Gestión de Calidad.

Esta responsabilidad debe ser asumida por el gerente general de Cabañas Bordenieve, esto dado por el tamaño de la estructura organizacional.

##### **6.5.2. Sistema de Gestión de Calidad**

El contenido de esta sección debe describir en forma completa el Sistema de Gestión de Calidad, responsables por áreas, requisitos de entrada y salidas de cada proceso.

### 6.5.3. Control de Servicios

En el sistema de gestión de calidad uno de los procesos claves es el control de los servicios entregados a los clientes de Cabañas Bordenieve, siendo esta la esencia de ser de la empresa, quién debe dar cumplimiento a la misión definida por todos los integrantes de Cabañas Bordenieve.

Es por esto que se hace necesario el establecer controles periódicos a los servicios que se están entregando, así como los estándares que deben cumplir los trabajadores, tales como:

- a. Pulcritud
- b. Limpieza
- c. Uniformidad
- d. Procesos estándares.

De esta forma se debe definir una planilla de chequeo para controlar los servicios entregados, donde se contemplen y evalúen los criterios descritos anteriormente.

### 6.5.4. Tratamiento de No Conformidades

De acuerdo a lo establecido a las normas ISO 9001 y NCh 2909 se deben identificar No Conformidades de los sistemas de gestión para poder dar curso a acciones correctivas, y establecer acciones preventivas en caso de ser necesario, para de esta forma cumplir en forma irrestricta con el sistema de gestión a certificar.

Es por esto que es necesario incluir en el manual de calidad el registro y tratamiento de no conformidades, las cuales se deben incluir en una tabla con los siguientes puntos:

Fecha	No Conformidad a	Tipo de Auditoría	Descripción No Conformidad	Norma no cumplida	Acción Correctiva

### **6.5.5. Plan de Capacitación del Personal**

Para dar cumplimiento a los estándares de calidad establecidos, es necesario entregar al personal la capacitación necesaria para:

- a. Realizar trabajos siempre iguales y de la misma forma.
- b. Cumplir lo establecido en el Manual de Calidad, de la Organización y de Procedimientos.
- c. Entregar una atención de excelencia de los clientes.
- d. Cumplir con las normativas de seguridad laboral establecidas por el Código del Trabajo.

Es por esto que se hace necesario elaborar un plan de capacitación para el personal nuevo, y un plan de capacitación para el personal antiguo.

Este plan de capacitación debe quedar expresado en el manual de calidad.

## **6.6. Sección C**

Anexo al manual de calidad exigido por la normativa NCh 2909, se deben incluir tópicos requeridos por el manual de la organización exigido por la normativa NCh 2964. De esta forma se ha definido la sección C del manual de calidad, el que tiene como objetivo dar cumplimiento al requerimiento antes mencionado.

### **6.6.1. Descripción de funciones, dependencia y responsabilidades**

Las funciones a desempeñar por el personal de Cabañas Bordenieve, la dependencia de jefatura y las responsabilidades inherentes al cargo deben ser definidas en el manual, considerando la siguiente información:

- a. Descripción de funciones
- b. Descripción del cargo
  - i. Nombre del cargo

- ii. Departamento
- iii. Descripción del cargo
- iv. Requerimientos del cargo
- v. Subordinado a
- vi. Subordinados
- vii. Responsabilidad

#### **6.6.2. Áreas de la organización**

Se deben describir las áreas de la organización y las competencias de cada una de las áreas.

#### **6.6.3. Selección del Personal**

En el proceso de selección de personal, se deben definir las competencias que este debe tener, la comisión que selecciona al personal, los requisitos de selección anexo a las competencias, es por esto que en este punto se deben considerar los siguientes puntos:

- a. Formación
- b. Experiencia laboral

#### **6.6.4. Uniformes de la organización**

Cabañas Bordenieve, posee en la actualidad dos uniformes para su personal, los cuales son estructurados acorde a las condiciones ambientales que imperan en la zona cordillerana. Estos uniformes deben ser descritos en esta sección, debiendo ser actualizados año a año, acorde a las variaciones que este tenga de un año a otro.

## **6.7. Sección D**

Parte importante de los servicios que ofrece la empresa es la evaluación de estos, los cuales deben ser evaluados desde las diferentes ópticas, de clientes, de proveedores, a proveedores y al personal.

Dependiendo de quién realice las evaluaciones, estas deberán estar disponibles en los diferentes espacios ocupados por quién evalúa, estableciendo procedimientos que regulen el proceso evaluativo.

En el manual de calidad deben establecerse los criterios para la elaboración de cada una de las evaluaciones.

### **6.7.1. Criterios de evaluación**

#### **6.7.1.1. Evaluación del Servicio**

La evaluación del servicio debe ser diseñada acorde a los ofrecimientos que realiza Cabañas Bordenieve a través de los diferentes medios de difusión, entrelazándola con la percepción del cliente respecto a:

- a. Disposición del personal
- b. Pulcritud de las cabañas y espacios de uso común.
- c. Disponibilidad de los servicios ofrecidos.
- d. Realización de los servicios de mucama y lavado.
- e. Disponibilidad de los servicios ofrecidos a través de terceros.
- f. Calidad de las comidas ofrecidas.
- g. Sugerencias entregadas por el cliente.

#### **6.7.1.2. Evaluación a los proveedores**

La evaluación a los proveedores se convierte en una herramienta fundamental a la hora de tomar decisiones respecto de dónde realizar la compra, dado por:

- a. Cumplimiento de fechas estipuladas de entrega.
- b. Calidad de los productos recibidos.



- c. Cumplimiento de garantías.
- d. Cumplimiento de precios acorde a lo establecido en las ofertas.

### **6.7.1.3. Evaluación al personal**

De acuerdo a los requisitos establecidos en la sección C de este manual y a las conductas mostradas por los trabajadores, se debe proceder a calificar a los trabajadores una vez al año, tarea que debe ser llevada a cabo por el jefe directo de quién es evaluado, a fin de poder establecer medidas correctivas al trabajo realizado, los parámetros a evaluar son:

- a. Presentación personal.
- b. Puntualidad.
- c. Trato con compañeros de trabajo.
- d. Trato a clientes.
- e. Pro actividad en el desempeño de sus funciones.
- f. Cumplimiento de órdenes de trabajo.
- g. Desempeño funciones acorde a lo establecido.

## **CAPITULO 7: DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS**

### **7.1. Introducción**

En este capítulo se verán los procedimientos y registros para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma NCh 2909 of 2004 y NCh 2964 of 2005. En el presente capítulo desarrollaremos tres procedimientos, uno de un proceso de apoyo a la gestión, uno de un proceso clave y uno de un proceso de apoyo.

Los procedimientos se constituyen una descripción formal de cómo llevar a cabo un proceso, es decir, un documento donde se desarrolla la metodología necesaria para llegar a los resultados esperados de un proceso. Un procedimiento debe detallar todos los requerimientos para la realización de un proceso, como lo son: las entradas (recursos e información), las salidas (objetivo final), los responsables del mismo, y los indicadores o criterios por los cuales se puede medir la eficacia del proceso.

### **7.2. Nomenclaturas**

Para la identificación de la documentación se establecerán códigos, de acuerdo a lo siguiente:

P: Procedimiento

I: Instructivo

R: Registro

Para cada documento, de acuerdo a su origen se le asignará un código alfanumérico de acuerdo a su naturaleza, seguido de los dígitos que identificarán a que requisito de la norma NCh 2909 corresponde el procedimiento, y al final cuatro dígitos que indicarán la versión del documento y el año de aprobación, tal como se muestra a continuación:

#### P – 7.2.2 – 0108

El anterior es el procedimiento de recepción y tratamiento de reclamos, exigido por la norma NCh 2909 en el punto 7.2.2, siendo la primera versión del procedimiento, aprobado el año 2008.

En el caso del registro asociado a este procedimiento, este debe llevar la siguiente nomenclatura:

#### R – 7.2.2

Esta nomenclatura indica que es el registro asociado al procedimiento 7.2.2.

### **7.3. Estructura de los procedimientos**

Los procedimientos a desarrollar deberán contar con el formato establecido en la norma chilena NCh 2909, el cual hace referencia a la información y estructura que estos deben contener, siendo esta descrita a continuación.

#### **7.3.1. Objetivos**

Esta sección se señala explícitamente la actividad que se normaliza (estandariza) y la consecuencia esperada de su aplicación. La declaración de objetivos del procedimiento es un campo obligatorio dentro del mismo.

#### **7.3.2. Alcance**

Esta sección se señala(n) el(los) alcance(s) que pueda tener la aplicación del procedimiento, señalando las excepciones en caso de existir. Al igual que los objetivos, este es un campo obligatorio dentro del procedimiento.

### 7.3.3. Términos y Definiciones

En esta sección se presenta la terminología que tiene un significado propio en las actividades descritas en el procedimiento y su correspondiente definición. El objetivo de esta sección es hacer entendible el procedimiento a quienes harán uso de este en el cumplimiento de sus funciones. Cuando no existe terminología y definiciones para un procedimiento se expresa con la frase “NO TIENE”, debido a que esta es una sección obligatoria en los procedimientos.

### 7.3.4. Desarrollo

En esta sección se describe en forma secuencial la realización de la actividad, en forma sintética (utilizando tercera persona y forma verbal presente). En todas las actividades se deben individualizar responsables, cómo se realiza, puntos de control de la actividad, y los valores de referencia en caso de existir. Si fuera pertinente, y si corresponde, las acciones a tomar cuando los resultados no sean los esperados.

Junto a lo anterior, se deben establecer los cuidados e implementos de seguridad a utilizar en cada actividad.

### 7.3.5. Control de registros

Cada procedimiento, que genera registros, debe establecer la forma de control de estos registros generados en el punto 4, este control debe ser plasmado en una matriz:

Identificación del Registro	Almacenamiento	Protección	Recuperación	Tiempo de retención y disposición

Tabla 7-1

Si el procedimiento no genera registros, en esta sección se indicará con “NO TIENE”.

### 7.3.6. Tabla de modificaciones

Todo procedimiento debe contener una sección donde se registren las modificaciones y las causas de estas, la que debe ser plasmada en una tabla como la que sigue:

Versión N°	Pág. Modificadas	Motivo de Modificación	Fecha de aprobación	Aprobó	Entrada en Vigencia

Tabla 7-2

**Versión  $i$ :** Indica el número de la versión del documento.  $i = \overline{1, n}$

**Páginas Modificadas:** Indica la(s) página(s) del procedimiento que han sido modificadas en la versión  $n$ .

**Motivos del cambio:** Describir la naturaleza que dio origen a las modificaciones efectuadas.

**Fecha de aprobación:** Indica la fecha de aprobación de la versión  $n$  del procedimiento.

**Aprobó:** Indica quién aprobó la(s) modificación(es) de la versión  $n$  del procedimiento.

**Entrada en vigencia:** Indica la fecha en la que entra en vigencia la versión  $n$  del procedimiento.

### 7.3.7. Lista de distribución

Indicar los lugares y/o cargos donde se debe enviar una copia controlada del procedimiento.

### **7.3.8. Anexos**

Se deben anexar a los procedimientos todos los formularios necesarios para el cumplimiento de estos, pudiendo ser los formatos para los registros especificados en los procedimientos.

Cuando no sea necesario la existencia de anexos se indicará con la palabra NO TIENE.

## **7.4. Estructura de Instructivos**

### **7.4.1. Objetivo**

Esta sección se señala explícitamente la actividad que se instruye y la consecuencia esperada de su aplicación. La declaración de objetivos del instructivo es un campo obligatorio dentro del mismo.

### **7.4.2. Secuencia de actividades y secuencias de control**

Descripción de las actividades a realizar, adjuntando, si corresponde, un diagrama de flujo para la actividad instruida. Se deben especificar las actividades de control para constatar la consistencia de que los resultados obtenidos sean los esperados. Indicando acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Se debe además especificar, en caso de ser necesario, los implementos de seguridad necesarios para la ejecución de cada instructivo.

Cada instructivo debe individualizar quién realiza la actividad (responsable del mismo).

## 7.5. Formato de procedimientos e instructivos

El formato de los procedimientos e instructivos será el siguiente:

### 7.5.1. Encabezado de página

El encabezado de página se debe consignar en todas las páginas de procedimientos e instructivos, y estos tendrán el siguiente formato:


	<p><i>Cabañas Bordenieve</i>  <i>Procedimiento CODIGO</i>  <b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b></p>	<p><b>V 01</b></p>
<p><i>Redactado</i></p>	<p><i>Revisado</i></p>	<p><i>Aprobado</i></p>
<p><i>Fecha</i></p>	<p><i>Fecha</i></p>	<p><i>Fecha</i></p>

Tabla 7-3

En la fila superior, el encabezado del procedimiento debe contener:

- En el extremo superior izquierdo debe llevar el logo de Cabañas Bordenieve.
- En la columna central debe llevar: en la primera fila “CABAÑAS BORDENIEVE”, en la segunda fila la leyenda “Procedimiento” seguida del código del mismo y en la tercera fila el nombre del procedimiento,
- En la columna del extremo superior derecho debe contener la letra V, que es una abreviación de la palabra “VERSIÓN”, seguida por dos dígitos que indican el número de versión.

En la fila inferior, el encabezado del procedimiento debe contener:

- Columna izquierda, nombre de quién lo redactó y fecha de la redacción.
- Columna central, nombre de quién lo revisó y fecha de la revisión.
- Columna derecha, nombre de quién lo aprobó y fecha de la aprobación.

### **7.5.2. Pie de página**

El pie de página debe consignar el nombre del procedimiento, acompañado de la frase “Documento controlable” y la relación de páginas con respecto al total que contiene el procedimiento, tal como lo muestra el siguiente ejemplo:

*Procedimiento NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO*  
*Documento controlable*

*Página 1 de 4*



## **CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De la presente memoria, podemos concluir:

- i. La empresa al desarrollar un mapa de procesos como el propuesto, tiene la capacidad de mejorar los procesos, acorde a las necesidades de sus clientes y del mercado, permitiendo una rápida adaptación a los cambios del entorno entregando siempre un servicio de calidad y cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

De esta forma se agregarán o quitarán procesos de acuerdo a los servicios que ofrece o deja de ofrecer la empresa, que en concordancia con los requerimientos de los clientes están basados en la mejora continua de la calidad de sus servicios.

- ii. La definición de la postura estratégica desarrollada en la presente memoria, permite a la empresa tener una guía de acción en el desarrollo de sus actividades diarias, con una carta de navegación definida, que traza los lineamientos de crecimiento plasmados en la visión, una guía de acción a través de las políticas y la esencia de ser de la empresa a través de la misión, siendo esta última definida en conjunto los integrantes de la organización, permitiendo de esta forma que sea una misión en la que se identifican cada uno de los componentes de la empresa, definiendo a sus clientes, los servicios ofrecidos, la relación con el entorno y la forma de entregar los servicios.

Además el desarrollo de la postura estratégica permite orientar los esfuerzos de la organización hacia la entrega de servicios de calidad, basando en un sistema de gestión de calidad que ha debido ser diseñado en base a las normas NCh 2909 y NCh 2964.

De esta forma se ha definido un plan de acción, que es una propuesta de desarrollo que permite a la empresa superar las no conformidades de las normativas en estudio, y de esta forma, en el mediano plazo, lograr certificar los servicios ofrecidos bajo los estándares propuestos en el objetivo del presente estudio.

- iii. La empresa, actualmente, como organización, es una estructura plana, con grandes falencias de personal especializado en el desarrollo de sistemas de gestión de calidad, situación que hace compleja la implementación de un sistema de gestión de calidad como el propuesto, principalmente por el desarrollo de la documentación necesaria.

Lo anterior es una clara muestra de que las capacidades de la empresa son bajas en el desarrollo de la gestión de la misma, basando el éxito en el trabajo del día a día y escasa planificación de futuro.

Es por esto que se hace necesario recurrir a capacidades externas, como asesorías y consultorías, las cuales pueden ser financiadas a través de fondos otorgados por proyectos de CORFO, con lo cual la empresa aumentaría sus capacidades de desarrollo a través de la externalización de apoyo en sistemas de gestión, el cual puede ser financiado a través de CORFO para normas de calidad turística, como NCh 2964, y para normas de gestión de calidad, como NCh 2909 e ISO 9000.

- iv. La implementación de las normas, NCh 2964 y NCh 2909, son un verdadero desafío para una empresa como cabañas Bordenieve, dado por dos ejes centrales que implican grandes sumas de dinero: El primero es el desarrollo organizacional que debe interiorizar la gerencia, a través de una actualización permanente de los componentes de su postura estratégica, que permita una toma de decisiones a todo nivel de la organización, y delegando funciones inherentes al cargo de administrador, que hoy son desarrollados por su gerente. Junto a ello es necesario que la empresa elabore un plan de desarrollo, en donde la estructura organizacional crezca a nivel de profesionales, que sean de utilidad en los procesos de gestión, ítem que en ambas evaluaciones, SIGA y Autoevaluación, fue el más bajo con respecto a los otros ítem.

El segundo eje es el desafío de crecimiento en infraestructura que plantea la norma NCh 2964, el cual requiere una inversión de una millonarias suma de dinero, un total de \$26.073.594, suma que la empresa no dispone totalmente para una inversión inmediata.

El desarrollo organizacional y el crecimiento en infraestructura, son desafíos que la empresa debe abordar en el mediano plazo, fijándose metas en un horizonte de dos a tres años, permitiendo compensar las inversiones realizadas con un aumento paulatino de los ingresos.

- v. Junto a lo anterior, la empresa debe fijarse metas en un sistemas de gestión escalonado, de acuerdo a lo propuesto en el capítulo 3, punto 3.8.1, donde se orienta hacia un escalonamiento de normativas con diferentes alcances, es así como las primeras dos normativas que se deben abordar en los primeros dos años, de forma paralela, son la norma de gestión de calidad para PYMES (NCh 2909) y la norma de calidad de servicios turísticos para cabañas y moteles (NCh 2964).

De esta forma la empresa adquirirá paulatinamente la capacidad de sus integrantes y la madurez en este sistema de gestión de calidad combinado, lo que permitirá luego del tiempo propuesto avanzar en el escalonamiento propuesto. Así una vez alcanzada la madurez necesaria del sistema de gestión de calidad, la empresa podrá avanzar hacia un sistema de gestión de calidad más robusto y exigente, como lo es ISO 9000, planteando nuevos desafíos de desarrollo y económicos, tales como los asumidos con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad basado en las normativas NCh 2909 y NCh 2964.

De manera similar, a medida que la organización crezca no tan sólo en el sistema de gestión de calidad ni en sus niveles de gestión, sino que también a medida que la organización crezca en los niveles de servicio, dado básicamente por un aumento en la demanda de sus servicio, deberá avanzar en la escala de desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad, alcanzando en el largo plazo certificaciones a nivel de normas HACCP e ISO 22000.

- vi. Para finalizar, cabañas Bordenieve, al desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad como el propuesto accede a beneficios en diferentes ámbitos, siendo el primero de ellos el más importante, y tiene relación con aumento en los ingresos por ventas dado por dos condiciones: la primera es el

establecimiento de precios al nivel de los servicios ofrecidos y certificados, sin dejar espacio al regateo de precios que existe en la industria como el turismo, y la segunda por un aumento en la demanda producto de la calidad de los servicios que se ofrecen, lo que se ve reflejado en la confianza que muestran los clientes al realizar las reservas de cabañas (información aportada por Carmen Bustamante, Cabañas Los Arrayanes).

Del mismo modo, otro beneficio al implementar normas de calidad en servicios turístico, es poseer una ventaja competitiva frente a las otras empresas de alojamiento que prestan servicios en el Valle de las Trancas, permitiendo a cabañas Bordenieve acceder a convenios con empresas de turismo, como IBEROJET u otra, que busquen calidad en los servicios ofrecidos a sus clientes.

La calidad en servicios turísticos, en el mediano plazo, y dadas las medidas de desarrollo turística adoptadas por el SERNATUR y la empresa privada, será un requisito para participar de programas de turismo con financiamiento del estado, tal como vacaciones de la Tercera Edad, ante lo cual cabañas Bordenieve estará dando cumplimiento a las exigencias, posicionándose por sobre las otras empresas de alojamiento turístico asentadas en la comuna de Pinto, permitiendo acceder a convenios con empresas de turismo, para ofrecer como destino turístico el Valle de las Trancas y las Termas de Chillán.

## **CAPITULO 9: BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA**

### **9.1. Bibliografía**

GUTIERREZ PULIDO, H. 1997. Calidad total y productividad, Mexico. Mc Graw Hill. P. 309 – 318

ROBBINS, S.P. y COULTER, M. 2005. Administración. 8ª ed. México. Pearson. P. 182 - 192

Norma Chilena 2909 of 2004 – Requisitos fundamentales para la gestión PYME P. 6 - 11

Norma Chilena 2964 of 2005 – Moteles y Cabañas P. 2-17

Norma Chilena 2760 – Clasificación y terminología establecimientos turísticos P. 4

ISO 22000:2005 – Sistema de gestión de inocuidad de los alimentos. P. 4-21

ISO 10013 – Guía para el desarrollo de la documentación del sistema de gestión de calidad. Anexo A P.11

ISO 8402 – Términos generales (Definiciones) P. 4

TORRES, C. Y SALDÍAS, N. 2007. El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la Pyme Chilena. Revista Ingeniería Industrial Año 6, Nº 1: 55 – 68.

### **9.2. Linkografía**

CORFO: Diagnóstico Siga <<http://www.corfo.cl>> [Consulta 31 de Julio de 2008]

Calidad Turística – Autoevaluación NCh 2964 <<http://www.calidadturistica.cl/impl4.html>> [Consulta 31 de Julio de 2008]

Instituto de Calidad Turística Español – Noticias <<http://www.ictes.es/boletin/boletin%20marzo%202007.htm>> [Consulta 15 de Agosto de 2008]

LEADER SUMMARIES – Ganar según Jack Welch <<http://www.leadersummaries.com>> [Consulta 24 de Agosto de 2008]

Calidad Turística – Beneficios y Ventajas <<http://www.calidadturistica.cl/>>  
[Consulta 26 de Agosto de 2008]

Universidad de Rosario: Implantación de un sistema de gestión de calidad basado en EFQM  
<[http://www.urosario.edu.co/FASE1/rehabilitacion/documentos/facultades/Rehabilitacion/raes\\_centro\\_integracionsocial/discapacidad/calidad/Capitulo%204.pdf](http://www.urosario.edu.co/FASE1/rehabilitacion/documentos/facultades/Rehabilitacion/raes_centro_integracionsocial/discapacidad/calidad/Capitulo%204.pdf)>  
[Consulta 8 de Octubre de 2008]

Revista internacional, científica y de la información: Sistema de Gestión Documental<[http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1993/mayo/qu\\_es\\_un\\_sistema\\_de\\_gestin\\_documental.html](http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1993/mayo/qu_es_un_sistema_de_gestin_documental.html)> [Consulta 8 de Octubre de 2008]

Sistema de gestión integrado de información sobre investigación científica y tecnológica  
<[http://www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/Estadisticas3/Informe2007/Anexo\\_ISO\\_07.pdf](http://www.siicyt.gob.mx/siicyt/docs/Estadisticas3/Informe2007/Anexo_ISO_07.pdf)> [Consulta 22 de Diciembre de 2008]

Qualitur: Información de calidad turística española  
<<http://www.qualitur.org/page/formac.htm>> [Consulta 30 de Diciembre de 2008]

Centro de Investigación Independiente, Recursos e Investigación para el desarrollo sustentable - 14 medidas para el desarrollo turístico en Chile -  
<[http://www.rides.cl/pdf/tkn/turismo\\_sernatur.pdf](http://www.rides.cl/pdf/tkn/turismo_sernatur.pdf)> [Consulta 30 de Diciembre de 2008]

MINVU: Tablas de costos Unitarios por metro cuadrado de construcción  
<[http://www.minvu.cl/opensite\\_det\\_20080312162237.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_det_20080312162237.aspx)> [Consulta 3 de Enero de 2009]

ISO – Comité Técnico -  
<[http://www.iso.org/iso/iso\\_technical\\_committee.html?commid=375396](http://www.iso.org/iso/iso_technical_committee.html?commid=375396)> [Consulta 8 de Enero de 2009]

CORFO - Certificación para servicios de calidad turísticos  
<[http://www.corfo.cl/lineas\\_de\\_apoyo/programas/certificacion\\_para\\_servicios\\_turisticos\\_de\\_calidad](http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/certificacion_para_servicios_turisticos_de_calidad)> [Consulta 8 de Enero de 2009]

**ANEXOS**

**ANEXO 1: Diagnóstico SIGA aplicado en empresas Bordenieve**

a. Criterio liderazgo de la gerencia/dirección

<b>1. LIDERAZGO DE LA GERENCIA/DIRECCIÓN</b>	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
1.1. La gerencia/dirección revisa y actualiza la misión de la empresa/organización, es decir, la necesidad que satisface y su mercado.		X		
1.2. La gerencia/dirección revisa y actualiza la visión de la empresa/organización, es decir, lo que quiere llegar a ser en unos años más.			X	
1.3. La gerencia/dirección comunica al personal la misión, visión y los valores de la empresa/organización.	X			
1.4. La gerencia/dirección comunica al personal las metas de la empresa/organización, para que las conozcan y colaboren en alcanzarlas.	X			
1.5. La gerencia/dirección ayuda al personal a tener más iniciativa, de forma individual y colectiva.		X		
1.6. La gerencia/dirección apoya al personal para que aprenda y mejore su desempeño.		X		
1.7. La gerencia/dirección estimula al personal reconociéndolo por lo que hace (en forma individual y/o grupal) y acoge sus sugerencias para el mejoramiento.		X		
1.8. La gerencia/dirección revisa el desempeño financiero y comercial.		X		
1.9. La gerencia/dirección revisa opciones de mejora de los procesos y productos o servicios.		X		
<b>SUBTOTALES</b>	0	6	2	0
<b>? PUNTAJE CRITERIO 1</b>				8

b. Criterio clientes

2. CLIENTES	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
2.1. Se tiene claro, revisa y actualiza la información de los clientes más importantes de la empresa/organización, especialmente aquella relativa a cuáles son sus requerimientos.		X		
2.2. Se comunica al personal correspondiente, de manera oportuna, las necesidades y/o reclamos de los clientes.			X	
2.3. Se aplican procedimientos para conocer la opinión de los clientes.		X		
2.4. Se usa dicha información para mejorar la atención de los clientes.				X
2.5. Se registra esa información y se observa la evolución de resultados de satisfacción de clientes.	X			
2.6. Se realizan acciones para incrementar la fidelidad de los clientes	X			
2.7. Se mejoran los procesos, a partir de lo que opina el cliente		X		
<b>SUBTOTALES</b>	0	3	2	3
<b>? PUNTAJE CRITERIO 2</b>				8

c. Criterio personas



<b>3. PERSONAS</b>	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
3.1. Se definen y comunican las funciones y responsabilidades de todo el personal.			X	
3.2. Se asignan metas al personal en relación a las metas de la empresa/organización.	X			
3.3. Se evalúa el desempeño del personal.	X			
3.4. Se definen las competencias y habilidades requeridas del personal		X		
3.5. Se diseña y ejecuta un plan anual de capacitación del personal.		X		
3.6. Se aplican procedimientos para conocer la satisfacción del personal.	X			
3.7. Se motiva al personal y a sus organizaciones para que se involucren presentando sugerencias de mejoras y/o soluciones frente a problemas.		X		
3.8. Las personas que tienen gente a su cargo motivan su participación.	X			
3.9. Se aplican procedimientos para prevenir riesgos sobre la salud del personal, cumpliendo con las obligaciones legales.	X			
<b>SUBTOTALES</b>	0	3	2	
<b>? PUNTAJE CRITERIO 3</b>				5

d. Criterio planificación estratégica

<b>4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
4.1. Se analizan las oportunidades del mercado y las capacidades de la empresa/organización para planificar.		X		
4.2. Se planifica la estrategia que tomará la empresa/organización en el mercado y se definen metas.		X		
4.3. Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	X			
4.4. Se miden los resultados para evaluar el cumplimiento de los planes.		X		
<b>SUBTOTALES</b>	0	3		
<b>? PUNTAJE CRITERIO 4</b>				3

e. Criterio gestión de procesos

5. GESTION DE PROCESOS	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
5.1. Los procesos de producción y entrega, se realizan según procedimientos estándares documentados.	X			
5.2. Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de producción y entrega, para identificar y resolver problemas.		X		
5.3. Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la producción, tales como procesos de manejo de información, finanzas, contabilidad, mantención, investigación, administración, ventas y marketing, para identificar y resolver problemas.		X		
5.3. Se obtienen y analizan datos de los procesos para mejorarlos.		X		
5.5. Se aplican procedimientos definidos para diseñar un nuevo producto o servicio, que incluyen ensayos y coordinación con proveedores.	X			
5.6. Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores y subcontratistas.	X			
5.7. Se informa a los proveedores y subcontratistas el resultado de su evaluación.	X			
<b>SUBTOTALES</b>	0	3		
<b>? PUNTAJE CRITERIO 5</b>				3

f. Criterio análisis de la información

<b>6. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
6.1. Se obtienen datos de los resultados contables del negocio.		X		
6.2. Se obtienen datos de resultados financieros y comerciales del negocio.		X		
6.3. Se hacen reuniones de análisis de datos para tomar decisiones y compromisos y se registran los acuerdos de ellas (actas).	X			
6.4. Se usa ese análisis para planificar.	X			
6.5. Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa/organización.	X			
<b>SUBTOTALES</b>	0	2		
<b>? PUNTAJE CRITERIO 6</b>				2

g. Criterio responsabilidad social

<b>7. RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	Nunca 0	Más de una vez y de la misma forma 1	Siempre y de la misma forma 2	Se ha evaluado para mejorarla 3
7.1. Se toman acciones para reducir los efectos negativos de los procesos de la empresa/organización sobre el medioambiente.		X		
7.2. El personal, incluyendo la gerencia/dirección, participa en actividades de apoyo a la comunidad.		X		
7.3. La empresa/organización apoya en forma directa a instituciones de beneficencia u otras de bien público.		X		
<b>SUBTOTALES</b>		3		
<b>? PUNTAJE CRITERIO 7</b>				3

h. Criterio resultados

8. RESULTADOS	No tiene datos 0	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes 1	Tiene datos para todos los indicadores relevantes 2	Tiene tendencia(s) positiva(s) los últimos tres años en todos los indicadores relevantes 3
8.1 La empresa/organización tiene indicadores para medir sus resultados en la satisfacción de los clientes	X			
8.2 La empresa/organización tiene indicadores para medir sus resultados operacionales y financieros del negocio		X		
8.3 La empresa/organización tiene indicadores para medir los resultados del cumplimiento de sus planes de acción.	X			
8.4 La empresa/organización tiene indicadores para medir sus resultados en responsabilidad social	X			
8.5 La empresa/organización tiene indicadores para medir sus resultados en la satisfacción de los empleados	X			
8.6 La empresa/organización tiene indicadores para medir sus resultados en la calidad de los proveedores	X			
<b>SUBTOTALES</b>		1		
<b>? PUNTAJE CRITERIO 8</b>				1

**ANEXO 2: AUTOEVALUACIÓN SEGÚN NCH 2964**

<b>Auto evaluación</b>				
<b>Aspecto 1</b>				
<b>Requisitos de Organización</b>		No	Si	<b>Enunciar la práctica, objeto o documento de evidencia</b>
En este aspecto se cita la totalidad de requisitos de la norma NCh2964 Of.2005. En las situaciones en que usted no cumpla el 100% de uno de los requisitos coloque una equis (x) en la columna NO.		0	1	
1.a	¿ Cuenta con un manual de organización que contenga a lo menos: - organigrama o esquema de cargos en el cual se establecen las relaciones funcionales, jerárquicas y de control; - definición y estructuración de las áreas de la organización, incluyendo la definición de las funciones de esas áreas; y - requisitos y criterios de selección del personal para todas y cada una de las áreas del motel o cabañas, incluyendo las competencias y habilidades que debe poseer el personal, de acuerdo a la definición y estructuración de las áreas que se haya establecido	0		
1.b	¿Cuenta con procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, así como la oportunidad en que se prestan los mismos?	0		
1.c	¿Cuenta con un inventario del equipamiento de cada unidad habitacional?		1	
1.d	¿Cuenta con el personal capacitado y entrenado para la eficiente y oportuna entrega de los servicios que presta el motel o cabañas?		1	
1.e	¿Cuenta con personal con ropa de trabajo o uniforme, según sea el cargo o sus funciones?		1	
1.f	¿Cuenta con un procedimiento de recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias, en la recepción u otro lugar de fácil acceso del público?	0		
1.g	¿Cuenta con programas de mantenimiento, preventivos y correctivos, de tal manera de asegurar el buen estado de funcionamiento, conservación y mantenimiento de todas las dependencias del motel o cabañas, así como de su equipamiento?	0		
1.h	¿Cuenta con procedimientos funcionales y de control relacionados con la seguridad e higiene de las dependencias e instalaciones del motel o cabañas?	0		



1.i	¿Informa a los huéspedes la política respecto a tenencia de mascotas?			
1.j	¿Informa a los huéspedes la política respecto a áreas para fumadores y no fumadores?	0		
1.k	¿Informa mediante la exhibición en lugares visibles de las áreas de uso común y/o en cada unidad habitacional, de un resumen de las disposiciones sobre el uso de las instalaciones, dependencias o equipos que corresponda, en español e inglés?		1	
1.l	¿Informa mediante un directorio de servicios del motel o cabañas, en cada unidad habitacional, en español e inglés, de todos los servicios del motel o cabañas, indicando definición del servicio, horario de las prestaciones, y en el caso que éstos sean proporcionados por terceros, lugar o teléfono donde se puedan contratar?	0		
1.m	¿Informa de aquellas medidas de sustentabilidad ambiental adoptadas por el motel o cabañas y que puedan repercutir en los servicios ofrecidos (tales como menor frecuencia de cambio de toallas o sábanas), las cuales deben ser de carácter opcional y no deben generar un menor nivel de servicio, si el huésped no desea colaborar voluntariamente?	0		
1.n	¿Está constituida por unidades habitacionales del tipo habitaciones o cabañas o bien una combinación de éstas?. La denominación cabañas sólo podrá ser utilizada por aquellos establecimientos que cuenten con al menos el 50% de sus unidades habitacionales del tipo cabañas.		1	
<b>Suma de puntos Aspecto 1</b>				
Sume los puntos obtenidos en este aspecto y coloque su resultado en la celda de la derecha.				4
<b>Porcentaje de Logro Aspecto 1</b>				
Convierta el puntaje obtenido (suma de puntos) en su porcentaje de logro, utilizando la fórmula indicada en la celda inferior. Luego traslade su porcentaje de logro a la hoja de Resultados, al final del Cuestionario.				
<b>Moteles o cabañas</b>				
= ( puntaje / 13) * 100 = <u>30,76</u> %				

Aspecto 2					
<b>Relaciones Comerciales y de Marketing</b>		No	Si	No aplica	Enunciar la práctica, objeto o documento de evidencia
En este aspecto se cita la totalidad de requisitos de la norma NCh2964 Of.2005. En las situaciones en que usted no cumpla el 100% de uno de los requisitos coloque una equis (x) en la columna NO.		0	1	(no suma puntos)	
2.a	¿Tiene definido el procedimiento para reserva, venta y confirmación de unidades habitacionales y de los distintos tipos de servicios que ofrece?		1		El cliente realiza la reserva, la reserva se confirma en administración y se le comunican las condiciones de uso.
2.b	¿Acepta como mínimo dos* medios de pago y los difunde previamente y durante la estadía del huésped? * Una segunda alternativa de pago es eximible cuando no exista disponibilidad de verificación local de otro medio de pago distinto del efectivo. Si este es su caso, señálelo en la columna No aplica.		1		Tarjetas de Crédito (Visa, Master, Diner), Tarjetas de débito (RED COMPRA) Cheques Efectivo Señale aquí cuáles
2.c	¿Publica y difunde en recepción, las tarifas diarias de las unidades habitacionales y demás servicios que ofrezca el motel o cabañal, para las diferentes temporadas de operación, expresadas en moneda local y su equivalente, como mínimo, en una moneda extranjera de uso frecuente?	0			Señale aquí cuáles
2.d	¿Informa de aquellos beneficios legales o tributarios que favorezcan al huésped, cuando es política del establecimiento, tal como exención del IVA a turistas extranjeros, en las condiciones establecidas en la normativa vigente? NOTA: Si no es política del motel o cabañas informar de dichos beneficios, señálelo en la columna No aplica.			0	
2.e	¿Consigna en forma precisa y explícita el nombre de fantasía y su clase, en los medios publicitarios, correspondencia, formularios y cualquier otra documentación o material de propaganda que utilice?	0			
2.f	El material publicitario utilizado en la promoción de los servicios que				


Aspecto 2					
Relaciones Comerciales y de Marketing		No 0	Si 1	No aplica (no suma puntos)	Enunciar la práctica, objeto o documento de evidencia
	ofrece su motel o cabañas ¿es publicado como mínimo en español e inglés y responde a parámetros verificables, evitando el uso de términos que, por su ambigüedad, pudieran inducir expectativas sobre los servicios superiores a los que realmente presta el motel o cabañas?		1		
2.g	¿Se encuentra registrado en el sistema de información turística del Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR?		1		Se trabaja con SERNATUR hace tres años en el programa TERCERA EDAD
<b>Suma de puntos Aspecto 2</b>					
Sume los puntos obtenidos en este aspecto y coloque su resultado en la celda de la derecha.					
<b>Porcentaje de Logro Aspecto 2</b>					
Convierta el puntaje obtenido (suma de puntos) en su porcentaje de logro, utilizando una las fórmulas indicadas en las celdas inferiores, según corresponda. Luego traslade su porcentaje de logro a la hoja de Resultados, al final del Cuestionario.					
<b>Motel o cabaña</b>					
Si aplican los requisitos 2.b y 2.d = ( puntaje / 7) * 100 = _____ %					
Si no aplica el requisito 2.b o 2.d = ( puntaje / 6) * 100 = <u>66,6</u> %					
Si no aplican los requisitos 2.b y 2.d = ( puntaje / 5) * 100 = _____ %					





Aspecto 3					
Requisitos de Servicios generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros		No cumple ningún requisito	Cumple con menos de la mitad de los requisitos	Cumple con más de la mitad de los requisitos	Cumple con la totalidad de los requisitos
		0	1	2	3
3.a	<p>Previo a contestar esta pregunta, conteste la lista de chequeo del Anexo A, considerando los requisitos específicos de la categoría a la que desea postular.</p> <p>El establecimiento ¿cumple con los requisitos de <b>servicios generales</b> establecidos en la norma de referencia para la categoría que pretende certificar?.</p>			<b>2</b>	
3.b	<p>Previo a contestar esta pregunta, conteste la lista de chequeo del Anexo B, considerando los requisitos específicos de la categoría a la que desea postular.</p> <p>El establecimiento ¿cumple con los requisitos de <b>arquitectura</b> establecidos en la norma de referencia para la categoría que pretende certificar?.</p>			<b>1</b>	

Aspecto 3					
<b>Requisitos de Servicios generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros</b>		No cumple ningún requisito <b>0</b>	Cumple con menos de la mitad de los requisitos <b>1</b>	Cumple con más de la mitad de los requisitos <b>2</b>	Cumple con la totalidad de los requisitos <b>3</b>
3.c	<p>Previo a contestar esta pregunta, conteste la lista de chequeo del Anexo C, considerando los requisitos específicos de la categoría a la que desea postular.</p> <p>El establecimiento ¿cumple con los requisitos de <b>equipamiento, mobiliario y suministros</b> establecidos en la norma de referencia para la categoría que pretende certificar?</p>			<b>2</b>	
<b>Suma de puntos Aspecto 3</b>		<b>5</b>		De acuerdo a su revisión, indique qué categoría obtuvo	
<b>Porcentaje de Logro Aspecto 3</b>		= ( puntaje / 9) * 100 = <b>55,55</b> %			
<p>Sume los puntos obtenidos en este aspecto y coloque su resultado en la celda contigua.</p>					
<p>Convierta el puntaje obtenido (suma de puntos) en su porcentaje de logro, utilizando la fórmula indicada en la celda contigua y luego trasládalo a la hoja de Resultados, al final del Cuestionario.</p>					

**Resultados**

<p>Coloque en la celda inferior el porcentaje de logro obtenido en el <b>Aspecto 1</b></p>		<p><b>Interpretación</b></p>
<p>30,76 %</p>		<p><b>Organización</b></p> <p>Obtuvo un 100%. Felicitaciones! Ello significa que su establecimiento cuenta con la estructura organizacional y procedimientos mínimos que se requieren para atender adecuadamente a sus pasajeros. Un porcentaje menor señala la necesidad de que refuerce su organización, establezca los procedimientos mínimos requeridos y se oriente a entregar un servicio que satisfaga a sus clientes.</p>

<p>Coloque en la celda inferior el porcentaje de logro obtenido en el <b>Aspecto 2</b></p>		<p><b>Interpretación</b></p>
<p>66,66 %</p>		<p><b>Relaciones Comerciales y de Marketing</b></p> <p>Obtuvo un 100%? Felicitaciones! Las disposiciones que maneja para sus ventas, reservaciones y propagandas le permitirán manejar adecuadamente las expectativas de sus clientes y atender con diligencia sus necesidades y requerimientos.</p>

<p>Coloque en la celda inferior el porcentaje de logro obtenido en el <b>Aspecto 3</b></p>		<p><b>Interpretación</b></p>
<p>55,55 %</p>		<p><b>Servicios Generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros</b></p> <p>Si obtuvo un 100% cumple con los requisitos mínimos de servicios, arquitectura y equipamiento establecidos en la norma de referencia y que le permiten la obtención de la categoría que corresponde a su situación. Felicitaciones! También tiene la opción de volver a hacer el ejercicio de auto evaluación utilizando como referencia una categoría superior a la inicial.</p> <p>Un porcentaje menor requiere por su parte de una revisión de los recursos que está poniendo a disposición para la entrega de sus servicios.</p>

**ANEXO 3: Plan de elaboración de documentos**

Área	Proceso / Actividad / Información	Tipo Documento	Norma	Responsable	Recursos Involucrados	Plazo Elaboración
Todas	_____	Manual de Calidad y Organización	NCh 2964 – NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador Jefes de Área	Diciembre 2009
Gerencia	Definición estrategia	Documento	NCh 2909	Gerente	Gerente	Mayo 2009
Gerencia	Revisión Objetivos estratégicos y planes de acción	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente	Junio 2009
Gerencia	Revisión y Análisis de Información	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Contador Administrador	Julio 2009
Gerencia	Toma de decisiones en base a análisis	Registro	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Julio 2009
Gerencia	Acciones de resguardo Activos Fijos y circulante	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Contador	Agosto 2009
Gerencia	Registro de actividades	Registro	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Marzo 2009
Gerencia	Caracterización de clientes	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente	Abril 2009
Gerencia	Determinación requisitos especificados por clientes	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Abril 2009
Gerencia	Evaluación del servicio por parte del cliente	Procedimiento y Encuesta	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Mayo 2009
Gerencia	Funciones y responsabilidades del personal	Manual de la organización	NCh 2909 – NCh 2964	Gerente	Gerente Administrador	Mayo 2009
Gerencia	Acceso a requisitos tributarios y contables	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Contador	Abril 2009

Área	Proceso / Actividad / Información	Tipo Documento	Norma	Responsable	Recursos Involucrados	Plazo Elaboración
Gerencia	Generación de información situación financiera.	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Contador	Abril 2009
Gerencia	Estructura de costos	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador Contador	Junio 2009
Gerencia	Estructura de costos	Registro	NCh 2909	Gerente	Gerente	Junio 2009
Gerencia	Información de Resultados	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Contador	Junio 2009
Gerencia	Determinar el nivel mínimo de operación	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Julio 2009
Gerencia	Elaboración presupuesto Anual	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Julio 2909
Gerencia	Descripción del proceso de servicio	Documento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Mayo 2009
Gerencia	Requisitos de compra	Documento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Mayo 2009
Gerencia	Evaluación, calificación y selección de proveedores	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Mayo 2009
Gerencia	Declaración de Impacto Ambiental	Documento	NCh 2909	Gerente	Gerente	Abril 2009
Gerencia	Mantenimiento y acceso a regulación ambiental	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Gerente	Abril 2009
Gerencia	Revisión y mantenimiento SGC	Procedimiento	NCh 2909	Gerente	Administrador	Septiembre 2009
Administración	Verificación y recepción materias primas	Procedimiento, Documento y Registro	NCh 2909	Administrador	Administrador	Mayo 2009

Área	Proceso / Actividad / Información	Tipo Documento	Norma	Responsable	Recursos Involucrados	Plazo Elaboración
Administración	Información del personal	Registro	NCh 2909	Administrador	Administrador Jefes de Área	Junio 2009
Administración	Plan de capacitación del personal	Documento	NCh 2909	Administración	Administrador Jefes de Áreas	Junio 2009
Administración	Utilización de cabañas y clientes que las utilizan	Registro	NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Marzo 2009
Administración	Reservas	Procedimiento	NCh 2964 – NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Marzo 2009
Administración	Tratamiento de Reclamos y Sugerencias	Procedimiento	NCh 2909 – NCh 2964	Gerente	Gerente Administrador	Marzo 2009
Administración	Inventario	Registro	NCh 2909 - NCh 2964	Administrador	Administrador	Mayo 2009
Administración	Uso equipamiento	Instructivo	NCh 2964	Administrador	Administrador	Abril 2009
Administración	Servicios	Directorio de Servicio	NCh 2964	Gerente	Gerente Administrador	Mayo 2009
Recepción	Check In / Check Out	Procedimiento	NCh 2964 – NCh 2909	Gerente	Gerente Administrador	Abril 2009
Mantenión	Mantenión Piscinas	Procedimiento	NCh 2964 – NCh 2909	Administrador	Administrador Jefe Mantenión	Abril 2009
Mantenión	Mantenión Chimeneas	Procedimiento	NCh 2964	Administrador	Administrador Jefe Mantenión	Junio 2009
Aseo	Aseo Cabañas	Procedimiento	NCh 2964	Administrador	Administrador Jefa Mucamas	Abril 2009

## ANEXO 4: Memoria de cálculo para ampliaciones de cabañas y asesoría en gestión

a. Tabla de costos unitarios por metro cuadrado de construcción, primer trimestre año 2009

CLASIFICACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN									
CATEGORÍA	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	254.999	290.864	254.999	254.999	181.272	0	0	0	0
2	189.276	215.151	189.276	189.276	135.450	95.636	135.450	123.519	149.423
3	139.457	159.374	139.457	139.457	99.597	69.724	99.597	89.634	109.615
4	99.597	113.524	99.597	99.597	71.658	49.769	71.658	63.769	77.666
5	0	0	53.785	53.785	53.785	37.822	57.754	51.791	61.720

\*Fuente: www.minvu.cl

De acuerdo a la resolución exenta N<sup>a</sup> 8678, del 30 de diciembre de 2008, cabañas Bordenieve tiene una clasificación de la construcción en las coordenadas E2 de la tabla anterior, teniendo un costo de construcción por metro cuadrado (valor referencial) de \$135.450. En base a esta información se ha desarrollado la memoria de cálculo para estimar los costos de ampliación de las cabañas para dar cumplimiento a los requisitos de la norma NCh 2964.

b. Costos de ampliación habitaciones simples

Unidad	Habitaciones	M2 faltante por habitación	Total M2	COSTO
Cabaña 1	1	4	4	\$ 541.800
Cabaña 2	1	4	4	\$ 541.800
Cabaña 3	1	4	4	\$ 541.800
Cabaña 4	1	4	4	\$ 541.800
Cabaña 5	1	4	4	\$ 541.800
Cabaña 6	1	4	4	\$ 541.800
Cabaña 7	3	4	12	\$ 1.625.400
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 4.876.200</b>
<b>Margen de Seguridad</b>				<b>\$ 1.219.050</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 6.095.250</b>

Al cálculo de los costos por construcción, se le ha agregado un margen de seguridad del 25% del total de los costos, el que tiene su origen en poder amortizar las variaciones que puedan tener los costos unitarios por las fluctuaciones de la

economía durante la ejecución del plan de acción para la ampliación de las cabañas.

c. Costos de ampliación habitaciones dobles

Unidad	Habitaciones	M2 faltante por habitación	Total M2	COSTO
<b>Cabaña 1</b>	5	5,5	27,5	\$ 3.724.875
<b>Cabaña 3</b>	2	5,5	11	\$ 1.489.950
<b>Cabaña 4</b>	2	5,5	11	\$ 1.489.950
<b>Cabaña 5</b>	3	5,5	16,5	\$ 2.234.925
<b>Cabaña 6</b>	4	5,5	22	\$ 2.979.900
<b>Cabaña 7</b>	5	5,5	27,5	\$ 3.724.875
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 15.644.475</b>
<b>Margen de Seguridad</b>				<b>\$ 3.911.119</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 19.555.594</b>

Al cálculo de los costos por construcción, se le ha agregado un margen de seguridad del 25% del total de los costos, el que tiene su origen en poder amortizar las variaciones que puedan tener los costos unitarios por las fluctuaciones de la economía durante la ejecución del plan de acción para la ampliación de las cabañas.

d. Costos de asesorías

Los costos de asesorías han sido estimados en base a la UF del día 30 de Diciembre, con un valor de \$21.453, a un costo de hora de trabajo de un asesor en área de calidad de 2 UF/HR (el estado licita a través de Chilecompra a 1,5 UF/HR el costo de una asesoría en términos de calidad), lo que da un costo de \$42.906 la hora de trabajo.



## **ANEXO 5: 14 MEDIDAS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO EN CHILE**

Las medidas adoptadas por la mesa de trabajo público privada para el desarrollo turístico a nivel nacional, comprendido en el período de tiempo entre los años 2002 y 2005, son:

1. Promoción Internacional
2. Promoción Nacional
3. Coordinación
4. Vacaciones Tercera Edad
5. Sistema de Información al Turista
6. Calidad de Servicios Turísticos
7. Nueva Institucionalidad
8. Identificar Áreas Prioritarias
9. Fomento a la Capacitación
10. Indicadores de Desarrollo Sustentable
11. Impulsar Desarrollo en Áreas Naturales
12. Dimensión Turística Sendero de Chile
13. Iniciativas Legislativas
14. Desarrollo de Turismo Cultural

## **ANEXO 6: FICHA TÉCNICA DE FINANCIAMIENTO PARA LA CERTIFICACIÓN DE SERVICIOS TURÍSTICOS DE CALIDAD**

Fuente: <http://www.corfo.cl>

Programa que subsidia la contratación de una consultoría para la implementación y parte del costo de la auditoría de la verificación de sistemas de gestión de calidad de servicios turísticos en empresas de este sector en base normas chilenas oficiales de turismo.

### **Quiénes**

**pueden** Empresas con ventas netas de hasta 100.000 UF.

**postular :**

**Qué** Para la Etapa de Implementación y la Etapa de Verificación, de los subsidia : **siguientes sistemas de gestión certificables:**

### **Normas de Alojamiento Turístico**

NCh2912.Of2005 Hoteles / NCh2980.Of2005 Apart-hoteles /  
 NCh2964.Of2005 Moteles o Cabañas / NCh2963.Of2006 Hosterías /  
 NCh2960.Of2006 Hostales y Residenciales / NCh2941.Of2005  
 Alojamiento Familiar o Bed & Breakfast / NCh2971.Of2006 Albergues  
 o Refugios / NCh3015.Of2006 Hospedaje Rural / NCh3002.Of2007  
 Haciendas o Estancias / NCh2948.Of2006 Camping o Recinto de  
 campamento / NCh3009.Of2006 Centro de Turismo de Naturaleza o  
 Lodge / NCh3027.Of2007 Departamentos Turísticos, Suites Ejecutivas  
 y Departamentos Ejecutivos / NCh2939.Of2005 Termas /  
 NCh3006.Of2006 Baños termales o Balnearios termales /  
 NCh2949.Of2005 Complejos Turísticos o Resort / NCh3074.Of2007  
 Centros de Esquí.

### **Normas de Agencias de Viajes y Tour Operadores**

NCh3068.Of2007 Agencias de Viaje / NCh3067.Of2007 Tour Operadores.

- Cuánto subsidia :**
- Para apoyar la Implementación, CORFO aporta hasta el 70% de los honorarios de un consultor experto, con un tope de 3,5 millones de pesos.
  - Para apoyar la Verificación, CORFO reembolsa hasta el 90% del costo de la auditoría con un tope de 900 mil pesos.

**Cuándo postular:** Durante todo el año.

**Cómo postular:** Para ambas etapas, la empresa debe dirigirse a uno de los Agentes Operadores Intermediarios de CORFO, quienes prestan asesoría y orientación técnica para la formulación de los proyectos. Le entregarán la lista de documentos que deben presentar y el formulario de solicitud.

## ANEXO 7: REVISIÓN PERIÓDICA Y PUBLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Cabañas Bordenieve**

*P - 0.0.0 - 0108*

*REVISIÓN PERIÓDICA Y PUBLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*

**V 01**

*Redactado*

*Revisado*

*Aprobado*

*Alvaro Villegas Castro*

### REVISIÓN PERIÓDICA Y PUBLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### **1. OBJETIVOS:**

1.1. Normar la revisión periódica y publicación de los componentes de la planificación estratégica,

#### **2. RESPONSABILIDAD:**

2.1. La responsabilidad de la aplicación del presente procedimiento es del Gerente de Cabañas Bordenieve.

#### **3. ALCANCE:**

3.1. Este procedimiento debe ser aplicado por el personal administrativo de Cabañas Bordenieve para revisar los componentes de la planificación estratégica.

#### **4. DEFINICIONES:**

4.1. Taller de planificación estratégica

4.1.1. Reunión formal de todos los integrantes de la organización, o de un representante de cada área, en la cual se revisaran los elementos de la planificación estratégica, su modificación o sustitución.

4.2. Componentes de la planificación estratégica

4.2.1. Elementos necesarios para definir la planificación estratégica de la empresa: Misión, Visión, Valores y Políticas.

#### 4.3. Ventaja Competitiva

- 4.3.1. Ventaja que tiene cabañas Bordenieve sobre las competidoras en el rubro de alojamiento turístico.

### 5. PROCEDIMIENTO.

- 5.1. Cada tres años debe realizar un taller de planificación estratégica, en donde se revisen los elementos como misión, visión y políticas.
- 5.2. En caso de alteraciones significativas en el mercado, la industria, el entorno o la empresa, se debe realizar un taller de planificación estratégica para modificar los componentes de misión, visión y políticas.
- 5.3. Definición y actualización de la misión, en la cual tienen incidencia todas las partes.
  - 5.3.1. Definición de clientes: Se deben estratificar a los clientes de acuerdo a la proveniencia, agregando o eliminando de acuerdo a la incidencia en la operación de cabañas Bordenieve.
  - 5.3.2. Definición del servicio: Se debe(n) definir los servicios que ofrece cabañas Bordenieve, los alcances de estos.
  - 5.3.3. Mercados: Se debe(n) establecer el (los) mercados en los cuales competirá cabañas Bordenieve (ubicación geográfica).
  - 5.3.4. Estrategia: Se debe(n) definir la(s) estrategia(s) con las que la empresa competirá en la industria del turismo, como por ejemplo: diferenciación, crecimiento, integración vertical, integración horizontal, entre otras.
  - 5.3.5. Filosofía: se debe(n) definir los valores, ideas y aspiraciones a la hora de entregar el servicio a nuestros clientes.
  - 5.3.6. Concepto propio: Se debe definir la ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales.
  - 5.3.7. Preocupación por la imagen pública: Se debe definir cual o cuáles son las acciones principales que llevará a cabo la organización para mantener o mejorar su imagen pública.
  - 5.3.8. Interés en los empleados: La organización debe contemplar en su misión la consideración de sus empleados, como uno de sus

principales activos, para esto es necesario definir la forma en que cabañas Bordenieve retribuye a estos.

5.4. Definición y actualización de la visión, en la cual tiene incidencia sólo la gerencia, la cual puede o no ser actualizada cada tres años.

5.4.1. Definir el horizonte de crecimiento y desarrollo de la empresa: Se debe siempre responder a la pregunta ¿Dónde queremos llegar?, la respuesta a esta pregunta puede mantenerse invariable en el tiempo y por ende la visión no sufrirá variaciones.

5.5. Definición y actualización de políticas, en la cual tienen participación la gerencia y la administración.

5.5.1. Se deben actualizar, generar o derogar las políticas de acuerdo a los requerimientos normativos, legales o prácticas sustentables en la industria del turismo. Las labores de actualización, creación y derogación deben realizarse cada vez que se alteren la legislación vigente en el país y las normativas rectoras del sistema de gestión de calidad. Indistintamente de lo anterior se deben revisar en los períodos de tiempo definido por el presente procedimiento.

## 6. CONTROL DE REGISTROS

NO TENE

## 7. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión N°	Pág. Modificadas	Motivo de Modificación	Fecha de aprobación	Aprobó	Entrada en Vigencia

## ANEXO 8: Procedimiento Mantenición de Piscinas



**Cabañas Bordenieve**

*P - 7.2.2 - 0108*

**MANTENCIÓN DE PISCINAS**

**V 01**

*Redactado*  
*Alvaro Villegas Castro*

*Revisado*

*Aprobado*

### PROCEDIMIENTO MANTENCIÓN DE PISCINAS

#### **1. OBJETIVOS:**

- 1.1. Normar los pasos a seguir para la mantención de piscinas en cabañas Bordenieve.

#### **2. RESPONSABILIDAD:**

- 2.1. La responsabilidad de la aplicación del presente procedimiento es del Jefe de Área de Seguridad y Mantención.

#### **3. ALCANCE:**

- 3.1. Este procedimiento debe ser aplicado por el personal de Cabañas Bordenieve, dependientes del área de Seguridad y Mantención, en el proceso de Mantención de Piscinas.
- 3.2. El presente procedimiento es aplicable a la mantención de piscinas durante la temporada de verano, la cual se inicia la primera semana de diciembre y culmina la tercera semana de marzo del año siguiente.

#### **4. DEFINICIONES:**

- 4.1. Área Piscina Adulto

4.1.1. El área de la piscina de adultos es aquella circunscrita por la reja de la piscina de adultos.

#### 4.2. Área Piscina Niños

4.2.1. El área de la piscina de niños es aquella circunscrita por la reja de la piscina de niños.

#### 4.3. Filtro

4.3.1. Sistema de tuberías, bomba de agua, rejillas, filtros, tomas y retornos de agua instalado en la piscina, tanto para adultos como para menores, utilizado para la purificación y limpieza del agua.

#### 4.4. Químicos

4.4.1. Sustancias empleadas para el tratamiento de las aguas, purificación, eliminación de algas y eliminación de hongos.

#### 4.5. PH

4.5.1. Medición de la acidez de las aguas, a través de papel PH, el cual permite tomar la decisión de aplicar o no aplicar químicos.

#### 4.6. Rango aceptable de PH.

4.6.1. Ubicación de la medición de PH, en donde su acidez es aceptable para el uso de la piscina. El rango de PH es (6 a 8).

#### 4.7. Hora de Apertura

4.7.1. Hora del día en la cual las piscinas puede comenzar a ser a utilizada por los clientes de Cabañas Bordenieve.

#### 4.8. Hora de Cierre

4.8.1. Hora del día en la cual las piscinas deben ser dejadas de utilizar por los clientes de Cabañas Bordenieve.

## 5. PROCEDIMIENTO

### 5.1. Limpieza

5.1.1. Se debe limpiar el área de piscina todos los días inmediatamente después del hora de cierre de la misma, dejándola libre de papeles, desechos, artículos, juguetes y juegos.



5.1.2. Se debe barrer la orilla de las piscinas, dejándola libre de objetos que pueden causar accidentes.

## 5.2. Mantenimiento del Agua

5.2.1. Diariamente, y entre el hora de apertura y el hora de cierre, se debe hacer funcionar el filtro de la piscinas, al menos durante 8 horas.

5.2.2. Diariamente se debe realizar una muestra de PH, una hora después de la hora de cierre, en cada piscina para determinar su acidez, verificando que este caiga dentro del rango aceptable de PH.

5.2.2.1. Si la muestra de PH cae en rango aceptable de PH se deben aplicar procedimientos de aplicación de químicos normalmente.

5.2.2.2. Si la muestra de PH cae bajo el límite inferior del rango aceptable de PH se debe suspender la aplicación de cloro hasta que se regularice el PH en la piscina.

5.2.2.3. Si la muestra de PH queda sobre el límite superior del rango aceptable de PH se debe aumentar paulatinamente la dosis de cloro, midiendo el PH luego de cada aplicación de cloro, hasta que se regularice el PH en la piscina.

5.2.3. Posterior a la muestra de PH se deben aplicar los químicos necesarios para mantener la piscina en óptimas condiciones, libre de algas, especies acuáticas y dentro de los rangos aceptables de PH. Esta operación debe ser realizada con el filtro en funcionamiento, y una vez terminado este proceso el filtro debe funcionar durante una hora continuada.

5.2.4. Antes de la hora de apertura, se debe barrer y aspirar el fondo de las piscinas, dejando libre de tierra, hojas y objetos ajenos al fondo de la misma.

5.2.5. Después de la hora de cierre, se deben retirar todos los elementos de la superficie de la piscina, dejándola libre de flotadores, hojas y objetos que sean ajenos a la superficie de la misma.

### 5.3. Limpieza del Filtro

5.3.1. Las rejillas del filtro ubicadas en la piscina deben ser limpiadas diariamente al termino de la jornada, dejándolas libres de hojas, bichos, insectos y motas de pelos.

5.3.2. Las rejillas ubicadas en el interior del filtro deben ser limpiadas una vez a la semana, dejándolas libre de hojas, bichos, insectos y motas de pelo.

5.3.3. Cada tres días se debe efectuar la operación de retro lavado al filtro de la piscina.

### 5.4. Seguridad

5.4.1. Diariamente se debe verificar que las rejillas de protección de los tomas de agua del filtro, ubicados en el fondo y en la superficie de la piscina, se encuentre ubicadas en su lugar y en óptimas condiciones.

## 6. CONTROL DE REGISTROS

NO TIENE

## 7. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión N°	Pág. Modificadas	Motivo de Modificación	Fecha de aprobación	Aprobó	Entrada en Vigencia

## **ANEXO 9: Procedimiento de recepción y tratamiento de sugerencias y reclamos**



**Cabañas Bordenieve**

*P - 7.2.2 - 0108*

**RECEPCION Y TRATAMIENTO DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS**

**V 01**

*Redactado*

*Revisado*

*Aprobado*

*Alvaro Villegas Castro*

### **1. OBJETIVOS:**

- 1.1. Normar los pasos a seguir para la recepción y tratamiento de reclamos en Cabañas Bordenieve.

### **2. RESPONSABILIDADES:**

- 2.1. La responsabilidad de la aplicación del presente procedimiento es del Jefe de Administración de Cabañas Bordenieve.

### **3. ALCANCE:**

- 3.1. Este procedimiento debe ser aplicado por todo el personal de Cabañas Bordenieve al momento que algún pasajero realice un reclamo.
- 3.2. El presente procedimiento es aplicable siempre que exista un reclamo por parte de algún pasajero y cliente de Cabañas Bordenieve.

### **4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES:**

- 4.1. Reclamo

Acto de manifestar una disconformidad del servicio prestado por personal de Cabañas Bordenieve, que difiere negativamente del estándar de los servicios ofrecidos.

#### 4.2. Sugerencia

Oportunidad de mejora de los productos o servicios ofrecidos por Cabañas Bordenieve.

#### 4.3. Libro de Sugerencias y Reclamos

Libro dispuesto en Recepción para que los clientes de Cabañas Bordenieve realicen, a través de un medio escrito, sus sugerencias y/o reclamos.

#### 4.4. Información del libro de Sugerencias y Reclamos

La información requerida en el libro de Sugerencias y Reclamos debe ser: Nombre, Teléfono, E-Mail, Dirección Postal y Fecha.

### 5. PROCEDIMIENTO.

#### 5.1. Recepción de un reclamo.

5.1.1. El cliente puede manifestar un reclamo a través de un medio verbal o escrito.

5.1.2. Todos los reclamos recibidos por el personal de Cabañas Bordenieve, ya sean verbal o escritos, deben quedar registrados en una planilla Excel dispuesta para estos fines.

#### 5.2. Tratamiento de un reclamo.

5.2.1. Todos los reclamos deben ser analizados por la Jefe de Administración o quién corresponda, a fin de poder dar solución inmediata al problema que dio origen al reclamo.

5.2.2. Se deben dar las instrucciones, al personal que corresponda, para aplicar acciones correctivas al problema que dio origen al reclamo a fin de evitar reclamos posteriores originados por la misma causa.

5.2.3. Se debe verificar, a intervalos de tiempo definidos en el tratamiento del reclamo, la no existencia de las causas que dieron origen al reclamo.

5.2.4. Los reclamos pueden tener acciones correctivas inmediatas, en el caso de situaciones anómalas en las que fallen dispositivos físicos u servicios ofrecidos por Cabañas Bordenieve.

### 5.3. Registro del tratamiento de reclamo

5.3.1. Los reclamos deben ser registrados en una planilla Excel, donde quede constancia de la fecha del reclamo, fecha de análisis, acciones correctivas tomadas, período de revisión de los problemas que dieron origen al reclamo y responsable de realizar la verificación.

### 5.4. Recepción de una sugerencia

5.4.1. Las sugerencias pueden ser recibidas de forma oral o escrita.

5.4.2. Todas las sugerencias deben ser registradas en una planilla Excel dispuesta para estos fines.

### 5.5. Tratamiento de la sugerencia.

5.5.1. Todas las sugerencias deben ser analizadas por la administración de Cabañas Bordenieve, a fin de poder determinar la viabilidad de aplicar la sugerencia en Cabañas Bordenieve.

### 5.6. Registro de la sugerencia

5.6.1. Las sugerencias deben ser registradas en una planilla Excel, donde quede constancia de la fecha de la sugerencia, fecha de análisis, quién o quienes realizaron el análisis, aplicación de la sugerencia o no aplicación, en caso de no aplicación dar motivos, fecha de reevaluación de aplicación de la sugerencia.

#### 5.7. Comunicación de las medidas correctivas

5.7.1. Todas las medidas correctivas aplicadas, producto del análisis de un reclamo, deben ser comunicadas al personal de Cabañas Bordenieve en forma verbal o escrita, a fin de dar cumplimiento a las correcciones.

5.7.2. En caso de que el reclamo se hubiese hecho por escrito, se le deberá comunicar al cliente por el mismo medio las medidas correctivas tomadas a partir de su reclamo.

### 6. CONTROL DE REGISTROS

Las sugerencias o reclamos deben quedar registradas en la siguiente tabla, la cual debe ser llevada en una planilla Excel:

Fecha reclamo	Fecha de Análisis	Quién Analiza	Acción(es) Correctiva(s)	Período de revisión a la causa	Responsable de revisar

### 7. CONTROL DE MODIFICACIONES

Versión N°	Pág. Modificadas	Motivo de Modificación	Fecha de aprobación	Aprobó	Entrada en Vigencia