



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. EL CASO DE  
APARTAMENTOS VACACIONALES SM**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE  
MAESTRA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:**

**NORMA ISELA SOUZA PEIMBERT**  
**MATRÍCULA: 202300355**

**DIRECTOR DE TESIS:**  
**DR. CARLOS BRUNO FISCAL**

**CO-DIRECTOR(A) DE TESIS:**  
**DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA**  
**MC. DAVID ALONSO DUEÑAS DELGADO**

Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa, 26 de enero de 2025.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.</b> 11	
<b>1.1 Descripción del problema teórico y empírico</b> .....	11
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	36
<b>1.2.1 Objetivo general</b> .....	36
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	36
<b>1.3 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN</b> .....	37
<b>1.3.1Pregunta general</b> .....	37
<b>1.3.2 Preguntas específicas</b> .....	37
<b>1.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	38
<b>1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	39
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	41
<b>2.1 Marco conceptual</b> .....	41
<b>2.2.1 Marco teórico</b> .....	52
<b>2.2.2 Gestión de la calidad</b> .....	52
<b>2.2.4 Satisfacción del cliente.</b> .....	74
<b>2.2.5 Empresa de servicios turísticos</b> .....	88
<b>CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	98
<b>3.1 Enfoque de la investigación (cuantitativo y cualitativo)</b> .....	98
<b>3.2 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).</b> .....	100
<b>3.3 Población, muestra, métodos de muestreo en la investigación</b> .....	102
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos</b> .....	106
<b>3.5 Decisiones metodológicas</b> .....	109
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	116
<b>4.1 Descripción de la empresa</b> .....	116
<b>4.2 Resultados de las variables</b> .....	120
<b>4.3 Discusión</b> .....	172

<b>4.4 Matriz de consistencia .....</b>	<b>179</b>
<b>4.5 Propuesta de mejora.....</b>	<b>182</b>
<b>Conclusiones de la investigación .....</b>	<b>201</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>222</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Gestión de la calidad en la empresa a través de ISO9001:2015 .....	14
Tabla 2. Establecimientos por tamaño para Sinaloa. ....	22
Tabla 3. Unidades Económicas por sector Sinaloa.....	23
Tabla 4. Ranking mundial de países por llegada de turistas 2024.....	24
Tabla 5. Turistas por municipio. Enero-diciembre 2021 .....	25
Tabla 6. Empresa Apartamentos Vacacionales SM.....	28
Tabla 7. Análisis de riesgos del entorno- Empresa Apartamentos Vacacionales SM.....	29
Tabla 8. Decisiones metodológicas .....	115
Tabla 9. Formato guía de entrevista para directivos.....	123
Tabla 10.Formato de guía de entrevista para colaborador 1.....	125
Tabla 11. Formato de guía de entrevista para colaborador 2.....	127
Tabla 12.Formato de guía de entrevista para colaborador 3.....	129
Tabla 13.Formato de guía de entrevista para colaborador 4.....	131
Tabla 14.Requisitos ISO 9001:2015 – Evidencia requerida – Estado de cumplimiento en SM. ....	133
Tabla 15.Tipos de documentos / requisitos ISO 9001. ....	134
Tabla 16.Comparativa de Hallazgos por Requisito ISO 9001:2015.....	135
Tabla 17.Comparativa General del Cumplimiento ISO 9001:2015 por Entrevistado .....	137
Tabla 18.Recolección de los datos, comparativo de requisitos ISO 9001.....	138
Tabla 19.Análisis de los de requisitos ISO 9001. ....	141
Tabla 20.Encuestas de satisfacción del cliente aplicadas. ....	143
Tabla 21.Quejas septiembre 2025.....	163
Tabla 22.Quejas octubre 2025. ....	165
Tabla 23. Matriz de consistencia .....	180
Tabla 24. FODA .....	186
Tabla 25. cronograma de propuesta de mejora.....	191
Tabla 26.Análisis de riesgos empresa.....	195
Tabla 27.Objetivos del SGC .....	197

## Índice de figuras

Figura 1.Distribución de empresas por tamaño en México. Unidades económicas.....	20
Figura 2.Distribución de empresas por personal ocupado en México.....	20
Figura 3.Distribución de empresas por ingresos en México. ....	21
Figura 4.ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO PARA SINALOA. ....	23
Figura 5. Ubicación de Apartamentos Vacacionales SM.....	117
Figura 6.Ciclo PHVA. Información tomada de ISO9001:2015.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 7.Satisfacción del cliente.....	81

Figura 8.Organigrama empresa Apartamentos Vacacionales SM.....	119
Figura 9.Avance % ISO 9001. ....	138
Figura 10.Gráfico porcentaje total de cumplimiento ISO 9001. ....	138
Figura 11.Pregunta: ¿cuál es el motivo principal del viaje?.....	145
Figura 12.Pregunta: ¿con quién se hospedó?.....	146
Figura 13.Pregunta: ¿ha visitado estos apartamentos anteriormente?.....	147
Figura 14.Pregunta: si su respuesta fue no, ¿cómo se enteró de Apartamentos Vacacionales SM?.....	149
Figura 15. Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Limpieza de habitación.....	150
Figura 16.Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Amabilidad. ....	151
Figura 17.Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Rapidez check-in, check-out.....	152
Figura 18.Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Comodidad de la cama. ....	153
Figura 19.Pregunta: instalaciones en general. ....	154
Figura 20.Pregunta: relación precio calidad. ....	155
Figura 21.Pregunta: ¿cuántos minutos esperó aproximadamente para hacer el check-in? .....	156
Figura 22.Pregunta: ¿cuánto tiempo tardó el personal en atender alguna solicitud? .....	157
Figura 23.Pregunta: ¿Qué fue lo que más le gustó de su estancia? .....	159
Figura 24.Pregunta: ¿Qué aspectos cree que debemos mejorar?.....	160
Figura 25.Pregunta: ¿recomendaría estos apartamentos a otras personas? .....	161
Figura 26.Quejas septiembre 2025. ....	163
Figura 27.Quejas octubre 2025.....	165
Figura 28.Mapa de procesos SM. ....	192

## RESUMEN

La gestión de la calidad y la satisfacción del cliente son elementos fundamentales para asegurar la competitividad de las empresas de servicios turísticos, especialmente en un destino en crecimiento como Mazatlán. La gestión de la calidad permite organizar, controlar y mejorar los procesos internos, mientras que la satisfacción del cliente constituye el principal indicador de desempeño en establecimientos de hospedaje. La relación entre ambas variables es determinante para comprender cómo la operación interna influye en la percepción del huésped y en la capacidad de la empresa para mantenerse vigente en un mercado turístico dinámico.

El objetivo principal de la investigación fue analizar la gestión de la calidad y su impacto en la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de datos entrevistas semiestructuradas a directivos y colaboradores, complementando con encuestas de satisfacción aplicadas a 30 huéspedes, análisis de quejas y observación directa de los procesos operativos.

Los resultados muestran que la empresa presenta debilidades importantes en la gestión de la calidad, como la ausencia de procedimientos documentados, falta de capacitación sistemática, comunicación interna limitada y mantenimiento reactivo. Asimismo, se identificaron patrones de insatisfacción del cliente relacionados con limpieza, fallas en servicios básicos, tiempos de respuesta y falta de seguimiento a quejas. Sin embargo, también se evidencian fortalezas, como la amabilidad y el trato personalizado a los clientes.

La investigación concluye que la gestión de la calidad influye directamente en la satisfacción del cliente, ya que las deficiencias internas se reflejan en la experiencia del huésped. Se confirma que el objetivo principal se cumplió al demostrar la relación entre ambas variables y proponer acciones de mejora alineadas con ISO 9001:2015 que pueden fortalecer la operación y elevar la percepción del cliente.

**Palabras clave:** gestión de la calidad, satisfacción del cliente, microempresa turística.

## **ABSTRACT**

Quality management and customer satisfaction are fundamental components for strengthening the competitiveness of tourism service companies, particularly in emerging destinations such as Mazatlán. Quality management provides structure, control, and continuous improvement of internal processes, while customer satisfaction serves as the primary indicator of service performance in lodging establishments. Understanding the relationship between these two variables is essential to determine how internal operations influence the guest experience and the company's ability to remain competitive in a dynamic tourism market.

The main objective of this study was to analyze quality management and its impact on customer satisfaction at Apartamentos Vacacionales SM. The research was carried out using a qualitative approach with a descriptive scope, employing data collection techniques such as semi-structured interviews with managers and operational staff, customer satisfaction surveys applied to 30 guests, analysis of customer complaints, and direct observation of internal processes.

Findings indicate that the company exhibits significant weaknesses in quality management, including the absence of documented procedures, lack of systematic training, limited internal communication, and reactive maintenance practices. Likewise, the analysis identified patterns of customer dissatisfaction related to inconsistent cleanliness, failures in basic services, delayed response times, and insufficient follow-up on complaints. Despite these challenges, the company also demonstrates strengths, such as a strategic location, accessible pricing, and friendly staff.

The study concludes that quality management directly influences customer satisfaction, as internal deficiencies are reflected in the guest experience. The main objective was achieved by demonstrating the relationship between both variables and proposing improvement actions aligned with ISO 9001:2015 to strengthen operations and enhance customer perception.

**Keywords:** quality management, customer satisfaction, tourism services.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión de la calidad y la satisfacción del cliente se han convertido en factores determinantes para la competitividad de las empresas de servicios turísticos, especialmente en un entorno como el de Mazatlán, donde el crecimiento acelerado del sector, la modernización de la oferta hotelera y la creciente exigencia del turista han transformado la dinámica del mercado. En este contexto, las microempresas enfrentan desafíos particulares derivados de la falta de estandarización de procesos, la variabilidad en la prestación del servicio y la ausencia de mecanismos formales de retroalimentación que permitan conocer y atender las expectativas del cliente. Apartamentos Vacacionales SM, una microempresa con más de 50 años de operación en la zona turística del puerto.

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar los elementos relacionados con la gestión de la calidad y su impacto en la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM, tomando como referencia los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y los principios de autores clásicos como Deming, Juran, Crosby e Ishikawa. Esta perspectiva teórica permite comprender cómo la falta de procesos documentados, la insuficiente capacitación y la ausencia de indicadores afectan la calidad del servicio y, en consecuencia, la percepción del cliente.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de datos entrevistas semiestructuradas a directivos y personal operativo, observación directa de los procesos internos, revisión documental de registros, formatos utilizados en la operación y evidencias relacionadas con la atención al cliente, así como encuestas de satisfacción del cliente. La población se conformó por los seis colaboradores de la empresa: dos directivos y cuatro trabajadores operativos, quienes poseen el conocimiento directo de los procesos internos y de la atención al huésped.

Los resultados de la investigación revelan que Apartamentos Vacacionales SM enfrenta varias debilidades en su gestión de la calidad, que impacta directamente en la experiencia del cliente. En primer lugar, se detectó la ausencia de procedimientos documentados y control de procesos, lo que implica que los procesos operativos clave, como la recepción de huéspedes, la limpieza de las habitaciones, y el mantenimiento de las instalaciones, no están formalmente establecidos ni sistematizados. Esto genera inconsistencias en la calidad del servicio proporcionado, ya que no existe una guía clara que asegure la estandarización de los procesos. Además, la falta de capacitación sistemática del personal es otro factor crítico; aunque el personal es atento y motivado, no cuenta con la formación continua necesaria para manejar situaciones de alta demanda o resolver problemas de manera eficiente. Esto afecta la rapidez y la eficacia en la atención, especialmente durante las temporadas de mayor afluencia. La comunicación interna limitada también es un problema, ya que la falta de coordinación entre los diferentes departamentos (limpieza, mantenimiento, recepción) genera demoras en la resolución de incidencias, lo que repercute en la calidad del servicio. Un ejemplo de esto es el mantenimiento reactivo de las instalaciones: los problemas solo se solucionan cuando los huéspedes los reportan, en lugar de realizar un mantenimiento preventivo que anticipe las necesidades. Por otro lado, se identificaron patrones claros de insatisfacción del cliente, que se relacionan con limpieza inconsistente, con varios huéspedes comentando que las habitaciones no siempre estaban completamente limpias a su llegada. También se observaron fallas en servicios básicos, como el mal funcionamiento del aire acondicionado y de la conexión a internet, lo que provocó molestias entre los huéspedes. Los tiempos de respuesta ante solicitudes o problemas fueron otro punto negativo, con muchos clientes mencionando que las respuestas eran lentas o inadecuadas. Además, la falta de seguimiento a quejas es una deficiencia crítica; si bien las quejas se registran, no siempre se

toma acción para evitar la recurrencia de los problemas. Sin embargo, a pesar de estas debilidades, la empresa también posee fortalezas importantes. La amabilidad y el trato personalizado del personal fueron ampliamente valorados por los clientes, quienes destacaron la disposición y la cordialidad del equipo, lo que contribuye a una experiencia más agradable y aumenta la probabilidad de retorno.

Como aporte, esta investigación proporciona a la empresa un diagnóstico integral sobre su nivel de gestión de la calidad, así como acciones de mejora alineadas con el ciclo PHVA y los principios de la norma ISO 9001:2015, que pueden implementarse aún sin grandes inversiones. Entre los conocimientos generados destacan la importancia de documentar procesos, establecer indicadores, fortalecer la comunicación interna y usar la retroalimentación del cliente como herramienta estratégica para la mejora continua.

Las conclusiones del estudio señalan que sí es posible mejorar la satisfacción del cliente mediante la gestión de la calidad, ya que ambas variables están estrechamente vinculadas. La empresa, al incorporar prácticas sistemáticas de calidad, puede lograr mayor consistencia en el servicio, reducir errores y elevar la experiencia del huésped. Asimismo, se confirma que el objetivo principal de la investigación se cumplió, puesto que se analizó de manera integral la relación entre el modelo de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente, identificando las brechas actuales y proponiendo líneas de acción viables para la mejora.

El presente trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el Capítulo I se expone el planteamiento del problema, los objetivos, las interrogantes, la hipótesis y la justificación de la investigación. El Capítulo II desarrolla el marco conceptual y teórico que fundamenta las variables de estudio. El Capítulo III describe la metodología empleada. El Capítulo IV presenta el análisis de resultados y propuesta de mejora, y finalmente, se incluyen las conclusiones de la investigación.

## **CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este primer capítulo, se describe y aborda la problemática, desde una perspectiva teórica y empírica del tema de investigación denominado “Gestión de la calidad y satisfacción del cliente. El caso de Apartamentos SM”. En un primer momento, se presenta la descripción del problema teórico, a través de la revisión de literatura académica relacionada con el área de interés, para dar explicación a la problemática de la calidad y la satisfacción del cliente.

En la descripción del problema empírico se presenta la situación de la empresa, en un entorno local, nacional e internacional, considerando que es importante partir de la premisa de conocer en dónde se sitúa la empresa y que problemáticas puede enfrentar en su entorno.

### **1.1 Descripción del problema teórico y empírico**

#### **Descripción del problema teórico.**

Hoy en día las empresas se enfrentan a un aumento desmedido de la competencia a nivel internacional, sin dejar de lado el ámbito nacional y local, que implica la competencia entre productos y servicios cada vez con mayores requerimientos y exigencias por cumplir; lo que resulta de vital importancia para las empresas dar atención para seguir manteniéndose en el mercado de productos y servicios y aspirar al crecimiento. Lo menciona Ayala (2018) en los retos que se plantean las PYMES en México ante la globalización y sus implicaciones; vista la globalización como un suceso que está convirtiendo al mundo en un mega-mercado, con altas exigencias en los tres niveles de competencia (local, nacional e internacional):

*“Teniendo presente que tanto la productividad como la competitividad son muy importantes para este nuevo concepto de negocios donde tienen que sobrevivir los que son más competitivos a nivel comercial. La productividad, que generalmente se*

*define en términos de volúmenes de producción de bienes o servicios que puede generar una empresa a partir de una inversión en infraestructura, maquinaria y mano de obra, es especialmente relevante para un país, ya que la economía mundial se mide en términos de su facultad para generar el mayor volumen de bienes y servicios con la menor inversión posible”.*

En ese sentido las empresas deben buscar ser más competitivas para asegurar su supervivencia, cumplir sus objetivos de crecimiento y obtener más ventas, en beneficio también de la economía local-regional y nacional.

La gestión de la calidad viene a mostrarse como un camino viable para la empresa, para su mejora continua y su competitividad (Zayas, 2022).

*“La competitividad es aquella capacidad de mantener y ampliar la presencia en los mercados —o abrir nuevos—, que comienza —aunque no concluye— con el logro de los mejores niveles de eficiencia productiva o productividad dentro de la actividad económica transformadora. Se requiere la información de los mercados, apostar por la calidad del producto y asegurar una atención adecuada a los clientes”*  
(Albuquerque, 2002, Citado en Partida y Meza, 2017).

Con ello se resalta lo importante que es la calidad para el posicionamiento de empresas en términos de competitividad, principalmente cuando se refiere al ámbito local, al sur del Estado de Sinaloa, en una tendencia a gestionar la calidad de manera proactiva y sustancial. Lo expresa Zayas (2022) en su trabajo de investigación sobre las empresas ubicadas en el municipio de Angostura Sinaloa, en la búsqueda incipiente de la mejora continua que se traduzca en mayor competitividad y crecimiento sostenido de las pequeñas empresas locales, beneficios como la reducción de costos, tiempos, el logro de estándares de calidad, reducción de productos y servicios defectuosos, menores desperdicios de materias primas, incremento

de la productividad, aumento de la competitividad y mayor satisfacción de los clientes. Ello demuestra la importancia de generar mejores prácticas y la gestión de la calidad al interior de las empresas.

De acuerdo con Hernández Reyes (2015) citado en Zayas (2022):

Un factor de suma importancia dentro de la búsqueda del buen desarrollo de las PYMES es la búsqueda diaria de una mejora dentro del tema de la calidad, no solo del producto mismo; sino también de todos los procesos involucrados en su elaboración, desde la llegada de una materia prima adecuada hasta un buen plan final de distribución. Muchas de las empresas no cuentan con una cultura de mejora continua, no porque no exista el deseo de elaborar un producto de calidad, sino por un desconocimiento del tema y de los beneficios que obtendrían gracias a la implementación de una estrategia de calidad.

Por otro lado, una manera de abordar la calidad en una organización, parte del uso de herramientas, instrumentos o métodos que lleven a gestionarla al interior de una empresa. Una herramienta de este tipo son los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) como herramienta adecuada para llevar de la mano a cualquier empresa de cualquier tamaño, tipo o giro. La gestión de la calidad deriva en beneficios para la empresa a corto, mediano y largo plazo; por medio de la Norma Internacional de Estandarización, la ISO 9001:2015. En la siguiente tabla 1 se puede observar cómo las gestiones tienen un impacto positivo en la organización.

Tabla 1. Gestión de la calidad en la empresa a través de ISO9001:2015

Gestión de la Calidad en la empresa a través de ISO 9001:2015							
Costos	Tiempos	Estándares de calidad	Producto – servicio no conforme	Desperdicios	Productividad	Competitividad	Satisfacción de los clientes
↓	↓	↑	↓	↓	↑	↑	↑

En este caso como se menciona en ISO 9001:2015, los Sistemas de Gestión de la Calidad

Fuente: Elaboración propia con revisión de la Norma ISO 9001:2015.

(SGC), sirven a las organizaciones como una herramienta de apoyo, para lograr mejoras en eficacia y eficiencia, que les permita a las organizaciones cumplir con sus objetivos.

En su investigación los autores Carmona-Calvo y Suárez (2016), resaltan que además de los estudios orientados a conocer la percepción de las empresas con alguna certificación o uso de herramientas en la calidad, es importante conocer la percepción de las empresas que no disponen de un SGC o que no cuentan con algún tipo de herramientas para la calidad. Los resultados de este trabajo ponen de relieve la existencia de diferencias entre ambos escenarios, como en los niveles de certificación de la calidad, pero también las similitudes, como la consideración de los costos y la falta de tiempo como principales barreras para su involucramiento y aplicación de herramientas, o la mejor estandarización de los procedimientos de trabajo y la calidad de los productos y servicios como principales beneficios. Es decir que, son mucho más los beneficios que se obtendrán de la utilización de herramientas o metodologías auxiliares para el fortalecimiento de la calidad y la satisfacción del cliente.

Cabe resaltar que los autores analizan el posicionamiento de las empresas sin SGC frente a la calidad y ponen de manifiesto los impedimentos aducidos por las empresas sin SGC para la no gestión de ISO 9001. Haciendo referencia para la aplicación de un SGC en las empresas estudiadas, motivaciones internas y externas para decidir a favor.

La Ley de Infraestructura de la Calidad (LIC) en México, aprobada el 01 de julio de 2020 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), para beneficio de todas las empresas que ofrecen productos y servicios de alcance nacional o internacional, promoviendo la productividad y competitividad como país para alcanzar los estándares y exigencias de la calidad a nivel internacional, representa más que una normativa, una herramienta de mejora que impulsa a las empresas mexicanas, de acuerdo con su contenido, esta ley ofrece elevar la calidad de los productos y servicios, promover la protección a la salud, seguridad y medio ambiente, fomentar la competitividad, facilitar el cumplimiento de los tratados comerciales (como el T-MEC), evitar prácticas engañosas y promover la innovación tecnológica.

La creación de la LIC (LIC,2020) busca propiciar la innovación en los bienes, productos, procesos y servicios para mejorar no solamente el entorno empresarial (facilitando el conocimiento y modernización de la normalización, estandarización, acreditación, evaluación de la conformidad y metrología, la cultura del cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas, los Estándares y Normas Internacionales), si no también mejorar la calidad de vida de las personas en todo el territorio nacional, visto esto, como un aporte y promoción de la Responsabilidad Social en las empresas (CEPAL, Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015).

En tal sentido, la LIC (LIC,2020), se presenta como un instrumento para gestionar la calidad, al cual se alinean las empresas con perspectiva de fortalecerse en el futuro, como una herramienta que permita a las empresas fortalecerse internamente en mejores prácticas de la calidad y mejores resultados en la satisfacción del cliente.

Por otro lado, es importante que el tema se entienda desde varias vertientes que coadyuven y desemboquen en el reforzamiento de la calidad empresarial. Como lo es entender la calidad

en una relación cercana con la competitividad, la productividad, la promoción de la mejora continua y el seguimiento de la percepción de los clientes.

En un contexto de globalización, las organizaciones han debido transformarse para ser más flexibles y competitivas, dejando atrás modelos burocráticos y adaptándose a esquemas emergentes que integran los cambios sociales y culturales (Villarreal, 2013). Cannice et al. (2012) destacan que la eficiencia y la eficacia del trabajo en conjunto dependen directamente de la calidad de la administración, ya que ni la tecnología ni el conocimiento garantizan resultados sin una gestión efectiva de los recursos.

En el contexto actual de alta competitividad empresarial, la satisfacción del cliente se ha convertido en un factor estratégico determinante para la sostenibilidad y el éxito organizacional. Las empresas enfrentan el desafío de comprender y gestionar las expectativas y percepciones de sus consumidores, quienes cada vez son más exigentes y cuentan con mayores alternativas de elección. Según Kotler y Keller (2016), “la satisfacción del cliente es el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el desempeño percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p. 150). Esta definición pone de manifiesto la importancia de equilibrar las promesas de la organización con la experiencia real del consumidor.

No obstante, a pesar de los múltiples estudios sobre el tema, persiste una brecha entre la percepción de las empresas sobre la satisfacción de sus clientes y la percepción real de estos últimos. Como señalan Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), muchas organizaciones “creen comprender lo que desean sus clientes, pero con frecuencia no miden de manera efectiva las dimensiones que realmente impactan su satisfacción”. Esta desconexión provoca que las estrategias de mejora continua no siempre generen los resultados esperados en términos de lealtad y retención.

Asimismo, la digitalización de los mercados ha transformado profundamente la relación entre empresas y consumidores. Hoy en día, los clientes no solo esperan productos de calidad, sino también experiencias personalizadas y respuestas rápidas a sus necesidades. Para Lovelock y Wirtz (2016), “el servicio al cliente se ha convertido en un componente crítico de la propuesta de valor y, por tanto, de la satisfacción global del consumidor” (p. 45). En este sentido, la gestión de la satisfacción requiere enfoques más integrales que incorporen tanto los aspectos funcionales como los emocionales del consumo.

Por consiguiente, surge la necesidad de replantear el concepto y la medición de la satisfacción del cliente en un entorno caracterizado por la inmediatez, la interacción digital y la diversidad de preferencias.

En el ámbito de los servicios turísticos, esta problemática adquiere una mayor relevancia. La naturaleza intangible, variable y perecedera del servicio provoca que la calidad y la satisfacción dependan de múltiples factores, desde la atención del personal hasta la limpieza, el mantenimiento y la percepción del entorno. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) afirman que “la calidad del servicio es una función de las diferencias entre expectativas y desempeño en varias dimensiones del servicio”, lo que implica que cualquier inconsistencia en el proceso genera brechas que afectan directamente la satisfacción del cliente. En microempresas turísticas, como en el caso de los apartamentos vacacionales, estas brechas son frecuentes debido a la falta de estandarización, la informalidad operativa y la ausencia de sistemas formales de gestión de calidad.

Asimismo, la literatura señala que la satisfacción del cliente enfrenta desafíos contemporáneos derivados del uso de plataformas digitales. Lovelock y Wirtz (2016) explican que en el entorno turístico actual “los clientes evalúan el servicio no solo por la experiencia presencial, sino por el conjunto de interacciones digitales que moldean su

percepción” (p. 89). En destinos competitivos, las reseñas negativas, la lentitud de respuesta o la falta de seguimiento pueden agravar las percepciones del servicio y reducir la intención de recomendación, uno de los indicadores clave del desempeño turístico.

Otro problema teórico identificado es la incapacidad de las empresas para medir, gestionar y utilizar la información proveniente del cliente como insumo estratégico. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) advierten que “sin sistemas estructurados de retroalimentación, las organizaciones no pueden conocer de manera precisa las expectativas cambiantes del mercado” (p. 210). Esto provoca que las decisiones operativas se basen en supuestos o intuiciones, en lugar de información confiable sobre la experiencia del cliente. En microempresas turísticas, esta limitación es aún más evidente por la falta de procesos documentados, indicadores de calidad y protocolos de seguimiento postservicio.

En síntesis, el problema teórico radica en que, aunque la satisfacción del cliente es reconocida como un factor determinante para la competitividad, su adecuada gestión enfrenta múltiples desafíos en las empresas de servicios turísticos. La ausencia de herramientas sistemáticas de medición, la variabilidad del servicio, la presión de las plataformas digitales y la falta de procesos estandarizados generan un entorno en el que la satisfacción del cliente se vuelve difícil de garantizar. Estas problemáticas teóricas se reflejan en el caso de Apartamentos Vacacionales SM, donde la falta de gestión y acciones clave podrían estar afectando la experiencia de los huéspedes y, por tanto, sus niveles de satisfacción.

Las empresas están inmersas en dos disyuntivas, íntimamente ligadas desde su origen y planteamiento, como lo son la calidad y satisfacción del cliente, probablemente conceptualizadas de forma diferente, pero en la práctica dos conceptos unidos en su razón de ser y fin último a cumplir.

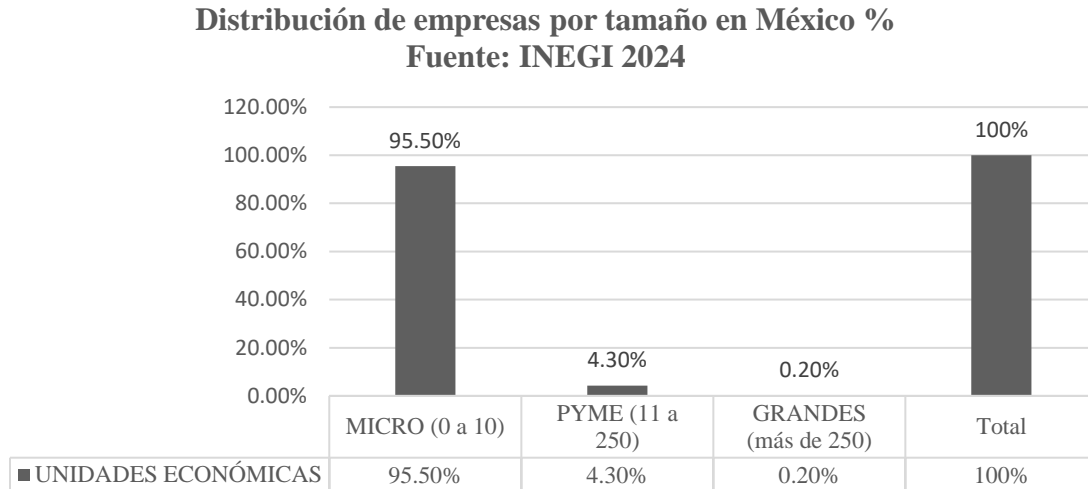
La problemática de la calidad y la satisfacción del cliente en la modernidad, atiende el llamado de demandas y necesidades actuales de las sociedades consumidoras de productos y servicios, por necesidad, por convicción y por predilección. Son entonces, clientes demandantes que sobrepasan las estimaciones de sólo atender y satisfacer necesidades básicas, por el contrario, se han creado nuevas conciencias de lo que esperan de los productos y servicios, de aquellas expectativas que sobrepasan lo estimado. Aunado a lo que es en el ambiente turístico, un aumento en las demandas y requisitos, producto de las nuevas tendencias turísticas, tanto a nivel nacional como internacional.

### **Descripción del problema empírico**

Para adentrarse en la comprensión de la empresa turística local, en el municipio de Mazatlán Sinaloa, sus cualidades y en qué entorno se sitúa, es fundamental entender el panorama nacional y el estado que guardan las empresas de servicios, especialmente las empresas que ofrecen servicios de hospedaje y alojamiento turísticos en Mazatlán, Sinaloa, México.

En 2024, en México había 7 056 499 establecimientos en los que laboraban 36 793 604 personas (INEGI, 2024). Según fuentes del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2024), la distribución de empresas por tamaño, del total de establecimientos en México, el 95.5% son tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 4.3% son Pymes (11 a 250 personas) y 0.2% grandes (más de 250 personas), como se expresa en la figura 1.

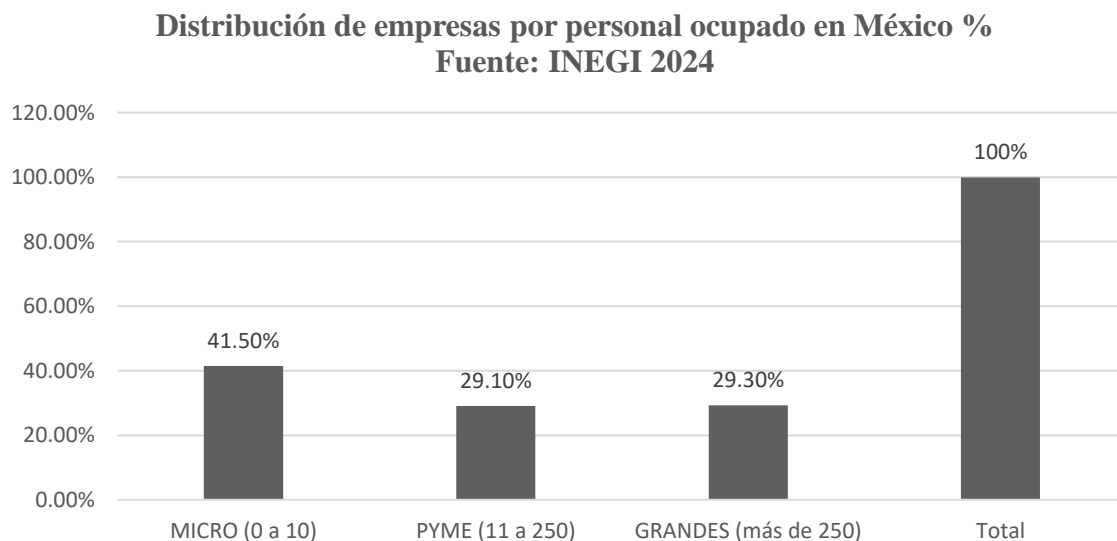
Figura 1. Distribución de empresas por tamaño en México. Unidades económicas



Fuente: INEGI 2024

Respecto a la distribución del personal ocupado por empresa, se tiene según datos del INEGI que, en México, el 41.5% del personal ocupado se encuentra en micro empresas, el 29.10% en la categoría de PYME y el 29.30% del personal ocupado se emplea en grandes empresas. Se muestra en la figura 2.

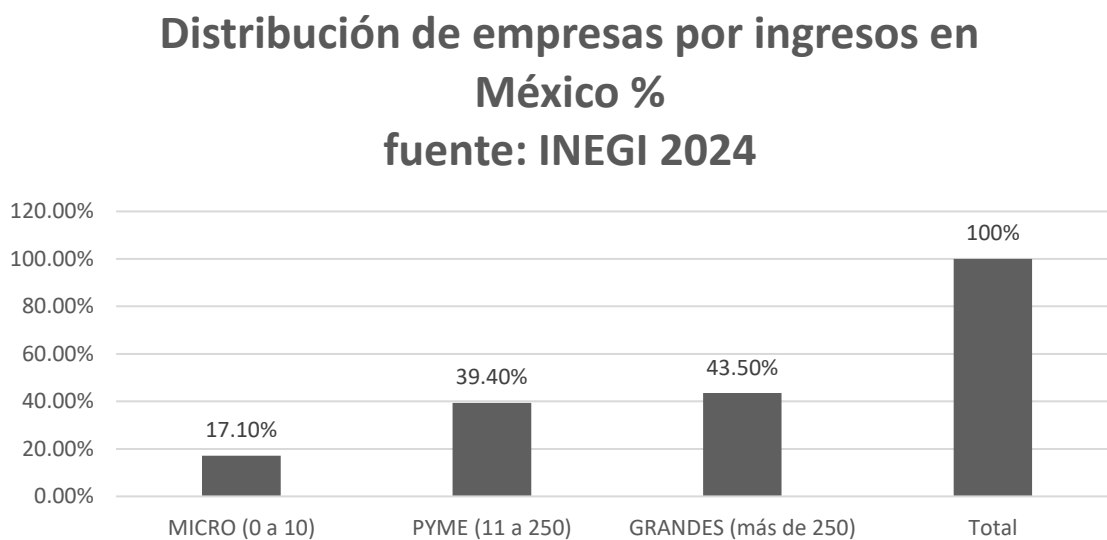
Figura 2. Distribución de empresas por personal ocupado en México.



Fuente: INEGI 2024.

Los ingresos en México están distribuidos de manera que, el 17.10% corresponde a la micro empresas (hasta 4 mdp anual), un 39.40% se obtiene de las PYME (pequeña: de 4.01 – 100 mdp / mediana: 100.1 – 250 mdp anual) y un 43.50% es generado por las grandes empresas (más de 250 mdp anual) a nivel nacional, como se muestra en la figura 3, esto se explica porque a pesar de la presencia mayoritaria de las micro empresas a nivel nacional, sus ingresos representan el tercer lugar en la distribución nacional, por lo que hay muchas tareas por hacer para el crecimiento y posicionamiento de las micro empresas a nivel nacional y local.

Figura 3. Distribución de empresas por ingresos en México.



Fuente: INEGI 2024.

En Sinaloa se identificaron según el INEGI 153 mil establecimientos para el año 2023.

Según el INEGI (2024), los sectores económicos en Sinaloa se distribuyen de la siguiente manera:

- Servicios: 43.8% de los establecimientos
- Comercio: 41.5% de los establecimientos

- Manufacturas: 10.3% de los establecimientos
- Resto de actividades económicas: 4.4% de los establecimientos

En 2023 había en el estado de Sinaloa, un total de 153 mil establecimientos, de los cuales 122 mil 255 corresponden al sector privado y paraestatal, los cuales concentran la mayor actividad económica; con 850 mil 554 personas ocupadas en ellos. El 43.8% de los establecimientos corresponde al sector Servicios, 41.5% al Comercio, 10.3% a las Manufacturas y 4.4% al Resto de actividades económicas. Del total de establecimientos, 93.5% son tamaño Micro (0 a 10 personas ocupadas); 6.4% son PYMES (11 a 250 personas) y 0.1% Grandes (más de 250 personas). (Centro de Información Estadística y Geográfica del Estado de Sinaloa, 2024).

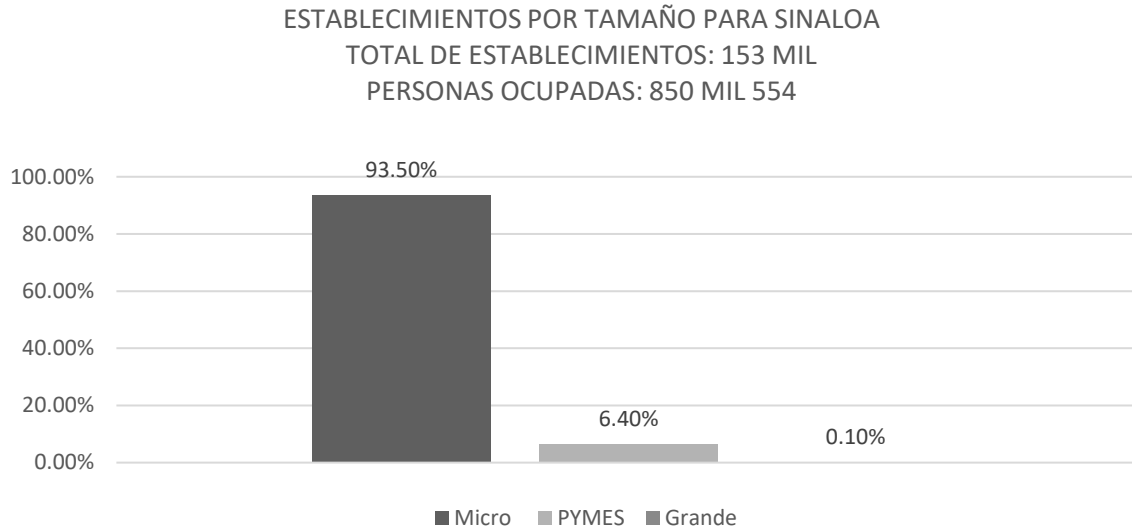
*Tabla 2. Establecimientos por tamaño para Sinaloa.*

<b>Establecimientos por tamaño para Sinaloa (INEGI 2024)</b>			
Tamaño	Cantidad (De los negocios)	Empleo (De los puestos de trabajo)	Ingresos (De los ingresos totales)
Micro	93.5%	43.8%	25%
PYMES	6.4%	40%	58.5%
Grande	0.1%	16%	16.5%

**Fuente:** Elaboración propia con datos tomados de INEGI, 2024.

Se puede observar en la tabla 2 y figura 4 que, Sinaloa conserva la misma tendencia nacional, mayoritariamente para las microempresas y minoritariamente para PYMES y grandes empresas. Respecto al número de personas ocupadas son similares a las cifras nacionales, guardando paridad al concentrar el 93.50% en las micro empresas, el 6.40% para las PYMES y 0.10% en grandes empresas.

Figura 4. ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO PARA SINALOA.



FUENTE: INEGI (2024).

Según el Censo Económico 2019, el sector de servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas fue uno de los que concentró más unidades económicas en Sinaloa, con 14,101 unidades.

Tabla 3. Unidades Económicas por sector Sinaloa

Unidades económicas	
Comercio al por menor	40,502 unidades
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	18,850 unidades
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	14,101 unidades

Fuente: INEGI (2024).

Dentro del ranking mundial de turismo, señala la posición de México número 7 en 2023 y número 6 en 2024, de la categoría del país más visitado, por llegada de turistas internacionales, con cifras de cuarenta y dos millones en 2023 y cuarenta y cinco millones en 2024 (Secretaría de Turismo, DATATUR, 2025). Tabla 4.

Tabla 4. Ranking mundial de países por llegada de turistas 2024

RANKING MUNDIAL DE PAÍSES POR LLEGADA DE TURISTAS 2024					
CLASIFICACIÓN		PAÍS	TURISTAS (MILLONES)		VARIACIÓN %
2023	2024		2023	2024	
1	1	FRANCIA	100	102	2.0%
2	2	ESPAÑA	85	94	10.1%
3	3	ESTADOS UNIDOS	66	72	9.1%
6	4	TURQUÍA	55	61	9.8%
7	6	MÉXICO	42	45	7.4%

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Barómetro de Turismo Internacional de la ONU, Vol.23, No.2, marzo 2025.

En 2021, según datos del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa, registró en su análisis turístico a diciembre de 2021 que, en general el sector obtuvo un crecimiento del 68.4 % a nivel nacional. En Sinaloa, a través del Sistema de Monitoreo DataTur se registraron 5 millones 267 mil 211 turistas de enero a diciembre del 2021, en comparación con el mismo periodo del año 2020 significó un crecimiento del 48.8%. Mientras que la disposición de cuartos solo se incrementó 2.3%.

Del total de turistas que visitaron Sinaloa, de enero a diciembre del año 2021, Mazatlán concentró 3 millones 872 mil 371 turistas que representa el 73.5%; Culiacán 791 mil 007 (15.0%); Los Mochis 373 mil 772 (7.1%); Escuinapa 104 mil 030 (2.0%); El Rosario 73 mil 118 turistas (1.4%); y El Fuerte 52 mil 913 (1.0%) (CODESIN, 2021).

En el comparativo anual, de enero a diciembre del 2021 respecto al mismo periodo de 2020, a Mazatlán llegaron 1 millón 357 mil 552 turistas más (54.0%); Culiacán con 112 mil 972 turista más (16.7%); Los Mochis con 188 mil 876 turista más (102.2%); El Rosario registró un aumento de 55.9%, Escuinapa 17.4% y El Fuerte 108.2% (CODESIN, 2021).

Cabe mencionar el repunte turístico del puerto de Mazatlán presentado a partir de 2021 el cual se mantuvo en crecimiento constante hasta 2024.

Tabla 5. Turistas por municipio. Enero-diciembre 2021

<b>TURISTAS POR MUNICIPIO. ENERO-DICIEMBRE 2021 (CODESIN, 2021) TOTAL: 5 MILLONES 267 MIL 211 TURISTAS</b>		
MUNICIPIO	TURISTAS	%
MAZATLÁN	3872371	73.5
CULIACÁN	791007	15
LOS MOCHIS	373772	7.1
ESCUINAPA	104030	2
EL ROSARIO	73118	1.4
EL FUERTE	52913	1
TOTAL	5267211	100

Fuente: CODESIN, 2021

Respecto al crecimiento de cuartos para el alojamiento de los turistas, se tiene que, de enero a diciembre del 2021, Sinaloa contó con 15 mil 189 cuartos disponibles promedio diario, 346 cuartos más que en el mismo periodo del año 2020, lo que representó un aumento de 2.3%. Del total de 15 mil 189 cuartos disponibles para Sinaloa, Mazatlán concentró 9 mil 889 cuartos (65.1%); Culiacán 2 mil 844 cuartos (18.7%); Los Mochis 1 mil 599 cuartos (10.5%); El Fuerte 434 cuartos (2.9%); Escuinapa 237 cuartos (1.6%); y, El Rosario 186 cuartos (el 1.2%). (CODESIN, 2021). Esto significa para el destino turístico y para las empresas de alojamiento con más tiempo en el puerto, un aumento de la competencia y mayores opciones de hospedaje para los turistas nacionales y extranjeros.

Por otro lado, los datos relacionados con la existencia de certificaciones en temas de gestión de la calidad, resulta relevante para entender cómo las empresas a nivel mundial y nacional han buscado posicionarse como organizaciones productivas y competitivas, activas en la dinámica la calidad.

La GLOBAL STANDARS (2021), es un organismo de certificación reconocido internacionalmente, avalada por la ISO, señala que la Organización Internacional de Normalización realizó una encuesta, en cuyos resultados de una investigación anual, se

recabó el número de certificados en sistemas de gestión, válidos alrededor del mundo. Para recolectar la información, ISO se contacta con organismos de certificación acreditados por miembros del Foro Internacional de Acreditación (IAF). En los resultados se ve el panorama actual de la certificación de las organizaciones a nivel mundial y por países. ISO 9001 con 1,077,884 certificados, ISO14001 con 420,433, ISO 45001 con 294,420; siendo las tres normas más utilizadas, a razón de que la norma ISO 9001 se encuentra en el primer lugar por ser una norma base para las organizaciones.

Cabe destacar la participación de organizaciones certificadas alrededor del mundo en 2021, con un total de 1,077,884 certificados emitidos y 1,447,080 sitios certificados, sobresaliendo principalmente países como China con 426,716 certificaciones, Italia 92,664, Alemania 49,298, Japón 40,834, Reino Unido 39,682, India 36,505, España 31,318, EU 25,561, Francia 21,918, y Brasil 16,268. México no se encuentra en ese TOP 10 de países con más certificaciones, empero, muestra una cifra de 7,969 certificaciones, ocupando el segundo lugar en el ranking 3 para Latinoamérica, después de Colombia. Poniendo como muestra el ascenso de la gestión de calidad en México y en el mundo (GLOBAL STANDARDS, 2021).

De acuerdo con la ISO (Survey of Management System Standard Certifications), para el año 2023, más de 1.1 millones de organizaciones en el mundo contaban con certificación ISO 9001 en al menos 189 países (ISO, 2024).

La norma ISO 9001:2015 se mantiene como el estándar de gestión más adoptado a nivel mundial, representando aproximadamente el 48% del total de certificaciones de sistemas de gestión existentes, superando a otras normas como ISO 14001 (ambiental) e ISO 45001 (seguridad y salud en el trabajo) (ISO, 2024).

Mientras que, para México en 2024, registra más de 9,500 organizaciones certificadas en ISO 9001, ubicándose de manera constante dentro del top 3 de países latinoamericanos, junto con

Brasil y Colombia (ISO, 2024). Lo que habla de un país como México al encontrarse en reciente ascenso respecto la gestión de la calidad, un terreno recién explorado por las empresas nacionales y locales.

No obstante, a pesar de estas cifras, diversos informes del INEGI y de la Secretaría de Economía señalan que más del 95% de las empresas mexicanas son micro y pequeñas empresas, y de estas, menos del 5% cuentan con algún sistema formal de gestión de la calidad certificado (INEGI, 2023).

En el sector turístico mexicano, particularmente en empresas de alojamiento como hoteles, hostales y apartamentos vacacionales, la adopción de sistemas de gestión de la calidad sigue siendo limitada. Estudios recientes destacan que:

- La mayoría de las microempresas turísticas operan con procesos empíricos.
- Carecen de documentación, indicadores y evaluación sistemática de la satisfacción del cliente.
- Implementan prácticas de calidad de forma informal, sin alineación a modelos reconocidos como ISO 9001 (SECTUR, 2023).

Esta brecha entre la importancia reconocida de la calidad y su implementación real representa uno de los principales retos para la competitividad del sector turístico en México.

Empresa “Apartamentos Vacacionales SM”

La empresa Apartamentos Vacacionales SM opera desde 1950, en la ciudad de Mazatlán Sinaloa, en una zona turística estratégica para la atracción del turismo; considerada así, por encontrarse en el corazón de la zona dorada, lo que le ha permitido tener una ubicación privilegiada dentro de dicha zona.

Entre sus ventajas competitivas se encuentran:

- Ubicación estratégica y preferencial en la zona turística de Mazatlán Sinaloa.

- Seguridad y limpieza en las instalaciones.
- Accesibilidad.
- Precios accesibles.

Tabla 6. Empresa Apartamentos Vacacionales SM

No. empleados	Tipo de servicios	Tiempo operando	Ubicación:	Clientes	No. De clientes promedio anual
4	Servicios de hospedaje. Rentas mensuales. Rentas vacacionales por noche. Locales comerciales.	50 años	Av. Camarón Sábalo, Mazatlán, Sinaloa.	Círculo cerrado de clientes activos. Clientes nacionales y extranjeros	1000

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Apartamentos Vacacionales SM, está clasificada como microempresa del sector servicios turísticos, al estar dentro del rango dado por la estratificación para las empresas en México (Secretaría de Economía, 2009), que para microempresas señala que su personal ocupado oscila de 0 a 10 trabajadores, y respecto de los ingresos por ventas anuales hasta 4 millones de pesos como monto máximo. La empresa opera desde sus inicios en la ciudad de Mazatlán Sinaloa, en la zona turística del puerto.

Apartamentos Vacacionales SM, es una empresa que cuenta con 50 años de experiencia en servicios turísticos de alojamiento y hospedaje, misma que le ha valido el posicionamiento hasta la actualidad, sin embargo, es una empresa que busca mantenerse en la preferencia de vacacionistas y mejorar el servicio que ofrecen, preocupados por los recientes cambios en el sector turístico local (relacionados con el crecimiento del sector y nuevos desarrollos para

alojamientos), han llevado a la empresa a buscar estrategias que le permitan mejorar aspectos clave.

Cambios en el sector turístico local:

- El repunte del turismo que buscan nuevas experiencias, hoteles y desarrollos turísticos novedosos y modernos.
- La competencia con hoteles, apartamentos y desarrollos turísticos muy novedosos y en crecimiento, que brindan servicios de calidad pensados 100% en sus clientes. Lo que ha representado un aumento en nuevas inversiones turísticas y de alojamiento en el puerto. De acuerdo con la Secretaría de Economía del Estado de Sinaloa, a agosto 2025, se cuenta con la apertura de 10 nuevos restaurantes y la incorporación de cuatro mil nuevas habitaciones de hotel en el puerto.

De los factores que impactan en el puerto y en la empresa, como el repunte turístico, turistas que buscan nuevas experiencias, hoteles nuevos y modernos, con servicios de calidad y la competencia que se presenta, podrían provocar en la empresa situaciones no deseadas. Esto de qué manera les afecta a Apartamentos Vacacionales SM, a continuación, se expone un análisis de dichas situaciones en la tabla 7.

*Tabla 7. Análisis de riesgos del entorno- Empresa Apartamentos Vacacionales SM*

<b>Análisis de Riesgos del Entorno para Apartamentos Vacacionales SM</b>					
<b>Factores</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Causa potencial</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Nivel de riesgo (impacto x probabilidad)</b>
Repunte turístico local	No poder atender adecuadamente la demanda creciente	Procesos no estandarizados, ausencia de gestión de la calidad y falta de personal capacitado	Positivo: mayor ocupación. Negativo: quejas por servicio deficiente, que opten por la competencia	Media	Medio

Turistas con nuevas expectativas y preferencias	Incapacidad para cumplir expectativas modernas del huésped	Servicios no actualizados, falta de retroalimentación del cliente	Negativo: baja satisfacción, malas reseñas	Alta	Alto
Hoteles nuevos y modernos. Mayor calidad en la competencia	Pérdida de mercado ante competidores mejor posicionados	Competidores con mayor inversión en infraestructura	Negativo: disminución de reservas	Alta	Alto
Incremento de plataformas digitales (Airbnb, Booking)	Dependencia excesiva de intermediarios y reseñas	Falta de estrategia propia de marketing y reputación	Positivo: visibilidad. Negativo: vulnerabilidad ante reseñas	Alta	Alto
Variabilidad en la calidad del servicio interno	Inconsistencias en limpieza, mantenimiento y atención	Falta de procedimientos y poca supervisión	Negativo: insatisfacción del cliente	Alta	Alto
Cambios en normatividad turística o sanitaria	Sanciones o costos adicionales por incumplimiento	Desconocimiento de regulaciones y falta de control documental	Negativo: multas y pérdida de confianza	Media	Medio

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de riesgos identifica los principales factores externos que afectan a Apartamentos Vacacionales SM en Mazatlán, destacando desafíos relacionados con el crecimiento turístico, la competencia y la calidad del servicio. El repunte turístico local representa tanto una oportunidad como un riesgo, ya que una mayor demanda podría superar la capacidad operativa actual debido a la falta de procesos estandarizados y un sistema formal de gestión de calidad. Asimismo, los turistas actuales llegan con expectativas más elevadas, lo que genera un riesgo alto si la empresa no actualiza su oferta de servicios ni incorpora mecanismos de retroalimentación para mejorar la experiencia del huésped. La competencia también se posiciona como un riesgo significativo. La entrada de hoteles modernos y la creciente dependencia de plataformas digitales elevan la presión para mantener estándares elevados de servicio y reputación. En el ámbito interno, se observa que la

variabilidad en la calidad del servicio constituye uno de los riesgos más críticos, relacionado directamente con deficiencias en capacitación, supervisión y procesos. Finalmente, los cambios normativos representan un riesgo medio que podría afectar la operación si la empresa no actualiza sus procedimientos y controles documentales. En conjunto, estos riesgos evidencian la necesidad de gestionar de calidad, fortalecer la capacitación del personal y modernizar los procesos internos para aumentar la competitividad y garantizar la satisfacción del cliente.

Los directivos de la empresa Apartamentos vacaciones SM están conscientes que no pueden competir por el momento con hoteles o apartamentos nuevos y modernos, porque aún no han formulado una propuesta para remodelación física del inmueble que les permita competir con hoteles de gran escala y servicios sofisticados y de lujo.

Además, existe un porcentaje de turistas que ven en Apartamentos Vacacionales SM una opción cómoda, accesible y sobre todo por su ubicación geográfica en el puerto.

Mazatlán ha repuntado en los últimos años debido al crecimiento en el sector turístico, en desarrollo de infraestructura, productos y servicios relacionados con el turismo, mayor difusión y mercadotecnia del puerto, así como el flujo de visitantes que recibe en el año.

Cabe resaltar que, Mazatlán se ha destacado como un punto de inversión estratégica en México, en sus proyectos turísticos, logísticos e industriales que están transformando su infraestructura.

Además, para 2025, la Organización Mundial del Turismo ha indicado que México está en el sexto puesto de países más visitados del mundo, para el primer bimestre del año, arribando a México 15.4 millones de visitantes internacionales, lo que representa una oportunidad de crecimiento del sector en la localidad y al mismo tiempo un reto para empresas con una

actividad turística en el puerto de Mazatlán (SECTUR citado en Revista Proceso, 11 de abril de 2025).

En este tenor, se puede ver el escenario que proyecta a Mazatlán en un futuro a corto plazo, lo que significa un reto para las empresas turísticas ya instaladas en el puerto por muchos años, como es el caso de Apartamentos Vacacionales SM; pensar en un futuro a mediano plazo remodelar su infraestructura; y a corto plazo tomar acciones para rediseñar los servicios que ofrecen a sus clientes, mejorarlos, gestionar la calidad y lograr una satisfacción total.

Se tiene que, dentro de la problemática tanto teórica como empírica, la situación actual presenta un panorama alentador para las empresas, pero al mismo tiempo con áreas de oportunidad.

Respecto a la gestión de la calidad en las empresas este panorama alentador es mostrado por las tendencias actuales hacia la gestión de la calidad en las empresas que las motiva a buscar adentrarse en la cultura de la calidad, pero por otro lado a reconocer las limitantes o problemáticas que las empresas tienen al no estar familiarizadas con las prácticas de la calidad y sus gestiones. Mientras que, tratándose de la satisfacción del cliente, es similar la situación, sobre todo en el escenario de las microempresas nacionales y locales, al no contar con herramientas que les doten de resultados precisos y claros sobre la percepción de los clientes, ello conlleva a que las empresas aborden tanto la gestión de la calidad como la satisfacción del cliente de manera empírica o improvisada, desprovistas de resultados o mediciones claros que le permitan mejorar y ser más competitivas. Ambas variables de investigación tienen una relación directa, y por ello la gestión de la calidad representa un detonante para la satisfacción del cliente, de manera positiva o negativa, en ese sentido, las problemáticas sobre gestión de calidad en la empresa, repercuten de manera directa en

consecuencia en la satisfacción del cliente, y ello puede propiciar que se aborden de manera unísona.

Las microempresas se enfrentan a limitantes o problemáticas, además de sus peculiaridades que poseen, como tener poco personal, realizar funciones diversas de manera simultánea, pero también observar cómo ventaja el facilitar los canales de comunicación interna y la capacitación de los miembros. La empresa SM tiene en total cuatro colaboradores que realizan funciones de limpieza y mantenimiento, además de dos directivos que tienen a cargo las labores gerenciales y administrativas del establecimiento. La organización debe aprovechar los recursos disponibles para prestar un servicio de calidad, y sus acciones se deriven en una gestión eficiente, que tendrá impacto en la satisfacción del cliente y la manera en que se vea afectada o beneficiada.

En el contexto actual del sector turístico, las empresas de servicios enfrentan un entorno altamente competitivo, caracterizado por clientes cada vez más informados, exigentes y sensibles a la calidad del servicio recibido. En este escenario, la gestión de la calidad se ha consolidado como un elemento estratégico para garantizar experiencias satisfactorias y fortalecer la permanencia de los clientes. Diversos autores coinciden en que la calidad del servicio no depende únicamente del desempeño individual del personal, sino de la existencia de un modelo-sistema de gestión que permita planificar, controlar y mejorar los procesos organizacionales de manera continua (Deming, 1989; Juran & Gryna, 1995).

En el caso específico de Apartamentos Vacacionales SM, se observa de manera empírica que la empresa opera sin un modelo formal de gestión de la calidad, lo que se traduce en procesos no estandarizados, ausencia de documentación operativa, falta de indicadores de desempeño y una atención reactiva a las quejas de los clientes. Estas condiciones evidencian debilidades en la variable independiente: gestión de la calidad, ya que la organización no cuenta con

lineamientos sistemáticos que orienten la prestación del servicio ni mecanismos formales de mejora continua, como lo plantea la norma ISO 9001:2015 (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

Como consecuencia de estas deficiencias en la gestión de la calidad, se han identificado diversas manifestaciones relacionadas con la variable dependiente: satisfacción del cliente. A partir de los registros de quejas, entrevistas al personal y encuestas aplicadas a los clientes, se observa que existen inconformidades recurrentes vinculadas con la limpieza, el mantenimiento, la atención al cliente y la resolución de problemas durante la estancia. La literatura especializada señala que cuando las organizaciones carecen de modelos de calidad estructurados, la percepción del cliente tiende a ser negativa, lo que afecta directamente su nivel de satisfacción y su intención de recompra (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Oliver, 1997).

Desde una perspectiva empírica, la problemática central radica en que las deficiencias en la gestión de la calidad están estrechamente relacionadas con niveles variables de satisfacción del cliente, lo que representa un riesgo para la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado turístico. La literatura señala que la satisfacción del cliente es un predictor clave de la lealtad, la recomendación y la permanencia en el mercado, por lo que su deterioro puede generar pérdidas económicas y afectar la reputación organizacional (Fornell, 1992; Kotler & Keller, 2016).

En consecuencia, el problema empírico de la presente investigación se centra en la falta de un modelo estructurado de gestión de la calidad en Apartamentos Vacacionales SM y su relación con la satisfacción del cliente, lo cual justifica la necesidad de analizar los modelos de gestión de la calidad, que mejor se adecuen a la empresa, y examinar cómo esta situación

se refleja en la percepción y el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios de la empresa.

Con base en lo anterior, se plantea como línea de investigación el estudio de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente, en una micro empresa de servicios turísticos en Mazatlán, Sinaloa. El estudio aborda un caso en particular, de cómo la empresa de Apartamentos Vacacionales SM lleva la gestión de la calidad y qué estrategias, herramientas o instrumentos se pueden derivar de la revisión, con la finalidad de que contribuyan con buenas prácticas, mejora continua, aumento de la satisfacción de los clientes y una gestión de la calidad eficaz y eficiente para la empresa.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general.**

Analizar el modelo de gestión de la calidad y su relación en la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

#### **Gestión de la Calidad**

1. Identificar los principales modelos de gestión de la calidad en las organizaciones.
2. Determinar las características de los modelos de gestión de la calidad.
3. Analizar los beneficios del modelo de gestión de la calidad ISO 9001 para empresas de servicios turísticos.

#### **Satisfacción del cliente.**

1. Determinar los tipos de satisfacción del cliente.
2. Identificar las dimensiones de la satisfacción del cliente.
3. Determinar el nivel de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.

#### **Empresa de servicios turísticos.**

1. Identificar la clasificación de las empresas
2. Analizar las características de las empresas de servicios turísticos
3. Determinar las ventajas y desventajas de las empresas de servicios turísticos

## **1.3 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre el modelo de gestión de la calidad y la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM?

### **1.3.2 Preguntas específicas**

Gestión de la calidad

1. ¿Cuáles son los principales modelos de gestión de la calidad utilizados en las organizaciones?
2. ¿Cuáles son las características de los modelos de gestión de la calidad identificados?
3. ¿Cuáles son los beneficios del modelo de gestión de la calidad ISO 9001 para las empresas de servicios turísticos?

Satisfacción del Cliente

1. ¿Cuáles son los tipos de satisfacción del cliente identificados en la literatura especializada?
2. ¿Cuáles son las dimensiones de la satisfacción del cliente consideradas en la empresa SM?
3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM?

Empresa de servicios turísticos

1. ¿Cómo se clasifican las empresas de servicios turísticos de acuerdo con la literatura especializada?
2. ¿Cuáles son las principales características de las empresas de servicios turísticos?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las empresas de servicios turísticos identificadas en la literatura?

## **1.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

La gestión de la calidad, basada en el modelo ISO 9001:2015, se relaciona con el nivel de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.

El grado de cumplimiento de los requisitos del modelo de gestión de la calidad ISO 9001:2015 se relaciona con el nivel de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.

La ausencia de procesos documentados y estandarizados se relaciona con deficiencias en la gestión de la calidad y con niveles variables de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.

La ausencia de un sistema formal de gestión de quejas y seguimiento de la percepción del cliente, se relacionan con niveles bajos de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica por la necesidad creciente de que las microempresas de servicios turísticos fortalezcan su competitividad mediante una gestión de la calidad estructurada y orientada al cliente. En un entorno caracterizado por el incremento del turismo en Mazatlán, la aparición de nuevos desarrollos hoteleros, la diversificación de la oferta y el uso intensivo de plataformas digitales, las exigencias del consumidor han evolucionado, haciendo indispensable que las empresas adopten prácticas más profesionalizadas para asegurar la satisfacción del huésped y su permanencia en el mercado. En este contexto, Apartamentos Vacacionales SM enfrenta retos propios de su naturaleza de microempresa, como la falta de estandarización de procesos, la variabilidad en los servicios prestados, la ausencia de procedimientos documentados y la carencia de un sistema formal de retroalimentación que permita conocer de manera precisa las expectativas del cliente.

Desde la perspectiva teórica, el estudio aporta evidencia al campo de la gestión de la calidad en servicios turísticos al vincular modelos clásicos de la calidad —como los planteamientos de Deming, Juran, Ishikawa y los principios de la ISO 9001:2015— con la satisfacción del cliente, entendida como el resultado de la comparación entre expectativas y desempeño percibido. A diferencia de investigaciones centradas en grandes cadenas hoteleras o empresas certificadas, este trabajo analiza un caso real de microempresa sin SGC implementado, lo cual permite identificar brechas, prácticas empíricas y oportunidades de mejora aplicables al amplio sector de alojamiento tradicional que aún opera sin metodologías formales.

Metodológicamente, la investigación se justifica porque permite evaluar de forma sistemática el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en una empresa que

no ha adoptado certificaciones o metodologías para la calidad, revelando su utilidad como herramienta diagnóstica y no únicamente como norma de acreditación. Al analizar percepciones de directivos y personal operativo, la investigación integra una visión interna que visibiliza problemáticas estructurales que no suelen detectarse mediante evaluaciones externas o enfoques centrados exclusivamente en el cliente.

Social y económicamente, el estudio cobra relevancia al contribuir al fortalecimiento de las microempresas turísticas locales, las cuales representan más del 90% del tejido empresarial en México y Sinaloa. Al proponer acciones de mejora basadas en hallazgos concretos, la investigación puede impactar positivamente en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la reputación digital y, en consecuencia, la competitividad del destino turístico Mazatlán. Una empresa que mejora sus procesos internos no solo incrementa la satisfacción de sus huéspedes, sino que promueve estándares más altos en el sector, impulsando un círculo virtuoso que favorece el desarrollo económico y turístico de la región.

Finalmente, la investigación se justifica porque ofrece una propuesta de valor práctica para Apartamentos Vacacionales SM al proporcionar un diagnóstico integral y sugerencias de mejora continua que pueden aplicarse a corto plazo, aun sin grandes inversiones, fortaleciendo su posicionamiento en un mercado altamente competido y en constante transformación.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda el marco teórico de la investigación correspondiente a la “Gestión de la Calidad y Satisfacción del Cliente. El caso de Apartamentos Vacacionales SM”. En primer momento se presenta el marco conceptual, que da explicación a conceptos importantes en la investigación. En un segundo momento, se pretende dilucidar el marco teórico que demuestra en cada variable de investigación los sujetos-supuestos teóricos que permitan entender y hacer posible el análisis de las variables de estudio en el tema de investigación.

*El marco teórico, como componente del proyecto de investigación, está considerado como el desarrollo estructurado de los antecedentes investigativos del estudio del conjunto de teorías o conocimientos científicos existentes acerca de él, y de los conceptos básicos que se utilizan en el desarrollo de la investigación. El desarrollo de esos componentes no son autónomos, sino que existe una estrecha relación entre ellos (Ñaupás, 2018).*

### 2.1 Marco conceptual

Se presenta el marco conceptual como una serie de conceptos y teorías que definen y explican los elementos clave del objeto de investigación, sirviendo como un referente para comprender y contextualizar los fenómenos que se analizan. El marco conceptual establece las relaciones entre los conceptos clave, ayudando a establecer una visión clara de los temas que se explorarán, y orientando el desarrollo de la investigación hacia un enfoque coherente y sistemático. A continuación, se presentarán las definiciones de los conceptos clave que conforman el núcleo de esta investigación.

**Calidad.** El Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI) y la Sociedad Estadounidense para la Calidad (ASQ) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología de la calidad en 1978. Definieron la calidad como la totalidad de

particularidades y características de un producto o servicio que están relacionadas con su capacidad para satisfacer necesidades determinadas. (ANSI y ASQ, 1978, citados en Evans y Lindsay, 2020). Para fines de 1980, muchas organizaciones habían comenzado a usar una definición de calidad basada en el cliente: cumplir o exceder las expectativas del cliente (Evans y Lindsay, 2020).

El concepto de “calidad” descrito en la norma ISO 9000:2015, contempla lo siguiente:

*“Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (ISO 9000:2015).*

En ese sentido la calidad es un concepto que debe ser retomado desde el interior de las organizaciones para mejorar su desempeño organizacional y ser generadora de mejores resultados y cumplir con los objetivos que la empresa se proponga.

**Sistema.** Un sistema es un conjunto de funciones o actividades en una organización que operan de manera conjunta en su beneficio. Está compuesto por muchos subsistemas más pequeños que interactúan entre sí (Evans y Lindsay, 2020, p. 57).

El concepto de sistema ha sido ampliamente estudiado en diversas disciplinas, especialmente en administración, ingeniería, biología y teoría organizacional. En términos generales, un sistema se entiende como un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan de manera conjunta para alcanzar un objetivo determinado. Esta noción enfatiza la idea de que ninguna

parte del sistema puede comprenderse plenamente si se analiza de manera aislada, ya que su comportamiento depende de las conexiones y relaciones entre sus componentes.

Uno de los autores fundamentales en la teoría general de sistemas es Ludwig Von Bertalanffy (1968), quien afirma que “un sistema es un complejo de elementos en interacción” (p. 55).

En el ámbito administrativo, Chiavenato (2014) define un sistema como “un conjunto de partes interdependientes que forman un todo organizado y orientado hacia un propósito” (p. 89). Esta definición resalta el papel de la interdependencia y el objetivo común, aspectos clave para comprender el funcionamiento de organizaciones y procesos. En la gestión de calidad, el concepto de sistema adquiere relevancia porque permite visualizar a la organización como una serie de procesos interrelacionados que deben coordinarse para garantizar resultados congruentes con las expectativas del cliente.

**Gestión.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión puede incluir el establecimiento de políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos (ISO 9000:2015).

La gestión es el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización para alcanzar los objetivos establecidos. Según Koontz y Weihrich (2010), la gestión se define como "el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo de los miembros de la organización y de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos establecidos". Este proceso implica una toma de decisiones estratégica y efectiva, que permite maximizar los recursos disponibles y optimizar el rendimiento organizacional.

Por otro lado, Fayol (1949), uno de los primeros teóricos en estudiar la gestión, señala que "la gestión se refiere a las funciones que realizan los directivos para garantizar que las organizaciones logren sus objetivos". Estas funciones incluyen la planificación,

organización, dirección y control, esenciales para asegurar que los procesos operativos estén alineados con los propósitos de la organización.

Chiavenato (2014) señala que la gestión es “la conducción racional de las actividades de una organización hacia resultados previamente establecidos” (p. 37).

En esencia, la gestión no se limita a la ejecución de tareas, sino que implica la toma de decisiones estratégicas, la definición de responsabilidades, la supervisión del desempeño y la evaluación continua de resultados. Su propósito central es asegurar que los procesos, el personal, los recursos y la información se articulen adecuadamente para cumplir con el propósito de la organización.

**Gestión de la calidad.** La gestión de la calidad es un enfoque integral que busca asegurar que los productos o servicios de una organización cumplan con los estándares establecidos y superen las expectativas de los clientes. Según la ISO 9000:2015, la gestión de la calidad implica "las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad" (ISO 9000:2015). Esto se logra mediante la planificación, control, aseguramiento y mejora continua de los procesos dentro de la organización para garantizar que se entreguen productos y servicios consistentes y de alto valor.

La gestión de la calidad no solo está orientada a la mejora de la calidad del producto o servicio, sino también al desarrollo de una cultura organizacional que valore la participación activa de todos los empleados, como lo propone Kaoru Ishikawa, quien afirma que "la calidad es responsabilidad de todos en la organización" (Ishikawa, 1985). Este enfoque implica que cada miembro de la organización, desde la alta dirección hasta los operativos, contribuye al proceso de mejora continua.

En el ámbito de los servicios turísticos, la gestión de la calidad adquiere una relevancia particular debido a la naturaleza intangible, simultánea y variable del servicio. La calidad

depende en gran medida de la interacción entre el cliente y el personal, así como de la consistencia en la prestación del servicio. En este sentido, la gestión de la calidad permite establecer estándares de limpieza, mantenimiento, atención, seguridad y presentación del servicio, reduciendo la variabilidad y garantizando una experiencia más confiable para el huésped.

**Modelo de gestión de la calidad.** El modelo de gestión de la calidad se entiende como un conjunto estructurado de principios, prácticas, procesos y herramientas que una organización adopta de manera sistemática para planificar, controlar, evaluar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de las partes interesadas. Este modelo permite orientar la operación organizacional hacia la mejora continua, la eficiencia de los procesos y la competitividad.

Desde la perspectiva de Deming (1989), la gestión de la calidad debe concebirse como un sistema, en el cual los procesos están interrelacionados y requieren ser gestionados de forma integral mediante el ciclo Planear–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA). Bajo este enfoque, un modelo de gestión de la calidad proporciona una estructura lógica que facilita la estandarización de procesos, la reducción de la variabilidad y la toma de decisiones basada en datos.

Juran y Gryna (1995) aportan al concepto al señalar que un modelo de gestión de la calidad debe integrar la planeación, el control y la mejora de la calidad, de tal forma que la organización pueda prevenir errores, monitorear el desempeño y corregir desviaciones. Para estos autores, el modelo funciona como una guía para alinear la calidad con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

Ishikawa (1985) amplía esta visión al destacar que los modelos de gestión de la calidad deben involucrar a todos los miembros de la organización, promoviendo una cultura de calidad

sustentada en la capacitación, la participación del personal y el análisis de las causas raíz de los problemas. En este sentido, el modelo de gestión de la calidad no se limita a documentos o procedimientos, sino que se convierte en un enfoque organizacional que orienta el comportamiento y la toma de decisiones.

Evans y Lindsay (2014) definen los modelos de gestión de la calidad como marcos de referencia que permiten a las organizaciones diseñar sistemas formales para mejorar el desempeño, incrementar la satisfacción del cliente y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Estos modelos integran elementos como liderazgo, enfoque al cliente, gestión por procesos, medición del desempeño y mejora continua.

Desde una perspectiva normativa, la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2015) concibe el modelo de gestión de la calidad como la base de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual se fundamenta en principios como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. La norma ISO 9001:2015 proporciona un marco estructurado que las organizaciones pueden adoptar para implementar un modelo de gestión de la calidad aplicable a distintos sectores y tamaños de empresa.

En síntesis, el modelo de gestión de la calidad puede conceptualizarse como un instrumento estratégico que orienta a las organizaciones en la implementación de prácticas sistemáticas para asegurar la calidad, mejorar la eficiencia de los procesos y fortalecer la satisfacción del cliente. Su aplicación resulta especialmente relevante en empresas de servicios turísticos, donde la experiencia del cliente depende directamente de la consistencia y control de los procesos internos.

**Sistema de gestión.** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. Un sistema de gestión puede tratar una sola disciplina o varias disciplinas, por ejemplo, gestión de la calidad, gestión financiera o gestión ambiental. Los elementos del sistema de gestión establecen la estructura de la organización, los roles y las responsabilidades, la planificación, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos para lograr esos objetivos. El alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones dentro de un grupo de organizaciones (ISO 9000:2015).

Desde una perspectiva administrativa, un sistema de gestión permite coordinar de manera coherente todos los componentes de la organización, asegurando que las actividades se realicen de forma eficiente y orientada a resultados. Robbins y Coulter (2016) explican que un sistema de gestión es un mecanismo que articula procesos y comportamientos organizacionales para garantizar un desempeño consistente y alineado con las metas institucionales. Esto implica liderazgo, planificación, asignación de responsabilidades, monitoreo y mecanismos de retroalimentación.

En síntesis, un sistema de gestión es la arquitectura organizacional que integra recursos, procesos y decisiones para dirigir las operaciones de manera eficaz, garantizar el cumplimiento de objetivos y promover la mejora constante. Su importancia radica en que permite a las organizaciones —desde microempresas hasta grandes corporativos— operar bajo principios de coherencia, control y optimización.

**Sistema de gestión de la calidad (SGC).** Parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad (ISO 9000:2015).

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes. EL SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios (ISO 9000:2015).

Según ISO 9001:2015, un SGC permite planificar, operar, evaluar y mejorar los procesos mediante un enfoque basado en el riesgo, la satisfacción del cliente y la estandarización operacional. Este enfoque asegura que la organización identifique sus procesos clave, controle sus interacciones, documente sus procedimientos esenciales y establezca mecanismos de seguimiento y medición para garantizar resultados coherentes.

Desde la perspectiva de la administración moderna, un SGC funciona como un sistema integral que coordina la calidad en todas las áreas de la organización. Juran (1995) señala que la calidad no ocurre por accidente, sino que debe gestionarse mediante la planificación, el control y la mejora sistemática, elementos que constituyen la llamada *Trilogía de Juran*. Asimismo, Deming (1989) afirma que la mejora de la calidad depende del sistema en el que operan las personas y promueve el ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar) como base metodológica del SGC.

En síntesis, un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura organizacional que integra procesos, herramientas, liderazgo y mejora continua para garantizar que el servicio ofrecido cumpla y exceda las expectativas del cliente. Su importancia radica en asegurar consistencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y potenciar la competitividad empresarial.

**Cliente.** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella (ISO 9000:2015).

El cliente es una persona o entidad que adquiere o utiliza un producto o servicio con el objetivo de satisfacer una necesidad o deseo. Según Kotler y Keller (2016), "un cliente es aquel que compra bienes o servicios de una organización para satisfacer sus necesidades o deseos". Los clientes son fundamentales en cualquier organización, ya que su satisfacción es crucial para la permanencia y el éxito de la empresa. Además, Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que "el cliente es la parte fundamental del ciclo de servicio, ya que sus expectativas y experiencias determinan la calidad del servicio y, por ende, la satisfacción".

La definición de cliente abarca tanto a individuos como a organizaciones que buscan soluciones a sus problemas o necesidades a través de productos y servicios específicos. Por lo tanto, un cliente no solo es quien realiza una compra, sino también quien establece una relación continua con la marca o empresa, influenciando con su comportamiento las estrategias de marketing y desarrollo empresarial.

**Satisfacción del cliente.** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes (ISO 9000:2015).

Puede que la expectativa del cliente no sea conocida por la organización, o incluso por el propio cliente, hasta que el producto o servicio se entregue. Para alcanzar una alta satisfacción del cliente puede ser necesario cumplir una expectativa de un cliente incluso si no está declarada, ni está generalmente implícita, ni es obligatoria. Las quejas son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el cliente y éstos se han cumplido, esto no asegura

necesariamente una elevada satisfacción del cliente (ISO 10004:2012, citado en ISO 9000:2015).

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la satisfacción se entiende como “la sensación de placer o decepción que se forma en una persona al comparar el desempeño percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (p. 138). Esta definición subraya que la satisfacción no depende únicamente de la calidad objetiva del servicio, sino de la percepción subjetiva del cliente y de la relación entre lo esperado y lo recibido.

En síntesis, la satisfacción del cliente puede entenderse como una evaluación subjetiva basada en la comparación entre expectativas y resultados percibidos. Su importancia radica en que determina la repetición de compra, la reputación del negocio, la competitividad y la sostenibilidad de empresas de servicios, especialmente en el sector turístico donde la experiencia personal del cliente es determinante.

**Retroalimentación.** Opiniones, comentarios y muestras de interés por un producto, un servicio o un proceso de tratamiento de quejas (ISO 10002:2014).

La retroalimentación es el proceso mediante el cual una persona o sistema recibe información sobre su desempeño, comportamiento o acción, con el fin de mejorar o ajustar su rendimiento. Según Lovelock y Wirtz (2016), "la retroalimentación es un mecanismo clave que permite a las empresas identificar la satisfacción de los clientes y ajustar sus servicios según las expectativas y percepciones de los consumidores".

Kotler y Keller (2016) también definen la retroalimentación como "el proceso de comunicación que permite a una organización recibir respuestas de sus clientes o empleados sobre sus expectativas y experiencias, lo que les ayuda a ajustar sus estrategias y mejorar la calidad del servicio". La retroalimentación, por tanto, actúa como un mecanismo de corrección y alineación de procesos y comportamientos con los objetivos deseados.

**Quejas.** Expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución. Las quejas pueden hacerse en relación con otros procesos en los que la organización interactúa con el cliente. Las quejas pueden realizarse directa o indirectamente a la organización (ISO 10002:2014).

Una queja es una expresión de insatisfacción o desacuerdo de un cliente sobre un producto o servicio, generalmente con el propósito de que se resuelva el problema que la origina. Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), "una queja es la manifestación de un cliente insatisfecho que busca una solución a su problema, ya sea mediante la devolución del producto, una compensación o el ajuste del servicio recibido". Las quejas, aunque inicialmente reflejan una experiencia negativa, pueden ser valiosas para las organizaciones, ya que brindan la oportunidad de corregir deficiencias, mejorar procesos y fortalecer la relación con el cliente. Por su parte, Lovelock y Wirtz (2016) señalan que "las quejas son un indicador importante de insatisfacción del cliente, y su manejo adecuado puede ser crucial para la fidelización y la mejora de la calidad del servicio". La gestión de las quejas debe ser una prioridad para las empresas, ya que una resolución efectiva puede transformar una experiencia negativa en una oportunidad para generar lealtad y satisfacción.

**Competitividad.** La competitividad en términos de calidad se refiere a la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que no solo cumplan con los estándares establecidos, sino que también superen las expectativas de los clientes, permitiéndole destacarse en un mercado competitivo. Según Porter (1990), "la competitividad de una empresa depende de su capacidad para ofrecer valor superior a los consumidores, a través de productos de alta calidad que se alineen con las necesidades y expectativas del mercado". En

este sentido, la competitividad no solo implica tener precios bajos, sino ser capaz de mantener un nivel constante de calidad en los productos y servicios.

Evans y Lindsay (2020) complementan esta definición, señalando que "la competitividad sostenida se logra cuando una organización establece una cultura de calidad que le permite mejorar continuamente sus procesos, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente". La calidad, por tanto, se convierte en un pilar central de la competitividad, ya que la consistencia y mejora de los productos o servicios es esencial para la fidelización del cliente y la expansión en el mercado.

### **2.2.1 Marco teórico**

La sección consecuente resulta ser clave en la investigación, ya que proporciona un conjunto de teorías y enfoques previos que sustentan y guían el presente estudio. A continuación, se exponen las principales aportaciones teóricas de diversos autores que han influido en la comprensión de los conceptos clave de esta investigación.

### **2.2.2 Gestión de la calidad**

#### **Modelos de gestión de la calidad en las organizaciones.**

La gestión de la calidad ha evolucionado como una respuesta estratégica de las organizaciones ante entornos cada vez más competitivos, exigentes y orientados al cliente. A lo largo del tiempo, diversos autores y organismos internacionales han desarrollado modelos de gestión de la calidad que permiten a las organizaciones estructurar, controlar, evaluar y mejorar sus procesos, con el propósito de garantizar productos y servicios consistentes y alineados a las expectativas de los clientes.

Desde una perspectiva teórica, identificar los modelos de gestión de la calidad en las organizaciones implica reconocer los enfoques, principios, estructuras y herramientas que orientan la manera en que la calidad es gestionada de forma sistemática. Evans y Lindsay

(2015) señalan que los modelos de gestión de la calidad pueden identificarse a partir de los principios rectores que guían la toma de decisiones, tales como el enfoque al cliente, la mejora continua, el liderazgo y la gestión basada en procesos.

Criterios para identificar los modelos de gestión de la calidad

La literatura especializada coincide en que los modelos de gestión de la calidad se identifican principalmente a partir de los siguientes criterios:

Enfoque conceptual del modelo, es decir, si la calidad se entiende como conformidad con especificaciones, satisfacción del cliente o excelencia organizacional. Estructura formal, que puede incluir normas, principios, requisitos o criterios de evaluación. Alcance organizacional, ya sea limitado a procesos específicos o aplicado de manera integral a toda la organización. Grado de estandarización y formalización, especialmente en la documentación de procesos. Y orientación a resultados y mejora continua.

Bajo estos criterios, Juran (1995) establece que los modelos de gestión de la calidad pueden distinguirse por la forma en que integran la planificación, el control y la mejora de la calidad como funciones directivas fundamentales. Asimismo, Deming (1989) sostiene que los modelos se identifican por su capacidad para reducir la variabilidad del proceso y promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua.

En la práctica, los modelos de gestión de la calidad se identifican observando cómo las organizaciones gestionan sus procesos, documentan sus actividades, miden el desempeño y atienden la satisfacción del cliente. Evans y Lindsay (2015) señalan que muchas organizaciones no adoptan un modelo de forma “pura”, sino que combinan elementos de distintos enfoques, siendo el modelo ISO 9001 uno de los más utilizados como base estructural, especialmente en empresas de servicios.

En el contexto de las empresas de servicios turísticos, la identificación de los modelos de gestión de la calidad resulta fundamental para comprender el grado de formalización de sus procesos, el nivel de control del servicio y su capacidad para responder a las expectativas del cliente. La literatura coincide en que las organizaciones que carecen de un modelo formal suelen presentar inconsistencias en la prestación del servicio, mayor número de quejas y dificultades para implementar mejoras sostenibles (Parasuraman et al., 1988).

La gestión de la calidad en ese tenor, ha evolucionado a partir de diversos enfoques teóricos y prácticos que buscan mejorar el desempeño organizacional, la satisfacción del cliente y la competitividad. A continuación, se describen los principales modelos de gestión de la calidad reconocidos en la literatura especializada, que contribuyen a las organizaciones en su mejora continua y calidad.

#### Modelo de Deming (Ciclo PHVA / PDCA)

El modelo propuesto por W. Edwards Deming (1986) se basa en el ciclo Planear–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA), el cual promueve la mejora continua de los procesos organizacionales.

Deming enfatiza la necesidad de estandarizar procesos, eliminar la variabilidad y tomar decisiones basadas en datos para lograr resultados sostenibles.

El Modelo de Deming, también conocido como Ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), es un enfoque sistemático orientado a la mejora continua de los procesos organizacionales. Este modelo fue difundido por W. Edwards Deming como una herramienta fundamental para la gestión de la calidad, al considerar que los problemas de calidad se originan principalmente en el sistema y no en los individuos que lo operan.

El ciclo PHVA se basa en la idea de que la calidad debe gestionarse de forma iterativa, mediante la planificación de acciones, su ejecución controlada, la evaluación de resultados y

la implementación de mejoras. Este enfoque permite a las organizaciones aprender de sus procesos y corregir desviaciones de manera permanente.

Etapas del Ciclo PHVA

### **1. Planear**

En esta fase se identifican los problemas, necesidades u oportunidades de mejora, se establecen objetivos claros y se diseñan los procesos o acciones necesarias para alcanzarlos. Implica analizar datos, definir indicadores de desempeño y establecer métodos de trabajo. Según Deming (1986), una planificación adecuada es esencial para reducir la variabilidad y prevenir errores antes de que ocurran.

### **2. Hacer**

Consiste en ejecutar lo planificado, implementando los procesos o acciones definidas. En esta etapa se capacita al personal, se ponen en práctica los procedimientos y se recopila información sobre el desempeño del proceso. Esta fase permite validar en la práctica lo que fue planificado, preferentemente en condiciones controladas o a pequeña escala.

### **3. Verificar**

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos establecidos en la etapa de planificación. Se analizan indicadores, se revisan datos y se identifican desviaciones. Deming enfatiza que la toma de decisiones debe basarse en evidencia y no en suposiciones, lo que convierte esta etapa en un elemento clave del ciclo.

### **4. Actuar**

A partir del análisis realizado en la etapa de verificación, se implementan acciones correctivas y preventivas para mejorar el proceso. Si los resultados fueron satisfactorios, se estandarizan las mejoras; si no, se ajustan los planes y se reinicia el ciclo. Esta etapa consolida el aprendizaje organizacional y asegura la mejora continua.

### **Importancia del Modelo de Deming en la Gestión de la Calidad**

El ciclo PHVA promueve una gestión sistemática y estructurada de la calidad, permitiendo a las organizaciones mejorar de manera continua su desempeño. Su aplicación es especialmente relevante en empresas de servicios, donde la variabilidad en los procesos puede afectar directamente la satisfacción del cliente. Además, el modelo PHVA constituye la base conceptual de normas internacionales como ISO 9001:2015, que adopta este enfoque para el diseño, implementación y mejora de los sistemas de gestión de la calidad.

En el contexto de empresas de servicios turísticos, como los apartamentos vacacionales, el modelo de Deming facilita la estandarización de procesos de limpieza, mantenimiento, atención al cliente y gestión de quejas, contribuyendo a una experiencia más consistente y satisfactoria para el huésped.

### **Modelo de la Trilogía de la Calidad de Juran**

Joseph M. Juran desarrolló un modelo fundamentado en tres procesos clave: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Este modelo destaca la importancia de alinear la calidad con los objetivos estratégicos de la organización y de involucrar a la alta dirección en la gestión de la calidad. Juran sostiene que la mayoría de los problemas de calidad son consecuencia de una gestión deficiente y no de errores individuales.

El Modelo de la Trilogía de la Calidad constituye uno de los enfoques más influyentes en la gestión de la calidad dentro de las organizaciones. Este modelo plantea que la calidad no se logra de manera aislada, sino a través de la integración de tres procesos interrelacionados: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Juran sostiene que “la calidad no ocurre por accidente; debe ser planificada” (Juran & Gryna, 1995), destacando el papel estratégico de la dirección en el diseño y gestión de los procesos.

La planificación de la calidad implica identificar quiénes son los clientes, comprender sus necesidades y traducir dichas necesidades en características del producto o servicio. Para Juran, este proceso permite prevenir fallas antes de que ocurran, ya que “la planificación de la calidad proporciona los medios para satisfacer las necesidades del cliente” (Juran & Gryna, 1995). En empresas de servicios turísticos, esta etapa es fundamental para definir estándares de limpieza, mantenimiento y atención al cliente, alineados con las expectativas del huésped. El control de la calidad consiste en evaluar el desempeño real, compararlo con los objetivos establecidos y actuar sobre las desviaciones detectadas. Juran define este proceso como “evaluar el desempeño real, compararlo con los objetivos y actuar sobre la diferencia” (Juran & Gryna, 1995). Este enfoque resalta la importancia de contar con indicadores, registros y mecanismos de seguimiento que permitan detectar oportunamente las fallas del servicio y evitar su repetición.

La mejora de la calidad se orienta a elevar de manera continua el desempeño de la organización, reduciendo desperdicios, errores y pérdidas crónicas. Juran afirma que “la mejora de la calidad es un enfoque estructurado para reducir pérdidas crónicas” (Juran & Gryna, 1995). Este proceso implica identificar causas raíz, implementar acciones correctivas y consolidar las mejoras alcanzadas. En el ámbito turístico, la mejora continua permite incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad del establecimiento.

En conjunto, la Trilogía de Juran ofrece un marco integral para la gestión de la calidad, al combinar la prevención, el control y la mejora continua.

### **Modelo de Control Total de la Calidad (TQC) – Ishikawa**

Kaoru Ishikawa propone el Control Total de la Calidad (1985), un modelo que enfatiza la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de la calidad. Este

enfoque incorpora herramientas como el diagrama causa–efecto y promueve la capacitación continua como base de la calidad.

El modelo considera que la calidad debe construirse desde los procesos y la cultura organizacional. Es uno de los enfoques más completos y conocidos para garantizar que los productos o servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos, implicando a toda la organización, desde los niveles más altos hasta los operativos. Ishikawa desarrolló este modelo para abordar las deficiencias en el control de calidad y mejorar la eficiencia organizacional a través de un enfoque integral y sistemático.

Entre las principales características del TQC según Ishikawa, se encuentran:

**Enfoque Integral.** El TQC no se limita solo a un departamento de calidad, sino que implica a todos los departamentos y niveles jerárquicos de la organización. Desde la alta dirección hasta los trabajadores de línea, todos deben estar comprometidos con la mejora continua de los procesos, productos y servicios.

**Prevención de Errores.** Ishikawa enfatiza que la calidad debe ser proactiva, es decir, debe centrarse en prevenir problemas en lugar de simplemente corregirlos una vez ocurran. Esto implica la estandarización de procesos y la formación continua del personal para detectar y prevenir fallos.

**Mejora Continua (Kaizen).** La mejora continua es un concepto clave en el TQC. Ishikawa promovió el uso de Kaizen, que se refiere a una mejora constante y gradual en todos los aspectos de la organización, desde la producción hasta la gestión.

**Trabajo en Equipo.** El TQC promueve el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la empresa, basándose en la idea de que el conocimiento y las ideas colectivas pueden conducir a mejores soluciones para los problemas de calidad.

Herramientas de Calidad. Ishikawa introdujo varias herramientas esenciales para el TQC, como los diagramas de causa-efecto (también conocidos como diagramas de Ishikawa o espina de pescado), gráficas de control, análisis de Pareto, y diagramas de flujo, entre otras. Estas herramientas ayudan a analizar los problemas de calidad, identificar causas raíz y proponer soluciones efectivas.

Compromiso de la Alta Dirección. El compromiso de la alta dirección es crucial para implementar un sistema de calidad exitoso. Ishikawa argumenta que la dirección debe proporcionar los recursos necesarios, establecer una cultura de calidad y ser ejemplo de su importancia.

### **Aplicación del Modelo de Control Total de la Calidad**

El TQC se aplica en cualquier organización que busque mejorar sus productos y servicios de manera continua. En el sector de los servicios turísticos, por ejemplo, el modelo ayuda a identificar áreas de mejora en la atención al cliente, la limpieza de las instalaciones, el mantenimiento preventivo y la formación del personal. Un enfoque de TQC puede llevar a una mayor satisfacción del cliente al asegurarse de que todos los aspectos del servicio están optimizados.

### **Modelo de Cero Defectos – Crosby**

Philip B. Crosby (1979) desarrolló el modelo de Cero Defectos, el cual sostiene que la calidad significa cumplir con los requisitos desde la primera vez. Este enfoque enfatiza la prevención de errores y considera que la calidad no genera costos, sino que los costos provienen de la no calidad. Crosby resalta la importancia del compromiso de la dirección y de una cultura organizacional orientada a la prevención.

El Modelo de cero defectos es una teoría que se centra en la eliminación total de los defectos o errores en los productos y servicios. Este enfoque tiene como objetivo lograr que una

organización entregue productos o servicios sin fallos ni defectos, lo que implica que la calidad no debe ser vista como un estándar mínimo aceptable, sino como la ausencia total de defectos.

El modelo de Cero Defectos ha tenido un impacto significativo en la gestión de la calidad, especialmente en industrias donde la precisión y la fiabilidad son esenciales, como la automotriz, la aeronáutica y la medicina.

### **Principales principios del Modelo de Cero Defectos**

La calidad es definida como conformidad con los requisitos Crosby, sostiene que la calidad no es negociable y definirse como el cumplimiento de los requisitos específicos del cliente. Para él, la calidad no es la “percepción de calidad”, si no la conformidad con lo que se ha pactado, en términos de lo que el cliente espera.

Cero defectos significan no tolerar errores. El concepto central del modelo de Cero Defectos es que no se deben tolerar errores en los procesos ni en los productos. La idea es prevenir los errores antes de que ocurran, no corregirlos después de que se presenten. Este enfoque se basa en la prevención y no en la corrección.

La causa raíz de los defectos es la falta de acción preventiva. Según Crosby, la causa principal de los defectos no es la falta de esfuerzo, sino la falta de un sistema adecuado de prevención. En lugar de centrarse en las correcciones post-proceso, las organizaciones deben implementar sistemas proactivos de calidad que aseguren que los problemas no ocurran.

La calidad no tiene costos adicionales, los costos provienen de no tener calidad. Una de las principales enseñanzas de Crosby es que la calidad no debe ser vista como un costo adicional, sino que el costo real proviene de los errores, defectos y fallos. Según su modelo, el coste de no tener calidad es mucho mayor que los recursos necesarios para crear sistemas que aseguren la calidad desde el principio.

La prevención es el principal enfoque. Crosby introdujo el concepto de "Prevenir es mejor que corregir". En su modelo, la clave para alcanzar el Cero Defectos radica en la prevención. Esto implica implementar procedimientos, capacitación y procesos que eviten que los errores ocurran en primer lugar.

La mejora continua. Aunque el objetivo es eliminar los defectos de manera total, Crosby también establece que la mejora continua es esencial. La mejora debe ser constante para garantizar que los estándares de calidad se mantengan altos y que los procesos se sigan optimizando.

Cómo aplicar el Modelo de Cero Defectos. La aplicación práctica de este modelo incluye: Entrenamiento y sensibilización del personal. Para lograr la mentalidad de "Cero Defectos", donde cada trabajador asume la responsabilidad de la calidad.

Revisión y estandarización de procesos. Para eliminar variabilidad y asegurarse de que cada paso del proceso se realice sin errores.

Evaluación constante. De los procesos y productos para detectar posibles fallos antes de que se conviertan en defectos.

Incorporación de sistemas de control de calidad. Que garanticen la total conformidad con los estándares previamente establecidos.

### **Ventajas del Modelo de Cero Defectos**

Reducción de desperdicios: Al eliminar los defectos desde el inicio, se reduce la necesidad de corrección de productos defectuosos, lo que disminuye los costos operativos.

Aumento de la satisfacción del cliente: La entrega de productos sin defectos aumenta la confianza del cliente y la probabilidad de repetir compras.

Mejora de la moral del personal: Cuando el personal sabe que su trabajo contribuye directamente a alcanzar "Cero Defectos", se sienten más comprometidos con la calidad y la empresa.

### **Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)**

El modelo EFQM es un marco de excelencia organizacional, desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) en 1991, que evalúa el desempeño mediante criterios relacionados con liderazgo, estrategia, personas, procesos y resultados. Este modelo busca la mejora continua y la sostenibilidad a largo plazo, es ampliamente utilizado en organizaciones europeas y sirve como herramienta de autoevaluación (EFQM, 2013). Diseñado para ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño mediante la implementación de prácticas de gestión de calidad. El modelo EFQM se basa en la idea de que la calidad no debe limitarse a la satisfacción del cliente, sino que debe extenderse a todas las áreas de la organización para lograr resultados sostenibles.

### **Características principales del Modelo EFQM**

El Modelo EFQM se estructura en 9 criterios, que se dividen en 5 criterios habilitadores (para que la organización logre sus objetivos) y 4 resultados (para medir el desempeño de la organización).

#### **Criterios habilitadores**

**Liderazgo (L).** El liderazgo en la organización debe establecer una visión clara y estratégica, que sea comunicada y entendida por todos. Los líderes deben motivar a su equipo para alcanzar los objetivos establecidos y fomentar una cultura de calidad.

**Estrategia (S).** La organización debe tener una estrategia clara, basada en las necesidades y expectativas de los grupos de interés, que se traduce en objetivos y metas específicas. Esta estrategia debe ser revisada y ajustada de manera continua.

Personas (P). Las personas son el activo más valioso de la organización. Es fundamental que la organización fomente un entorno de trabajo en el que se promueva el desarrollo, la participación y el bienestar de los empleados, al tiempo que se asegura la alineación de sus esfuerzos con los objetivos organizacionales.

Procesos (Pr). Los procesos de la organización deben estar claramente definidos, gestionados y mejorados de forma continua. La organización debe buscar la eficiencia operativa y la efectividad en todos sus procesos, tanto internos como externos.

Resultados para los Clientes (RC). La organización debe centrarse en satisfacer las expectativas de sus clientes. Esto implica que los productos y servicios deben cumplir con los estándares de calidad establecidos, y la empresa debe gestionar las relaciones con los clientes para asegurar su fidelidad.

Criterios de resultados

Resultados para las Personas (RP). La organización debe medir los resultados en relación con sus empleados, asegurándose de que sus esfuerzos generen satisfacción, compromiso y desarrollo personal.

Resultados en la Sociedad (RS). La organización debe contribuir positivamente a la sociedad, gestionando su impacto en el medio ambiente, cumpliendo con las leyes y regulaciones, y promoviendo la responsabilidad social.

Resultados Clave para el Desempeño (R). Se deben medir los resultados clave de la organización en términos financieros, de crecimiento y eficiencia. Esto incluye la rentabilidad, la sostenibilidad a largo plazo y el desempeño en el mercado.

Resultados para los Proveedores y Socios (RPS). Los resultados que se obtienen de las relaciones con proveedores y socios también son importantes, asegurando que se mantengan relaciones mutuamente beneficiosas.

El Modelo EFQM no solo se centra en la calidad de los productos y servicios, sino que también aboga por una gestión integral de todos los aspectos de la organización. Este enfoque promueve la mejora continua a través de la evaluación periódica del desempeño organizacional, asegurando que todos los componentes estén alineados con los objetivos estratégicos.

#### Beneficios del Modelo EFQM

**Mejora del desempeño organizacional:** La implementación de los criterios del modelo lleva a una mejora constante en los procesos, lo que se traduce en un desempeño más eficiente y efectivo.

**Aumento de la satisfacción del cliente:** Al enfocar los esfuerzos hacia la mejora continua y la atención al cliente, las organizaciones logran cumplir con las expectativas de los mismos, incrementando su lealtad.

**Fomento de la innovación:** La necesidad de buscar la mejora continua fomenta una cultura de innovación dentro de la organización.

**Fortalecimiento de la competitividad:** El modelo permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del mercado, mejorar su eficiencia y tomar decisiones informadas, lo que las hace más competitivas.

#### **Modelo ISO 9001 – Sistema de Gestión de la Calidad**

La norma ISO 9001:2015 (2015) establece un modelo internacional de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en procesos, enfoque al cliente, liderazgo y mejora continua. Este modelo es aplicable a todo tipo de organizaciones y se centra en el cumplimiento de requisitos y la satisfacción del cliente.

La ISO 9001 es la norma internacional que establece los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esta norma es adoptada globalmente por organizaciones de

todo tipo y tamaño, con el fin de asegurar que sus productos y servicios cumplan consistentemente con los requisitos del cliente y que la organización mejore continuamente. Esta norma ha evolucionado con los años, siendo su última versión la ISO 9001:2015, la cual introduce varios cambios importantes en la estructura y enfoque del sistema de gestión. A continuación, se detallan aspectos clave.

#### Características Principales de la ISO 9001:2015

**Enfoque basado en procesos.** La ISO 9001:2015 se centra en un enfoque basado en procesos, lo que significa que, en lugar de centrarse solo en los resultados, esta norma insta a las organizaciones a identificar, gestionar y mejorar los procesos clave que afectan la calidad del producto o servicio. Esto ayuda a optimizar la eficiencia, minimizar los errores y asegurar que los procesos sean más predecibles.

**Mejora continua.** El principio de mejora continua es central en el modelo ISO 9001. La norma enfatiza que las organizaciones deben establecer un ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA), donde continuamente se evalúan los procesos y se toman medidas para mejorar la calidad de manera constante.

**Compromiso de la alta dirección.** Un aspecto clave de la ISO 9001 es el compromiso de la alta dirección con la calidad. La norma requiere que los líderes de la organización estén involucrados activamente en el diseño, implementación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad. Esto asegura que la calidad esté integrada en la cultura organizacional y que se alinee con la estrategia empresarial.

**Enfoque en el cliente.** La norma establece que la satisfacción del cliente debe ser la principal prioridad de la organización. Se requiere que la empresa no solo cumpla con los requisitos del cliente, sino que también intente superar sus expectativas. Esto implica que la

organización debe conocer bien a sus clientes, evaluar sus necesidades y estar preparada para adaptarse a sus demandas.

Toma de decisiones basada en evidencia. La toma de decisiones en una organización que implementa la ISO 9001 debe basarse en datos y evidencia objetiva. Esto incluye la recopilación de información precisa sobre el desempeño de los procesos, el seguimiento de las quejas de los clientes y el análisis de los resultados de auditorías internas.

Gestión de riesgos. Una de las grandes mejoras que trajo la versión ISO 9001:2015 fue el enfoque más explícito hacia la gestión de riesgos. La norma exige que las organizaciones identifiquen y gestionen los riesgos y oportunidades que puedan afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos de calidad.

#### Requisitos de la ISO 9001:2015

La ISO 9001:2015 se organiza en 10 cláusulas que cubren todos los aspectos del Sistema de Gestión de Calidad. Aquí están los puntos clave de cada una:

Cláusula 1: Alcance. Define los requisitos básicos para implementar un sistema de gestión de calidad dentro de una organización.

Cláusula 2: Referencias normativas. Relaciona los documentos de apoyo y estándares relevantes.

Cláusula 3: Términos y definiciones. Proporciona una lista de definiciones clave para asegurar que todos los involucrados comprendan lo mismo.

Cláusula 4: Contexto de la organización. Requiere que la organización entienda su contexto, las partes interesadas y sus necesidades.

Cláusula 5: Liderazgo. Exige un liderazgo comprometido con la gestión de la calidad, asegurando la integración de los principios de calidad en la cultura organizacional.

Cláusula 6: Planificación. Enfocada en la planificación de los objetivos de calidad, la identificación de riesgos y oportunidades y la gestión de los recursos necesarios para lograrlos.

Cláusula 7: Soporte. Incluye los requisitos sobre recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo, y competencia del personal.

Cláusula 8: Operación. Define cómo la organización debe controlar sus procesos operativos, asegurando que se cumplan los requisitos del cliente.

Cláusula 9: Evaluación del desempeño. Define cómo la organización debe realizar seguimientos, mediciones, auditorías y revisiones para evaluar la eficacia de su sistema de calidad.

Cláusula 10: Mejora. Requiere que la organización mejore continuamente su Sistema de Gestión de la Calidad mediante la corrección de no conformidades y la implementación de cambios.

#### Beneficios del Modelo ISO 9001:2015

Mejora de la eficiencia operativa: La implementación del SGC ayuda a optimizar los procesos, reducir errores y aumentar la productividad.

Satisfacción del cliente: Al centrarse en las necesidades del cliente y realizar ajustes para satisfacerlas, la organización mejora la lealtad del cliente.

Mejora continua: Con el ciclo PDCA y la gestión de riesgos, las organizaciones pueden realizar mejoras constantes y adaptarse a los cambios del entorno.

Acceso a nuevos mercados: La certificación ISO 9001 abre puertas a empresas que requieren proveedores con certificaciones de calidad.

### Modelo SERVQUAL (Calidad del Servicio)

El modelo SERVQUAL evalúa la calidad del servicio a partir de la percepción del cliente, comparando expectativas y desempeño real en cinco dimensiones clave: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Es ampliamente utilizado en empresas de servicios y turismo.

El Modelo SERVQUAL es una de las herramientas más reconocidas y utilizadas para medir la calidad del servicio. Fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en la década de 1980 y es ampliamente utilizado para evaluar la diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción que tienen del servicio recibido. Este modelo proporciona una base para que las organizaciones identifiquen y gestionen las brechas de calidad en el servicio, mejorando la satisfacción del cliente y aumentando su lealtad.

### Principales características del Modelo SERVQUAL

El Modelo SERVQUAL se basa en la idea de que la calidad del servicio depende de la diferencia entre las expectativas de los clientes y la percepción que tienen sobre el servicio recibido. El modelo identifica cinco dimensiones clave de la calidad del servicio que deben ser gestionadas para mejorar la experiencia del cliente.

### Las 5 dimensiones de la calidad del servicio según SERVQUAL

**Fiabilidad (Reliability).** Se refiere a la capacidad de la organización para cumplir con sus promesas y ofrecer un servicio consistente, correcto y preciso. La fiabilidad implica que los clientes pueden confiar en la organización para que entregue lo que prometió de manera consistente. Esta dimensión es la más importante para los clientes, ya que se refiere a la exactitud y consistencia del servicio ofrecido.

**Capacidad de respuesta (Responsiveness).** La capacidad de respuesta se refiere a la disposición y la rapidez con la que una organización responde a las necesidades y quejas de

los clientes. Es la habilidad de ofrecer un servicio rápido y eficaz cuando los clientes necesitan ayuda o tienen problemas.

Seguridad (Assurance). La seguridad implica la confianza y seguridad que los clientes sienten al recibir el servicio. Se refiere a la habilidad del personal para generar confianza en los clientes, mostrando competencia, conocimiento y cortesía. Además, está relacionada con la credibilidad y la empatía.

Empatía (Empathy). La empatía se refiere a la atención personalizada que la organización proporciona a cada cliente. Incluye la disposición para entender las necesidades y deseos de los clientes, proporcionando un servicio individualizado y comprensivo. Las empresas deben ser sensibles a las preocupaciones y situaciones de los clientes.

Elementos Tangibles (Tangibles). Esta dimensión se refiere a la apariencia de las instalaciones, equipos, personal y material de comunicación de la empresa. Los elementos tangibles son la primera impresión que los clientes tienen del servicio, por lo que es importante mantener altos estándares de limpieza, estética y organización.

Brecha entre expectativas y percepciones

El Modelo SERVQUAL mide la calidad del servicio a través de la brecha entre lo que los clientes esperan (sus expectativas) y lo que realmente perciben del servicio que reciben.

Fórmula del SERVQUAL:

Brecha de calidad=Expectativas del cliente–Percepción del servicio

Si la percepción es mayor que la expectativa, la calidad es vista como alta, y si la percepción es menor, la calidad es vista como baja.

Aplicación práctica del SERVQUAL

El modelo SERVQUAL puede aplicarse mediante encuestas estructuradas que permitan comparar las expectativas de los clientes con sus percepciones después de recibir el servicio.

Las organizaciones pueden usar esta información para identificar brechas de calidad y trabajar en mejorar las áreas deficientes.

Las empresas pueden usar la escala SERVQUAL para evaluar el nivel de servicio de manera continua, detectar áreas de mejora, priorizar acciones correctivas y garantizar que sus servicios se alineen con las expectativas de los clientes.

#### Ventajas del modelo SERVQUAL

**Evaluación precisa de la calidad:** El modelo ofrece una forma clara y objetiva de evaluar la calidad del servicio basándose en datos de clientes.

**Identificación de brechas de calidad:** Permite detectar las áreas donde las organizaciones están fallando al cumplir con las expectativas del cliente.

**Mejora continua:** Al identificar y abordar las brechas, las organizaciones pueden mejorar continuamente la calidad de su servicio.

**Enfoque centrado en el cliente:** Fomenta un enfoque de calidad que está directamente alineado con las expectativas y necesidades del cliente.

#### Modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM)

La Gestión de la Calidad Total integra principios de mejora continua, participación del personal, enfoque al cliente y toma de decisiones basada en datos. Este modelo considera la calidad como una filosofía organizacional.

El Modelo de Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM) es un enfoque integral de gestión orientado a lograr la mejora continua de los procesos, productos y servicios, con el propósito de satisfacer plenamente al cliente y asegurar la competitividad sostenible de la organización. El TQM no se limita a técnicas o herramientas aisladas; constituye una filosofía organizacional que involucra a todas las personas, todos los procesos y todas las áreas, bajo el liderazgo activo de la alta dirección.

## **Fundamentos del TQM**

El TQM se apoya en los aportes de autores clásicos como Deming, Juran, Crosby e Ishikawa, quienes coinciden en que la calidad es responsabilidad de la organización en su conjunto y que los problemas de calidad se originan, principalmente, en el sistema de gestión y no en las personas. Deming sostiene que la calidad debe gestionarse mediante la mejora continua de los procesos y el uso sistemático del ciclo PDCA (Plan–Do–Check–Act) (Deming, 1989). Juran, por su parte, plantea la Trilogía de la Calidad (planificación, control y mejora) como base para alcanzar resultados sostenibles (Juran & Gryna, 1995).

### Principios clave del Modelo TQM

**Enfoque al cliente.** El TQM establece que la calidad se define por el cliente. La organización debe identificar y comprender sus necesidades, expectativas y percepciones, y traducirlas en procesos eficientes que generen valor. La satisfacción del cliente es el principal indicador del desempeño del sistema de calidad.

**Participación de todo el personal.** Uno de los pilares del TQM es la participación activa de todos los colaboradores. Ishikawa (1985) enfatiza que la calidad debe ser una responsabilidad compartida y que la capacitación y el trabajo en equipo son esenciales para mejorar los procesos.

**Gestión por procesos.** El TQM promueve la identificación, estandarización y control de los procesos clave de la organización. La calidad no se inspecciona al final, sino que se construye dentro del proceso, reduciendo la variabilidad y previniendo errores.

**Mejora continua.** La mejora continua es un elemento central del TQM. A través del análisis sistemático de datos, indicadores y resultados, la organización busca optimizar permanentemente su desempeño. Evans y Lindsay (2014) señalan que la mejora continua permite a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes y mantener su competitividad.

Liderazgo y compromiso de la dirección. El TQM requiere un liderazgo sólido que establezca una visión clara de calidad, proporcione recursos, promueva una cultura organizacional orientada a la mejora y motive al personal. Sin el compromiso de la alta dirección, la implementación del TQM resulta limitada.

Toma de decisiones basada en datos. El modelo enfatiza el uso de información objetiva para la toma de decisiones, apoyándose en herramientas estadísticas y de análisis de la calidad para identificar causas raíz y evaluar resultados.

Relación del TQM con otros modelos

El TQM guarda una estrecha relación con modelos como ISO 9001, EFQM y SERVQUAL, ya que comparte principios como el enfoque al cliente, la mejora continua y la gestión por procesos. Sin embargo, el TQM se distingue por su énfasis en la cultura organizacional y la participación total del personal.

Una vez explicito en qué consisten los modelos mencionados y cómo se aplican a las empresas, es importante hacer un análisis de sus enfoque, ventajas y aplicabilidad en empresas de servicios de tipo turístico.

A continuación, se muestra un comparativo de todos los modelos de gestión de la calidad considerando un análisis de su aplicación en la empresa de servicios turísticos SM.

Tabla comparativa de modelos de gestión de la calidad

Modelo	Autor / Origen	Enfoque principal	Características principales	Relevancia	Aplicación al sector turístico	Ventajas clave	Viabilidad para la empresa SM
TQC	Ishikawa (Japón)	Control total y participación organizacional	Trabajo en equipo, herramientas simples, enfoque preventivo	Base del enfoque japonés de calidad	Alta: estandarización operativa	Bajo costo, enfoque humano	Alta
Cero Defectos	Crosby (EE. UU.)	Prevención y conformidad con requisitos	Eliminar errores, disciplina operativa	Cultura de prevención	Media: procesos críticos	Reducción de reprocesos	Media
TQM	Deming, Juran, Ishikawa	Filosofía integral de calidad	Mejora continua, liderazgo,	Base conceptual de	Alta: visión global del servicio	Cultura de mejora continua	Alta

			enfoque al cliente	sistemas modernos			
ISO 9001	ISO	Sistema de gestión basado en procesos	Documentación, indicadores, gestión de riesgos, mejora continua	Estándar internacional certificable	Muy alta: orden, control y confianza del cliente	Estandarización, control, enfoque al cliente, mejora continua, competitividad	Muy alta
EFQM	EFQM (Europa)	Excelencia organizacional	Autoevaluación, liderazgo, resultados	Modelo avanzado de excelencia	Media: referencia estratégica	Visión integral	Media-baja
SERVQUAL	Parasuraman et al.	Medición de calidad del servicio	Evalúa percepción del cliente	Herramienta clave en servicios	Muy alta: experiencia del huésped	Identificación de brechas de servicio	Muy alta

El análisis comparativo de los modelos de gestión de la calidad evidencia que, todos los modelos analizados tienen cualidades que aportan beneficios a las empresas para gestionar la calidad desde su interior, sin embargo, hay algunos que por sus características pudieran ser más beneficiosos de implementar. Aunque todos aportan elementos relevantes para mejorar el desempeño organizacional, se puede determinar que el modelo ISO 9001 se posiciona como la alternativa más sólida y viable para una empresa de servicios turísticos como Apartamentos Vacacionales SM. A diferencia de enfoques filosóficos como TQM o TQC, la ISO 9001 proporciona una estructura formal y sistematizada que permite estandarizar procesos, asignar responsabilidades, documentar actividades críticas y evaluar el desempeño mediante indicadores objetivos.

Uno de los principales atributos de la ISO 9001 es su enfoque basado en procesos y en la gestión de riesgos, lo cual resulta especialmente pertinente en el sector turístico, donde la variabilidad del servicio, la rotación de personal y la estacionalidad pueden afectar directamente la experiencia del cliente. La norma establece que la calidad debe planificarse, ejecutarse, evaluarse y mejorarse de manera continua a través del ciclo PDCA, asegurando coherencia operativa y reducción de errores (ISO, 2015). Asimismo, la ISO 9001 enfatiza el liderazgo de la alta dirección y el enfoque al cliente como ejes fundamentales del sistema de gestión. Esto coincide con los hallazgos empíricos del

estudio, donde se identificaron debilidades en la estandarización de procesos, la atención de quejas y la comunicación interna. La implementación del modelo de ISO 9001 permitiría atender estas brechas, fortalecer la confianza del cliente y mejorar la competitividad de la empresa en un mercado turístico altamente dinámico. Permitiría acceder a una posible certificación en el futuro y combinarse muy bien con otros modelos. En comparación, modelos como EFQM requieren mayor madurez organizacional y recursos, mientras que SERVQUAL funciona como un instrumento complementario para medir la satisfacción del cliente, pero no sustituye un sistema de gestión o una gestión de la calidad más estructurada y completa en elementos. En consecuencia, la adopción gradual del modelo ISO 9001, apoyada por herramientas de medición como SERVQUAL y principios de mejora continua del TQM, representa la opción más adecuada y estratégica para fortalecer la gestión de la calidad en la empresa.

Independientemente del análisis obtenido, es importante mencionar que todos los modelos se relacionan entre sí y confluyen en la búsqueda de resultados de la calidad universales, recaen al mismo tiempo en aspectos que la norma ISO 9001 considera en conjunto en forma de requisitos y una estructura.

Por otro lado, respecto a la variable dependiente de satisfacción del cliente, a continuación, se presenta el estudio teórico como segunda variable de investigación.

#### **2.2.4 Satisfacción del cliente.**

La satisfacción del cliente es un concepto complejo que implica evaluar las percepciones que un cliente tiene sobre un producto o servicio en relación con sus expectativas previas. Según diversos estudios, la satisfacción del cliente puede dividirse en diferentes tipos, categorías, dimensiones, que se definen según la intensidad de la satisfacción, la naturaleza de las expectativas y la percepción de la experiencia del cliente. Esta clasificación ayuda a las

organizaciones a abordar de manera efectiva las necesidades de sus clientes y a mejorar sus servicios.

La satisfacción del cliente es un constructo multidimensional que ha sido abordado desde distintos enfoques teóricos: cognitivo, afectivo, conductual, social y relacional. Diversos autores coinciden en que la satisfacción no es un fenómeno único, sino que adopta diferentes formas según el tipo de evaluación que realiza el cliente y la naturaleza de la experiencia de consumo (Oliver, 1997; Kotler & Keller, 2016). A continuación, se describen cada uno de los diferentes tipos de satisfacción del cliente importantes para el estudio.

**Satisfacción Cognitiva.** La satisfacción cognitiva se refiere a la evaluación racional que hace el cliente de un producto o servicio en base a sus expectativas y el desempeño percibido. En este tipo de satisfacción, el cliente evalúa aspectos tangibles, como la calidad del producto, el cumplimiento de las especificaciones o la fiabilidad de un servicio. Oliver (1997) señala que la satisfacción cognitiva responde a un juicio lógico derivado del contraste entre expectativas y desempeño.

Desde esta perspectiva, el cliente analiza elementos como cumplimiento, eficiencia, confiabilidad y calidad objetiva del servicio recibido (Kotler & Keller, 2016).

**Satisfacción Afectiva.** La satisfacción afectiva se refiere a las emociones y sentimientos que experimenta el cliente durante y después de la interacción con el servicio o producto. Esta satisfacción está influenciada por factores como el trato recibido, la empatía del personal o la experiencia emocional relacionada con el uso del producto o servicio.

Según Oliver (1997), la satisfacción no es solo un juicio cognitivo, sino también una respuesta emocional derivada de la experiencia de consumo. En el sector servicios, esta dimensión adquiere especial relevancia debido al contacto directo entre cliente y personal (Parasuraman et al., 1988).

Satisfacción Disposicional. Este tipo de satisfacción depende de la disposición general del cliente y su personalidad. La satisfacción disposicional es más subjetiva y se basa en las expectativas previas del cliente, que son influenciadas por su estado emocional o su actitud general hacia la marca o la empresa. Este tipo de satisfacción puede ser más difícil de influenciar y es más estable a lo largo del tiempo. Depende de las características personales del cliente, como su actitud general, expectativas previas, experiencias pasadas y rasgos de personalidad. Algunos clientes tienden a evaluar las experiencias de forma más positiva o negativa independientemente del servicio recibido.

Anderson y Sullivan (1993) señalan que la satisfacción puede verse influida por factores internos del cliente, lo que explica por qué diferentes clientes pueden evaluar de manera distinta un mismo servicio.

Satisfacción funcional. La satisfacción funcional se relaciona con el cumplimiento de las expectativas básicas del cliente respecto a la utilidad y funcionamiento del producto o servicio. Se centra en si el servicio “hace lo que promete”.

Este tipo de satisfacción está directamente vinculado con la dimensión de fiabilidad del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Satisfacción Global. La satisfacción global se refiere a la evaluación general del cliente sobre su experiencia con una empresa o marca. Es una medida más amplia que se forma a partir de las experiencias anteriores del cliente con los productos, el servicio y las interacciones con la empresa. En este caso, el cliente evalúa de manera integral si sus expectativas han sido satisfechas. No se basa en una sola interacción, sino en el conjunto de experiencias previas con el servicio. Fornell (1992) explica que la satisfacción global es un indicador más estable y confiable, ya que integra múltiples experiencias y percepciones del cliente respecto a la empresa.

Satisfacción transaccional. La satisfacción transaccional se refiere a la evaluación que el cliente realiza después de una interacción o servicio específico. Es momentánea y puede variar de una experiencia a otra. Según Bitner y Hubbert (1994), este tipo de satisfacción es útil para evaluar procesos concretos del servicio.

Satisfacción relacional. La satisfacción relacional evalúa la calidad de la relación a largo plazo entre el cliente y la empresa. Incluye confianza, compromiso y continuidad de la relación comercial. Anderson y Sullivan (1993) señalan que la satisfacción relacional es clave para la fidelización y la permanencia del cliente.

Satisfacción social. La satisfacción social se refiere a la percepción del cliente respecto a cómo su consumo se alinea con valores sociales, éticos o medioambientales. Este tipo de satisfacción se asocia con la responsabilidad social corporativa y la reputación de la empresa. Kotler y Keller (2016) explican que los valores sociales influyen en la evaluación global del cliente.

Satisfacción de Expectativas Superadas. Cuando un cliente experimenta que un producto o servicio supera sus expectativas, se habla de una satisfacción que va más allá de lo anticipado. Este tipo de satisfacción se refiere a una experiencia que excede las expectativas que el cliente tenía en un inicio. La organización logra crear una experiencia memorable o significativa para el cliente.

Este tipo de satisfacción ocurre cuando el desempeño del servicio supera las expectativas del cliente, generando un alto nivel de agrado y una experiencia positiva memorable. Oliver (1997) denomina este fenómeno como desconfirmación positiva, la cual incrementa la lealtad y la recomendación del servicio. Mientras que Kotler y Keller (2016) señalan que superar expectativas es un factor clave para la fidelización del cliente.

Satisfacción por expectativas cumplidas. Se presenta cuando el desempeño del servicio coincide exactamente con lo esperado. Aunque no genera sorpresa, mantiene la percepción positiva del cliente.

Satisfacción de Expectativas No Cumplidas. En este caso, la satisfacción del cliente es insuficiente debido a que las expectativas no fueron satisfechas. Esto puede deberse a la baja calidad del producto, la mala atención o un servicio deficiente. Este tipo de insatisfacción es crucial porque, si no se corrige, puede conducir a la pérdida de clientes, quejas y dañar la reputación de la empresa. La insatisfacción (desconfirmación negativa) ocurre cuando el desempeño percibido es inferior a las expectativas del cliente, generando frustración, quejas y posible abandono de la empresa (Oliver, 1997).

Parasuraman et al. (1988) señalan que las brechas negativas entre expectativas y percepción del servicio explican los niveles de insatisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es un concepto multidimensional que abarca diversas formas de evaluación por parte del cliente, desde evaluaciones racionales (cognitivas) hasta emociones más subjetivas (afectivas). Los diferentes tipos de satisfacción son cruciales para comprender las necesidades del cliente y las áreas de mejora dentro de una organización. Para las empresas, especialmente las del sector turístico, identificar y gestionar los distintos tipos de satisfacción es fundamental para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la fidelización y asegurar el éxito a largo plazo.

Por otro lado, es importante identificar y abordar las diferentes dimensiones de la satisfacción del cliente, para fines del presente estudio y lograr dilucidar mejor el panorama de la satisfacción del cliente para las empresas.

Satisfacción del cliente

Respecto a la satisfacción del cliente, es importante resaltar que los clientes, en este caso turistas nacionales y extranjeros, tienen la capacidad de decidir el tipo de servicio de alojamiento que buscan acorde a sus intereses y a sus necesidades, generando una perspectiva propia y expectativas de lo que esperan obtener a cambio de la compra de un producto o servicio. En tal sentido, de acuerdo con Oliver (1980), la actitud del consumidor antes de la compra que es fruto de las expectativas, se ve modificada por la satisfacción experimentada, lo cual conduce a condiciones posteriores. Según el individuo va experimentando diferentes grados de satisfacción, se irán modificando las actitudes y las intenciones hacia futuras compras (Oliver, 1980).

Según el autor, en su teoría de desconfirmación de expectativas, el papel del cliente juega una parte primordial en la toma de decisiones y sus preferencias hacía un producto o servicio, teniendo dos escenarios que involucran la toma de decisiones de los clientes compradores, el primero en una perspectiva inicial que posee sobre el producto o servicio que habrá de recibir, y otro posterior a la compra, que le genera una respuesta positiva o negativa, dependiendo el grado de satisfacción y si sus expectativas fueron satisfechas.

*“Partiendo de la interacción de las variables que componen la desconfirmación, existirá desconfirmación positiva, si el rendimiento del producto supera las expectativas previas del individuo. En este caso, el consumidor se sentirá satisfecho y por tanto surgirán actitudes positivas e intenciones futuras de compra. En caso contrario, si la desconfirmación es negativa, el rendimiento no supera las expectativas, debilitando la predisposición a compras posteriores”* (Oliver, 1980).

De tal manera que es el cliente quien evalúa el servicio, los beneficios o resultados de un producto o servicio que el consumidor percibe como consecuencia de su consumo. En ese

sentido, las expectativas son una valoración que realiza el consumidor de lo que ocurrirá tras el proceso de compra (Moliner, 2004).

Según Oliver en su llamado modelo cognitivo, la actitud del consumidor antes de la compra, es fruto de las expectativas y se ve modificada por la satisfacción experimentada, lo cual conduce a intenciones posteriores. Dicho modelo explica cómo se forma la satisfacción del consumidor a partir de un proceso mental que compara lo que el cliente esperaba con lo que realmente experimentó. Es la base de la teoría de la desconfirmación de expectativas (Oliver, 1980).

Para explicar más a fondo en qué consiste la teoría de la desconfirmación de Oliver, propone un modelo cognitivo de la satisfacción, entendiendo desde la opinión del autor que la satisfacción es una respuesta afectiva pero basada en procesos cognitivos previos. Entonces es la satisfacción es resultado de cuatro elementos cognitivos principales, señalados a continuación. Las expectativas, que son creencias previas del consumidor sobre cómo debería funcionar o desempeñarse un producto o servicio. El desempeño percibido, es la percepción del consumidor, sobre lo que realmente recibió. La desconfirmación que puede situarse en positiva, negativa o neutral, y tiene que ver con la comparación entre expectativas y desempeño percibido; la desconfirmación positiva es cuando el desempeño del consumidor supera las expectativas iniciales, es decir, habrá una mayor satisfacción; la desconfirmación negativa, es cuando el desempeño quedo por debajo de las expectativas, generando una insatisfacción; y por último, la confirmación neutra, equivale a un desempeño que coincide con las expectativas, obteniendo una satisfacción moderada. En ese sentido, la desconfirmación es el núcleo del modelo y la satisfacción será una evaluación emocional posterior al consumo que surge como resultado de la desconfirmación (Oliver, 1980).

Esto significa que, la satisfacción no se limita al mero cumplimiento de necesidades y expectativas del individuo, dado que la ausencia de desconfirmación, no siempre implica satisfacción (Oliver, 1980.).

Los clientes turísticos, pueden o no cambiar su perspectiva inicial, una vez adquirido y realizado el servicio de alojamiento, definirá y estará en posibilidades de decidir si existe interés en volver solicitar el mismo servicio u otro servicio similar con la misma empresa turística. Entendiendo que el sector turístico por sus características, es un sector que exige condiciones muy específicas, requerimientos amplios y expectativas muchas veces muy altas por parte de los turistas nacionales y extranjeros. La decisión y afirmación de los clientes – consumidores, está cargada de un componente emocional en la determinación de la satisfacción, ligado al grado de satisfacción que es capaz de percibir (Oliver, 1980).

Respecto a la teoría y modelo de Oliver, también Tarí Guilló aporta una idea similar. La satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre las expectativas y la percepción del mismo respecto al bien o servicio ofrecido (Tarí Guilló, 2000).

Figura 5. Satisfacción del cliente.



Fuente: Arthur Andersen (1995), citado en Tarí Guilló (2000).

Por esa razón es fundamental que lo que se ofrezca sea lo que se está dispuesto a brindar en términos reales, por parte de la empresa a sus clientes y no caer en promesas y requisitos no cumplidos, porque esto tendrá un impacto directo en la percepción que los clientes se formen del servicio y de la empresa en cuestión.

Por otro lado, la satisfacción no es solo un resultado emocional del consumo, es una evaluación racional basada en el desempeño percibido, que influye directamente en el comportamiento posterior del cliente: intención de recompra, lealtad, recomendación y quejas. En este marco, la satisfacción se convierte en un indicador clave del desempeño organizacional, esencial para sectores donde la calidad y la experiencia son diferenciadores críticos (Johnson y Fornell,1991).

Johnson y Fornell (1991) aportan una propuesta que, consiste en un modelo donde la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. En donde la percepción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, es decir, que baste con satisfacerla sólo una vez, sino que, la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo (Johnson y Fornell,1991). Lo que quiere decir que, la satisfacción del cliente debe ser una constante que las empresas deben atender a través de estrategias y herramientas que les permitan retener a sus clientes y adquirir nuevos clientes interesados en los productos o servicios que ofertan.

La satisfacción del cliente se conceptualiza como un constructo acumulativo que se ve afectado por las expectativas de mercado y la percepción del rendimiento en un periodo dado, y que se ve afectado por la satisfacción pasada de un periodo a otro (Johnson y Fornell,1991).

Los autores señalan que existen dos tipos de expectativas de los clientes; las expectativas racionales que se basan en la información objetiva, experiencia previa y desempeño real del producto o servicio, funcionando como predictor estable del comportamiento futuro. Estas expectativas son especialmente relevantes en empresas de productos, por su desempeño tangible y medible. Por otro lado, están las expectativas adaptativas, que se ajustan según la experiencia reciente del consumidor; son dinámicas y cambian conforme el cliente interactúa con el servicio. Estas últimas son fundamentales en empresas de servicios, donde la experiencia puede variar en cada contacto.

Es relevante la relación que ambas teorías sostienen respecto a la interpretación de la satisfacción del cliente para las empresas, ser una base para la comprensión y estudio del comportamiento de los clientes. En la primera teoría, se define al cliente como una creación emocional, a partir de expectativas iniciales, el desempeño percibido y de la desconfirmación (positiva, negativa y neutral), para concluir en la determinación y decisión del cliente. En la segunda teoría abordada, se da continuidad al planteamiento de Oliver (Oliver, 1980), donde la evaluación racional, basada en el desempeño percibido, debe ser un elemento permanente que ayude a conocer si el cliente está dispuesto y tiene la intención de recompra.

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la satisfacción del cliente es un elemento central para el éxito de cualquier organización dedicada a los servicios turísticos. En el caso de Apartamentos Vacacionales SM, la satisfacción del huésped depende directamente de la experiencia vivida durante su estancia, la interacción con el personal, el estado de las instalaciones y el cumplimiento de las expectativas respecto al servicio prometido. Para comprender este fenómeno, uno de los marcos teóricos más sólidos es el desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes crearon el modelo SERVQUAL,

ampliamente aceptado como la herramienta de referencia para evaluar calidad del servicio y su influencia en la satisfacción del cliente (Parasuraman et al, 1988).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sostienen que la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la calidad percibida del servicio, entendida como el resultado de comparar las expectativas del usuario con el desempeño real del servicio. Los autores afirman que:

*“La calidad del servicio es una función de las diferencias entre la expectativa y el desempeño a lo largo de las dimensiones de calidad.”* (Parasuraman et al, 1988).

Esto significa que los clientes de una empresa de alojamiento como Apartamentos Vacacionales SM juzgan su satisfacción en función de si el servicio recibido fue mejor, igual o peor a lo que esperaban antes de su llegada. Cuando el desempeño percibido supera las expectativas, la satisfacción aumenta; cuando las expectativas no se cumplen, surge la insatisfacción.

En un sector como el turístico, donde la oferta es altamente competitiva y la experiencia del usuario depende de factores humanos y materiales, este proceso de comparación es determinante.

El aporte más importante de los autores fue el desarrollo del instrumento SERVQUAL, que identifica cinco dimensiones esenciales que influyen en la percepción de calidad y, por consecuencia, en la satisfacción:

1. Fiabilidad (Reliability): capacidad de la empresa para prestar el servicio de forma correcta y consistente. Incluye cumplir lo prometido y evitar errores. En el contexto de la empresa SM, esto implica entregar departamentos limpios, equipados y disponibles tal como se ofreció.

2. Capacidad de respuesta (Responsiveness): disposición para ayudar al cliente y proporcionar un servicio rápido. En alojamiento vacacional, esto incluye contestar mensajes, resolver fallas y atender solicitudes urgentes.
3. Seguridad (Assurance): conocimientos, atención y cortesía del personal, así como su habilidad para transmitir confianza. Esto se refleja en la interacción del huésped con los encargados de check-in, mantenimiento o administración.
4. Empatía (Empathy): atención personalizada y comprensión de las necesidades del cliente. En SM, significa flexibilidad en horarios, sensibilidad ante problemas, trato amable, y orientación al bienestar del huésped.
5. Elementos tangibles (Tangibles): apariencia física de instalaciones, equipamiento y personal. Esto es clave en turismo, pues los huéspedes evalúan limpieza, mobiliario, decoración, iluminación y mantenimiento (Parasuraman et al, 1988).

Los autores señalan que estas cinco dimensiones son consistentes y replicables en una amplia variedad de industrias de servicios, incluidas aquellas relacionadas con el turismo y la hospitalidad. SERVQUAL evalúa la calidad del servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones, lo que lo convierte en un modelo ideal para empresas de alojamiento turístico, donde la experiencia del huésped combina elementos tangibles e intangibles.

Este enfoque resulta adecuado para el estudio de SM, debido a que los huéspedes llegan con expectativas sobre limpieza, comodidad y atención; evalúan la rapidez de respuesta y trato del personal; consideran la seguridad, confianza y profesionalismo; valoran el estado físico del departamento y áreas comunes.

De esta manera, SERVQUAL permite comprender cómo cada dimensión contribuye o afecta la satisfacción general. El uso de SERVQUAL en la investigación sobre SM es pertinente porque:

- Permite identificar brechas específicas entre lo que el huésped espera y lo que realmente recibe;
- Facilita medir la satisfacción del cliente de forma estructurada y estandarizada;
- Vincula directamente la calidad del servicio con la experiencia del huésped;
- Permite orientar mejoras en procesos, comunicación, mantenimiento y atención al cliente;
- Contribuye al diseño de estrategias de gestión de calidad basadas en evidencia (Parasuraman et al, 1988).

Dado que en un inicio se señaló que el establecimiento “carece de procesos documentados, procedimientos, indicadores y objetivos estratégicos”, el modelo SERVQUAL proporciona una base metodológica sólida para evaluar la satisfacción y, posteriormente, implementar acciones de mejora.

En síntesis, el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry es fundamental para analizar la satisfacción del cliente en el contexto de Apartamentos Vacacionales SM, ya que explica cómo la calidad percibida del servicio determina la experiencia final del usuario y ofrece una herramienta confiable para medirla.

Desde el enfoque de la Norma ISO 10004:2018 “Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el seguimiento y la medición, se puede decir que después de conocer la importancia que tiene entender cómo es que los clientes tienen expectativas, generan perspectivas percibidas de los productos o servicios y se forman una determinación final para

el consumo, para posteriormente buscar las estrategias o herramientas que permitan promover mayor satisfacción de los clientes y asegurar su lealtad. De ese modo la Norma ISO 10004:2018, coadyuvante por excelencia de la Norma ISO 9001:2015, por su aportación para la satisfacción del cliente, contiene recomendaciones precisas que una organización puede seguir para mejorar su relación con los clientes; proporcionar directrices para definir e implementar procesos para el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente (ISO 10004:2018).

Señala la norma ISO 10004:2018, que de la información obtenida del seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente puede ayudar a identificar oportunidades para la mejora de las estrategias, productos, servicios, procesos y objetivos de la empresa, sabiendo que tales mejoras contribuirán a fortalecer la confianza y la lealtad del cliente.

La satisfacción del cliente está determinada por la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción del cliente del producto o servicio entregado por la organización y de los aspectos relacionados con la propia organización (ISO 10004:2018).

En ese enfoque, la empresa deberá en primer momento entender las expectativas de su cliente, explícitas e implícitas, pues estas constituyen la base principal de la planificación y asegurar la entrega de los productos o servicios que cumplen los requisitos del cliente (ISO 10004:2018).

El nivel de satisfacción del cliente está determinado por el grado en el que el producto o servicio entregado y otros aspectos de la organización son percibidos por el cliente para satisfacer o exceder sus expectativas (ISO 10004:2018).

En la norma se señala la importancia que como empresa se tenga claro y se sepa diferenciar por un lado lo referente a la calidad del producto o servicio que es entregado, contra lo que

representa la percepción del cliente sobre el producto o servicio que recibió y formada a partir de la experiencia de compra. La norma ISO 10004:2018 recomienda en ese sentido el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente con regularidad y en su documento establece un conjunto de principios guía básicos que coadyuvan y facilitan estas acciones, por ejemplo, la mejora, confidencialidad, continuidad, enfoque centrado en el cliente, etcétera; así como también el establecimiento de un enfoque sistemático respaldado por la alta dirección de la empresa, el liderazgo y el compromiso en toda la organización, lo que lleva a dejar claro la importancia que tiene la articulación de todos estos elementos.

### **2.2.5 Empresa de servicios turísticos**

La variable empresa de servicios turísticos tiene como propósito caracterizar teóricamente al sujeto de estudio del proyecto Apartamentos Vacacionales SM, una microempresa dedicada al alojamiento turístico en Mazatlán.

#### **Definición de empresa**

La empresa se entiende como una organización social que utiliza recursos creada para producir bienes o servicios con el fin de satisfacer necesidades y alcanzar objetivos económicos y sociales (Chiavenato, 2014). Koontz y Wehrich (2012) afirman que una empresa es una unidad organizada que combina recursos humanos, financieros y materiales con el propósito de producir bienes o servicios. Desde la perspectiva administrativa, Robbins y Coulter (2016) refieren que una empresa es un sistema compuesto por personas y procesos que trabajan de forma coordinada para cumplir metas determinadas.

En el ámbito nacional, la Secretaría de Economía (2009) define a la empresa como la unidad económica que realiza actividades de transformación, comercialización o prestación de servicios en un entorno competitivo. Esta definición resulta pertinente para comprender al sujeto de estudio, ya que Apartamentos Vacacionales SM opera como una unidad económica

dedicada a la prestación de servicios de alojamiento, donde la calidad del servicio es un factor central para su permanencia en el mercado.

### **Tipos y clasificación de empresas**

Las empresas pueden clasificarse según su actividad, su tamaño, su estructura legal y su sector económico. Chiavenato (2014) establece que la clasificación empresarial permite comprender la complejidad de su operación y las condiciones bajo las cuales deben gestionarse recursos, procesos y resultados.

#### a) Por giro o actividad

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) clasifica a las empresas por el tipo de actividad económica que desarrollan. En este esquema, las actividades se dividen en: primarias, secundarias y terciarias.

Las empresas de servicios, donde se ubican los establecimientos de alojamiento turístico, forman parte del sector terciario. Evans y Lindsay (2020) distinguen entre empresas de manufactura y empresas de servicios, enfatizando que estas últimas se caracterizan por la producción de experiencias intangibles, simultáneas y variables. En esta clasificación, Apartamentos Vacacionales SM pertenece al sector servicios, y más específicamente al subsector de alojamiento turístico, de acuerdo con la clasificación del INEGI (2024).

#### b) Por tamaño

En México, la estratificación empresarial se realiza con base en dos criterios: número de trabajadores y monto anual de ingresos, según lo establece la Secretaría de Economía (2009).

De acuerdo con esta clasificación:

- Microempresa: 0–10 trabajadores y hasta 4 millones de pesos de ingresos anuales.
- Pequeña empresa: 11–50 trabajadores en servicios.
- Mediana empresa: 51–100 trabajadores en servicios.

Dado que Apartamentos Vacacionales SM cuenta con 4 empleados, se clasifica como microempresa, lo cual implica limitaciones comunes como la escasez de recursos, la informalidad operativa y la ausencia de procesos estandarizados, factores que se reflejan en los resultados del análisis de ISO 9001:2015 presentado en los capítulos empíricos.

### **Clasificación por forma de propiedad o estructura legal**

Otro criterio utilizado en México para clasificar empresas es la forma jurídica o tipo de propiedad. De acuerdo con Chang y Cuadrado (2019), estas pueden ser: empresas individuales, sociedades mercantiles (S.A., S. de R.L., etc.), cooperativas y empresas familiares. Las microempresas turísticas, como Apartamentos Vacacionales SM, suelen operar como negocios familiares o empresas individuales. Esto influye en la limitada formalización de los procesos, la ausencia de organigramas y la falta de sistemas documentados, elementos que ya se evidenciaron en el análisis del cumplimiento de la norma ISO 9001:2015.

La clasificación de una empresa no es solamente un ejercicio descriptivo; tiene implicaciones directas para la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente. Evans y Lindsay (2020) sostienen que las pequeñas organizaciones suelen carecer de sistemas formales de control y documentación, lo que limita la estandarización de los procesos y la consistencia en el servicio. Esto coincide con los hallazgos obtenidos en la presente investigación.

En el contexto de las empresas turísticas, Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que la calidad del servicio es altamente sensible a los recursos disponibles y a la capacidad de gestionar procesos intangibles. Por tanto, una microempresa turística enfrenta desafíos particulares:

- Falta de manuales y procedimientos.

- Escasa capacitación formal del personal.
- Alta variabilidad en la prestación del servicio.
- Dependencia de la experiencia individual del trabajador.

Estos elementos explican por qué Apartamentos Vacacionales SM presenta brechas significativas respecto a los requisitos de la ISO 9001:2015 y por qué la gestión de la calidad es un componente crítico para mejorar la satisfacción del cliente.

### **Características de las empresas de servicios turísticos**

Las empresas de servicios turísticos poseen características distintivas que las diferencian de otros tipos de organizaciones, especialmente de las empresas manufactureras. Estas características tienen implicaciones directas en la gestión de la calidad, la estandarización de procesos y la satisfacción del cliente. Los servicios turísticos poseen particularidades que condicionan su gestión, su calidad y la percepción del cliente. Lovelock y Wirtz (2016) explican que los servicios turísticos presentan las siguientes características:

#### a) Intangibilidad

Los servicios turísticos no pueden verse, tocarse ni almacenarse antes de su consumo. La experiencia del huésped depende de percepciones, emociones y expectativas. Esto implica que la empresa debe garantizar consistencia a través de procedimientos claros y estandarizados. Lovelock y Wirtz (2016) explican que la intangibilidad hace que los consumidores dependan de señales físicas o evidencias indirectas para juzgar la calidad del servicio. En alojamiento turístico, estas señales incluyen limpieza, orden, comunicación y presentación del establecimiento.

#### b) Heterogeneidad

El servicio varía según quién lo presta, cómo se presta y en qué condiciones se realiza. Para Evans y Lindsay (2020), la variabilidad es uno de los mayores retos en servicios, ya que la limpieza, el mantenimiento y la atención al cliente dependen del desempeño humano. Esta característica es especialmente evidente en microempresas como SM, donde la falta de procesos formales y estandarizados genera inconsistencias operativas.

#### c) Inseparabilidad

En los servicios turísticos, la producción y el consumo ocurren simultáneamente. En turismo, la experiencia ocurre en tiempo real: check-in, limpieza, resolución de problemas, atención inmediata. El huésped participa en la experiencia mientras esta es generada, lo cual obliga a mantener altos niveles de calidad durante toda la estancia. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que el cliente se convierte en coproductor del servicio, afectando y siendo afectado por el proceso. Esto implica que cualquier falla en el servicio impacta inmediatamente en la satisfacción del cliente, por lo que exige personal capacitado y sistemas de respuesta rápida.

#### d) Perecibilidad

Un servicio no utilizado se pierde, pues una noche no ocupada en un departamento turístico no se puede recuperar. Los servicios no pueden almacenarse, una noche no ocupada no se podrá almacenar para su venta futura. Por ello, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente influyen de manera directa en la ocupación, las reseñas digitales y la competitividad del establecimiento. Lovelock y Wirtz (2016) indican que la naturaleza perecedera del servicio obliga a gestionar cuidadosamente la capacidad y la demanda.

#### e) Importancia del contacto humano

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sostienen que gran parte de la calidad del servicio depende de la interacción entre cliente y personal. En establecimientos pequeños como SM, la atención personalizada puede convertirse en ventaja competitiva, siempre que exista

estandarización y seguimiento. Los autores destacan que la calidad del servicio depende, en gran medida, del momento de verdad, es decir, los encuentros clave entre el cliente y el proveedor de servicios. En microempresas, este contacto suele ser más directo, lo que puede convertirse en una ventaja competitiva o en un foco de insatisfacción si no existe capacitación adecuada.

#### f) Complementariedad de servicios

El servicio turístico combina diversos elementos: limpieza, mantenimiento, confort, atención, accesibilidad, seguridad, información y ambiente. Mill y Morrison (2012) señalan que el producto turístico es un compuesto de servicios interdependientes, cuya calidad final depende de la integración armónica de cada uno de ellos. Por ello, la gestión de la calidad debe considerar todos los puntos de contacto con el cliente.

#### g) Alta influencia de la percepción y las expectativas

Las empresas turísticas operan en un mercado donde la percepción del cliente define la competitividad. Zeithaml et al. (2018) afirman que la satisfacción depende del cumplimiento o excedencia de expectativas, que en turismo se forman a partir de imágenes digitales, recomendaciones y experiencias previas. Por ello, una microempresa debe cuidar todos los detalles del servicio para mantener opiniones positivas.

### **Las empresas de servicios turísticos como sujeto de investigación**

Las empresas turísticas, especialmente las microempresas, operan en entornos altamente competitivos y dependientes de la calidad percibida por los clientes (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2018). En destinos como Mazatlán, donde la oferta de alojamiento ha crecido de manera acelerada, las empresas tradicionales enfrentan el reto de mejorar sus procesos, modernizar sus servicios y gestionar profesionalmente la calidad.

Apartamentos Vacacionales SM ejemplifica este escenario:

- Tiene trayectoria, pero carece de procesos documentados.
- Depende de la experiencia práctica del personal.
- Su competitividad depende cada vez más de la satisfacción del cliente y de su reputación como empresa turística.

Por ello, caracterizar teóricamente a la empresa como empresa de servicios turísticos permite comprender su comportamiento organizacional, sus limitaciones estructurales y las condiciones bajo las cuales debe implementarse la gestión de la calidad para impactar en la satisfacción del cliente.

### **Ventajas y desventajas de las empresas de servicios turísticos**

Las empresas de servicios turísticos operan en un entorno dinámico, competitivo y ampliamente influenciado por la percepción del cliente. Debido a sus características inherentes (intangibilidad, variabilidad, inseparabilidad y perecibilidad), estas empresas presentan tanto fortalezas como limitaciones en su operación cotidiana. Comprender estas ventajas y desventajas es esencial para analizar la capacidad de una microempresa, como Apartamentos Vacacionales SM, para gestionar la calidad y asegurar la satisfacción del cliente en mercados cada vez más exigentes.

#### **Ventajas de las empresas de servicios turísticos**

a) Alto potencial de personalización

Una de las principales ventajas de las empresas de servicios turísticos es su capacidad para ofrecer experiencias personalizadas. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) señalan que los servicios permiten adaptar la oferta a las necesidades y preferencias del cliente, lo que

fortalece la lealtad y la satisfacción. Las microempresas, en particular, pueden diferenciarse mediante atención personalizada y cercanía humana.

b) Flexibilidad operativa

Lovelock y Wirtz (2016) explican que las empresas de servicios suelen tener estructuras menos rígidas que las empresas manufactureras, lo que facilita ajustes rápidos en procesos, estrategias de atención o comunicación con el cliente. Esta flexibilidad puede representar una ventaja competitiva en destinos turísticos que cambian por temporada o demanda.

c) Generación de valor mediante la experiencia

El turismo se basa en la vivencia del cliente, lo que permite a las empresas agregar valor mediante elementos como hospitalidad, ambiente, limpieza, confort o eficiencia en la comunicación. Mill y Morrison (2012) afirman que el producto turístico es experiencial y, por tanto, altamente diferenciable si se gestiona correctamente.

d) Bajo requerimiento de inversión tecnológica en la fase inicial

Especialmente en microempresas, la entrada al mercado puede lograrse con recursos limitados, apoyándose en plataformas digitales, redes sociales y portales de reserva. Esto reduce barreras de entrada y facilita el emprendimiento turístico.

### **Desventajas de las empresas de servicios turísticos**

a) Alta variabilidad y dificultad para estandarizar procesos

Evans y Lindsay (2020) señalan que los servicios son inherentemente variables, ya que dependen del desempeño humano y de las condiciones del momento. Esto dificulta la estandarización y afecta la calidad percibida. Para microempresas sin procesos documentados, la variabilidad se incrementa, generando inconsistencias en limpieza, mantenimiento o comunicación.

#### b) Sensibilidad extrema a la percepción del cliente

Las empresas turísticas dependen fuertemente de la opinión del cliente y de su experiencia directa. Zeithaml et al. (2018) explican que las expectativas del cliente son elevadas y que las fallas se reflejan de inmediato en reseñas y calificaciones digitales. En este sentido, un error pequeño puede impactar significativamente en la reputación.

#### c) Limitaciones en recursos humanos y financieros

En microempresas turísticas, la estructura es reducida, lo que provoca sobrecarga laboral, falta de capacitación formal y escasa documentación. Lovelock y Wirtz (2016) destacan que la falta de recursos genera dificultades para implementar sistemas de calidad, procesos formales o estrategias de mejora continua.

#### d) Percibibilidad del servicio

Una noche no vendida no puede recuperarse; por ello, la demanda turística genera riesgos constantes de ingresos fluctuantes. Mill y Morrison (2012) advierten que la percibibilidad exige estrategias de ocupación y promoción constante para evitar pérdidas operativas.

#### e) Dependencia del entorno externo

Las empresas turísticas dependen de factores externos como clima, seguridad, movilidad, políticas públicas, competencia digital, etc. Esto genera vulnerabilidad, especialmente para microempresas con baja capacidad de respuesta.

#### Implicaciones para Apartamentos Vacacionales SM

Aplicadas al caso de estudio, estas ventajas y desventajas explican:

- Por qué la atención personalizada puede ser una fortaleza clave de SM.
- Cómo la falta de estandarización incrementa quejas, errores y variabilidad en la calidad.
- Por qué es crítico implementar procesos documentados alineados a la ISO 9001.

- Cómo la reputación digital determina la competitividad frente a grandes plataformas y otros alojamientos.

Estas condiciones sustentan la necesidad de gestión de la calidad que reduzca la variabilidad, fortalezca la satisfacción del cliente y mejore la consistencia del servicio.

## **CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS**

Este capítulo hace mención de las partes que conforman la investigación desde el punto de vista del método y tiene como objetivo principal describir de manera detallada y precisa cómo se llevó a cabo la investigación, de forma que se garantice la validez y confiabilidad de los resultados. Este capítulo incluye el enfoque de la investigación, alcance de la investigación, población, muestra y métodos de muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos definidos y aplicables en la investigación, y por último se abordan las decisiones metodológicas idóneas a la investigación que atañe.

### **3.1 Enfoque de la investigación (cuantitativo y cualitativo)**

Para comprender cómo debemos realizar una investigación, partimos de la idea que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri, 2010).

En ese sentido, en la investigación existen enfoques que se aplican en su desarrollo y que es importante definir de inicio y tener claro a dónde queremos llegar, hacia qué resultados nos va a encausar y qué medios vamos a utilizar para obtenerlos.

Existen dos vertientes, por un lado, el enfoque cuantitativo y por otro el enfoque cualitativo. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento; utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, citado en Hernández Sampieri, 2010):

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Aunque los dos enfoques coinciden en las anteriores aseveraciones, es importante mencionar que cada uno tiene sus propias características y aplicaciones.

Respecto el enfoque cuantitativo este debe de ser secuencial y probatorio. En este caso no se pueden eludir pasos, el orden se debe respetar y seguir de manera secuencial. En primer lugar, una vez delimitada la idea, se plantean los objetivos y las preguntas de investigación, revisar la literatura y construir un marco teórico. Establecer las hipótesis y determinar las variables; se diseña un plan para probarlas, se miden las variables en determinado contexto, se analizan las mediciones obtenidas (métodos estadísticos), y se establecen las conclusiones respecto de las hipótesis. La recolección de los datos tiene el principal objetivo de probar las hipótesis que se hayan establecido, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Por otro lado, tenemos el enfoque cualitativo, no menos importante, que pretende buscar mecanismos de comprobación de las hipótesis de manera distinta, a partir de datos puramente cualitativos. Este enfoque se interesa por los aspectos más subjetivos y contextuales de los fenómenos. Se enfoca en la comprensión profunda de las experiencias, significados y percepciones de los participantes. Este enfoque no busca generalizar los resultados, sino entender los procesos sociales y culturales desde una perspectiva holística. Según Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa utiliza métodos como entrevistas en profundidad, grupos focales y observación participante para recolectar datos ricos y detallados.

La investigación cualitativa es especialmente útil cuando se trata de estudiar fenómenos complejos o contextos específicos donde las explicaciones cuantitativas no pueden capturar la complejidad de las experiencias humanas.

La elección del enfoque de investigación depende de las preguntas de investigación, los objetivos del estudio y los recursos disponibles. El enfoque cuantitativo es ideal para estudios que buscan medir y generalizar resultados, mientras que el enfoque cualitativo es más adecuado para investigaciones que buscan entender fenómenos complejos desde una perspectiva humana y contextual.

### **3.2 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).**

El alcance de la investigación se refiere al propósito o la profundidad con la que se aborda un fenómeno en un estudio. Dependiendo de la naturaleza del problema de investigación, los estudios pueden clasificarse en cuatro tipos principales de alcance: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Cada uno tiene características particulares y se aplica a diferentes contextos según los objetivos del investigador. Estos enfoques determinan los métodos de recolección y análisis de datos, y afectan los resultados que se pueden obtener.

#### **Alcance exploratorio**

El alcance exploratorio es el tipo de investigación utilizado cuando el problema es poco conocido o no ha sido ampliamente estudiado. Su principal objetivo es familiarizar al investigador con el tema, generar ideas, identificar variables y formular hipótesis para futuros estudios más detallados (Hernández et al., 2014). Este tipo de estudio es común en áreas nuevas o en fenómenos que requieren una comprensión preliminar. Según Yin (2014), los estudios exploratorios son fundamentales en las fases iniciales de una investigación, ya que permiten un primer acercamiento a un problema.

Un ejemplo clásico de investigación exploratoria es el estudio de nuevas tendencias tecnológicas en mercados emergentes, donde aún no existen teorías consolidadas y se busca observar patrones preliminares que puedan guiar investigaciones futuras.

#### **Alcance descriptivo**

La investigación descriptiva tiene como objetivo principal detallar las características de un fenómeno o una población sin manipular ninguna variable. Este tipo de estudio se centra en observar, registrar, analizar y correlacionar hechos o fenómenos tal como ocurren en la realidad (Hernández et al., 2014). Es utilizado cuando se desea describir el estado actual de una situación o contexto, y no necesariamente buscar relaciones causales entre variables.

Un ejemplo de estudio descriptivo podría ser una encuesta sobre los hábitos de consumo de los estudiantes universitarios, donde se detallan aspectos como la frecuencia de compra, las marcas preferidas y las razones detrás de las elecciones de compra, pero sin profundizar en por qué esos hábitos existen o cómo se relacionan con otros factores externos.

#### Alcance correlacional

La investigación correlacional se utiliza cuando el investigador busca examinar las relaciones entre dos o más variables sin intervenir en ellas. El propósito de este tipo de estudio es identificar si existe alguna relación significativa entre las variables, ya sea positiva, negativa o nula. No obstante, la correlación no implica causalidad, es decir, aunque dos variables estén relacionadas, no necesariamente una causa a la otra (Pallant, 2020).

Un ejemplo de investigación correlacional es el estudio sobre la relación entre el nivel de educación y los ingresos en una población determinada. El estudio podría encontrar que existe una correlación positiva, pero esto no implica que el nivel educativo sea la causa directa de los ingresos, ya que podrían existir otras variables influyentes.

#### Alcance explicativo

El alcance explicativo va más allá de describir y correlacionar variables. Su objetivo es identificar y explicar las causas de un fenómeno, proporcionando razones de por qué ocurre. Este tipo de investigación se orienta hacia la búsqueda de relaciones causales entre las variables, utilizando técnicas experimentales o cuasiexperimentales que permiten manipular

una o más variables independientes para observar sus efectos sobre las dependientes (Creswell, 2014).

Un ejemplo de investigación explicativa sería un estudio que examine los efectos de un programa educativo en el rendimiento académico de los estudiantes. En este caso, el investigador no solo describe el rendimiento o explora la relación entre las variables, sino que trata de determinar si el programa educativo realmente causa una mejora en los resultados de aprendizaje.

El alcance de la investigación es un aspecto fundamental que define cómo se llevará a cabo un estudio y qué tipo de resultados se pueden esperar. Los estudios exploratorios son útiles en las fases iniciales de la investigación, mientras que los estudios descriptivos permiten caracterizar fenómenos o poblaciones. Los estudios correlacionales buscan relaciones entre variables, pero no pueden establecer causalidad, mientras que los estudios explicativos son los más completos para establecer relaciones causales. La elección del tipo de alcance depende de las preguntas de investigación y los objetivos del estudio, lo que hace que cada enfoque tenga su lugar y utilidad en el panorama de la investigación científica.

### **3.3 Población, muestra, métodos de muestreo en la investigación**

En el proceso de investigación, uno de los aspectos más importantes es la definición de la población y la muestra, así como la selección de los métodos de muestreo. Estos conceptos son fundamentales para garantizar la representatividad y la validez de los resultados obtenidos. La población se refiere al conjunto completo de individuos o elementos que cumplen con ciertas características que son objeto de estudio, mientras que la muestra es un subconjunto de esa población que se selecciona para llevar a cabo la investigación. Para elegir adecuadamente una muestra, los investigadores emplean diversos métodos de muestreo que pueden influir en la precisión y generalización de los resultados.

## **Población**

La población es el conjunto total de elementos, ya sean personas, objetos, eventos o cualquier otra unidad de análisis, que posee características comunes y sobre la cual se busca obtener información en un estudio de investigación (Hernández et al., 2014). Por ejemplo, en un estudio sobre los hábitos alimenticios de los adolescentes de una ciudad, la población estaría constituida por todos los adolescentes de esa ciudad.

La correcta definición de la población es esencial, ya que los resultados obtenidos de la muestra deben ser generalizables a ella. Un concepto importante relacionado con la población es la "población accesible", que hace referencia a aquella parte de la población que realmente puede ser alcanzada o estudiada, dado que existen limitaciones logísticas, temporales o geográficas (Creswell, 2014).

La población es entonces, el conjunto de elementos o unidades que comparten características comunes y que son objeto de estudio. En palabras de Sampieri et al. (2014), "la población es el conjunto de todos los elementos que tienen las características que se quieren estudiar" (p. 148).

## **Muestra**

La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para participar en el estudio. Debido a que es prácticamente imposible estudiar a toda la población, los investigadores seleccionan una muestra representativa que permita inferir los resultados obtenidos al total de la población. Según Hernández et al. (2014), una muestra debe ser cuidadosamente seleccionada para que sus características sean lo más similares posible a las de la población, a fin de evitar sesgos que puedan distorsionar los resultados.

El tamaño de la muestra depende de varios factores, como el diseño del estudio, el nivel de confianza requerido, el margen de error aceptable y la variabilidad de la población. En

estudios grandes, una muestra pequeña podría ser suficiente, mientras que, en estudios pequeños, es posible que se necesite una muestra más amplia para obtener resultados fiables (Pallant, 2020).

### **Métodos de muestreo**

Existen varios métodos de muestreo que los investigadores pueden utilizar para seleccionar su muestra. Estos métodos se dividen principalmente en dos tipos: muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico.

**Muestreo probabilístico:** En este tipo de muestreo, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado. Esto garantiza que la muestra sea representativa y que los resultados obtenidos sean generalizables a la población. Algunos de los métodos de muestreo probabilístico más comunes son:

**Muestreo aleatorio simple:** Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. Un ejemplo es seleccionar al azar a 100 estudiantes de una lista completa de estudiantes en una escuela (Creswell, 2014).

**Muestreo estratificado:** La población se divide en grupos o estratos que comparten características comunes, y luego se seleccionan muestras aleatorias de cada estrato. Este tipo de muestreo se utiliza cuando se desea asegurar que se representen adecuadamente diferentes subgrupos dentro de la población (Hernández et al., 2014).

**Muestreo por conglomerados:** En lugar de seleccionar individuos de la población, se seleccionan grupos o conglomerados, que luego son analizados en su totalidad o se seleccionan aleatoriamente dentro del conglomerado (Pallant, 2020).

**Muestreo no probabilístico:** En este caso, los miembros de la población no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que puede introducir sesgos en los resultados. Este tipo de muestreo es más común en investigaciones exploratorias o cualitativas, donde se busca

obtener una comprensión más profunda de fenómenos específicos. Los métodos de muestreo no probabilístico incluyen:

**Muestreo por conveniencia:** El investigador selecciona a los participantes con base en su fácil acceso. Este método es rápido y económico, pero puede introducir sesgos significativos (Creswell, 2014).

**Muestreo intencional o por juicio:** Se seleccionan participantes que cumplen con características específicas que son relevantes para el estudio. Este método es útil cuando se busca obtener información de un grupo con características particulares (Hernández et al., 2014).

**Muestreo bola de nieve:** Se selecciona a un pequeño número de participantes iniciales, quienes a su vez recomiendan a otros participantes. Este método es útil en poblaciones difíciles de acceder, como comunidades marginadas o grupos específicos (Pallant, 2020).

Por otro lado, tenemos que, como lo explica Tarrillo (2024) que la población es el conjunto de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio. Representa el universo completo sobre el cual se quieren hacer inferencias (Tarrillo et al, 2024).

La muestra es un subconjunto representativo de la población que se selecciona para participar en la investigación. La idea es que los resultados obtenidos de la muestra puedan generalizarse a la población de forma ampliada (Tarrillo et al, 2024).

En la investigación científica, la correcta selección de la población y la muestra, así como el uso de los métodos adecuados de muestreo, son esenciales para obtener resultados válidos y representativos. En el contexto de la investigación, estos conceptos cobran relevancia debido a las características diversas y complejas de las poblaciones estudiadas.

La correcta definición de la población y la muestra, así como la elección del método de muestreo, son aspectos esenciales en la investigación científica. Es crucial que los investigadores seleccionen el método de muestreo que mejor se adapte a sus objetivos y contexto de investigación, para garantizar la validez y fiabilidad de sus hallazgos.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos es una parte fundamental en cualquier proceso de investigación científica. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son esenciales para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Las técnicas de recolección de datos son procedimientos sistemáticos mediante los cuales los investigadores obtienen la información necesaria para responder a sus preguntas de investigación. Según Hernández Sampieri (2014), existen diversas técnicas de recolección de datos, entre las que se destacan la observación, las encuestas, las entrevistas y la revisión documental.

1. Observación: Esta técnica consiste en la recopilación de datos mediante la observación directa de fenómenos o comportamientos. Es una técnica comúnmente utilizada en investigaciones cualitativas, donde el investigador no interviene directamente en los eventos que observa, sino que los documenta tal como ocurren. Hernández Sampieri (2014) sostiene que "la observación es una técnica útil cuando se desea estudiar fenómenos en su contexto natural y obtener datos que no podrían ser obtenidos de otra manera". Sin embargo, también puede utilizarse en la investigación cuantitativa y mixta, señala el autor (Hernández Sampieri, 2014).

2. Encuestas: Son instrumentos utilizados para recopilar datos de una muestra representativa de una población mediante preguntas estructuradas. La encuesta es una de las técnicas más empleadas en investigaciones cuantitativas debido a su capacidad para recolectar datos de

gran cantidad de personas de manera eficiente. Según Carlos Muñoz Rocha (2016), "las encuestas permiten obtener información estadística que, al ser analizada, puede ofrecer una visión clara de las características o comportamientos de un grupo específico". Es importante mencionar que esta técnica también puede ser empleada en la investigación cualitativa, definiendo el tipo de preguntas en el instrumento que debemos desarrollar, de acuerdo con el tipo de investigación utilizada y hacia dónde queremos llegar con la investigación (Muñoz Rocha, 2016).

3. Entrevistas: La entrevista es otra técnica de recolección de datos que implica una interacción directa entre el investigador y el sujeto de estudio. Puede ser estructurada, semiestructurada o no estructurada, dependiendo del grado de flexibilidad que el investigador quiera tener en la recolección de datos. Muñoz Rocha (2016) menciona que "las entrevistas son particularmente útiles cuando se buscan obtener opiniones, percepciones o explicaciones detalladas sobre un tema específico" (Muñoz Rocha, 2016).

#### Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos de recolección de datos son las herramientas específicas que se utilizan para aplicar las técnicas mencionadas anteriormente. Estos instrumentos deben ser diseñados de manera adecuada para que la recolección de información sea válida y confiable. Algunos de los principales instrumentos son los cuestionarios, las guías de entrevista y las escalas de observación.

1. Cuestionarios: Los cuestionarios son uno de los instrumentos más utilizados en la recolección de datos cuantitativos. Se componen de una serie de preguntas estructuradas que buscan obtener respuestas específicas de los participantes.

Hernández Sampieri (2014) explica que "los cuestionarios deben ser claros, concisos y fáciles de entender para los encuestados, con el fin de minimizar el riesgo de respuestas sesgadas".

2. Guías de Entrevista: Las guías de entrevista son instrumentos diseñados para dirigir el curso de la entrevista. Permiten al entrevistador mantener la entrevista enfocada en los temas de interés, pero también ofrecen flexibilidad para profundizar en áreas emergentes durante la conversación. Como indica Ñaupas (2018), "las guías de entrevista deben contener preguntas abiertas que permitan a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias de manera libre y sin restricciones".

3. Escalas de Observación: Las escalas de observación son utilizadas cuando se desea medir la intensidad o frecuencia de un comportamiento observado. Este instrumento permite que los datos recogidos sean fácilmente cuantificables y comparables. Según Ñaupas (2018), "las escalas de observación son particularmente útiles cuando se busca realizar una evaluación sistemática de comportamientos repetitivos o características de una persona o situación".

#### Consideraciones sobre la objetividad, la validez y la fiabilidad

Es importante que tanto las técnicas como los instrumentos de recolección de datos sean objetivos, válidos y confiables. La validez se refiere a la capacidad del instrumento para medir lo que se pretende medir, mientras que la fiabilidad se refiere a la consistencia de los resultados obtenidos con el instrumento. Hernández Sampieri (2014) argumenta que "la fiabilidad de un instrumento se puede evaluar mediante técnicas estadísticas, como el coeficiente alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna de un cuestionario".

En cuanto a la validez, Muñoz Rocha (2016) sugiere que "para asegurar la validez de los datos recolectados, el investigador debe realizar pruebas piloto previas y realizar ajustes al instrumento, si es necesario".

Respecto a la objetividad, es un atributo deseable, aunque no siempre alcanzable, pues el conocimiento, aun el científico, goza de verdad temporal, en tanto no surja nueva evidencia que demuestre cosa distinta. En este contexto, tanto las técnicas como los instrumentos deben

quedar al margen de sesgos que les pueden imprimir sus creadores, ya sea por prejuicios personales o debido a su credo, ideología y antecedentes personales, etc. (Muñoz Rocha, 2016).

La recolección de datos es una etapa crucial en cualquier investigación, y tanto las técnicas como los instrumentos utilizados deben ser seleccionados con cuidado para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados. La observación, las encuestas, las entrevistas, y los cuestionarios son algunas de las principales técnicas e instrumentos empleados, y su uso adecuado depende de la naturaleza del estudio y de los objetivos de la investigación. Como señalan Hernández Sampieri (2014), Muñoz Rocha (2016) y Ñaupas (2018) y otros autores, un proceso riguroso en la recolección de datos es fundamental para garantizar la calidad y la consistencia de la investigación.

### **3.5 Decisiones metodológicas**

Se determinó mediante el análisis y revisión de cada uno de los puntos de este capítulo (enfoque, alcance, población y muestra, y técnicas de recolección), que lleva a la determinación de esta investigación de la siguiente manera.

La presente investigación titulada Gestión de la Calidad y Satisfacción del Cliente. El caso de Apartamentos Vacacionales SM, tiene un enfoque de la investigación de tipo cualitativo, considerando que, el enfoque cualitativo se caracteriza por su flexibilidad metodológica y su orientación inductiva. Los diseños no son rígidos ni totalmente preestablecidos; por el contrario, se ajustan conforme se avanza en la recolección y análisis de datos. Para obtener información, se emplean técnicas como entrevistas, observación participante, grupos focales y análisis documental. Estas herramientas permiten captar detalles, emociones, narrativas y percepciones que no pueden ser reducidas únicamente a números o indicadores. Según

Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa permite “comprender los fenómenos a través de las experiencias de los participantes y del contexto donde estos ocurren” (p. 9), lo que la convierte en un enfoque esencial para estudiar realidades complejas y situadas.

Respecto al alcance, se tiene que, es de tipo descriptivo, como lo explica Hernández Sampieri (2014) este alcance “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Así como, describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos (Muñoz Rocha, 2016). Esta investigación describe desde el interior de la empresa, los elementos de la gestión de la calidad, la satisfacción del cliente y sus distintas vertientes, así como los elementos que les están haciendo falta para lograrlo.

Asimismo, se tiene que la población total del objeto de estudio, se conforma de dos directivos y cuatro colaboradores, que participan de manera activa y en todo momento al interior de la empresa, y que a partir de ellos se buscó obtener la información necesaria para entender sus condiciones actuales y hacia dónde se dirige la empresa respecto la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, y dadas las características previamente mencionadas, la muestra es del 100% de la población, dado que la población objetivo es muy pequeña, se optó por hacer la entrevista a todos los miembros de la empresa mencionados.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron son: la entrevista y de manera complementaria la encuesta, en primer lugar, dado el enfoque, el alcance y la población-muestra de la investigación, estas técnicas facilitaron la obtención adecuada y oportuna de los datos; en segundo lugar, el tema de la investigación que atañe al presente documento, encaminado a la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente en una empresa de giro turístico de hospedaje, para la aplicación de un modelo de gestión de la calidad.

Fue primordial definir adecuadamente las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron, porque de ello dependía la obtención de la información y datos que se necesitaban para la investigación.

### **Técnica de recolección de datos 1: Entrevista.**

Esta técnica de recolección primaria, representó la técnica principal para la obtención de los datos en la investigación, debido a que de primera fuente la información provino principalmente de los miembros que conforman la empresa, siendo que son ellos los interesados en promover la gestión de la calidad para beneficio de su organización; en ese sentido, la entrevista tuvo dos objetivos implícitos, el primero hacer la recolección de los datos de lo que se pretendía saber de la empresa respecto a los servicios que brinda y la calidad, y en segundo lugar, mantener contacto directo con los miembros de la empresa, sostener comunicación e informar en todo momento a los Directivos, a fin de que la reciprocidad en la comunicación facilite el trabajo conjunto y asegure fuentes confiables de información.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial (con la guía de entrevista- Anexo 8 y 9) en los meses de junio y julio de 2025, en las instalaciones de la empresa, con la intención de optimizar la disponibilidad de los colaboradores; las entrevistas se realizaron de forma secuencial, iniciando con los directivos de la empresa y posteriormente con cada uno de los colaboradores que cumplieran con el requisito formal de al menos contar con un año de laborar en la empresa, a fin de que pudieran brindar información suficiente en la revisión.

**Técnica de recolección de datos 4: encuesta.**

Se utilizó la encuesta (anexo 5) como técnica de recolección de datos complementaria con el propósito de medir el nivel de satisfacción de los clientes que utilizaron los servicios de Apartamentos Vacacionales SM. Aunque la encuesta suele asociarse principalmente con estudios de enfoque cuantitativo, también puede adaptarse y utilizarse dentro de investigaciones cualitativas cuando el propósito es explorar percepciones, experiencias y significados desde la perspectiva de los participantes. En el enfoque cualitativo, la encuesta no busca generar mediciones numéricas ni generalizar resultados, sino profundizar en las interpretaciones de los sujetos, identificar patrones de sentido y comprender el fenómeno estudiado desde su vivencia.

La encuesta se seleccionó porque permite obtener información directa del cliente respecto a su experiencia real en el servicio, facilitando identificar aspectos positivos, áreas de oportunidad y elementos críticos que influyen en su satisfacción. Además, al tratarse de un servicio turístico, la percepción del cliente es un elemento fundamental que solo puede ser evaluado mediante su propia opinión. La estandarización del instrumento permitió comparar respuestas y analizar patrones de comportamiento.

Las encuestas de satisfacción del cliente se realizaron durante el mes de octubre de 2025, en las instalaciones de la empresa, durante todo el mes se aplicaron 30 encuestas de manera aleatoria y al azar a clientes que habían recibido el servicio de hospedaje.

La aplicación de 30 encuestas de satisfacción del cliente durante el mes de octubre se justifica desde criterios metodológicos propios de la investigación social aplicada, especialmente cuando se trabaja con poblaciones fluctuantes, como es el caso del turismo. Durante ese mes, Apartamentos Vacacionales SM registró una afluencia irregular de huéspedes, lo que hizo

necesario emplear un muestreo no probabilístico por conveniencia y selección aleatoria simple de los clientes presentes.

Desde el enfoque cualitativo-cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que cuando la población es variable o no existe un registro estable de usuarios, “las muestras pueden seleccionarse atendiendo a la disponibilidad temporal y accesibilidad de los participantes”, siempre que representen el comportamiento típico del fenómeno estudiado. La cifra de 30 encuestas es consistente con criterios mínimos aceptados para estudios descriptivos, pues autores como Daniel (2012) recomiendan muestras de al menos 30 casos cuando se busca identificar patrones generales de percepción en poblaciones heterogéneas. Además, Kerlinger y Lee (2002) indican que, en investigaciones de servicio al cliente, cuando la afluencia es estacional o irregular, un muestreo sistemático a lo largo del mes permite captar variaciones en la experiencia del usuario asociadas a días de alta y baja ocupación, aumentando la validez interna del estudio. En este caso, recolectar información durante todo octubre permitió incluir visitantes de fines de semana, días festivos y días de baja afluencia, asegurando una visión más amplia del servicio percibido.

El uso del muestreo aleatorio accidental también es adecuado porque, como señala Malhotra (2010), los estudios de satisfacción turística dependen de la disposición inmediata del huésped para responder, lo que hace que la selección aleatoria entre los clientes disponibles sea una práctica válida y comúnmente aceptada en el sector servicios.

En conjunto, la selección de 30 encuestas aplicadas durante todo el mes se justifica por:

1. la irregularidad en la llegada de turistas durante octubre,
2. la necesidad de captar diversidad de experiencias,
3. la recomendación teórica de utilizar muestras mínimas de 30 casos para análisis descriptivos, y

#### 4. el respaldo metodológico de estudios de satisfacción en contextos turísticos.

##### Trabajo de campo:

El trabajo de campo para la investigación Gestión de la Calidad y Satisfacción del cliente. El caso de Apartamentos Vacacionales SM, significó la aplicación en un primer momento, de las técnicas e instrumentos para la recolección de datos. Lo que se necesitaba al inicio de la investigación era hacer un diagnóstico de la empresa turística, del entorno en el que se desenvuelve, de tal modo que se obtuviera información para descubrir qué grado de avance se podría tener respecto la norma ISO 9001:2015.

El trabajo de campo se realizó con la aprobación y autorización de la gerencia de la empresa Apartamentos Vacacionales SM, en donde se llevaron a cabo las entrevistas a los directivos y colaboradores de la organización, en día programados, manteniendo una programación de los días de manera ordenada, organizada, secuencial y consecutiva, es decir que, primero la razón de ser determinaba que, debían aplicarse primeramente las entrevistas a los directivos de la empresa y concertar una fecha para su realización; y posteriormente la aplicación de entrevistas a los colaboradores.

Las entrevistas mencionadas se ejecutaron los días 15 de junio de 2025 para los dos directivos de la empresa, el 28 de junio de 2025 para el colaborador 1 (empleado de limpieza), el 05 de julio de 2025 para el colaborador 2 (empleado de limpieza), el 12 de julio de 2025 para el colaborador 3 (empleado de mantenimiento) y el 19 de julio de 2025 para el colaborador 4 (empleado de mantenimiento), mismas que tuvieron lugar en las instalaciones de los Apartamentos SM.

Respecto la encuesta de satisfacción del cliente, cabe mencionar que se elaboró un instrumento para la obtención de datos referentes a la calidad del servicio, la atención recibida, las habitaciones, instalaciones en general y tiempos de atención.

Por otro lado, se hizo un escrutinio de las quejas registradas en el buzón de quejas y sugerencias o de manera directa, en los meses de septiembre y octubre, con la finalidad de dar seguimiento, asegurar el tratamiento de las quejas y obtener información que conjuntamente con las encuestas, pudieran aportar un análisis preciso de la situación.

*Tabla 8. Decisiones metodológicas*

<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLEINTE. EL CASO DE APARTAMENTOS VACACIONALES SM.</b>	
ENFOQUE	Enfoque de la investigación: cualitativo.
ALCANCE	Descriptivo
POBLACIÓN MUESTRA	Directivos: 2 (Gerente general y jefe administrativo). Colaboradores: 4 (2 limpieza y 2 mantenimiento). Muestra: 100% de la población.
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevista Encuesta

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo aborda los resultados que se obtuvieron en la investigación denominada Gestión de la calidad y satisfacción del cliente. El caso de Apartamentos Vacacionales SM. Tiene como objetivo presentar los hallazgos obtenidos tras la aplicación de los métodos e instrumentos de recolección de datos.

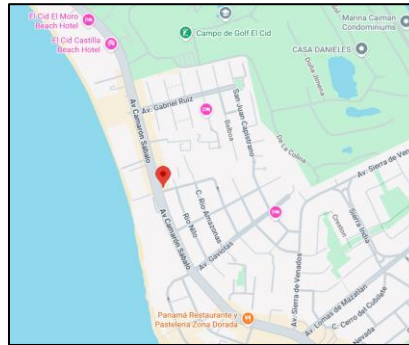
En un primer punto se describe la empresa Apartamentos Vacacionales SM, posteriormente se muestran los resultados de las variables y los resultados de los instrumentos de recolección de datos: Entrevista a directivos de la empresa y colaboradores, y las encuestas de satisfacción del cliente aplicadas por primera vez en la empresa y seguimiento de las quejas; procediendo con una propuesta de mejora con base en los resultados de la investigación de la empresa, para posteriormente continuar con la discusión y conclusiones de la investigación.

Este capítulo presenta los resultados obtenidos mediante el análisis documental, la revisión de la norma ISO 9001:2015, la guía de entrevistas aplicada a la dirección y colaboradores de la empresa, la encuesta de satisfacción del cliente, así como la interpretación de las tablas y gráficas generadas durante la investigación, además de realizarse el primer análisis de las quejas obtenidas. La explicación se desarrolla por cada variable de estudio, analizando cómo los hallazgos responden al problema central: la falta de gestión de la calidad y su impacto en la satisfacción del cliente.

### **4.1 Descripción de la empresa**

La empresa Apartamentos Vacacionales SM, es una micro empresa de giro servicios turísticos, establecida en la ciudad de Mazatlán Sinaloa, que ofrece servicios de hospedaje y alojamiento a turistas nacionales y extranjeros, que visitan el puerto por motivos de ocio, negocios, eventos, etc.

Figura 6. Ubicación de Apartamentos Vacacionales SM



Los Apartamentos vacacionales SM, están ubicados en Av. Camarón Sábalo, en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México · 03 km. En pleno corazón de la zona dorada. Su historia se remonta al año de 1975, cuando sus dueños deciden aprovechar las bonanzas que el puerto ofrecía por aquellos años, el Sr. Ramón, originario de EU, decide junto con su esposa invertir en unos pequeños departamentos que ya figuraban entre los servicios turísticos de Mazatlán. El edificio con una antigüedad de más de 50 años, que ha conservado su tamaño original, pero que ha sufrido adecuaciones con el paso del tiempo para mejora de las habitaciones y de las instalaciones en general.

Actividad principal: la actividad principal es el servicio de hospedaje para vacacionistas nacionales e internacionales, con el servicio de hospedaje por noche o renta fija para clientes permanentes.

Ubicación: Av. Camarón Sábalo, 82110 Mazatlán, Sinaloa, México · 03 km.

### **Filosofía empresarial**

La empresa Apartamentos Vacacionales SM, es una empresa vista por directivos más que ser una empresa que persiga fines de lucro, es un lugar representativo del puerto, que ha visto crecer a Mazatlán a través de la historia del turismo mazatleco; pasar a través del tiempo los

cambios que ha sufrido la ciudad como destino turístico, en desarrollo de la infraestructura, desarrollo social, económico y sustentable, siendo partícipe de todos esos cambios desde la década de los 50's del siglo pasado y situándose hasta los días presentes, producto de la adaptación al sector turístico del primer cuarto del siglo XXI.

Todo esto ha llevado a definir una filosofía empresarial que permita a la organización mantenerse activo como competidor de un mercado turístico, que le permita adecuarse a las actuales demandas y necesidades del sector turístico, dadas por los turistas en todos los ámbitos, que han buscado en el puerto principalmente una opción de descanso y recreación, asumiendo que la modernidad ha traído nuevas tendencias y nuevas demandas. Lo que ha llevado a la empresa a adecuarse y en gran medida actualizarse para seguir manteniéndose en el gusto y preferencia de sus clientes.

A continuación se describe la misión, visión y los valores de la organización que hacen referencia a su filosofía empresarial.

### **Misión**

Ofrecer un servicio de alojamiento de calidad, enfocado siempre a la satisfacción de los clientes nacionales e internacionales.

### **Visión**

Ser una empresa de apartamentos turísticos de alojamiento, líder en Mazatlán, reconocido por su excelencia en servicio, compromiso con la sostenibilidad, la satisfacción de los clientes y mejora continua.

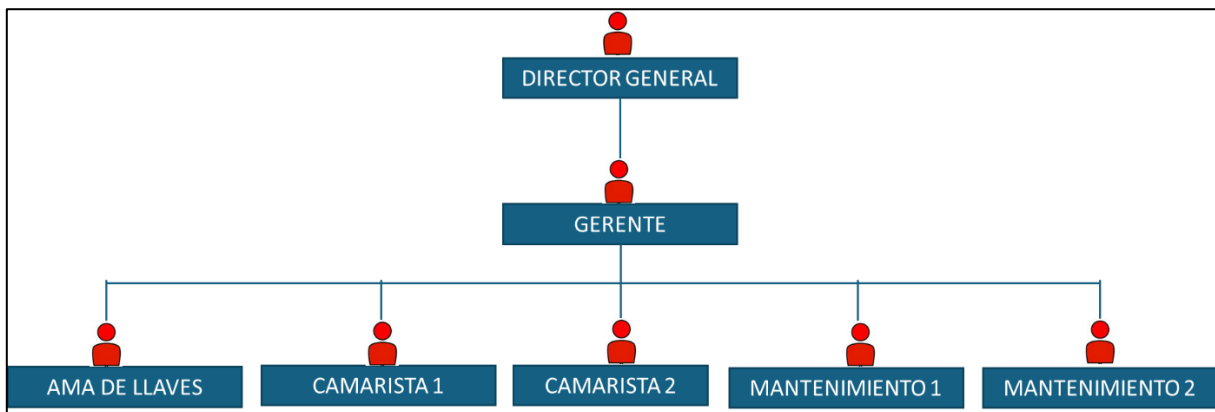
## Valores

1. Hospitalidad: Atender a cada huésped con calidez, amabilidad y atención personalizada.
2. Compromiso con la calidad: Mejorar continuamente nuestros servicios, instalaciones y atención al cliente.
3. Orgullo regional: Promover con pasión la cultura, gastronomía y tradiciones de Mazatlán y Sinaloa.
4. Sustentabilidad: Operar de manera responsable con el medio ambiente y la comunidad.
5. Integridad: Actuar siempre con ética, honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones.

## Organigrama

### Apartamentos vacacionales SM

Figura 7. Organigrama empresa Apartamentos Vacacionales SM.



Fuente: elaboración propia con información de la empresa.

## **4.2 Resultados de las variables**

### **Gestión de la calidad: Entrevista a Directivos de la empresa y colaboradores.**

De la técnica de recolección de datos que se utilizó para analizar los elementos relacionados con la gestión de la calidad se tiene el instrumento de recolección: la entrevista, dado que esta técnica facilitó la obtención oportuna de los datos; permitiendo obtener el grado de cumplimiento con los requisitos establecidos y determinación de las deficiencias e incumplimientos por atender. Fue primordial definir adecuadamente las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizar, porque de ello dependió la obtención fidedigna de la información y datos para el análisis.

De la entrevista como técnica de recolección y primera fuente la información, que provino principalmente de los miembros que conforman la empresa, y siendo ellos los interesados en promover la gestión de la calidad en la organización; en ese sentido, la entrevista tuvo dos objetivos implícitos, el primero hacer la recolección de los datos de lo que se pretendía saber de la empresa respecto a los servicios que brinda y la calidad, y en segundo lugar, mantener contacto directo con los miembros de la empresa, sostener comunicación en todo momento entre todos los miembros de la organización, a fin de que la reciprocidad en la comunicación facilitara el trabajo conjunto y el aseguramiento de fuentes confiables de información.

Mediante la obtención de los datos de la investigación por medio de la entrevista, se obtuvo un diagnóstico veraz de la realidad de la empresa respecto a la gestión de la calidad y la norma ISO 9001:2015.

### **Trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó con la aprobación y autorización de la gerencia de la empresa apartamentos vacacionales, en donde se llevaron a cabo las entrevistas a los directivos y

colaboradores de la organización, en día programados, manteniendo una programación de los días de manera ordenada y secuencial, es decir que, primero se aplicaron las entrevistas a los directivos de la empresa y posteriormente a los colaboradores, conforme se encuentran estructurados los requisitos de la norma ISO 9001.

Las entrevistas mencionadas se ejecutaron entre los meses de junio y julio de 2025, para directivos y colaboradores, mismas que tuvieron lugar en las instalaciones de la empresa. Como instrumento de recolección se diseñó el formato de guía de entrevista, que incluyeron los requisitos en ISO 9001:2015, para darle la coherencia deseada al análisis.

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas realizadas a dos directivos y cuatro colaboradores en los meses de junio y julio de 2025, el sentido del formato guía para la entrevista guarda una estructura que aborda secuencialmente cada uno de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015, los cuales señalan lo que la empresa deberá dar cumplimiento en su gestión de calidad. Lo valioso de este análisis es que se fue delimitando con qué cumple y con qué no cumple la empresa SM, considerando en algunos casos cumplimientos parciales del requisito y que no necesariamente tuviera que estar en cero cumplimientos.

### **Análisis detallado de los hallazgos obtenidos en la revisión de requisitos ISO 9001:2015 y la entrevista a directivos**

El diagnóstico realizado a Apartamentos Vacacionales SM, basado en la revisión de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 y la entrevista semiestructurada aplicada a los directivos, evidencia un nivel general de cumplimiento del 4.3%. Este porcentaje refleja que la empresa cuenta únicamente con prácticas aisladas relacionadas con la calidad, carece de

una gestión de la calidad estructurada, documentada y estandarizada. A continuación, se describen los hallazgos más relevantes por categoría de requisitos.

Es importante mencionar que en total se realizaron cinco entrevistas presenciales a los miembros de la microempresa turística, la primera entrevista dirigida a los dos directivos de la empresa y cuatro entrevistas más a colaboradores, dos de personal de limpieza y dos a personal de mantenimiento. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 9 a la tabla 13, y contienen el porcentaje de cumplimiento después del análisis de los requisitos en ISO 9001:2015 y el escrutinio detallado en la empresa y sus colaboradores.

Tabla 9. Formato guía de entrevista para directivos

GUÍA DE ENTREVISTA						
No. Entrevista	01			Fecha de aplicación:	15/06/2025	
OBJETIVO:	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.					
ALCANCE	DIRECTIVOS					
Al entrevistar a dos de los directivos de los Apartamentos SM, mostraron interés en la implementación de un SGC, debido a que ven una necesidad en la implantación para lograr una mejora, además de repuntar su posición en el mercado de servicios turísticos en el puerto de Mazatlán, Sinaloa.						
MARCO TEÓRICO	REQUISITOS ISO	V1 GC	V2 PR	PREGUNTA	RESULTADOS	Avance
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	x		¿Por qué decidieron implementar un SGC? ¿De qué manera se aplica el liderazgo en la empresa?	La alta dirección de la empresa tiene claros los objetivos y metas a perseguir, que se han trazado actualmente, solamente manejados por dirección general.	20%
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x		¿Cuáles son sus F-O-D-A?	No se ha realizado un análisis FODA de la empresa, sólo se han hecho análisis sobre lagunas debilidades que se tienen al interior y situaciones externas que pudieran afectar el servicio de alojamiento, de manera informal.	0%
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	x		Determinación de factores internos y externos. ¿Cuáles son sus P interesadas?	No están determinados por la empresa.	0%
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	x		Roles y responsabilidades determinadas en la empresa.	No están determinados por la empresa. Los roles y responsabilidades se comunican de manera verbal y únicamente establecidas en las bitácoras de servicio a cuartos y servicio de mantenimiento.	0%
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	x		¿A dónde quieren llegar con la implementación de su SGC?	Actualmente la alta dirección ejerce liderazgo en la empresa, considerando las siguientes acciones: Llevar a cabo reuniones semanales, gerente y colaboradores para tratar temas de interés, solución de problemáticas. Se motiva al personal a dar una atención de calidad y la satisfacción de los clientes, ha hacer bien su trabajo. Pudiendo ser un tipo de liderazgo participativo y transformacional.	20%
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente	x	x	¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente?	Acciones mencionadas encaminadas a la satisfacción del cliente. Buzón de quejas y sugerencias. Se revisa cada semana. Atención inmediata a problemáticas de los clientes. Se ha procurado que las habitaciones brinden comodidad a los clientes	10%
Optimización	5.2 Política	x		¿Cuentan con una política de calidad?	No se cuenta con una política de la calidad, tampoco con una misión y visión claras.	0%
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x	x	¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	No están determinados por la empresa. Los roles y responsabilidades se comunican de manera verbal y únicamente establecidas en las bitácoras de servicio a cuartos y servicio de mantenimiento.	0%
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	x		¿Cómo se abordan los riesgos?	No se tienen claros cuáles podrían ser los riesgos a los que se podría enfrentar la empresa como sistema de gestión de la calidad	0%
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	x	x	¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	Se ha establecido como objetivo Brindar servicios de alojamiento de alta calidad que satisfagan las expectativas de turistas nacionales e internacionales, promoviendo la	20%
Comunicación	6.3 planificación de los cambios	x			hospitalidad, la cultura local y la sostenibilidad ambiental en Mazatlán, Sinaloa. Faltan por definir los objetivos específicos.	0%
Estructura organizada	7.1 recursos	x	x	Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	No se realiza puesto que la empresa no cuenta con un SGC documentado, planificado y sistematizado.	0%
Planificación de la calidad	7.2 competencia	x	x	¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	Se tienen determinados los recursos que son necesarios de manera periódica, sin embargo, se desconoce si es un uso eficiente de los recursos o si se pueden optimizar.	0%
Mejora continua	7.3 toma de conciencia	x	x	¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	No está documentado, determinado y no se da seguimiento.	10%
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación	x		¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	La toma de conciencia se lleva a cabo de manera parcial e incipiente. Realmente no se hace un trabajo y seguimiento al respecto.	10%
Tiempos de atención	7.5 información documentada	x		¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	No se garantiza el correcto proceso de la comunicación al interior de la empresa, por lo que muchas veces no se realiza de manera eficaz y eficiente. Falta garantizar proceso y canales de comunicación efectiva.	10%
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional	x		¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	Debido a que no se cuenta con un SGC, se cuenta con información de la empresa que está documentada, pero no hay seguimiento y controles. Mucha información no se le dan los controles necesarios, manejo, resguardo.	0%
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios	x	x	Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	No se cuentan con procesos y procedimientos definidos y documentados; solamente se da seguimiento se manera esquematizada por el gerente a las actividades que se tienen que realizar por las áreas y para asegurar que se logre un buen servicio.	10%
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios	x		¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	De manera incipiente se recaba la información de los clientes, sin embargo, muchas veces no se asegura la efectividad. Buzón de quejas y sugerencias, atención de problemáticas.	0%
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	x	x	¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	No se lleva a cabo el seguimiento del diseño y desarrollo de productos y servicios de la empresa. No se planifica	0%
Eficiencia	8.5 producción y provisión del servicio	x	x	¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	No se da seguimiento a los procesos, productos y servicios externos. No se llevan a cabo evaluaciones de los proveedores.	0%
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios	x		¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	No se lleva a cabo el control de la producción y provisión del servicio, solo en las bitácoras y en las ordenes del día, de lo que se tiene que realizar cada día para dejar todas las áreas atendidas y disponibles para un buen servicio. No se realiza la trazabilidad de los servicios.	0%
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes	x	x	¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	No existen controles para el seguimiento. El personal no se ha capacitado para llevar a cabo el seguimiento de los controles para liberación del servicio.	0%
		x	x		No se identifican y se controlan las salidas no conformes. El único control existente es el buzón de quejas y sugerencias, una vez que se presentan los servicios no conformes.	0%

	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación	x	x	¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	En la empresa no se ha determinado la pertinencia de qué necesita ser medido, analizado y evaluado; no existe medición, análisis y evaluación de objetivos o indicadores. Lo más básico es cuadrar el hospedaje de las habitaciones con ingresos percibidos, y estimar costos, ingresos, etc. No hay seguimiento de la satisfacción del cliente.	0%
	9.2 Auditoría interna	x		¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	No se han realizado ningún tipo de revisiones de monitoreo o auditorías internas a las áreas y al personal de la empresa.	0%
	9.3 Revisión por la dirección	x		¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	Parcialmente se realizan algunos seguimientos y revisiones por la alta dirección, pero no de manera concreta, además las áreas no realizan reportes.	0%
	10.2 no conformidad y acción correctiva	x	x	¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	No se lleva a cabo la identificación de las no conformidades, si no hasta que aparecen quejas y problemáticas que expresan los clientes. Por lo tanto, no se establecen acciones correctivas derivadas, que den atención y seguimiento.	0%
	10.3 mejora continua	x	x	¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	No implementadas. Cuando se realizan acciones de mejora, son propuestas por los directivos, puede ser derivado de problemáticas, quejas, cambios en el mercado, condiciones que se presentan, etc.	10%
Total de requisitos	80	x	x		Porcentaje total de cumplimiento	4.3%

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla general de resultados, los directivos obtuvieron el porcentaje más bajo (4.3%),

lo cual evidencia que la alta dirección:

1.1 No ha definido formalmente un sistema de gestión ni sus procesos

Las respuestas muestran desconocimiento respecto a:

- La documentación requerida
- Los procesos clave
- La identificación de clientes y requisitos
- Las competencias necesarias del personal

Esto se confirma en la tabla de requisitos, donde aparecen ítems como competencia, planificación, comunicación y control operacional evaluados con cumplimiento nulo o parcial.

1.2. La comunicación interna es limitada y no estructurada

Los directivos reconocen que la información circula de forma verbal, sin registros, procedimientos ni medios formales, lo que coincide con el incumplimiento del requisito 7.4 comunicación.

1.3. No existen indicadores de desempeño ni evaluación de objetivos

El requisito 9.1 (seguimiento, medición, análisis y evaluación) aparece con 0%, confirmando que:

- No se mide calidad del servicio
- No existen indicadores
- No se da seguimiento a desviaciones

#### 1.4. La gestión del riesgo es inexistente

No identifican riesgos, causas ni impactos, lo que coincide con los hallazgos de la tabla.

Conclusión para directivos:

La empresa opera únicamente con la experiencia del personal y sin ningún elemento de un SGC. El bajo porcentaje obtenido valida que el liderazgo no impulsa prácticas de calidad, lo cual coincide con la literatura especializada (Deming, Juran).

Tabla 10. Formato de guía de entrevista para colaborador 1.

GUÍA DE ENTREVISTA						
No. Entrevista	02		Fecha de aplicación: 28/06/2025			
OBJETIVO:	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.					
ALCANCE	COLABORADOR 1					
Al entrevistar a colaboradores de los Apartamentos SM, mostraron interés en la implementación de un SGC, debido a que ven una necesidad en la calidad y la mejora, además de formar parte en un empresa turística con mayores oportunidades y crecimiento, que se preocupa por sus clientes.						
MARCO TEÓRICO	REQUISITOS ISO	VI GC	VZ PR	PREGUNTA	RESULTADOS	Avance
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	x		¿Cuánto tiempo tiene de conocer la empresa? ¿Conocimiento de la empresa?	El colaborador 1 tiene dos años de conocer y laborar en la empresa. Conoce en la práctica los procesos de la empresa, sin embargo, nota que muchas veces las cosas no se hacen o se hacen mal.	10%
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x		¿Le han comunicado los objetivos de la empresa, misión, visión o políticas, procedimientos en caso de existir?	Se los han comunicado de manera verbal. La empresa busca dar una mejor atención a los clientes y que se cumplan con las actividades y funciones en tiempo y forma, así como hacer un uso eficiente de los recursos.	10%
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	x		¿Tiene conocimiento de los objetivos que busca cumplir la empresa?	Tiene conocimiento de manera general y verbal.	10%
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	x		¿Conoce cuáles son sus roles y responsabilidades en la empresa, los conoce?	No hay un documento que tenga las actividades que debo cumplir, se da una capacitación inicial y otra al año para recordarte lo que debes hacer y cumplir adecuadamente.	10%
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	x		¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa? Comunicación, política de calidad, objetivos, recursos disponibles, enfoque al cliente, encaminado a los logros, etc.	Sí hay comunicación, sin embargo, a veces puede fallar y por no tener la información correcta se comenten errores.	5%
Instituir el liderazgo	5.1.2 Enfoque al cliente	x	x	¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo participa?	Existen acciones para dar una atención adecuada a los clientes, se nos dicen en las reuniones, sin embargo, no está en un documento.	10%
Optimización	5.2 Política	x		¿Cuentan con una política de calidad?	No hasta el momento.	0%
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x	x	¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	Sólo de manera verbal. No hay procesos o procedimientos documentados y fichas de puestos.	0%
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	x		¿Qué tipo de riesgos se pueden presentar? ¿Cómo se abordarían los riesgos?	Algunos relacionados con el servicio, las habitaciones, la atención de los clientes, pero no existe control al 100%.	0%
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	x	x	¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	En las reuniones se dan a conocer los objetivos de manera verbal, pero no se da seguimiento, las estrategias, sí debe de haber, las tiene el administrador. No hay misión y visión escrita.	10%

Comunicación	6.3 planificación de los cambios	x				0%
Estructura organizada	7.1 recursos	x	x	Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	Hace uso eficiente de los recursos, ya se proporcionan las cantidades de producto que tenemos que usar para una semana.	10%
Planificación de la calidad	7.2 competencia	x	x	¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	Sí, cuando se contrata el personal, viene lo que debe cumplir. Se recibe capacitación al inicio y al año. Podría ser buena opción recibir más capacitaciones.	0%
Mejora continua	7.3 toma de conciencia	x	x	¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	Son conscientes, sin embargo, falta más capacitación.	0%
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación	x		¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	Se lleva del Dueño al administrador y del administrador a todo el personal, casi siempre en el último caso, de manera verbal.	10%
Tiempos de atención	7.5 información documentada	x		¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	Los formatos de registro, las bitácoras, etc. Pero no procedimientos.	10%
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional	x		¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	Se identifican de las funciones que realiza cada quien, pero no documentado.	0%
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios	x	x	Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	La comunicación con los clientes es de manera directa, ellos nos hacen saber lo que necesitan, la administración en las reuniones nos recalca lo que es importante hacer.	10%
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios	x		¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	Desconocimiento. No lo hay.	0%
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	x	x	¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	No se da seguimiento. La información la tiene la administración. Sin embargo, hay buenos proveedores, muy responsables.	0%
Eficiencia	8.5 producción y provisión del servicio	x	x	¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	Con las actividades diarias que nos toca, cada quien sabe lo que realizar. Hay bitácoras de los servicios a los cuartos.	10%
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios	x		¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	Sólo de manera muy general y el encargado revisa y da seguimiento. ¿Queda registro? Nada más en las bitácoras.	10%
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes	x	x	¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	No se da atención. Pero siempre se busca cumplir al 100 % con el servicio a cuartos y en general a las instalaciones.	0%
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación	x	x	¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	Se mide el terminar al 100% de bitácoras de servicios, no recuerdo que otra cosa se mida.	0%
	9.2 Auditoría interna	x		¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	No. Solo las revisiones de la administración.	0%

	9.3 Revisión por la dirección	x		¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	No	0%
	10.2 no conformidad y acción correctiva	x	x	¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	En el buzón de quejas o cuando los clientes expresan alguna inconformidad, se da seguimiento.	10%
	10.3 mejora continua	x	x	¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	Cuando se tienen reuniones, a veces se proponen acciones que ayudan mucho y facilitan el trabajo.	10%
<b>Total de requisitos</b>	<b>80</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>Porcentaje total de cumplimiento</b>	<b>6.1%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El colaborador 1 obtuvo 6.1% de cumplimiento.

## 2.1. Realiza actividades basadas en instrucciones verbales

No existen:

- Procedimientos escritos
- Instrucciones de trabajo
- Estándares de limpieza

Esto coincide con incumplimiento del requisito 8.5 (producción y provisión del servicio).

## 2.2. Desconocimiento total de la política o los objetivos de calidad

Confirma lo detectado en 5.2 Política de la calidad → 0%.

### 2.3. Ausencia de capacitación formal

Indica que aprende “por práctica”, no por proceso formal de formación. El requisito 7.2 Competencia tiene cumplimiento nulo.

### 2.4. La comunicación con directivos es reactiva

Menciona que solo se le avisa cuando hay que corregir algo, lo que demuestra ausencia de planeación y control preventivo.

### Conclusión:

El colaborador depende completamente de la experiencia propia y de indicaciones informales. No existe estandarización ni control de la calidad del servicio de limpieza, afectando directamente la satisfacción del cliente.

Tabla 11. Formato de guía de entrevista para colaborador 2.

GUÍA DE ENTREVISTA						
No. Entrevista	03				Fecha de aplicación:	05/07/2025
OBJETIVO:	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.					
ALCANCE	COLABORADOR 2_(limpieza)					
Al entrevistar a colaboradores de los Apartamentos SM, mostraron interés en la implementación de un SGC, debido a que ven una necesidad en la calidad y la mejora, además de formar parte en una empresa turística con mayores oportunidades y crecimiento, que se preocupa por sus clientes.						
MARCO TEORICO	REQUISITOS ISO	V1 GC	V2 SC	PREGUNTA	RESULTADOS	Avance
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	x		¿Cuánto tiempo tiene de conocer la empresa? ¿Conocimiento de la empresa?	El colaborador 2 tiene 4 años de laborar en la empresa. Conoce los procesos de la empresa relacionados con el servicio a cuartos, en las reuniones con su jefe inmediato y directivos, le comunican pormenores de la empresa.	15%
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x		¿Le han comunicado los objetivos de la empresa, misión, visión o políticas, procedimientos en caso de existir?	Se los han comunicado de manera verbal. La empresa busca dar una mejor atención a los clientes y que se cumplan con las actividades y funciones en tiempo y forma, así como hacer un uso eficiente de los recursos.	10%
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	x		¿Tiene conocimiento de los objetivos que busca cumplir la empresa?	Tiene conocimiento de manera general, de manera verbal de les comunica la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos.	10%
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	x		¿Conoce cuáles son sus roles y responsabilidades en la empresa, los conoce?	Los roles que se deben cubrir son informados directamente por la dirección de la empresa de manera verbal. No se cuenta con un documento que defina roles y responsabilidades.	15%
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	x		¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa? Comunicación, política de calidad, objetivos, recursos disponibles, enfoque al cliente, encaminado a los logros, etc.	Sí hay comunicación, sin embargo, a veces puede fallar y por no tener la información correcta se comenten errores.	15%
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente	x	x	¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo participa?	Existen acciones para dar una atención adecuada a los clientes, se nos dicen en las reuniones, sin embargo, no está en un documento.	13%
Optimización	5.2 Política	x		¿Cuentan con una política de calidad?	No hasta el momento.	0%
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x	x	¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	Sólo de manera verbal. No hay procesos o procedimientos documentados y fichas de puestos.	0%
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	x		¿Qué tipo de riesgos se pueden presentar? ¿Cómo se abordarían los riesgos?	Algunos relacionados con el servicio, las habitaciones, la atención de los clientes, pero no existe control al 100%.	0%
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	x	x	¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	En las reuniones se dan a conocer los objetivos de manera verbal, pero no se da seguimiento, las estrategias, sí debe de haber, las tiene el administrador. No hay misión y visión escrita.	10%

Comunicación	6.3 planificación de los cambios	x				0%
Estructura organizada	7.1 recursos	x	x	Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	Hace uso eficiente de los recursos, ya se proporcionan las cantidades de producto que tenemos que usar para una semana.	10%
Planificación de la calidad	7.2 competencia	x	x	¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	Sí, cuando se contrata el personal, viene lo que debe cumplir. Se recibe capacitación al inicio y al año. Podría ser buena opción recibir más capacitaciones.	0%
Mejora continua	7.3 toma de conciencia	x	x	¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	Son conscientes, sin embargo, falta más capacitación.	0%
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación	x		¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	Se lleva del Dueño al administrador y del administrador a todo el personal, casi siempre en el último caso, de manera verbal.	10%
Tiempos de atención	7.5 información documentada	x		¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	Los formatos de registro, las bitácoras, etc. Pero no procedimientos.	10%
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional	x		¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	Se identifican de las funciones que realiza cada quien, pero no documentado.	0%
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios	x	x	Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	La comunicación con los clientes es de manera directa, ellos nos hacen saber lo que necesitan, la administración en las reuniones nos recalca lo que es importante hacer.	10%
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios	x		¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	Desconocimiento. No lo hay.	0%
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	x	x	¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	No se da seguimiento. La información la tiene la administración. Sin embargo, hay buenos proveedores, muy responsables.	0%
Eficiencia	8.5 producción y provisión del servicio	x	x	¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	Con las actividades diarias que nos toca, cada quien sabe lo que realizar. Hay bitácoras de los servicios a los cuartos.	10%
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios	x		¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	Sólo de manera muy general y el encargado revisa y da seguimiento. ¿Queda registro? Nada más en las bitácoras.	10%
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes	x	x	¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	No se da atención. Pero siempre se busca cumplir al 100 % con el servicio a cuartos y en general a las instalaciones.	0%
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación	x	x	¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	Se mide el terminar al 100% de bitácoras de servicios, no recuerdo que otra cosa se mida.	0%
	9.2 Auditoría interna	x		¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	No. Solo las revisiones de la administración.	0%

	9.3 Revisión por la dirección	x		¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	No	0%
	10.2 no conformidad y acción correctiva	x	x	¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	En el buzón de quejas o cuando los clientes expresan alguna inconformidad, se da seguimiento.	10%
	10.3 mejora continua	x	x	¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	Cuando se tienen reuniones, a veces se proponen acciones que ayudan mucho y facilitan el trabajo.	10%
<b>Total de requisitos</b>	<b>80</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>Porcentaje total de cumplimiento</b>		<b>6.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El colaborador 2 obtuvo 6.0%.

### 3.1. Señala falta de materiales y organización

Esto refleja un problema en:

- Recurso físico (7.1)
- Planificación del servicio (8.1)

### 3.2. Indica tiempos de atención variables

La tabla de requisitos también muestra deficiencia en tiempos de atención e información documentada (7.5).

### 3.3. El buzón de quejas no se utiliza adecuadamente

Reporta que los clientes se quejan directamente, pero no existe registro formal.

3.4. No conoce la existencia de auditorías, indicadores o evaluaciones

Requisitos 9.1, 9.2, 9.3 → 0%.

Conclusión:

Este colaborador confirma que las actividades del área operativa carecen de control, planificación y seguimiento, elementos esenciales de ISO 9001.

Tabla 12. Formato de guía de entrevista para colaborador 3.

GUÍA DE ENTREVISTA						
No. Entrevista	04				Fecha de aplicación:	12/07/2025
OBJETIVO:	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.					
ALCANCE	COLABORADOR 3_(mantenimiento)					
Al entrevistar a colaboradores de los Apartamentos SM, mostraron interés en la implementación de un SGC, debido a que ven una necesidad en la calidad y la mejora, además de formar parte en una empresa turística con mayores oportunidades y crecimiento, que se preocupa por sus clientes.						
MARCO TEORICO	REQUISITOS ISO	V1 GC	V2 SC	PREGUNTA	RESULTADOS	Avance
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	x		¿Cuánto tiempo tiene de conocer la empresa? ¿Conocimiento de la empresa?	El colaborador 3 tiene 5 años de laborar en la empresa. Conoce de manera verbal los procesos relacionados con el mantenimiento, sus jefes mantienen comunicación constante para atender anomalías.	20%
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x		¿Le han comunicado los objetivos de la empresa, misión, visión o políticas, procedimientos en caso de existir?	Se los han comunicado de manera verbal. La empresa busca que se atiendan los requerimientos en tiempo y forma, así como hacer un uso eficiente de los recursos.	15%
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	x		¿Tiene conocimiento de los objetivos que busca cumplir la empresa?	Tiene conocimiento de manera general, de manera verbal se les comunica la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos del área de mantenimiento, principalmente relacionados con el mantenimiento de las instalaciones y habitaciones.	15%
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	x		¿Conoce cuáles son sus roles y responsabilidades en la empresa, los conoce?	Los roles que se deben cubrir son informados directamente por la dirección de la empresa de manera verbal. No se cuenta con un documento que defina roles y responsabilidades. Que tiene que ver con las responsabilidades de los puestos de mantenimiento.	15%
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	x		¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa? Comunicación, política de calidad, objetivos, recursos disponibles, enfoque al cliente, encaminado a los logros, etc.	Sí hay comunicación, sin embargo, a veces puede fallar y por no tener la información correcta se cometen errores. En el mantenimiento de las áreas es importante tener la información exacta de lo que se hará.	10%
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente	x	x	¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo participa?	Existen acciones para dar una atención adecuada a los clientes, se nos dicen en las reuniones, sin embargo, no está en un documento. Cumpliendo con todas las responsabilidades de mantenimiento para que las instalaciones estén en condiciones adecuadas.	15%
Optimización	5.2 Política	x		¿Cuentan con una política de calidad?	No hasta el momento.	0%
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x	x	¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	Sólo de manera verbal. No hay procesos o procedimientos documentados y fichas de puestos. Los procesos de mantenimiento de llevan de manera cotidiana y practica por los responsables.	0%
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	x		¿Qué tipo de riesgos se pueden presentar? ¿Cómo se abordarían los riesgos?	Algunos relacionados con el servicio, las habitaciones, la atención de los clientes, pero no existe control al 100%.	0%

Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	x	x	¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	En las reuniones se dan a conocer los objetivos de manera verbal, pero no se da seguimiento. Las metas que debe cumplir el departamento son cumplir con las reparaciones, mantenimiento en general y adecuaciones de la infraestructura.	15%
Comunicación	6.3 planificación de los cambios	x				0%
Estructura organizada	7.1 recursos	x	x	Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	Hace uso eficiente de los recursos, se proporcionan los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo el mantenimiento en la infraestructura física.	20%
Planificación de la calidad	7.2 competencia	x	x	¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	Sí, cuando se contrata el personal, se les da información. Se recibe capacitación al inicio. Podría ser buena opción recibir más capacitaciones.	15%
Mejora continua	7.3 toma de conciencia	x	x	¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	Son conscientes de la importancia de su trabajo sobre todo en el puesto de mantenimiento, que deben cumplir en tiempo y forma. Falta capacitación.	10%
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación	x		¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	Se lleva del Dueño al administrador y del administrador a todo el personal, casi siempre en el último caso, de manera verbal.	10%
Tiempos de atención	7.5 información documentada	x		¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	Los formatos de registro, las bitácoras, etc. Pero no procedimientos.	10%
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional	x		¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	Se identifican de las funciones que realiza cada quien, pero no documentado.	0%
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios	x	x	Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	La comunicación con los clientes es de manera directa, ellos nos hacen saber lo que necesitan, la administración en las reuniones nos recalca lo que es importante hacer.	10%
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios	x		¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	Desconocimiento. No lo hay.	0%
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	x	x	¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	No se da seguimiento. La información la tiene la administración. Sin embargo, hay buenos proveedores, muy responsables.	0%
Eficiencia	8.5 producción y provisión del servicio	x	x	¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	Con las actividades diarias que nos toca, cada quien sabe lo que realizar. Hay bitácoras de los servicios a los cuartos.	10%
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios	x		¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	Sólo de manera muy general y el encargado revisa y da seguimiento. ¿Queda registro? Nada más en las bitácoras.	10%
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes	x	x	¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	No se da atención. Pero siempre se busca cumplir al 100 % con el servicio a cuartos y en general a las instalaciones.	0%
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación	x	x	¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	Se mide el terminar al 100% de bitácoras de servicios, no recuerdo que otra cosa se mida.	0%

	9.2 Auditoría interna	x		¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	No. Solo las revisiones de la administración.	0%
	9.3 Revisión por la dirección	x		¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	No	0%
	10.2 no conformidad y acción correctiva	x	x	¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	En el buzón de quejas o cuando los clientes expresan alguna inconformidad, se da seguimiento.	10%
	10.3 mejora continua	x	x	¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	Cuando se tienen reuniones, a veces se proponen acciones que ayudan mucho y facilitan el trabajo.	10%
<b>Total de requisitos</b>	<b>80</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		<b>Porcentaje total de cumplimiento</b>	<b>7.9%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El colaborador 3 alcanzó 7.9%, ligeramente más alto.

#### 4.1. Identifica procesos básicos del servicio

Reconoce que debe:

- Verificar instalaciones
- Atender fallas
- Dejar funcionales las habitaciones

Esto indica algo de sistematicidad, aunque NO documentada.

#### 4.2. Señala falta de herramientas adecuadas

Confirma incumplimiento en recursos (7.1).

4.3. Indica que no existe planificación preventiva

Solo se atienden fallas cuando ocurren → gestión reactiva.

4.4. No existe registro formal de incidencias

Esto coincide con el 0% en control de no conformidades (10.2).

Conclusión:

Aunque muestra mayor claridad en sus funciones, sus procesos siguen dependiendo de acciones Correctivas y no preventivas.

Tabla 13. Formato de guía de entrevista para colaborador 4.

GUÍA DE ENTREVISTA						
No. Entrevista	05				Fecha de aplicación:	19/07/2025
OBJETIVO:	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.					
ALCANCE	COLABORADOR 4 (mantenimiento)					
Al entrevistar a colaboradores de los Apartamentos SM, mostraron interés en la implementación de un SGC, debido a que ven una necesidad en la calidad y la mejora, además de formar parte en una empresa turística con mayores oportunidades y crecimiento, que se preocupa por sus clientes.						
MARCO TEORICO	REQUISITOS ISO	V1 GC	V2 SC	PREGUNTA	RESULTADOS	Avance
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	x		¿Cuánto tiempo tiene de conocer la empresa? ¿Conocimiento de la empresa?	El colaborador 3 tiene 5 años de laborar en la empresa. Conoce de manera verbal los procesos relacionados con el mantenimiento, sus jefes mantienen comunicación constante para atender anomalías.	20%
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	x		¿Le han comunicado los objetivos de la empresa, misión, visión o políticas, procedimientos en caso de existir?	Se los han comunicado de manera verbal. La empresa busca que se atiendan los requerimientos en tiempo y forma, así como hacer un uso eficiente de los recursos.	15%
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	x		¿Tiene conocimiento de los objetivos que busca cumplir la empresa?	Tiene conocimiento de manera general, de manera verbal se les comunica la importancia de su trabajo para el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos del área de mantenimiento, principalmente relacionados con el mantenimiento de las instalaciones y habitaciones.	15%
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	x		¿Conoce cuáles son sus roles y responsabilidades en la empresa, los conoce?	Los roles que se deben cubrir son informados directamente por la dirección de la empresa de manera verbal. No se cuenta con un documento que defina roles y responsabilidades. Que tiene que ver con las responsabilidades de los puestos de mantenimiento.	15%
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	x		¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa? Comunicación, política de calidad, objetivos, recursos disponibles, enfoque al cliente, encaminado a los logros, etc.	Sí hay comunicación, sin embargo, a veces puede fallar y por no tener la información correcta se comenten errores. En el mantenimiento de las áreas es importante tener la información exacta de lo que se hará.	10%
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente	x	x	¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo participa?	Existen acciones para dar una atención adecuada a los clientes, se nos dicen en las reuniones, sin embargo, no está en un documento. Cumpliendo con todas las responsabilidades de mantenimiento para que las instalaciones estén en condiciones adecuadas.	15%
Optimización	5.2 Política	x		¿Cuentan con una política de calidad?	No hasta el momento.	0%
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	x	x	¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	Sólo de manera verbal. No hay procesos o procedimientos documentados y fichas de puestos. Los procesos de mantenimiento de llevan de manera cotidiana y practica por los responsables.	0%
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	x		¿Qué tipo de riesgos se pueden presentar? ¿Cómo se abordarían los riesgos?	Algunos relacionados con el servicio, las habitaciones, la atención de los clientes, pero no existe control al 100%.	0%

Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrios	x	x	¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	En las reuniones se dan a conocer los objetivos de manera verbal, pero no se da seguimiento. Las metas que debe cumplir el departamento son cumplir con las reparaciones, mantenimiento en general y adecuaciones de la infraestructura.	15%
Comunicación	6.3 planificación de los cambios	x				0%
Estructura organizada	7.1 recursos	x	x	Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	Hace uso eficiente de los recursos, se proporcionan los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo el mantenimiento en la infraestructura física.	20%
Planificación de la calidad	7.2 competencia	x	x	¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	Sí, cuando se contrata el personal, se les da información. Se recibe capacitación al inicio. Podría ser buena opción recibir más capacitaciones.	15%
Mejora continua	7.3 toma de conciencia	x	x	¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	Son conscientes de la importancia de su trabajo sobre todo en el puesto de mantenimiento, que deben cumplir en tiempo y forma. Falta capacitación.	10%
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación	x		¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	Se lleva del Dueño al administrador y del administrador a todo el personal, casi siempre en el último caso, de manera verbal.	10%
Tiempos de atención	7.5 información documentada	x		¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	Los formatos de registro, las bitácoras, etc. Pero no procedimientos.	10%
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional	x		¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	Se identifican de las funciones que realiza cada quien, pero no documentado.	0%
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios	x	x	Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	La comunicación con los clientes es de manera directa, ellos nos hacen saber lo que necesitan, la administración en las reuniones nos recalca lo que es importante hacer.	10%
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios	x		¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	Desconocimiento. No lo hay.	0%
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	x	x	¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	No se da seguimiento. La información la tiene la administración. Sin embargo, hay buenos proveedores, muy responsables.	0%
Eficiencia	8.5 producción y provisión del servicio	x	x	¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	Con las actividades diarias que nos toca, cada quien sabe lo que realizar. Hay bitácoras de los servicios a los cuartos.	10%
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios	x		¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	Sólo de manera muy general y el encargado revisa y da seguimiento. ¿Queda registro? Nada más en las bitácoras.	10%
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes	x	x	¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	No se da atención. Pero siempre se busca cumplir al 100% con el servicio a cuartos y en general a las instalaciones.	0%
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación	x	x	¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	Se mide el terminar al 100% de bitácoras de servicios, no recuerdo que otra cosa se mida.	0%

	9.2 Auditoría interna	x		¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	No. Solo las revisiones de la administración.	0%
	9.3 Revisión por la dirección	x		¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	No	0%
	10.2 no conformidad y acción correctiva	x	x	¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	En el buzón de quejas o cuando los clientes expresan alguna inconformidad, se da seguimiento. Se da seguimiento a las inconformidades y anomalías presentadas en tiempo y forma, pero no se hace registro y seguimiento.	15%
	10.3 mejora continua	x	x	¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	Cuando se tienen reuniones, a veces se proponen acciones que ayudan mucho y facilitan el trabajo.	10%
	<b>Total de requisitos</b>	<b>80</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>Porcentaje total de cumplimiento</b>	<b>8.0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El colaborador 4 obtuvo 8.0%, el valor más alto, aunque igual muy bajo.

### 5.1. Posee mayor experiencia en mantenimiento

Su conocimiento es empírico, no documentado ni formalizado.

### 5.2. Identifica fallas recurrentes

Esto sugiere la necesidad de:

- Indicadores
- Control operacional (8.5)

- Planes preventivos

5.3. No existe protocolo de revisión antes de entregar una habitación

Lo cual afecta la liberación del producto y servicio (8.6), que aparece con 0%.

5.4. Refuerza la percepción de que no hay comunicación formal

Las instrucciones llegan “al momento”, no en formatos ni procedimientos.

Conclusión: Aunque demuestra experiencia y disposición, el colaborador no opera bajo estándares de calidad, sino bajo improvisación.

Respecto a la revisión documental que se realizó en el proceso de análisis, lo que se obtuvo fue que de cada requisito se fue extrayendo la documentación que era necesaria para cumplir con ISO9001:2015, de tal manera que se obtuvo cumplimiento o no cumplimiento en el estudio, además los resultados son semejantes a los obtenidos en las guías de entrevistas.

Tabla 14.

*Tabla 14. Requisitos ISO 9001:2015 – Evidencia requerida – Estado de cumplimiento en SM.*

Cláusula ISO 9001:2015	Requisito	Evidencia requerida	Estado de cumplimiento en SM
4.1	Comprensión del contexto	Análisis FODA, análisis del entorno	No cumple
4.2	Partes interesadas	Matriz de partes interesadas	No cumple
4.3	Alcance del SGC	Documento formal del alcance	No cumple
4.4	Procesos del sistema	Mapa de procesos, fichas, interacciones	No cumple
5.1	Liderazgo y compromiso	Minutas, directrices	Parcial
5.2	Política de calidad	Política escrita	No cumple
5.3	Roles y responsabilidades	Organigrama, descripciones de puesto	Parcial
6.1	Riesgos y oportunidades	Matriz de riesgos	No cumple
6.2	Objetivos de calidad	Objetivos y planes	No cumple
7.2	Competencia	Registros de capacitación	No cumple
7.3	Toma de conciencia	Difusión de política	No cumple
7.4	Comunicación	Registros de comunicación	Parcial
7.5	Información documentada	Control de documentos y registros	No cumple

8.1	Planificación operacional	Procedimientos, instructivos	No cumple
8.2	Requisitos del cliente	Gestión de quejas, registros	Parcial
8.4	Control de proveedores	Evaluación de proveedores	No cumple
8.5	Prestación del servicio	Checklists, bitácoras	Parcial
8.6	Liberación del servicio	Listas de verificación	No cumple
8.7	Control de no conformidades	Registro de NC	No cumple
9.1	Seguimiento y medición	Indicadores, encuestas	No cumple
9.2	Auditoría interna	Programa e informes	No cumple
9.3	Revisión por la dirección	Mínutas, reportes	No cumple
10.2	Acciones correctivas	Registro de AC	No cumple

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Tipos de documentos / requisitos ISO 9001.

Tipo de documento	Requisito ISO 9001:2015	Cláusulas
Política	Liderazgo	5.2
Objetivos	Planificación	6.2
Procedimientos	Operación	8.1
Mapas de procesos	Sistema de calidad	4.4
Matriz de riesgos	Riesgos	6.1
Evaluación de proveedores	Compras	8.4
Bitácoras de limpieza/mantenimiento	Prestación del servicio	8.5
Encuestas	Seguimiento y medición	9.1
Auditorías internas	Evaluación del desempeño	9.2
Revisión por dirección	Evaluación del desempeño	9.3
No conformidades	Mejora	10.2

Fuente: elaboración propia.

### **Análisis global de los hallazgos**

La comparación entre directivos y colaboradores evidencia:

1. La empresa carece de Gestión de Calidad.
2. Los requisitos de ISO 9001 aparecen en su mayoría con 0%.
3. Los colaboradores no conocen procesos, políticas ni objetivos.

Las actividades se realizan sin documentación, procedimientos o evidencias. Esto afecta: la consistencia del servicio, los estándares operativos, el seguimiento, la auditoría y la mejora continua.

El servicio se ofrece con base en la experiencia individual del personal. No existe uniformidad en las actividades operativas.

La satisfacción del cliente NO se mide. Coincide con la carencia de indicadores y revisiones directivas (9.1, 9.3).

La dirección necesita asumir liderazgo para iniciar un proceso de estructura y formalización

La norma exige liderazgo, objetivos, recursos y seguimiento, aspectos inexistentes según las entrevistas.

Los resultados de las entrevistas a directivos y colaboradores, apoyados por la tabla de requisitos ISO 9001:2015, muestran de manera consistente que Apartamentos Vacacionales

SM:

- Opera sin Gestión de la Calidad,
- Carece de procesos formales,
- No evalúa su desempeño,
- No documenta sus actividades,
- No mide la satisfacción del cliente,
- No gestiona la mejora continua.

Los bajos porcentajes de cumplimiento (4.3%–8.0%) expresan la brecha estructural que tiene la empresa, pero también su capacidad de mejora si se implementa una estrategia de gestión de calidad. A continuación, se muestra una comparativa de los hallazgos de todos los requisitos analizados.

*Tabla 16. Comparativa de Hallazgos por Requisito ISO 9001:2015*

<b>Requisito ISO</b>	<b>Descripción</b>	<b>Directivos</b>	<b>Colab. 1</b>	<b>Colab. 2</b>	<b>Colab. 3</b>	<b>Colab. 4</b>	<b>Conclusión General</b>
4.1	Comprensión de la organización y su contexto	No analizan contexto	Lo desconoce n	Lo desconoce n	No aplica análisis	No aplica análisis	No se evalúan factores internos/exter nos

4.2	Partes interesadas	No identificadas	No conoce	No conoce	No reconoce partes	No reconoce partes	No se identifican partes interesadas
4.3	Alcance del SGC	No definido	N/A	N/A	N/A	N/A	No existe alcance documentado
4.4	Sistema de Gestión de Calidad	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No hay SGC ni procesos estructurados
5.1	Liderazgo	Liderazgo reactivo	Reciben órdenes	Reciben órdenes	Poca guía	Poca guía	Liderazgo sin enfoque en calidad
5.2	Política de calidad	Inexistente	Desconocida	Desconocida	Desconocida	Desconocida	No hay política comunicada ni formalizada
5.3	Roles y responsabilidades	No definidos	Aprende en práctica	Aprende en práctica	No formalizado	No formalizado	No existen roles claros ni documentados
6.1	Riesgos y oportunidades	No gestionan riesgos	No conoce riesgos	No conoce riesgos	Actúan reactivo	Actúan reactivo	No se identifican ni gestionan riesgos
6.2	Objetivos de calidad	No existen	No conoce	No conoce	No se aplican	No se aplican	No hay objetivos ni seguimiento
6.3	Planificación del cambio	No aplican cambios planificados	No participa	No participa	No planifican	No planifican	Empresa trabaja sin planificar cambios
7.1	Recursos	No planifica recursos	Carencias	Faltan insumos	Herramientas insuf.	Herramientas insuf.	Gestión ineficiente de recursos
7.2	Competencia	No define competencias	Aprende práctica	Sin capacitación	Sin formación técnica	Experiencia empírica	No se evalúa competencia
7.3	Toma de conciencia	Desconoce n calidad	No sabe objetivos	No sabe objetivos	Conciencia mínima	Conciencia mínima	Baja cultura de calidad
7.4	Comunicación	Verbal	Momentánea	Deficiente	Informal	Informal	No existen canales formales
7.5	Información documentada	Inexistente	Sin instructivos	Sin registros	Sin documentación	Sin documentación	No hay control documental
8.1	Planificación operacional	No planifica	Desconoce tiempos	Sin planeación	No programan	Reactivo	Sin planificación del servicio
8.2	Requisitos del cliente	No se documentan	Reciben quejas directas	No hay registro	Sin análisis	Sin análisis	No se gestionan requisitos de clientes
8.3	Diseño del servicio	No existe diseño formal	No sabe procesos	No aplica diseño	No se estructura	No se estructura	Servicio sin diseño ni estandarización
8.4	Control de servicios externos	No aplican controles	N/A	N/A	N/A	N/A	No se controlan proveedores críticos

8.5	Provisión del servicio	Sin controles	Variabilidad de limpieza	Sin estándares	Empírico	Sin liberación formal	Alta variabilidad del servicio
8.6	Liberación del servicio	No se libera formalmente	No revisan	No revisan	No documentan	No documentan	No existe verificación antes de entrega
8.7	Control de no conformidades	No gestionan fallas	Sin registro	Sin análisis	Corrigen al momento	Reactivo	No se gestionan no conformidades
9.1	Seguimiento y medición	No mide	No mide	No mide	No mide	No mide	No existen indicadores
9.2	Auditoría interna	No realizan	No participan	No participan	No participan	No participan	No existe proceso de auditoría
9.3	Revisión por la dirección	No realizan	No participan	No participan	No participan	No participan	No hay revisiones formales
10.1	Mejora continua	No aplican mejora	No conocen	No aplican	No aplican	No aplican	Ausencia total de mejora
10.2	Acción correctiva	Reactivo	Sin registro	Sin análisis	Corrige cuando falla	Reactivo	No se gestionan causas raíz

Fuente: Elaboración propia.

El estudio permitió identificar brechas significativas en la gestión de calidad. Los directivos presentan un cumplimiento del 4.3%, mientras que los colaboradores mantienen valores entre 6.0% y 8.0%. Los hallazgos demuestran ausencia de procedimientos, falta de documentación, comunicación informal, carencia de indicadores, inexistencia de auditorías internas y acciones correctivas no sistemáticas. Los procesos operativos se realizan de manera empírica, sin estandarización, lo que afecta directamente la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. (tabla 16, tabla 17).

Tabla 17. Comparativa General del Cumplimiento ISO 9001:2015 por Entrevistado

Entrevistado	Rol	% De cumplimiento	Nivel de madurez	Hallazgo general
<b>Directivos</b>	Dirección	4.3%	Muy bajo	No existe SGC formal; decisiones reactivas.
<b>Colaborador 1</b>	Limpieza	6.1%	Muy bajo	Actividades empíricas sin procedimientos.
<b>Colaborador 2</b>	Limpieza	6.0%	Muy bajo	Comunicación deficiente.

<b>Colaborador 3</b>	Mantenimiento	7.9%	Bajo	Conocimiento básico sin documentación.
<b>Colaborador 4</b>	Mantenimiento	8.0%	Bajo	Experiencia empírica sin estándares.

Fuente: Elaboración propia.

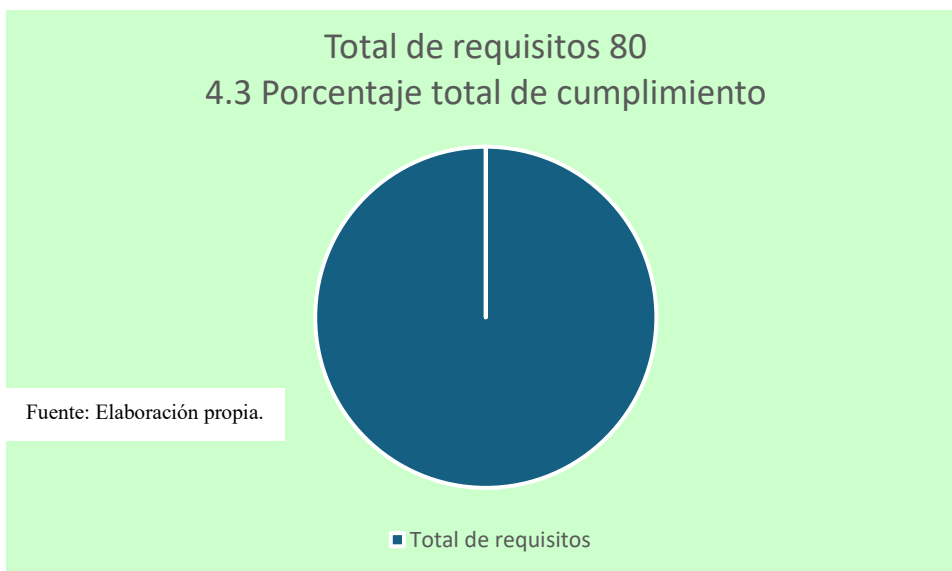
Tabla 18. Recolección de los datos, comparativo de requisitos ISO 9001.

Recolección de los datos				
Colaborador	Instrumento de recolección aplicado	Comparativo de requisitos ISO 9001	Resultados obtenidos	Observaciones finales
Directivos (2)	Guía de la entrevista. Guía de observación.	80 requisitos de la Norma	4.3 %	Enfoque de la evaluación: liderazgo y alta dirección.
Colaborador 1 (limpieza)	Guía de la entrevista. Guía de observación.	80 requisitos de la Norma	6.1 %	Enfoque de la evaluación: Operativo.
Colaborador 2 (limpieza)	Guía de la entrevista. Guía de observación.	80 requisitos de la Norma	6.0%	Enfoque de la evaluación: Operativo.
Colaborador 3 (mantenimiento)	Guía de la entrevista. Guía de observación.	80 requisitos de la Norma	7.9%	Enfoque de la evaluación: Operativo.
Colaborador 4 (mantenimiento)	Guía de la entrevista. Guía de observación.	80 requisitos de la Norma	8.0%	Enfoque de la evaluación: Operativo.
<b>Promedio total</b>			6.46%	

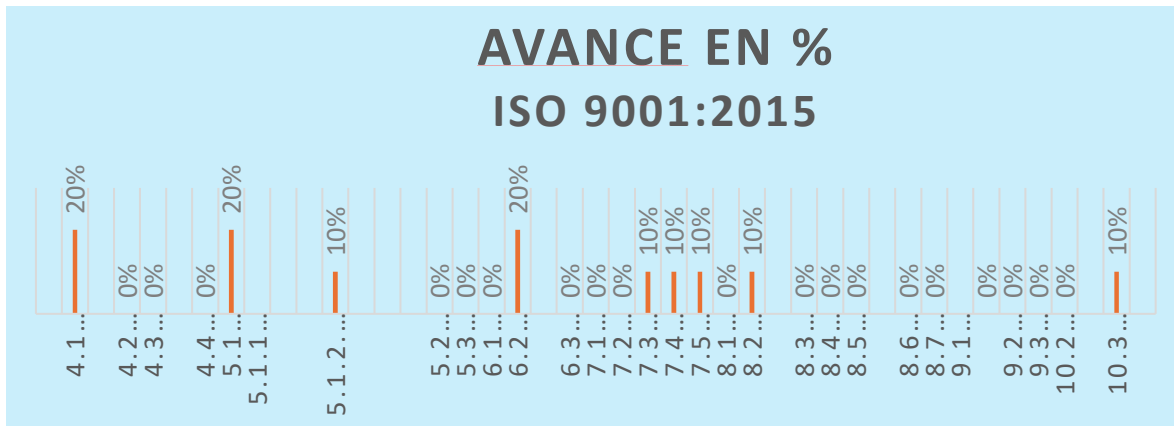
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Avance % ISO 9001.

Figura 9. Gráfico porcentaje total de cumplimiento ISO 9001.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

De los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, se fue revisando cada uno de los requisitos contenidos en ISO 9001:2015, para ir viendo el cumplimiento total, parcial o nulo obtenido, según aplicara. De un comparativo con ochenta requisitos generales de la norma ISO 9001, se obtuvo un promedio total de cumplimiento del 6.46%, es decir que, como lo confirma la tabla 18, la mayoría de los requisitos se encuentran por debajo del 20% a 0%.

Los directivos obtuvieron un porcentaje de cumplimiento del 4.3% del total, el colaborador 1 con un 6.1% de cumplimiento, colaborador 2 un 6.0%, colaborador 3 el 7.9 % y para el colaborador 4 un 8.0% de cumplimiento de los requisitos.

Esta variación de los porcentajes que oscila entre el 4 y el 8 por ciento, tiene que ver en parte a la subjetividad de las respuestas de los entrevistados, a la apreciación que tengan al respecto, pero también, a la perspectiva desde un enfoque o posición de cada colaborador o directivo, es decir, ver los requisitos desde la aplicabilidad de las áreas de la empresa. Pero también se pudo observar que los resultados no están distantes entre sí del todo; el cumplimiento total promedio se encuentra por debajo del 10%, lo que significa que las prácticas y las gestiones de la calidad son incipientes para la empresa.

Los entrevistados coincidieron en:

1. Ausencia de procesos documentados: afirman que “todo se hace por experiencia”, lo cual confirma una organización basada en tradición y no en metodologías formales.
2. Mantenimiento reactivo: se atiende el problema cuando aparece, sin planificación preventiva.
3. Falta de indicadores: no existen métricas sobre tiempos de respuesta, limpieza, check-in, quejas, no conformidades, etc.
4. Capacitación limitada: el personal opera por conocimiento empírico, no por procedimientos estandarizados.
5. Compromiso gerencial: los directivos muestran disposición a fortalecer la calidad, lo cual es un factor positivo para gestionar la calidad o implementar un SGC.
6. La cultura de mejora continua aún no está consolidada.
7. No existe un sistema de evaluación, auditoría interna ni control documental.
8. La operación depende excesivamente de la experiencia acumulada del personal, un riesgo ante cambios o rotación del personal.

Respecto al análisis de los requisitos ISO 9001:2015, a continuación, se muestra un análisis general para la empresa, que se deriva de la revisión y análisis de las entrevistas aplicadas.

Tabla 19. Análisis de los requisitos ISO 9001.

Análisis de los requisitos ISO 9001:2015 en Empresa de Apartamentos Vacacionales				
ISO 9001	Tema	Cumplimiento	¿Qué se encontró?	Acciones / Requerimiento
4	Del contexto de la organización	Determinar las cuestiones externas e internas de la organización.	No se tenían definidas, incluyendo el análisis FODA	Análisis FODA de la empresa
4.1				
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Determinar las partes interesadas pertinentes a la organización y sus requisitos.	No definidas e identificadas por la organización	Análisis de partes interesadas
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.	Determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad.	No se cuenta con sistema de gestión de la calidad, lo límites y alcance no están definidos.	Documentar y estructurar un sistema de gestión de calidad.
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.	Determinar un sistema de gestión de calidad, los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	No se cuenta con sistema de gestión de la calidad.	Documentar un sistema de gestión de calidad.
5	Liderazgo	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad	Existen características de liderazgo aplicado en el organización, sin embargo no es eficaz, no se tiene política de calidad, objetivos de calidad, comunicación efectiva y logro de resultados.	Determinar política de calidad, objetivos de la calidad, canales de comunicación.
5.1	Liderazgo y compromiso			
5.1.2	Enfoque al cliente	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente. Cumplimiento de los requisitos del cliente. Determinar riesgos y oportunidades que afecten a la conformidad de servicio.	No hay un seguimiento hacia el enfoque al cliente, en la comunicación con el cliente, determinación de los requisitos, riesgos y oportunidades.	Encuestas de satisfacción del cliente, procedimiento de atención al cliente, seguimiento de quejas.
5.2	Política	Establecimiento de la política de la calidad, comunicación de la política.	No se tiene una política de la calidad definida que permita establecer el rumbo de la empresa.	Determinar una política de la calidad que sea adecuada a la organización.
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.	No están definidas las responsabilidades y autoridades para los roles correspondientes en la empresa.	Establecer y documentar los procesos, procedimientos necesarios.
6	Planificación.	Determinar los riesgos y oportunidades. Planificar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades.	Tanto los riesgos como las oportunidades no se tenían determinados por la organización.	Determinación de riesgos y oportunidades de toda la empresa.
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades			
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	No se tienen determinados los objetivos de la calidad que sean coherentes, medibles, conformes con el servicio y requisitos aplicables.	Determinar los objetivos de la calidad para la empresa.
6.3	Planificación de los cambios	La organización debe planificar los cambios del sistema de gestión de la calidad.	No están documentados los procesos y procedimientos que especifiquen el control de cambio de la gestión de la calidad.	Documentar los procesos, procedimientos que consideren la planificación de los cambios.

Análisis de los requisitos ISO 9001:2015 en Empresa de Apartamentos Vacacionales				
ISO 9001	Tema	Cumplimiento	¿Qué se encontró?	Acciones / Requerimiento
7	Apoyo	Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	No están determinados o documentados los recursos necesarios para la gestión de calidad y la empresa, en procesos y procedimientos definidos.	Documentar procesos y procedimientos que consideren los recursos necesarios para realizarlos.
7.1	Recursos (7.1.1, 7.1.2, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 7.1.6)			
7.2	Competencia	Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia.	No están determinadas y documentadas las competencias de los colaboradores de la empresa.	Determinar las competencias necesarias de todo el personal, considerado en fichas de perfil de puesto.
7.3	Toma de conciencia	La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política, objetivos y cumplimiento de requisitos.	No se llevan a cabo capacitaciones de concientización de todos los colaboradores de la empresa.	Plan de capacitación para todo el personal, incluyendo la concientización respecto a la calidad.
7.4	Comunicación	La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad.	No están definidos y documentados cuáles son los canales de comunicación efectivos en la organización.	Procesos y procedimientos que consideren la comunicación efectiva en todos los niveles.
7.5	Información documentada	El sistema de gestión de la calidad debe incluir la información documentada requerida por la norma. Creación, actualización y control.	No se cuentan con los controles para la información documentada necesaria, que abarque los procesos y procedimientos definidos.	Documentar procesos, procedimientos, así como lo que se refiere a los requisitos de la norma.
8	Operación	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas	No están documentados procesos y procedimientos, así como la determinación de los criterios y requisitos del servicio. Planificación adecuada.	Documentar los procesos y procedimientos que considere criterios, requisitos y aceptación del servicio.
8.1	Planificación y control operacional			
8.2	Requisitos para los productos y servicios	Determinar y revisar los requisitos para los productos y servicios. Comunicación con el cliente.	No se tienen determinados los requisitos del cliente, los medios para comunicación con el cliente, los aspectos de revisión y cambios de los requisitos, etc.	Determinar los requisitos del cliente y documentarlos, incluirlos en procesos, procedimientos
8.3	Diseño y desarrollo 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3...8.3.6	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios. Considerando: planificación, entradas, controles, salidas y cambios.	No se tienen determinado un proceso para el diseño y desarrollo adecuado a la provisión de productos y servicios.	Determinar y documentar un proceso de diseño y desarrollo.
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.	No se tiene declarado o determinados los procesos contratados externamente, control de proveedores externos.	Se deben determinar los procesos que son contratados externamente y tener un control de proveedores externos.
8.5	Producción y provisión del servicio	Control de la producción y de la provisión del servicio. Identificación y trazabilidad. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos. Preservación.	No existen controles para la implementación de la provisión del servicio bajo condiciones controladas, la identificación y trazabilidad del servicio, propiedad, conservación y control de cambios, etc.	Establecer controles y definir/documentar los controles necesarios para la provisión de los servicios.
8.6	Liberación de los productos y servicios	La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	No existe documentado las medidas y disposiciones en cada etapa y al final, para la liberación del servicio que cumpla con los requisitos.	Establecer y documentar las disposiciones para la liberación del servicio.

Análisis de los requisitos ISO 9001:2015 en Empresa de Apartamentos Vacacionales				
ISO 9001	Tema	Cumplimiento	¿Qué se encontró?	Acciones / Requerimiento
8.7	Control de las salidas no conformes	La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	Falta de control de las salidas no conformes relacionados con los servicios prestados.	Establecer los controles / procedimientos para las salidas que no son conformes: análisis, acciones, corrección, separación, etc.
9	Evaluación del desempeño	La organización debe determinar el seguimiento y la medición para asegurar los resultados, los métodos, analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	Falta de seguimiento y medición de: la satisfacción del cliente, análisis y evaluación de la conformidad de los productos o servicios, de lo planificado, de las acciones para abordar riesgos y oportunidades	Definir y documentar los aspectos relacionados con el seguimiento y la medición: satisfacción del cliente, procesos, productos y servicios, riesgos y oportunidades, etc.
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación			
9.2	Auditoria interna	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad	No se realizar ejercicios de auditoría interna. Se pueden considerar las revisiones bajo normativa que realizan protección civil.	Establecer un procedimiento de auditorías internas a aplicar en la empresa.
9.3	Revisión por la dirección	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.	No se llevan a cabo ejercicios de revisión por la dirección de manera planificada. Incluye únicamente la revisión que de manera directa se supervisa cuando se realiza el servicio a cuartos o relacionado con el mantenimiento.	Establecer revisiones de manera periódica realizadas por la alta dirección a las áreas estratégicas de la empresa.
10	Mejora	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.	No se cuenta con procesos o procedimientos para el seguimiento de la mejora, que incluya corrección, acción correctiva, mejora continua.	Establecer procedimiento o mecanismos para determinar, seleccionar oportunidades de mejora e implementar.
10.1				
10.2	No conformidad y acción correctiva	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: reaccionar ante la no conformidad.	Falta el establecimiento de procedimientos para identificar las no conformidades, controlarlas y dar seguimiento.	Establecer un procedimiento para control de las no conformidades desde su identificación hasta su atención, corrección y plan de acción.
10.3	Mejora continua	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.	No existe evidencia de identificación de aspectos de mejora continua que se le den seguimiento. Que consideren los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.	Establecer procedimiento o mecanismos para determinar, seleccionar oportunidades de mejora e implementar. Que considere resultados de análisis y evaluación, las salidas de los procesos, revisión por la dirección, auditorías, etc.

Fuente: Elaboración propia.

**Satisfacción del cliente: Encuestas de satisfacción y análisis de las quejas.**

Respecto a la satisfacción del cliente, se elaboró un formato de encuesta de satisfacción del cliente, con la finalidad de que fuera un instrumento para recolectar información valiosa de la percepción del cliente, dado que la empresa no contaba con herramientas o métodos para conocer la manera en que sus clientes percibían el servicio, sólo estaban basado en hechos cotidianos que se pudieran presentar en forma de queja, sugerencia o agradecimiento; lo que dejaba a la deriva con poca o nula información del servicio que ellos ofertan.

La encuesta de satisfacción fue aplicada en el mes de octubre de 2025, y persiguió la finalidad de recabar información de la percepción de los clientes sobre el servicio que les presta la empresa SM, a fin de servir de generadora de información valiosa para la toma de decisiones, la gestión de la calidad y la mejora continua.

Tabla 20. Encuestas de satisfacción del cliente aplicadas.

Encuesta de satisfacción del cliente																
Apartamentos Vacacionales SM																
PREGUNTAS																
ENCUESTA	FECHA	APART	SECC 1- INFORMACIÓN GENERAL DEL CLIENTE				SECC 2 - EVALUACIÓN DE SERVICIOS				SECC 4 - OPINIÓN ABIERTA		RECOMENDACIONES			
			1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	6		7	8	9
1	11/10/2025	16	3	2	1	0	4	5	4	5	4	2	0	Ya tengo tiempo	Pueden mejorar	5
2	11/10/2025	40	1	3	2	1	5	5	5	5	4	2	3	Buena vista, at	El internet	4
3	11/10/2025	15	1	2	1	0	5	5	4	4	4	3	2	Tranquilidad y	Tiempo de esp	4
4	11/10/2025	2	1	3	2	1	4	5	4	4	4	2	2	Ubicación y luj	El internet a ve	4
5	12/10/2025	22	1	2	2	2	5	5	5	4	5	1	0	La amabilidad	Las instalaciones	5
6	12/10/2025	21	3	4	1	0	5	5	3	3	4	3	1	Que está cerca	el check-in	4
7	13/10/2025	7	1	2	1	0	4	5	4	4	4	2	1	La vista y aten	muebles de las	5
8	13/10/2025	5	1	3	2	1	5	5	4	4	5	3	2	Lugar acogedo	cama más com	4
9	13/10/2025	10	2	1	1	0	5	5	5	5	5	1	0	Accesibilidad	internet	5
10	13/10/2025	30	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4		Mejorar las ins	3
11	15/10/2025	32	1	2	1	0	4	5	5	5	4	3	3	la atención y	Un poco la lim	4
12	18/10/2025	2	2	2	2	1	5	5	5	4	4	1	0	La atención, es	El aa hacia ruid	4
13	19/10/2025	11	1	3	1	0	4	4	4	4	4	2	4	Buena vista y	Tiempos de at	4
14	19/10/2025	33	2	1	1	0	5	5	5	5	4	2	0	atención y cali	La taza del bañ	5
15	19/10/2025	30	1	2	2	3	5	5	5	4	4	1	3	En general bu	No habla jabón	4
16	20/10/2025	5	1	3	1	0	5	5	5	5	4	1	0	Es un lugar agr	Se puede mej	5
17	20/10/2025	3	1	3	2	2	4	4	4	5	4	3	3	Está centrico y	Falla de intern	5
18	20/10/2025	15	2	4	2	2	5	5	5	5	5	2	2	centrico y bue	En la noche ha	3
19	25/10/2025	10	1	4	1	0	5	5	5	4	4	3	2	Ahora están p	limpieza pued	5
20	25/10/2025	37	4	3	2	2	4	4	5	5	4	2	0	comodidad	No servia lamp	4
21	25/10/2025	40	2	1	1	0	5	5	5	5	5	1	1	Buen servicio	promociones p	5
22	25/10/2025	13	1	2	2	2	4	5	5	5	4	1	2	ubicación y vis	El refri no hela	4
23	25/10/2025	11	1	3	1	0	4	3	5	5	5	1	4	atención del a	La ama de llave	4
24	26/10/2025	7	4	3	2	1	4	5	4	4	4	2	0	la vista a la ciu	Falla de intern	4
25	27/10/2025	1	1	2	1	0	5	5	5	5	5	1	1	mi habitación	muy comoda	5
26	27/10/2025	4	1	3	1	0	4	4	4	4	4	3	3	ubicación	la sabana estat	4
27	28/10/2025	10	2	1	1	0	5	5	5	4	4	2	0	la atención qu	algunos muebl	5
28	28/10/2025	11	3	2	2	1	5	5	5	5	5	2	0	precio justo y	lavamos ma	4
29	29/10/2025	13	1	3	1	0	4	4	4	4	4	3	3	Atención pers	internet malo	4
30	30/10/2025	38	4	4	2	2	4	3	4	5	4	2	4		Reporte a la se	3

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de las encuestas de satisfacción aplicadas a clientes.

El análisis global de las 30 encuestas aplicadas a los huéspedes de Apartamentos Vacacionales SM, que se muestra en la tabla 20, evidencia una valoración predominantemente positiva del servicio, pero también revela áreas críticas que requieren atención inmediata. En términos generales, las respuestas muestran que los clientes valoran aspectos como la tranquilidad del lugar, la buena ubicación, la amabilidad del personal, la limpieza de los espacios, así como la comodidad y estética del mobiliario. Estas dimensiones se relacionan directamente con los factores de satisfacción planteados por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), especialmente en lo referente a elementos tangibles, fiabilidad y capacidad de respuesta.

Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, emergen problemáticas recurrentes que afectan la percepción global del servicio. El internet es el principal motivo de insatisfacción, apareciendo de forma reiterada en comentarios negativos como “falla de internet”, “internet muy malo” o “no había internet”. Al tratarse de un servicio esencial para el turismo actual, esta deficiencia impacta directamente en la experiencia del huésped. Otro punto crítico identificado es el tiempo y eficiencia de atención del personal de limpieza, donde algunos clientes mencionan retrasos en el check-in, falta de toallas o limpieza incompleta en ciertos momentos.

Asimismo, algunos huéspedes manifestaron incomodidad por ruidos durante la noche, problemas de comunicación interna, e inconsistencias en la entrega de información al llegar. Aunque estos casos no son tan frecuentes como los relacionados con el internet, sí representan señales claras de procesos poco estandarizados.

A pesar de las áreas de mejora, el análisis evidencia que los clientes sí recomendarían el servicio, especialmente cuando su experiencia fue positiva en términos de descanso, ubicación, tranquilidad y estética del departamento. No obstante, el conjunto de respuestas

muestra que la empresa carece de controles sistemáticos y seguimiento estructurado de la satisfacción del cliente, lo cual coincide con los hallazgos de las entrevistas internas y el bajo nivel de cumplimiento de los requisitos ISO 9001:2015.

En conjunto, las encuestas revelan que la percepción del cliente es buena, pero frágil; depende de la consistencia del servicio y de la corrección oportuna de fallas operativas. Para fortalecer la satisfacción del visitante, Apartamentos Vacacionales SM requiere acciones inmediatas en conectividad, comunicación operativa, control de limpieza y estandarización de procesos.

A continuación, se muestra un análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas durante el mes de octubre, para la obtención de la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio, la atención, la infraestructura-instalaciones, etc.

Figura 10. Pregunta: ¿cuál es el motivo principal del viaje?



Fuente: Elaboración propia.

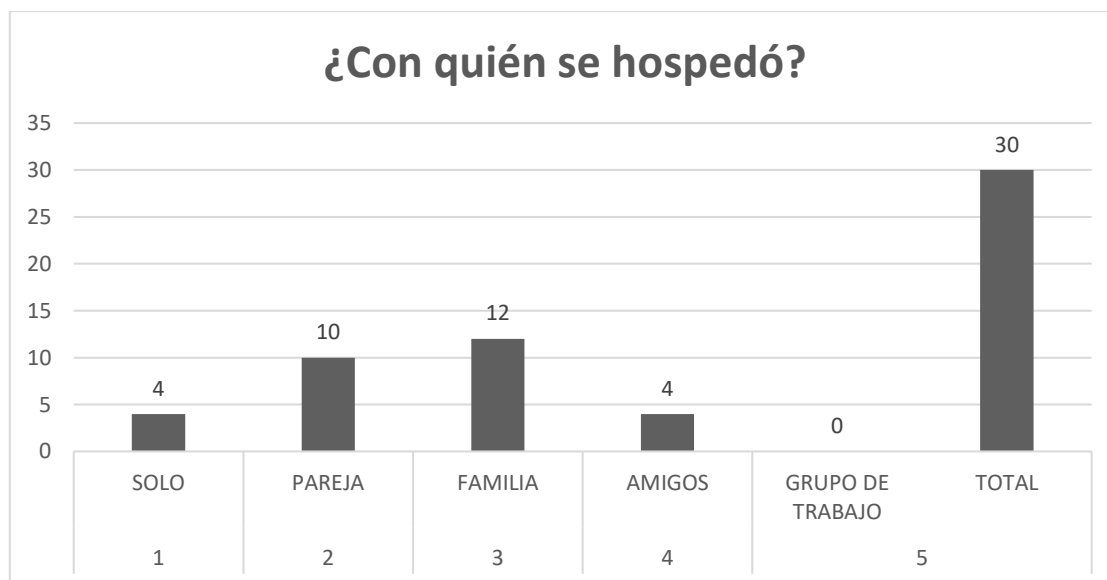
Los resultados de la figura 11, muestran que la mayoría de los huéspedes visitan Mazatlán por ocio, con 18 de 30 personas (60%) seleccionando esta opción. Esto confirma que

Apartamentos Vacacionales SM atiende principalmente a turistas que buscan descanso y actividades recreativas.

En segundo lugar, 6 huéspedes (20%) viajaron por negocios, mientras que 3 (10%) asistieron a eventos y otros 3 (10%) mencionaron motivos diversos como visitas familiares o trámites personales.

En conjunto, estos datos indican que el alojamiento se posiciona sobre todo como opción para turismo de ocio, aunque también recibe una proporción relevante de viajeros de negocios y visitantes por eventos, lo cual sugiere la necesidad de adaptar ciertos servicios (como internet, tiempos de atención y comunicación) para cumplir con las expectativas de distintos perfiles de huéspedes.

Figura 11. Pregunta: ¿con quién se hospedó?



Fuente: Elaboración propia.

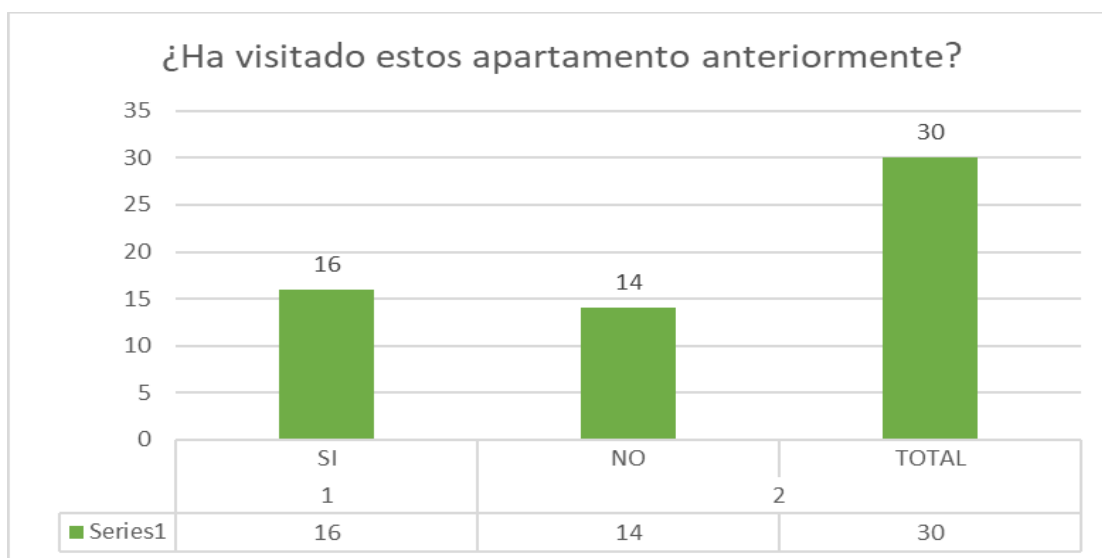
Los resultados muestran que la mayoría de los huéspedes que visitan Apartamentos Vacacionales SM se hospedan en compañía de familia (12 personas, 40%) y pareja (10 personas, 33%). Esto indica que el alojamiento es percibido como un espacio adecuado para

viajes familiares y escapadas en pareja, segmentos que suelen valorar la comodidad, tranquilidad y seguridad del lugar.

Un grupo menor de visitantes se hospedó solo (4 personas, 13%) o con amigos (4 personas, 13%), lo cual sugiere que, aunque estos segmentos están presentes, representan una proporción menor respecto al total. Cabe destacar que ningún huésped reportó hospedarse con grupo de trabajo, lo que coincide con el hecho de que el alojamiento no está orientado a viajeros corporativos o grupos organizados.

En conjunto, estos resultados confirman que la empresa atiende principalmente turismo familiar y de pareja, lo cual debe considerarse al diseñar estrategias de mejora en la calidad del servicio, mantenimiento de instalaciones, amenidades y comunicación. La satisfacción de estos segmentos depende fuertemente de la limpieza, la funcionalidad del mobiliario y la estabilidad de servicios como internet, aspectos mencionados también en la sección de opiniones abiertas.

Figura 12. Pregunta: ¿ha visitado estos apartamentos anteriormente?



Fuente: Elaboración propia.

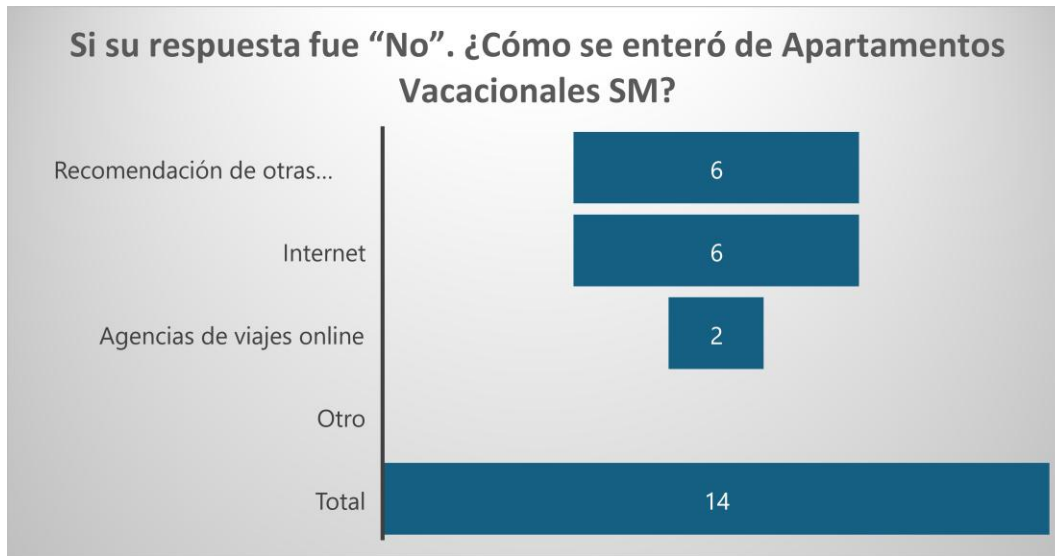
Los resultados obtenidos muestran que 16 de los 30 encuestados (53%) ya habían visitado previamente los Apartamentos Vacacionales SM, mientras que 14 clientes (47%) lo hicieron por primera vez. Esta distribución casi equilibrada indica que la empresa mantiene una base sólida de clientes recurrentes, lo cual es un indicador positivo de satisfacción pasada y de fidelidad hacia el servicio.

Al mismo tiempo, el 47% de nuevos visitantes refleja que los apartamentos continúan atrayendo a nuevos huéspedes, posiblemente por recomendaciones, búsqueda en plataformas digitales, precios accesibles o incremento del turismo local. Este equilibrio entre clientes nuevos y recurrentes es clave para el crecimiento sostenible del negocio, ya que permite conservar relaciones a largo plazo mientras se amplía el mercado.

El hecho de que más de la mitad haya regresado sugiere que la experiencia entregada previamente fue favorable, lo cual es coherente con la importancia que tiene en la zona de influencia y el tiempo de operación. Sin embargo, la presencia significativa de nuevos clientes también demanda fortalecer procesos de bienvenida, orientación y seguimiento para garantizar que estos visitantes tengan una primera experiencia positiva que incentive su retorno.

En síntesis, los resultados muestran una mezcla saludable entre fidelización y captación, lo que posiciona a la empresa en un punto favorable para implementar estrategias de mejora continua orientadas a consolidar ambas audiencias.

Figura 13. Pregunta: si su respuesta fue no, ¿cómo se enteró de Apartamentos Vacacionales SM?

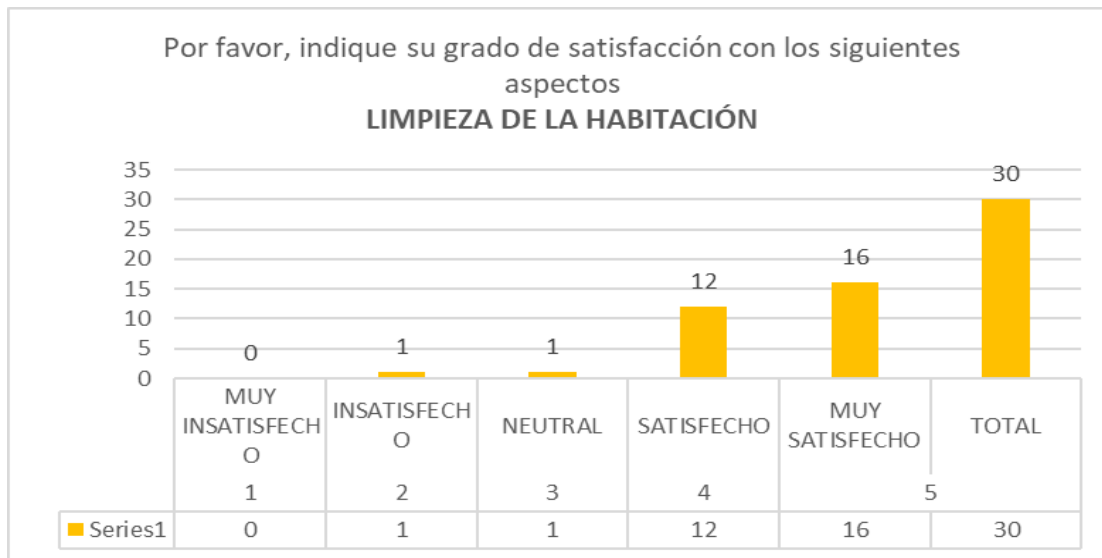


Fuente: Elaboración propia.

Entre los 14 clientes que visitaron los apartamentos por primera vez, la distribución de los mecanismos mediante los cuales conocieron el establecimiento muestra una tendencia clara hacia los canales informales y digitales. El 43% (6 clientes) señaló que llegó por recomendación de otras personas, lo cual confirma la importancia del *boca a boca* como fuente de confianza, especialmente en servicios turísticos donde la percepción de seguridad, calidad y experiencia tiene alto peso en la decisión de consumo.

Otro 43% (6 clientes) manifestó haberse enterado a través de Internet, lo cual incluye búsquedas en línea, redes sociales o contenido digital no especificado. Este resultado evidencia que la presencia digital del negocio, aunque probablemente orgánica y no estratégica, sí genera visibilidad entre viajeros que buscan alojamiento. Solo 2 clientes (14%) declararon haber conocido los departamentos a través de agencias de viajes online, lo que puede indicar una baja participación en estas plataformas por el momento, o una falta de posicionamiento en ellas.

Figura 14. Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Limpieza de habitación.



Fuente: Elaboración propia.

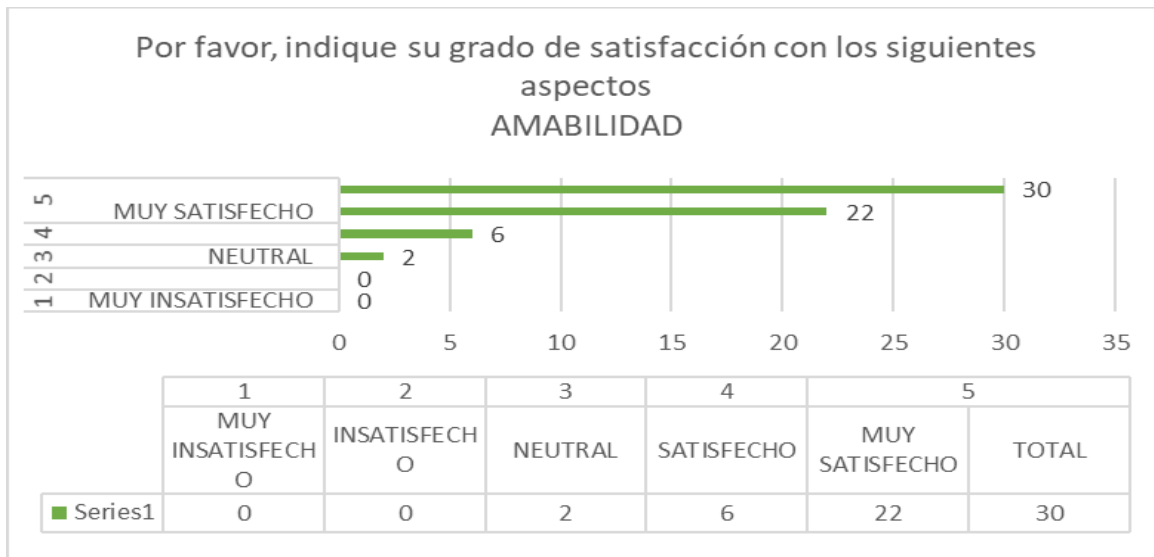
Los resultados muestran un nivel alto de satisfacción respecto a la limpieza de las habitaciones. Del total de 30 encuestados, 28 clientes (93%) se ubicaron entre *satisfecho* y *muy satisfecho*, siendo esta última categoría la más frecuente con 16 respuestas. Esto evidencia que la limpieza es uno de los aspectos mejor valorados del servicio y constituye una de las fortalezas de Apartamentos Vacacionales SM.

Solo 1 cliente manifestó estar insatisfecho y otro se mantuvo en una postura neutral, lo que representa un porcentaje marginal. No se registraron casos de muy insatisfecho, lo cual refuerza la percepción general de calidad en este rubro. La tendencia indica que los procesos actuales de limpieza, organización del personal y estandarización de actividades resultan efectivos y generan una experiencia positiva para el huésped.

Este indicador es especialmente relevante dentro del sector turístico, dado que la limpieza es uno de los factores con mayor incidencia en la percepción de calidad y en la probabilidad de recomendación. Y por esa razón es muy importante el seguimiento a los focos rojos que se presentan, además es necesario entender que las calificaciones que se centran en el medio de

la valoración entre satisfecho o neutral, aunque pudieran parecer alentadoras, no lo son, representan una posible insatisfacción no evidenciada o percepciones del servicio que no demuestran estar satisfechos por completo, y por ello se les debe prestar atención.

Figura 15. Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Amabilidad.

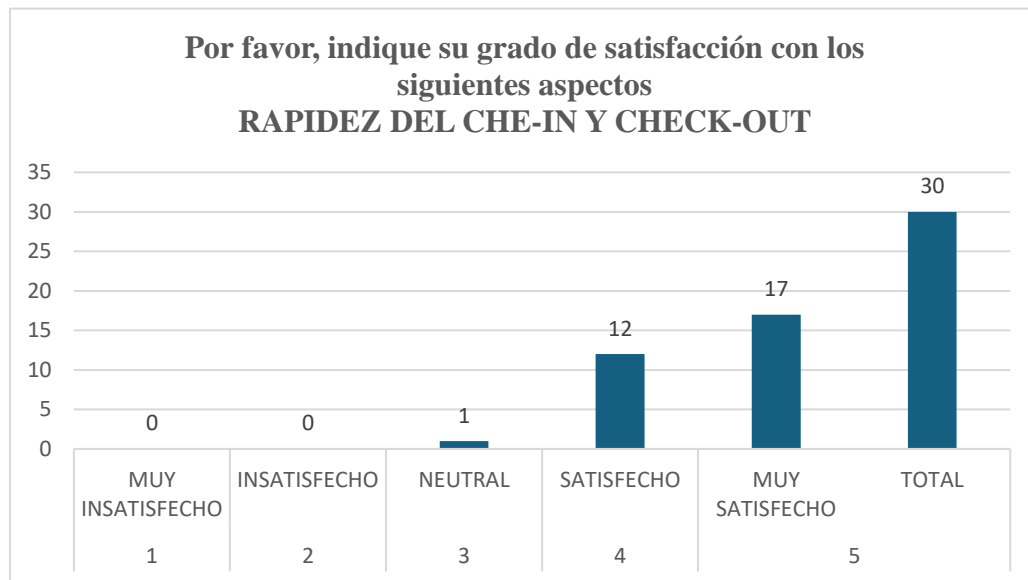


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran un alto nivel de satisfacción respecto a la amabilidad del personal de Apartamentos Vacacionales SM. Del total de 30 encuestados, 22 clientes (73%) calificaron la amabilidad como “*muy satisfactoria*”, mientras que 6 clientes (20%) indicaron estar “*satisfechos*”. Únicamente 2 personas (7%) se ubicaron en una posición *neutral*, y no se registraron respuestas de insatisfacción.

Este patrón evidencia que la amabilidad es uno de los puntos fuertes de la experiencia del cliente. Los comentarios abiertos de la encuesta respaldan esta tendencia, señalando que el trato del personal genera confianza, comodidad y un ambiente cálido durante la estancia. Sin embargo, como se mencionó antes, es clave la atención y el seguimiento que brinde la empresa a las valoraciones intermedias, que no necesariamente se refieren a satisfacción del cliente, y pudieran convertirse en un foco rojo en el futuro de ser omitidas.

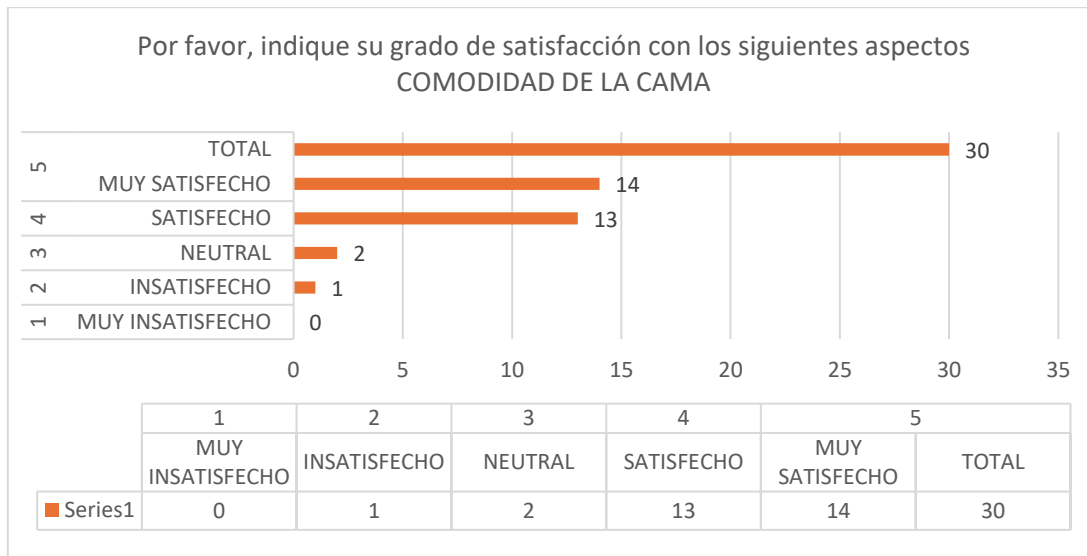
Figura 16. Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Rapidez check-in, check-out



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados revelan un alto nivel de satisfacción con la rapidez en los procesos de check-in y check-out en Apartamentos Vacacionales SM. De los 30 encuestados, 17 clientes (57%) se declararon *muy satisfechos*, mientras que 12 clientes (40%) indicaron estar *satisfechos*. Solo 1 cliente (3%) se mantuvo en una postura neutral, y no hubo respuestas de insatisfacción. En ese sentido es importante analizar minuciosamente las valoraciones intermedias que están llevando a los clientes a no tener apreciaciones más altas del servicio recibido, debido a que la razón podría radicar en que se trata de una micro empresa, posee poco personal y el servicio es más focalizado a los clientes, de tal manera que, resulta fácil tener mayor control en los procesos, como es el check-in y el check-out, sin embargo, no querrá decir a ciegas, que dados los resultados, el servicio no presente áreas de oportunidad, es necesario ir al fondo del análisis para su comprensión.

Figura 17. Pregunta: indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos. Comodidad de la cama.



Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta sobre comodidad de la cama, los resultados muestran que, de 30 encuestados, 14 clientes (47%) se declararon muy satisfechos, 13 clientes (43%) se declararon satisfechos, 2 clientes (7%) permanecieron neutrales y 1 cliente (3%) se declaró insatisfecho.

A primera vista, el 90 % entre satisfecho y muy satisfecho podría llevar a concluir que todo está excelente. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales e insatisfechas, aunque sean pocas, manda un mensaje importante, que la percepción de los clientes sea distinta y que el servicio presente posibles variantes.

Esto indica que, aunque la mayoría descansa bien, existe un porcentaje de huéspedes cuya experiencia no es plenamente satisfactoria. En términos de gestión de la calidad, eso significa que la empresa está cumpliendo, pero no necesariamente superando sistemáticamente las expectativas, como se esperaría en un enfoque de mejora continua.

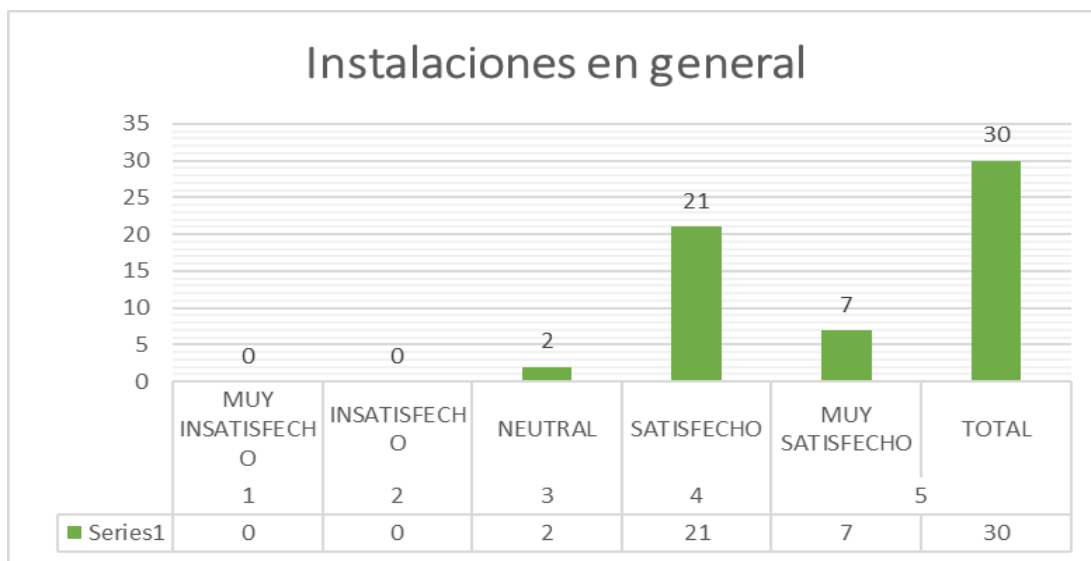
Por tanto, la recomendación no es conformarse con el alto porcentaje de satisfacción, sino usar estos matices para:

- Revisar periódicamente el estado de colchones y almohadas.

- Establecer un estándar mínimo de calidad para la ropa de cama.
- Incorporar en el check-out una pregunta específica sobre la calidad del descanso, para detectar patrones.

En síntesis, la cama es valorada positivamente, pero los casos neutrales e insatisfechos advierten que el servicio de descanso es bueno, pero todavía mejorable.

Figura 18. Pregunta: instalaciones en general.



Fuente: Elaboración propia.

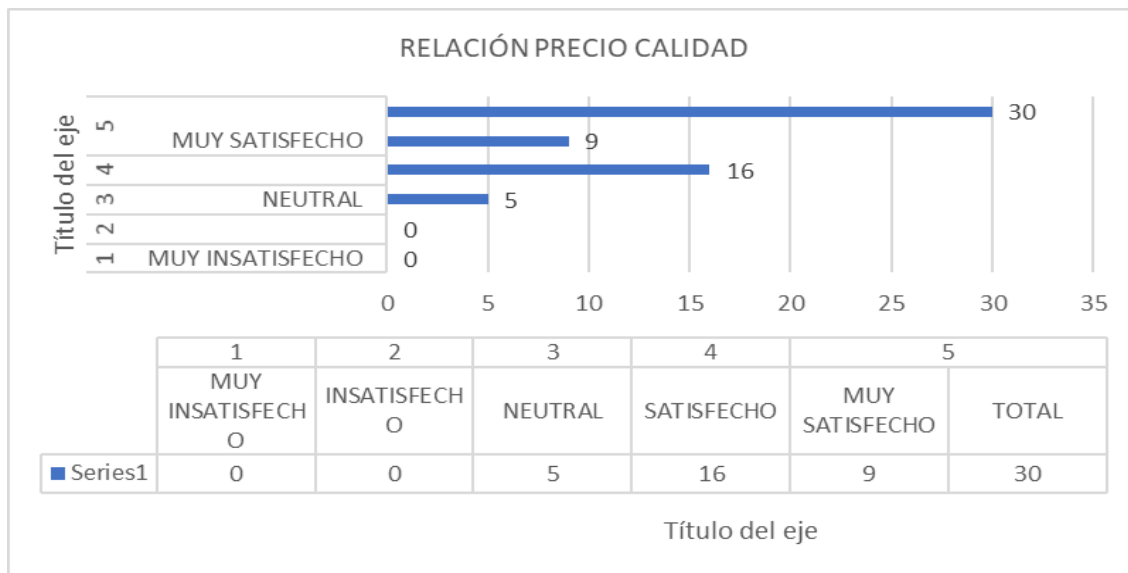
La valoración de las instalaciones en general muestra una tendencia positiva entre los 30 huéspedes encuestados. El 93% de los clientes se encuentra entre satisfecho (21 personas) y muy satisfecho (7 personas), lo que indica que la mayoría percibe las instalaciones como funcionales, adecuadas y acordes con lo que esperaban al reservar.

Sin embargo, 2 clientes (7%) permanecieron neutrales, lo que sugiere que, si bien no tuvieron una mala experiencia, tampoco encontraron elementos que superaran sus expectativas. Esta neutralidad suele estar asociada a detalles que, aunque no afectan gravemente la estancia, sí

disminuyen la percepción de valor, como mantenimiento, desgaste visible en mobiliario o áreas comunes poco optimizadas.

En síntesis, los resultados muestran que las instalaciones son bien valoradas por la mayoría, pero existe espacio para optimizar ciertos aspectos estéticos y funcionales que permitan elevar aún más la percepción de calidad del huésped.

Figura 19. Pregunta: relación precio calidad.



Fuente: Elaboración propia.

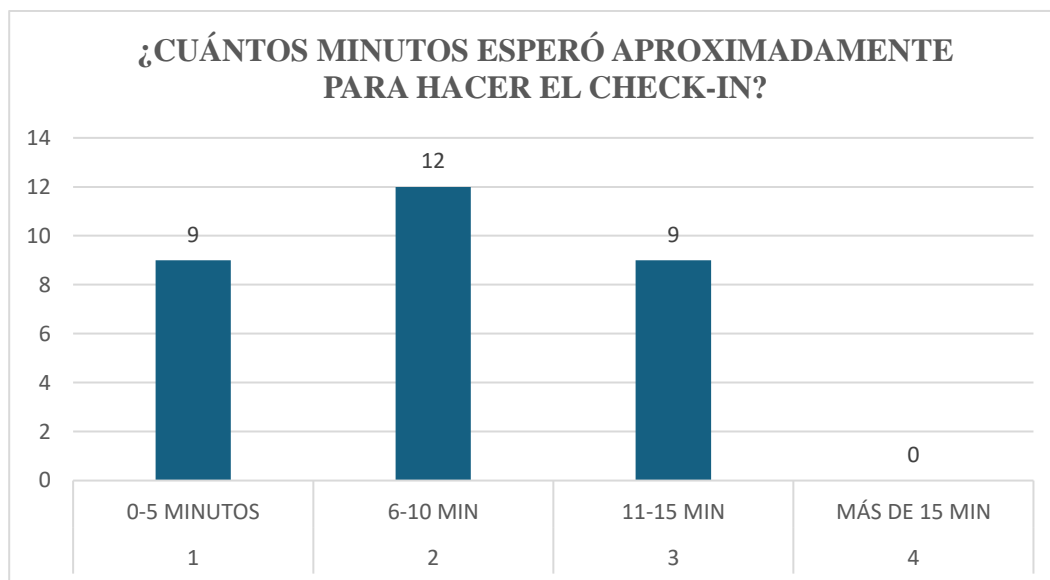
Los resultados sobre la percepción de la relación precio-calidad muestran una valoración predominantemente positiva por parte de los huéspedes. El 83% de los encuestados (25 personas) considera que el costo del servicio es congruente con la calidad recibida, distribuyéndose en 16 satisfechos y 9 muy satisfechos. Este indicador es especialmente relevante, ya que refleja que el precio ofrecido se percibe como justo y competitivo frente a alternativas similares en el destino.

Por otro lado, 5 encuestados (17%) permanecieron neutrales, lo que sugiere que, aunque no consideran que exista un desbalance negativo, tampoco perciben un valor añadido suficiente

que los lleve a calificar más alto. Esta neutralidad puede deberse a factores como variaciones en tarifas por temporada, expectativas superiores en cuanto a mobiliario o servicios incluidos, o comparaciones con experiencias previas en otros alojamientos.

Es importante destacar que no se registraron casos de insatisfacción, lo cual reafirma que la empresa no genera percepciones de sobreprecio ni de valor insuficiente. No obstante, la presencia de valoraciones neutrales indica áreas de oportunidad para reforzar el valor percibido mediante mejoras visibles o agregación de servicios adicionales.

Figura 20. Pregunta: ¿cuántos minutos esperó aproximadamente para hacer el check-in?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que el tiempo de espera para realizar el check-in es, en general, adecuado y eficiente para la mayoría de los huéspedes. Del total de encuestados:

- 12 personas (40%) esperaron entre 6 y 10 minutos, siendo este el tiempo más frecuente.
- 9 personas (30%) esperaron entre 0 y 5 minutos, lo que refleja una atención inmediata o muy rápida.

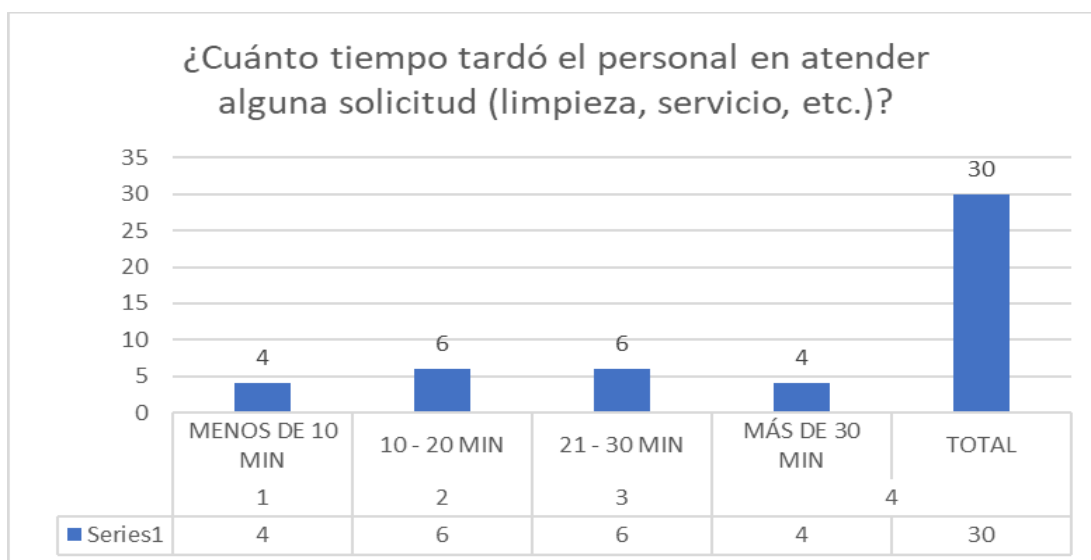
- 9 personas (30%) esperaron entre 11 y 15 minutos, un tiempo manejable, pero que empieza a percibirse como menos óptimo.
- Ningún huésped reportó esperas mayores a 15 minutos.

En conjunto, estos resultados muestran que el 70% de los clientes fue atendido en menos de 10 minutos, lo cual es un indicador positivo de eficiencia operativa. Sin embargo, el 30% que esperó entre 11 y 15 minutos evidencia que existen momentos o condiciones en los que el proceso se vuelve más lento, posiblemente por alta demanda, falta de personal o tiempos administrativos.

Aunque no se reportan esperas excesivas, la variabilidad sugiere que puede fortalecerse la estandarización del proceso, sobre todo en horarios pico, para asegurar que más huéspedes experimenten tiempos de espera mínimos.

En síntesis, el desempeño actual es bueno, pero con oportunidades claras para mejorar la consistencia y garantizar tiempos más cortos de manera uniforme.

Figura 21. Pregunta: ¿cuánto tiempo tardó el personal en atender alguna solicitud?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que los tiempos de respuesta del personal ante solicitudes de limpieza, servicio o asistencia varían considerablemente, lo que revela una falta de estandarización en este proceso. De las 30 respuestas:

- 4 huéspedes (13%) recibieron atención en menos de 10 minutos, lo cual refleja alto nivel de eficiencia, pero solo para una minoría.
- 6 huéspedes (20%) fueron atendidos en 10 a 20 minutos, considerado un tiempo aceptable.
- 6 huéspedes (20%) reportaron tiempos de 21 a 30 minutos, lo cual refleja una atención más lenta.
- 4 huéspedes (13%) esperaron más de 30 minutos, lo que indica retrasos importantes y posibles fallas organizacionales.

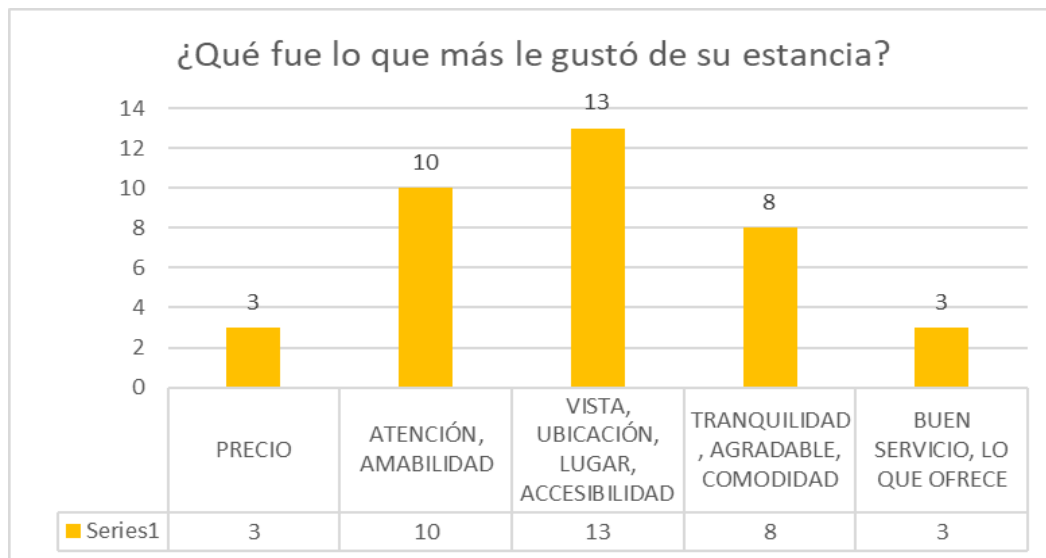
En conjunto, solo el 33% fue atendido en 20 minutos o menos, mientras que el 33% restante esperó más de 20 minutos, una proporción demasiado alta para un servicio turístico que requiere inmediatez y acompañamiento oportuno.

Estos resultados sugieren problemas relacionados con:

- Falta de personal suficiente en ciertos turnos.
- Ausencia de procedimientos definidos para la atención de solicitudes.
- Posibles sobrecargas de trabajo en momentos de alta demanda.
- Comunicación interna poco eficiente entre áreas.

Aunque existe una parte de huéspedes que recibió un servicio rápido, la variabilidad y los tiempos prolongados identificados en casi la mitad de los casos indican una oportunidad crítica de mejora, sobre todo si se buscan niveles altos de satisfacción y cumplimiento de estándares de calidad alineados con ISO 9001:2015.

Figura 22. Pregunta: ¿Qué fue lo que más le gustó de su estancia?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que los huéspedes valoran principalmente tres elementos clave de la experiencia ofrecida por Apartamentos Vacacionales SM: la ubicación, la atención del personal y la tranquilidad del entorno.

El aspecto mejor evaluado fue la vista, ubicación y accesibilidad del lugar, con 13 menciones, lo que confirma que la localización del establecimiento representa una ventaja competitiva importante. Este factor suele influir directamente en la decisión de hospedaje, especialmente para turistas que priorizan cercanía a playas, puntos de interés o facilidades de movilidad.

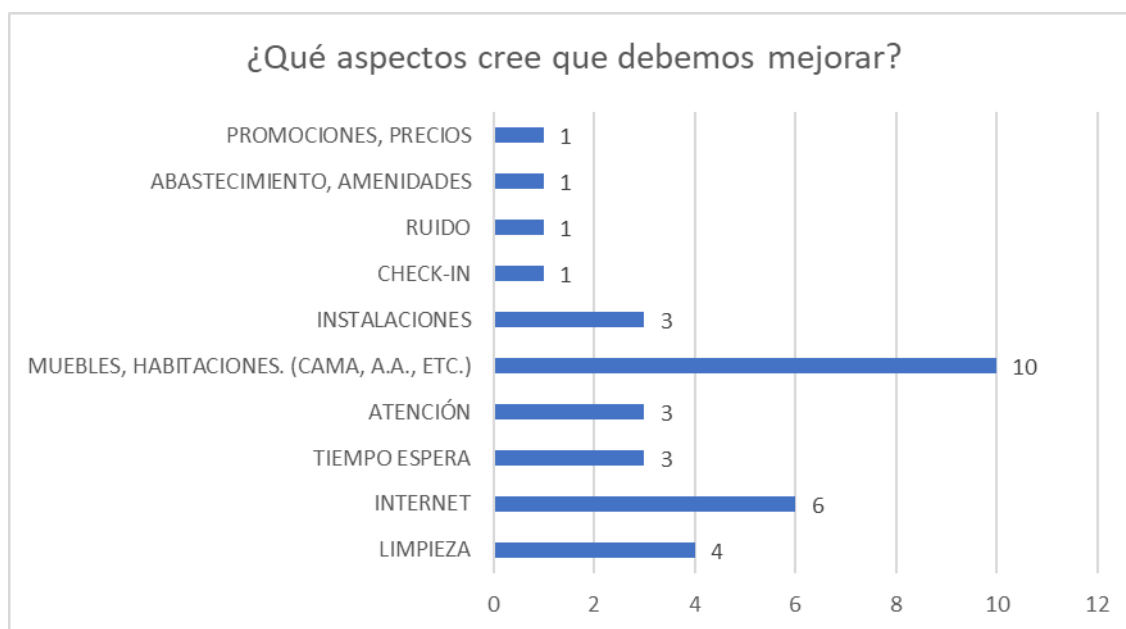
En segundo lugar, la atención y amabilidad del personal recibió 10 menciones, lo que evidencia que, a pesar de ciertas áreas de oportunidad en tiempos de respuesta, los huéspedes perciben una actitud positiva por parte del equipo de trabajo. Esto coincide con el valor creciente que los turistas otorgan al trato humano dentro de los servicios de alojamiento.

La tranquilidad y comodidad del lugar fue mencionada 8 veces, destacando que el ambiente del alojamiento favorece el descanso y la experiencia general del visitante.

Finalmente, elementos como precio accesible y buen servicio en general obtuvieron 3 menciones cada uno, mostrando que, aunque son valorados, no son los principales diferenciadores percibidos por la mayoría de los huéspedes.

En conjunto, estos hallazgos indican que la empresa posee fortalezas claras en ubicación, trato al cliente y ambiente, aspectos que deben conservarse y potenciarse dentro de la estrategia de calidad y satisfacción.

Figura 23. Pregunta: ¿Qué aspectos cree que debemos mejorar?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran que los clientes identifican áreas específicas donde Apartamentos Vacacionales SM debe concentrar esfuerzos para elevar la calidad del servicio. El aspecto con mayor número de menciones fue el estado de los muebles y habitaciones (camas, aire acondicionado, equipamiento general), con 10 respuestas, lo que evidencia una necesidad urgente de renovación, mantenimiento y estandarización. Este hallazgo coincide con comentarios de otras preguntas, donde los usuarios reportaron comodidad adecuada, pero con detalles que limitan una satisfacción plena.

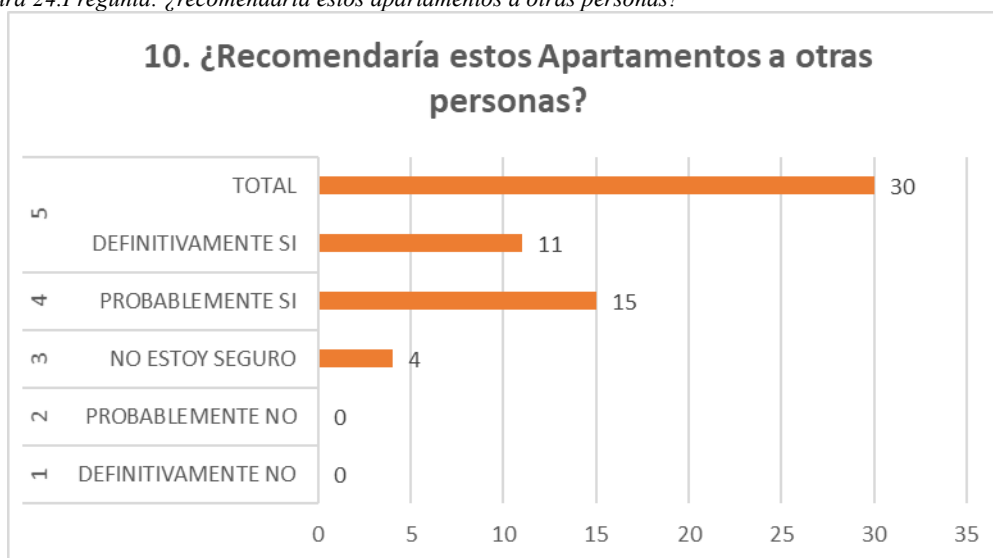
En segundo lugar, el servicio de internet fue señalado por 6 clientes, lo que lo convierte en una de las principales debilidades del establecimiento. Para los turistas actuales — particularmente quienes trabajan a distancia o buscan conectividad constante— el internet es un servicio básico y determinante en la experiencia de hospedaje.

Otros elementos mencionados incluyen la limpieza (4 menciones), instalaciones generales (3 menciones), tiempos de espera (3 menciones) y la atención (3 menciones). Aunque estas cifras son menores, muestran oportunidades claras para reforzar procesos operativos y estandarizar protocolos de servicio.

Finalmente, aspectos como ruido, check-in, abastecimiento de amenidades y promociones, con 1 mención cada uno, sugieren problemas aislados pero que también deben monitorearse para evitar que escalen a fallas recurrentes.

En conjunto, estos resultados evidencian que, si bien los clientes reconocen fortalezas importantes, existen áreas críticas (particularmente mantenimiento de habitaciones y conectividad) cuya mejora inmediata podría incrementar significativamente la percepción de calidad y la satisfacción global del servicio.

Figura 24. Pregunta: ¿recomendaría estos apartamentos a otras personas?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran una alta disposición de los clientes a recomendar Apartamentos Vacacionales SM, lo cual es un indicador directo de satisfacción global y fidelización. De los 30 encuestados, 26 personas (87%) manifestaron que sí recomendarían el establecimiento, 11 clientes respondieron “Definitivamente sí”, 15 clientes respondieron “Probablemente sí”. Este comportamiento refleja una percepción positiva generalizada del servicio, especialmente en aspectos como ubicación, amabilidad del personal y comodidad, hallazgos que coinciden con otras preguntas de la encuesta.

Sin embargo, 4 clientes (13%) indicaron estar “no seguros” de recomendar el alojamiento. Aunque ninguno respondió “probablemente no” o “definitivamente no”, este grupo representa una señal importante de áreas de mejora. Sus dudas suelen relacionarse con elementos detectados previamente, como problemas en muebles y habitaciones, fallos de internet, tiempos de espera y detalles del mantenimiento general.

En síntesis, el alto nivel de recomendación sugiere que la experiencia del cliente es mayormente satisfactoria y que el servicio cuenta con atributos valorados por los huéspedes. No obstante, los casos de incertidumbre revelan la necesidad de atender las debilidades operativas mencionadas para consolidar la fidelidad y asegurar que la recomendación sea unánime en el futuro.

Otro aspecto importante de la percepción del cliente, que impacta significativamente en la satisfacción del cliente es el tratamiento de las quejas, que se reciben en la empresa; inconformidades que se presentan de forma negativa, pero que son fuente importante de información para el mejoramiento del servicio y la toma de decisiones. A continuación, se muestran las quejas recibidas en los meses de septiembre y octubre, para su análisis.

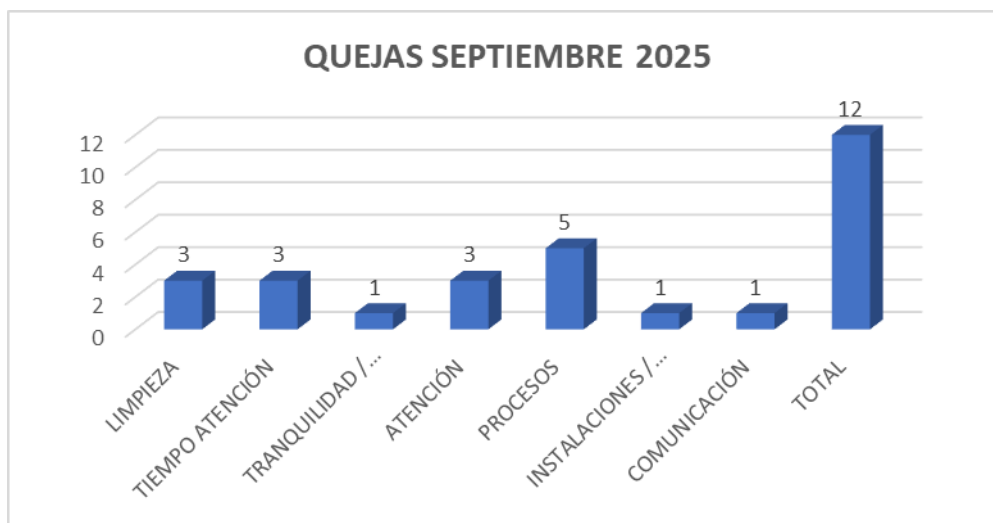
Tabla 21. Quejas septiembre 2025.

QUEJAS SEPTIEMBRE 2025		Recolección de los datos																													
ALOJAMIENTO POR NOCHE																															
d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
H	5	8	5	6	1	2	18	1	1	15	22	25	31	25	27	20	12	35	36	35	30	22	15	10	10	24	31	26	13	15	
Q	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0

Buzón de quejas y sugerencias (mes de septiembre 2025)					
No.	Origen	Número #	Área de atención	Acciones	% de atención
	Número total de servicios prestados	576	-	-PLAN DE ACCIÓN	-
1	Servicios entregados sin queja o clientes sin incidentes reportados- clientes satisfechos	564	Atención a clientes, servicio a cuartos, manto.	-PLAN DE ACCIÓN	-
2	Servicios entregados con queja o incidencias.	3	Atención a clientes, servicio a cuartos, manto.	PLAN DE ACCIÓN	
3	Buzón de quejas y sugerencias	9	Atención a clientes, servicio a cuartos, manto.	PLAN DE ACCIÓN	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25. Quejas septiembre 2025.



Fuente: Elaboración propia.

Durante septiembre se prestaron 576 servicios en total. A partir de ellos, se identifican tres indicadores clave: 564 servicios sin quejas: representa 97.9% de satisfacción operativa, 3 servicios con queja o incidencia reportada directamente y 9 quejas o sugerencias recibidas en el buzón.

En conjunto, se registraron 12 inconformidades en el mes (directas y buzón), equivalentes al 2.08% del total de servicios prestados. Aunque el porcentaje es bajo, la naturaleza de las incidencias evidencia áreas prioritarias de mejora.

De acuerdo con la tabla 26, las áreas afectadas fueron principalmente, la atención a clientes, servicio a cuartos y mantenimiento. Estas áreas coinciden con los puntos donde la experiencia del huésped depende más de la rapidez, consistencia y calidad del servicio, por lo que cualquier variación afecta de inmediato la percepción general de la estancia.

Interpretación de los datos

a) Bajas tasas de queja, pero áreas vulnerables

Aunque el volumen de quejas es reducido (solo 2.08%), esto no debe asumirse como plena satisfacción. La literatura indica que solo 1 de cada 10 clientes insatisfechos presenta una queja formal. El resto simplemente no regresa.

Esto significa que, las 12 quejas registradas pueden representar un volumen mayor de huéspedes que experimentaron algún inconveniente, el buzón está funcionando como mecanismo de retroalimentación, pero requiere fortalecerse para captar más información útil.

b) Tendencia por área de atención

Los patrones sugieren que los problemas están asociados a tiempos de respuesta del personal, ejecución inconsistente de tareas de limpieza o mantenimiento o comunicación con el huésped. Esto coincide con los resultados de la encuesta de satisfacción: en varios indicadores los huéspedes reportan neutralidad o menor calificación precisamente en rapidez de servicio, instalaciones y aspectos habitacionales.

Aunque el número de quejas es reducido, su contenido es significativo porque:

1. Afecta directamente la percepción del cliente durante su estancia.
2. Incide en la intención de recomendar los apartamentos.

3. Señala procesos no estandarizados que requieren intervención inmediata.

De esta manera las quejas son fuente valiosa de información que los clientes brindan a las empresas. En el mes de octubre se hizo una revisión de las quejas similar, a continuación, se muestra en la tabla 22 y figura 27, el estado de las quejas.

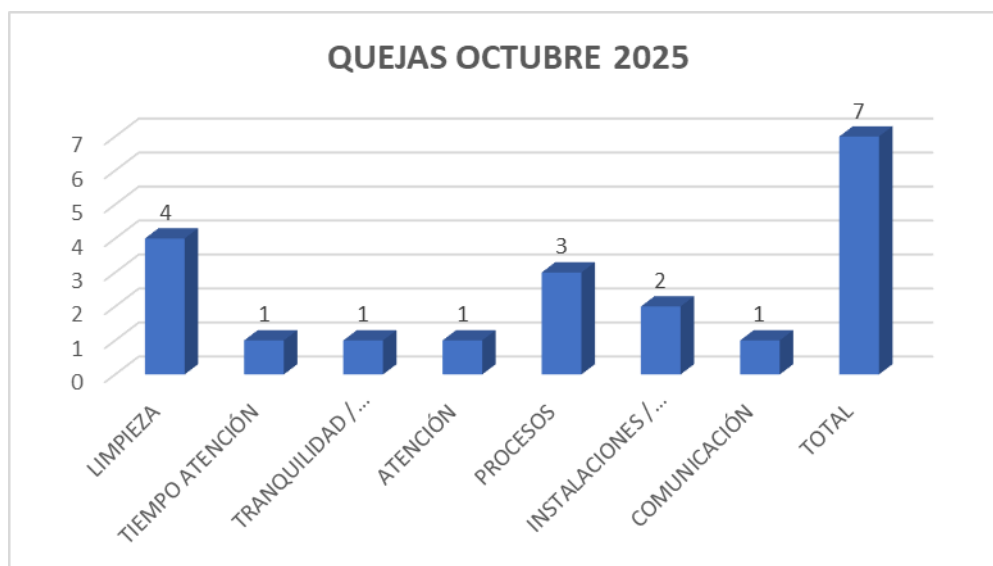
Tabla 22. Quejas octubre 2025.

QUEJAS OCTUBRE 2025																															
Recolección de los datos																															
ALOJAMIENTO POR NOCHE																															
d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
f																															
a																															
H	2	3	9	2	1	1	1	8	1	24	22	25	20	10	14	29	38	39	30	31	29	16	20	29	3	29	20	10	18	23	30
b				5	5	5	0	6	6																3	3					
Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0

Buzón de quejas y sugerencias (mes de octubre 2025)					
No.	Origen	Número #	Área de atención	Acciones	% de atención
	Número total de servicios prestados	642	-	-PLAN DE ACCIÓN	
1	Servicios entregados sin queja o clientes sin incidentes reportados- clientes satisfechos	635	Atención a clientes, servicio a cuartos, manto.	-PLAN DE ACCIÓN	
2	Servicios entregados con queja o incidencias.	0	Atención a clientes, servicio a cuartos, manto.	PLAN DE ACCIÓN	
3	Buzón de quejas y sugerencias	7	Atención a clientes, servicio a cuartos, manto.	PLAN DE ACCIÓN	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. Quejas octubre 2025.



Fuente: Elaboración propia.

Durante octubre de 2025 se registraron un total de 7 quejas, todas procedentes del buzón de quejas y sugerencias. No se reportaron quejas directas al personal ni inconformidades asociadas al servicio entregado en el momento. De acuerdo con la clasificación de las quejas en ese mes, corresponde a un mayor número hacia el rubro de limpieza de las áreas, procesos e instalaciones.

#### Principales hallazgos del mes

##### a) La limpieza sigue siendo el principal problema reportado (4 quejas)

La mayor cantidad de inconformidades se relaciona con falta de uniformidad en los estándares de limpieza, incongruencias en la presentación inicial de la habitación y detalles como polvo, sábanas, baño o artículos incompletos.

Este patrón coincide con los hallazgos de la evaluación ISO 9001, donde se identificó ausencia de procedimientos estandarizados, listas de verificación y supervisión.

##### b) Persisten fallas en “procesos” (3 quejas)

Los clientes reportaron problemas en coordinación operativa, orden y secuencia en la entrega del servicio y cumplimiento irregular de actividades del personal.

Esto refleja la falta de documentación y control operacional, especialmente en requisitos ISO como 8.1 (planificación y control) y 4.4 (gestión de procesos).

##### c) Instalaciones con deficiencias (2 quejas)

Las inconformidades mencionan: fugas o fallas en aire acondicionado y detalles de mobiliario o equipos que requieren mantenimiento.

Este tipo de queja se asocia con ausencia de mantenimiento preventivo y controles sistemáticos. Aunque con baja frecuencia, también se presentaron quejas en tiempo de atención al huésped, atención del personal, comunicación, ruido o tranquilidad del entorno.

Estas categorías complementan el diagnóstico de debilidades relacionadas con capacitación, protocolos de atención, sensibilidad del personal y coordinación interna.

#### Interpretación general del mes de octubre

El comportamiento de las quejas en octubre muestra que las inconformidades disminuyeron respecto al mes anterior, pero se mantienen problemas estructurales. Limpieza, procesos e instalaciones continúan siendo los ejes principales de malestar del huésped. Las quejas revelan una operación reactiva, sin controles formales ni seguimiento sistemático. Los resultados coinciden con las no conformidades detectadas en ISO 9001, confirmando que la empresa carece de un sistema de gestión estandarizado.

En términos operativos, octubre evidencia que el servicio puede ser percibido como adecuado en general, pero sin una estructura de calidad que garantice consistencia, lo que provoca variabilidad y fallas recurrentes.

#### **Resultados de encuestas sobre satisfacción del cliente, seguimiento de las quejas y su análisis.**

1. La ubicación fue mencionada como el mayor atributo diferenciador.
2. El precio accesible mantiene la fidelidad de un segmento específico de clientes.
3. La limpieza es aceptable, aunque depende del colaborador en turno, lo que evidencia variabilidad.
4. El mantenimiento es irregular, lo que disminuye la experiencia general del huésped.
5. El cliente moderno busca servicios más estandarizados, lo que representa un reto inmediato para la empresa.
6. La satisfacción del cliente se sostiene principalmente por factores externos al servicio: ubicación, seguridad y precio.

7. La experiencia del servicio no es consistente, rompiendo el principio de fiabilidad del modelo SERVQUAL.
8. La falta de procesos impide garantizar calidad constante en limpieza, mantenimiento y atención.
9. La empresa desconoce en qué grado satisface realmente a sus clientes, pues no mide de forma formal ni periódica.

### **Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción respecto a las dimensiones de la satisfacción del cliente existentes.**

La satisfacción del cliente, de acuerdo con la literatura especializada, no es un constructo único ni homogéneo, sino un fenómeno multidimensional que se construye a partir de la interacción entre expectativas, desempeño percibido y experiencia global del servicio (Oliver, 1997; Kotler & Keller, 2016). En el marco teórico de esta investigación se identificaron tipos-dimensiones de la satisfacción del cliente, principalmente aquellas asociadas a la calidad del servicio en empresas turísticas, como lo proponen Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y Zeithaml, Bitner y Gremler (2018).

### **Relación con los tipos de satisfacción del cliente**

Desde el enfoque teórico, la satisfacción funcional se refiere al cumplimiento de los aspectos básicos y operativos del servicio, es decir, que el servicio “funcione” conforme a lo prometido (Oliver, 1997). En los resultados obtenidos en Apartamentos Vacacionales SM, este tipo de satisfacción se refleja en las evaluaciones relacionadas con limpieza, comodidad de la cama, instalaciones y relación precio–calidad. Aunque la mayoría de los clientes se ubicó en niveles de “satisfecho” y “muy satisfecho”, la presencia de respuestas neutrales e incluso insatisfactorias evidencia que el cumplimiento funcional no es totalmente consistente, lo cual

coincide con lo señalado por Parasuraman et al. (1988), quienes afirman que pequeñas fallas operativas generan brechas de calidad perceptibles para el cliente.

Por otra parte, la satisfacción afectiva-emocional se relaciona con la experiencia subjetiva del cliente, el trato recibido y la percepción de atención personalizada (Lovelock & Wirtz, 2016). Los resultados de la encuesta muestran que la amabilidad del personal y la atención recibida fueron de los aspectos mejor valorados, lo que indica que, aun en ausencia de procesos formales de calidad, la interacción humana ha sido un factor positivo en la experiencia del huésped. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Zeithaml et al. (2018), quienes sostienen que en los servicios turísticos la dimensión humana puede compensar parcialmente deficiencias estructurales del servicio.

En cuanto a la satisfacción social, entendida como la percepción del cliente sobre el valor simbólico y contextual del servicio (Oliver, 1997), los resultados muestran que aspectos como la ubicación, la tranquilidad y la accesibilidad económica influyen positivamente en la valoración general de la estancia. Esto confirma que el cliente no evalúa únicamente el servicio aislado, sino la experiencia integral del alojamiento, tal como lo plantean Kotler y Keller (2016).

Respecto a la satisfacción cognitiva, se tiene que, en el caso de Apartamentos Vacacionales SM, los resultados de las encuestas de satisfacción muestran que una proporción significativa de los clientes calificó diversos aspectos del servicio en niveles de “satisfecho” y “muy satisfecho”, particularmente en lo referente a la limpieza general, la comodidad del alojamiento y la relación precio–calidad. Estos resultados indican la presencia de satisfacción cognitiva moderada a alta, ya que el servicio cumplió, en términos generales, con las expectativas racionales de los clientes.

Sin embargo, la aparición recurrente de respuestas neutrales y algunas evaluaciones negativas en preguntas relacionadas con mantenimiento, tiempos de atención y consistencia del servicio evidencia variabilidad en la satisfacción cognitiva. De acuerdo con Oliver (1997), este tipo de respuestas refleja que el cliente no percibe un incumplimiento grave, pero sí identifica diferencias entre lo esperado y lo recibido, lo cual impide que la satisfacción alcance niveles óptimos.

En síntesis, los resultados permiten concluir que la satisfacción cognitiva del cliente en Apartamentos Vacacionales SM es aceptable pero no óptima. Los clientes perciben que el servicio cumple con lo básico, pero identifican áreas de mejora que afectan su evaluación racional del desempeño del servicio.

Referente a la satisfacción disposicional, en los resultados obtenidos en Apartamentos Vacacionales SM, se observa que una proporción considerable de clientes mantiene evaluaciones positivas del servicio, incluso en presencia de inconsistencias reportadas en aspectos funcionales como mantenimiento, tiempos de respuesta o limpieza. Este comportamiento puede interpretarse, desde el enfoque disposicional, como la presencia de clientes con una predisposición favorable hacia el servicio, quienes muestran mayor tolerancia ante fallas menores y valoran de manera global su experiencia.

Las respuestas de satisfacción general, así como los comentarios cualitativos recabados en las encuestas, evidencian que algunos clientes manifiestan una actitud comprensiva frente a problemas operativos, especialmente cuando estos son percibidos como ocasionales o propios de la dinámica turística.

No obstante, los resultados también muestran que esta satisfacción disposicional no es homogénea. La presencia de quejas formales y evaluaciones negativas indica que existen clientes con una disposición menos tolerante, para quienes las fallas del servicio influyen de

manera más directa en su percepción global. Oliver (1997) advierte que, en estos casos, la disposición del cliente puede intensificar la percepción negativa, generando insatisfacción incluso ante fallas de impacto moderado.

Tabla. Análisis integrado de los tipos de satisfacción del cliente y resultados de la encuesta

<b>Tipo de satisfacción</b>	<b>Fundamento teórico</b>	<b>Evidencia en la encuesta</b>	<b>Interpretación de resultados</b>
Satisfacción cognitiva	Evaluación racional del desempeño frente a expectativas (Oliver, 1997).	Mayoría de respuestas en 'satisfecho', con presencia de neutrales.	El servicio cumple lo básico, pero existen inconsistencias que limitan una evaluación plenamente positiva.
Satisfacción disposicional	Predisposición estable del cliente a evaluar positivamente el servicio (Homburg et al., 2006).	Clientes que califican positivamente aun ante fallas menores.	La buena disposición del cliente amortigua fallas, pero no sustituye una gestión formal de la calidad.
Satisfacción por expectativas superadas	Desempeño superior a lo esperado (Oliver, 1997).	Calificaciones de 'muy satisfecho' en atención y trato.	Se presentan experiencias sobresalientes, pero de forma aislada y no sistemática.
Satisfacción por expectativas no cumplidas	Desconfirmación negativa cuando el servicio no alcanza lo esperado (Parasuraman et al., 1988).	Respuestas neutrales/negativas y quejas registradas.	Fallas operativas generan brechas de calidad que afectan la percepción del cliente.
Satisfacción transaccional	Evaluación inmediata de interacciones específicas (Oliver, 1997).	Variabilidad en check-in, atención y solución de incidencias.	La experiencia depende del momento del servicio y del desempeño individual del personal.
Satisfacción afectiva-emocional	Respuesta emocional derivada de la experiencia y del trato, más allá de la evaluación racional (Oliver, 1997; Zeithaml et al., 2018).	Altas valoraciones en amabilidad, trato y atención; comentarios positivos sobre la experiencia.	El componente humano del servicio fortalece la experiencia y puede compensar parcialmente fallas operativas, aunque no sustituye la estandarización.
Satisfacción funcional	Percepción del cumplimiento de atributos básicos y del funcionamiento del servicio conforme a lo prometido (Oliver, 1997).	Valoraciones positivas en aspectos operativos (p. ej., limpieza/condiciones generales), con presencia de neutrales/negativas en mantenimiento y consistencia.	La satisfacción funcional es moderada: se cumple lo esencial, pero la variabilidad operativa limita la consistencia del servicio.
Satisfacción social	Evaluación asociada a la alineación con valores, contexto y utilidad social percibida de la experiencia (Kotler & Keller, 2016).	Valoración favorable de ubicación, ambiente y conveniencia; influencia de expectativas del viaje y del contexto turístico.	La experiencia se aprecia como "adecuada" dentro del contexto del viaje; sin embargo, la satisfacción social no compensa fallas repetidas en lo funcional.

En general del análisis, la empresa “Apartamentos Vacacionales SM” se encontraron indicios de buenas prácticas de la calidad y enfocadas a la satisfacción de los clientes, por ejemplo, un seguimiento a las anomalías y problemáticas, por medio de reuniones de la gerencia y colaboradores, buzón de quejas y sugerencias disponible para los clientes, implementación de bitácoras de servicio a cuartos, etc. De esta manera la empresa ha llevado a cabo acciones de mejora, sin embargo, las prácticas mencionadas no son suficientes para tener una gestión de la calidad de manera proactiva, que les permita ser más competitivos y alcanzar mejores resultados.

### **4.3 Discusión**

Los resultados obtenidos en el capítulo 4 permiten identificar con claridad que la organización presenta brechas significativas respecto al cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos por la norma ISO 9001:2015, particularmente en los apartados relacionados con el enfoque al cliente, la gestión de quejas, la comunicación interna y la competencia del personal. Esta situación se ve reflejada en tres elementos clave:

1. las quejas recurrentes de los huéspedes,
2. el bajo nivel de estandarización de los procesos operativos, y
3. la limitada trazabilidad de la información relacionada con el servicio.

En primer lugar, el análisis de quejas y de la percepción del cliente evidenció deficiencias en tiempos de atención, limpieza, mantenimiento básico y claridad en la información proporcionada al huésped. Esto coincide con lo establecido por ISO 10004:2018, que destaca la importancia de contar con mecanismos sistemáticos para medir, monitorear y analizar la satisfacción del cliente como parte del sistema de gestión de la calidad. La ausencia de estos mecanismos en Apartamentos Vacacionales SM generó una falta de retroalimentación

estructurada que impide identificar tendencias, anticipar problemas o implementar acciones correctivas oportunas.

En segundo lugar, los hallazgos muestran que el personal opera sin una guía estandarizada o una capacitación suficientemente robusta, lo cual impacta la consistencia del servicio y afecta directamente la experiencia del huésped. De acuerdo con ISO 9001:2015, la competencia y la toma de conciencia del personal son elementos indispensables para asegurar la conformidad del servicio. La información recabada confirma que dichas condiciones no se cumplen plenamente, lo que explica la variabilidad en el desempeño del personal y el incremento de quejas relacionadas con el servicio de limpieza y la atención operativa.

En tercer lugar, la revisión documental, la observación directa y las entrevistas demostraron que la empresa carece de una estructura formal para gestionar riesgos, oportunidades y acciones correctivas. Esta carencia limita la capacidad de la organización para prevenir no conformidades y generar un ciclo real de mejora continua. Como consecuencia, las acciones que se emprenden suelen ser reactivas, aisladas y sin un seguimiento documentado, lo que debilita la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

Los resultados también muestran coherencia con los planteamientos teóricos de Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes sostienen que la calidad del servicio se ve afectada cuando existe una brecha entre las expectativas del cliente y la ejecución del servicio. Esta brecha se refleja claramente en la insatisfacción de los usuarios de los apartamentos, cuyas quejas recurrentes indican un incumplimiento en atributos esenciales del servicio como confiabilidad, capacidad de respuesta y elementos tangibles.

De manera transversal, los hallazgos del capítulo 4 respaldan la pertinencia de las propuestas planteadas: el diseño de una encuesta formal de satisfacción del cliente, la implementación de un procedimiento para la gestión de quejas centrado en la mejora continua y la elaboración

de un plan de capacitación orientado a fortalecer la competencia del personal. Estas estrategias responden directamente a las áreas críticas detectadas y se alinean con los requisitos de ISO 9001:2015 en materia de liderazgo, enfoque al cliente, gestión de recursos, operación y mejora.

En síntesis, la discusión confirma que la empresa requiere migrar de un modelo operativo informal hacia un sistema de gestión de la calidad alineado con estándares internacionales, donde la satisfacción del cliente deje de ser un resultado incidental y se convierta en un componente sistemático, medible y gestionado. La evidencia muestra que sin estructuras formales, sin datos confiables y sin capacitación continua, la organización difícilmente logrará mejorar la percepción de sus clientes o incrementar la retención de huéspedes. Por ello, los resultados aquí analizados constituyen una base sólida para justificar la implementación del plan de mejora propuesto.

La discusión de resultados permite interpretar de manera integral los hallazgos obtenidos sobre la gestión de la calidad, el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 y la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM, contrastándolos con la literatura especializada y los modelos teóricos revisados. Este análisis ofrece una visión estratégica del estado actual de la empresa y de su viabilidad para implementar prácticas de mejora continua y gestión de calidad profesionalizada.

### **Gestión de la calidad en la empresa Apartamentos Vacacionales SM**

Los resultados del diagnóstico interno evidencian que Apartamentos Vacacionales SM presenta prácticas aisladas de calidad, tales como reuniones de seguimiento, bitácoras y buzón de quejas. Aunque son esfuerzos valiosos, no constituyen un Sistema de Gestión de la Calidad estructurado, tal como lo exige la ISO 9001:2015. Esto coincide con lo señalado por Carmona-Calvo y Suárez (2016), quienes documentan que muchas microempresas en el

sector servicios aplican acciones intuitivas, pero carecen de procesos formalizados y estandarizados.

Asimismo, se confirma lo planteado por Deming sobre la necesidad de pasar de acciones correctivas reactivas a procesos preventivos y estandarizados. Deming advierte que “la mejora constante y permanente del sistema es esencial para la productividad” y que los problemas de calidad derivan más de una mala gestión que de errores operativos. En el caso de SM, el análisis de sus procesos internos demuestra exactamente lo mismo: la falta de planificación formal, indicadores y liderazgo en calidad provoca variabilidad en el servicio, afectando la experiencia del huésped.

Por su parte, Juran propone que la calidad debe abordarse desde la perspectiva externa (satisfacción del cliente) e interna (reducción de fallas y desperdicios). Los hallazgos en SM muestran que ambas dimensiones están debilitadas: los procesos no documentados generan errores operativos y, al mismo tiempo, no se dispone de información sistemática para evaluar la percepción del huésped. Esto confirma la idea de Juran respecto a que “la ausencia de deficiencias es inseparable de la satisfacción del cliente”.

En los resultados obtenidos en Apartamentos Vacacionales SM, se identifican manifestaciones puntuales de satisfacción por expectativas superadas, particularmente en aquellas preguntas de la encuesta donde los clientes calificaron el servicio como “muy satisfecho”. Estas valoraciones se asocian principalmente con la amabilidad del personal, la disposición para resolver solicitudes y la relación percibida entre el precio y el servicio recibido.

Desde la perspectiva empírica, estos resultados sugieren que, en ciertos momentos del servicio, la empresa logra ofrecer experiencias que exceden lo que el cliente esperaba inicialmente. Este hallazgo coincide con lo planteado por Zeithaml, Bitner y Gremler (2018),

quienes señalan que en los servicios turísticos las interacciones humanas positivas pueden generar percepciones de valor superiores, incluso cuando existen limitaciones operativas.

No obstante, la distribución de las respuestas muestra que este tipo de satisfacción no es generalizado, sino ocasional y dependiente de situaciones específicas. La presencia simultánea de evaluaciones neutrales y de quejas formales indica que la superación de expectativas no se presenta de manera consistente para todos los clientes. De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuando la calidad del servicio carece de estandarización, las experiencias sobresalientes tienden a ser aisladas, lo que limita su impacto en la satisfacción global. Lo que nos lleva al análisis de los resultados con base en la satisfacción de expectativas no cumplidas, que de manera similar se observa en los resultados algunos casos en donde parcialmente no se cumplen las expectativas del cliente.

En síntesis, los resultados muestran que la empresa SM se encuentra en un punto de transición: posee buena voluntad y experiencia operativa, pero enfrenta barreras estructurales, tal como ocurre con cientos de microempresas mexicanas, según muestran los datos de INEGI y los estudios sobre PYMES citados.

### **Satisfacción del cliente: brechas entre expectativas y servicio real**

Los hallazgos confirman la premisa central planteada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes sostienen que la satisfacción depende de la diferencia entre desempeño percibido y expectativas previas. Actualmente, la empresa no medía esa brecha de manera formal, lo que impide identificar oportunidades de mejora, patrones de quejas y aspectos críticos del servicio.

El comportamiento del turista en Mazatlán, caracterizado por un incremento en sus expectativas debido al reciente crecimiento en infraestructura hotelera, hace más evidente la importancia de aplicar instrumentos de medición. La percepción de valor ya no se basa

únicamente en la ubicación o el precio (fortalezas actuales de SM), sino en dimensiones del SERVQUAL como la empatía, la fiabilidad, la capacidad de respuesta y los elementos tangibles.

La información recabada en la investigación establece que:

- Los clientes valoran la ubicación y el precio.
- Pero demandan mejores instalaciones, mantenimiento preventivo, atención más personalizada y procesos más eficientes.

Esto refuerza la afirmación de Kotler y Keller (2016): la experiencia real, no las características del servicio, es lo que genera satisfacción o insatisfacción.

Por lo tanto, la empresa SM enfrenta una brecha similar a la planteada por Zeithaml, Bitner y Gremler (2018): la empresa cree conocer a su cliente, pero no cuenta con herramientas formales para medirlo, lo que puede llevar a decisiones equivocadas o incompletas.

### **La competitividad del destino y su impacto en la empresa Apartamentos Vacacionales SM**

Un hallazgo clave del análisis contextual es que la competitividad del destino Mazatlán influye directamente en la percepción del servicio en la empresa SM. Mazatlán se encuentra en un ciclo de crecimiento turístico, con un aumento significativo de inversión, desarrollo inmobiliario y diversificación de la oferta hotelera. Esto coincide con los modelos de Ritchie y Crouch (2003) y de Dwyer y Kim (2003), que sostienen que:

- La competitividad del destino se convierte en un determinante del desempeño empresarial.
- Las empresas turísticas pequeñas dependen fuertemente de los recursos del entorno, la imagen del destino y la infraestructura pública.

Aplicado a SM, se tiene que:

1. Las ventajas comparativas del destino (clima, playas, ubicación) fortalecen el atractivo de los apartamentos.
2. Las ventajas competitivas del destino (marketing, infraestructura, seguridad, conectividad) pueden potenciar o perjudicar la satisfacción del cliente.
3. El crecimiento acelerado del destino eleva las expectativas del turista, lo que obliga a la empresa SM a mejorar su servicio para seguir siendo competitivo.

Así, los hallazgos refuerzan el argumento de Velarde-Valdez, Obombo Magio y Olmos-Martínez (2023), quienes afirman que Mazatlán se encuentra en un proceso de reposicionamiento competitivo que exige a las empresas adaptarse para no quedar rezagadas.

### **El papel estratégico de la calidad en una microempresa turística**

Los resultados muestran que Apartamentos Vacacionales SM cumple con varias condiciones identificadas en la literatura como críticas para la mejora organizacional:

1. Experiencia acumulada (50 años) que genera confianza en nichos de clientes tradicionales.
2. Ubicación estratégica en la zona turística principal.
3. Precios competitivos, una ventaja relevante en segmentos medios del turismo nacional.
4. Cultura laboral dispuesta al cambio, observada en la participación de colaboradores en reuniones y bitácoras.

Sin embargo, estas fortalezas no son suficientes en un mercado donde la calidad del servicio se ha convertido en un diferenciador clave. La literatura especializada (Evans y Lindsay, 2020) es clara al afirmar que las organizaciones de servicios que no profesionalizan la calidad enfrentan pérdida de competitividad, especialmente ante competidores que sí aplican modelos modernos de gestión.

El análisis evidencia que, aunque SM tiene fortalezas significativas, la ausencia de procesos formales la coloca en una posición vulnerable frente al crecimiento hotelero y la sofisticación de la demanda.

### **Implicaciones prácticas para la empresa**

A partir de los resultados, se desprenden conclusiones estratégicas:

1. La calidad debe convertirse en eje rector del modelo de negocio, no en un proceso complementario.
2. La satisfacción del cliente debe medirse sistemáticamente para tomar decisiones objetivas.
3. Se requiere un rediseño de procesos, documentando procedimientos clave.
4. La capacitación del personal es indispensable, tal como lo señalan Deming y Juran.
5. La empresa debe aprovechar la competitividad del destino, alineando su oferta a la nueva imagen de Mazatlán.

#### **4.4 Matriz de consistencia**

Para una mejor comprensión de los autores referenciados en el marco teórico en la presente investigación, se elaboró una matriz de consistencia como instrumento metodológico de la investigación, con la finalidad de mostrar la relación y coherencia entre diferentes elementos del proyecto en mención; el objetivo principal, los objetivos específicos, autores del marco teórico, técnicas de recolección de datos, resultados del trabajo de campo y conclusiones.

Tabla 23. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Objetivo Principal: Analizar los elementos relacionados con la gestión de la calidad y su impacto en la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.					
Pregunta Principal: ¿Cómo influyen los elementos de la gestión de la calidad en los niveles de satisfacción del cliente en la empresa Apartamentos Vacacionales SM?					
Objetivos secundarios	Autores marco teórico	Técnicas de recolección de datos	Resultados del trabajo de campo	Conclusiones por objetivo	Conclusión por Variable
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>					
Objetivo 1. Analizar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la empresa Apartamentos Vacacionales SM.	Tarí Guilló (2000) ISO 9001:2015 Juran (1992); Deming (1986); Crosby (1979).	Entrevista Observación Documental	Cumplimiento general del 6.46% de los requisitos. Se comprueba un cumplimiento muy bajo de la norma, se identifican áreas de oportunidad. No existen procesos documentados ni roles definidos.	La empresa no opera bajo un SGC formal.	- La gestión de calidad es insuficiente. - Los incumplimientos afectan la calidad del servicio. - La ausencia de control afecta la experiencia del cliente.
Objetivo 2. Identificar incumplimientos de los requisitos en ISO 9001, por áreas en la empresa.	Deming (1989) ISO 9001:2015 Ishikawa (1985)	Entrevista (guía) Observación Documental	Incumplimientos en liderazgo, recursos, operación y mejora. Requisitos con incumplimiento: 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, todos tienen puntos faltantes.	La mayor parte de los requisitos de ISO 9001:2015 no se están cumpliendo. Las áreas clave de la calidad están debilitadas.	
Objetivo 3. Identificar el impacto de la gestión de la calidad sobre la calidad del servicio, la experiencia del huésped y su nivel de satisfacción.	Evans y Linsay (2020) ISO 9001:2015 Parasuraman et al. (1985); Kotler & Keller (2016).	Entrevista Observación Encuestas	Satisfacción moderada, pero con 13 áreas de mejora.	La calidad percibida depende de la estandarización del servicio.	
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>					
Objetivo 1. Analizar los requisitos referentes a la satisfacción del cliente de la norma ISO 9001:2015.	ISO 10004:2018 ISO 9001:2015 Zeithaml (2015).	Entrevista Documental	No existen métodos formales de seguimiento al cliente. Se obtuvo un bajo cumplimiento de los requisitos del cliente y la existencia de quejas.	No se atienden sistemáticamente necesidades del cliente.	- La satisfacción del cliente carece de medición formal. - La satisfacción está condicionada

Objetivo 2. Analizar los resultados de la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio y la atención.	ISO 10004:2018 Parasuraman (1988) Johnson y Fornell (1991)	Entrevista Observación Encuesta Documental	Valoración positiva en amabilidad y limpieza; quejas por instalaciones e internet.	La percepción confirma fortalezas y debilidades del servicio.	por mejoras operativas. - La insatisfacción deriva de fallas estructurales.
Objetivo 3. Determinar las principales causas de insatisfacción reportadas por clientes.	Oliver (2014) Johnson y Fornell (1991) Ishikawa (1985); Juran (1992).	Encuesta Análisis de quejas	Quejas en procesos, mantenimiento y comunicación. El análisis de encuestas arroja resultados de insatisfacción: limpieza, internet, instalaciones, atención.	Las causas raíz se relacionan con falta de procesos.	
<b>VARIABLE: SUJETO DEL ESTUDIO</b>					
Objetivo 1. Identificar la clasificación de las empresas	INEGI (2024); SECTUR (2023).	Análisis documental.	La empresa es microempresa turística.	Los recursos limitados explican carencias operativas.	Las características del sector justifican un SGC. El entorno turístico exige actualización y calidad.
Objetivo 2. Analizar las características de las empresas de servicios turísticas	Middleton (2001); Kotler & Keller (2016).	Revisión documental.	Alta variabilidad del servicio y dependencia del personal.	La empresa requiere estandarización.	
Objetivo 3. Determinar las ventajas y desventajas de las empresas de servicios turísticas	SECTUR (2023); Kotler (2016).	FODA, entrevistas.	Ventajas: ubicación, experiencia. Desventajas: procesos débiles.	La competitividad depende de mejorar la calidad.	

#### **4.5 Propuesta de mejora**

La siguiente propuesta de mejora fue derivada de un análisis detallado de los resultados obtenidos en la investigación, en la aplicación de los instrumentos de recolección de los datos, relacionados con las variables de investigación definidas.

La propuesta de mejora consistió en la estructuración de un sistema de gestión de la calidad documentado, que permita incorporar los conocimientos necesarios de ISO 9001 en la práctica de la empresa, y al mismo tiempo dar cumplimiento a los requisitos establecidos y encaminar a la organización a la gestión de la calidad y el seguimiento constante de la percepción de los clientes.

A continuación, se describen todas las partes que componen la propuesta de mejora “Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Apartamentos Vacacionales SM”.

### **PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA APARTAMENTOS VACACIONALES SM**

#### **DIAGNÓSTICO**

##### **1. Primera reunión de trabajo con directivos de la empresa**

Se sostuvo una primera reunión con Directivos y personal de la empresa, en la cual el objetivo principal fue comprender la posición actual de la organización respecto al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015; se les compartió la información obtenida de los instrumentos de recolección de los datos utilizados, de las entrevistas aplicadas a colaboradores y directivos.

Del 100% de los requisitos definidos, los resultados de las entrevistas, utilizando los formatos para comparar requisitos ISO, oscilaron entre el 8% y 4 % de cumplimiento.

Del diagnóstico se deriva lo siguiente:

- La empresa requiere realizar un trabajo organizado y planificado para lograr el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.
- Determinar las estrategias necesarias que permitan el logro de cumplimiento de la norma ISO.
- El sistema de gestión de la calidad (SGC) en la empresa Apartamentos Vacacionales SM tendrá como alcance los procesos sustantivos de la organización: atención al cliente, servicio a cuartos y tratamiento de las quejas.
- La participación de Directivos es fundamental para la estructuración del SGC, el involucramiento de todos los colaboradores de la empresa, la comunicación interna, la claridad de los objetivos y compromiso como alta dirección.

**Diagnóstico derivado del análisis de las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa Apartamentos Vacacionales SM, considerando los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015.**

Se hizo un comparativo detallado del cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2015, tomando en consideración todos los resultados obtenidos de la investigación, como lo son las entrevistas realizadas, de las cuales se obtuvieron los elementos necesarios para identificar las necesidades de la empresa respecto la gestión de la calidad; del análisis de dichos resultados y las reuniones previas con la gerencia, se elaboró un diagnóstico contundente para la empresa.

Aporte del diagnóstico.

- Existe interés genuino en implementar un SGC como vía para mejorar la posición en el mercado.

- No se había desarrollado un análisis formal FODA inicial, aunque se reconoce de forma empírica la existencia de debilidades internas y amenazas externas.
- Esto indica un liderazgo con visión de mejora, pero con carencias metodológicas en el análisis estratégico. El cambio organizacional aún no está sistematizado.
- Se identifican acciones de liderazgo participativo: reuniones semanales, motivación al personal, enfoque en la atención al cliente. Tienen un liderazgo que opera, pero que carece de formalización estratégica y comunicacional.
- Existían mecanismos básicos como el buzón de quejas y atención inmediata.
- La satisfacción del cliente no era medida ni monitoreada sistemáticamente.
- Se trabajaba con intención de mejora, pero sin indicadores ni seguimiento. Se requiere establecer herramientas para evaluar la experiencia del cliente.
- No se tienen documentados ni definidos los procesos operativos.
- La comunicación interna es informal y poco efectiva.
- No hay políticas o procedimientos que guíen las operaciones.
- La empresa opera de manera reactiva y empírica. Esto genera riesgo operativo y baja trazabilidad.
- No se tienen competencias definidas ni se da seguimiento al desarrollo del personal.
- La concientización sobre calidad y objetivos es parcial.
- El capital humano no está siendo gestionado estratégicamente. Esto impacta negativamente en la calidad del servicio y limita la capacidad de mejora continua.
- No se realizan auditorías internas ni revisiones sistemáticas por la dirección.
- Existe una ausencia de cultura de evaluación, lo cual impide identificar brechas de calidad y limita el aprendizaje organizacional.

- No hay procesos establecidos para acciones correctivas o mejoras.
- Las mejoras que se hacen son reactivas, ante quejas o incidentes.
- El proceso de mejora es circunstancial y no sistematizado, lo cual reduce su eficacia e impacto a largo plazo.

Los Apartamentos SM presentan un entorno con potencial para crecimiento y mejora, gracias al interés y disposición de la alta dirección. Para conformar su sistema de gestión de la calidad se requiere:

- Formalización y documentación de procesos clave.
- Definición clara de misión, visión, política de calidad y objetivos específicos.
- Capacitación estructurada del personal en competencias, calidad y comunicación.
- Implementación progresiva de controles, medición y evaluación interna.
  - Recomendaciones inmediatas
- Realizar un diagnóstico FODA formal.
- Establecer un plan estratégico de calidad a corto y mediano plazo.
- Iniciar con procesos básicos de documentación: roles, procesos, políticas.
- Implementar un programa piloto de medición de la satisfacción del cliente.
- Capacitar a los líderes de área en fundamentos del SGC e ISO 9001.

## Detección de puntos críticos

### FODA DE LA EMPRESA

Tabla 24. FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 años operando como empresa en el sector servicios turísticos.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Precios accesibles y competitivos.</li> <li>• Experiencia en el servicio de hospedaje.</li> <li>• Compromiso de la alta dirección y colaboradores de la empresa.</li> <li>• Prácticas iniciales de la calidad.</li> <li>• Experiencia con el trato a clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despegue turístico local.</li> <li>• Tendencias actuales de ciudades turísticas. Mazatlán como una opción atractiva y llamativa.</li> <li>• Difusión y promoción del destino turístico y empresas.</li> <li>• Tendencias actuales a la gestión y cultura de la calidad, satisfacción del cliente.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa con competitividad débil.</li> <li>• Infraestructura con 50 años de antigüedad. (Edificio).</li> <li>• Poca experiencia en materia de gestión de la calidad.</li> <li>• No tienen documentados procesos, procedimientos, indicadores y objetivos estratégicos.</li> <li>• Evaluación de cumplimiento de requisitos de calidad con bajo cumplimiento: 6.46%.</li> <li>• Relación de quejas presentadas por los clientes.</li> <li>• No se da seguimiento a la percepción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia. Hoteles y desarrollos nuevos en Mazatlán.</li> <li>• Inseguridad</li> <li>• Problemas de salud pública. (Pandemia).</li> <li>• Mayor número de empresas que dan seguimiento y desarrollan estrategias para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

El análisis FODA evidencia una organización con amplia trayectoria en el sector turístico, pero con importantes rezagos estructurales que limitan su competitividad y su capacidad para ofrecer un servicio consistente y orientado a la satisfacción del cliente. La empresa cuenta

con fortalezas clave como su experiencia de 50 años, una ubicación estratégica y precios competitivos. Estos elementos siguen siendo un diferenciador dentro del mercado turístico local, especialmente en un destino con alta demanda como Mazatlán. La experiencia acumulada y el trato cercano al cliente representan activos valiosos, ya que pueden facilitar el proceso de transición hacia un sistema de gestión de la calidad más formal.

Sin embargo, las debilidades observadas son profundas y estructurales, y coinciden con los hallazgos encontrados en las encuestas, entrevistas y el análisis de requisitos ISO 9001:2015. La falta de documentación de procesos, la ausencia de indicadores estratégicos y un nivel de cumplimiento de calidad extremadamente bajo (6.46%) revelan una operación basada en la improvisación más que en la estandarización. La infraestructura antigua, acompañada de una capacidad técnica limitada para gestionar la calidad, incrementa la probabilidad de errores operativos, quejas recurrentes y variabilidad en la experiencia del huésped. El hecho de que no exista seguimiento sistemático a la percepción del cliente ni a la retroalimentación recibida constituye una barrera crítica para la mejora continua.

En el entorno externo, la empresa se ve beneficiada por oportunidades significativas, como el crecimiento turístico local, la tendencia hacia destinos emergentes y la promoción gubernamental del sector. Este contexto representa una ventana estratégica para reposicionar a la empresa mediante la implementación de prácticas sólidas de calidad y diferenciación basada en el servicio. Además, la creciente cultura de calidad y satisfacción del cliente en el sector turístico puede convertirse en un catalizador para que la empresa adopte estándares como ISO 9001:2015, fortaleciendo su estructura interna.

No obstante, las amenazas son igualmente relevantes. La competencia con hoteles nuevos y desarrollos recientes coloca a la empresa en una posición vulnerable debido a su infraestructura antigua y ausencia de procesos estandarizados. También destacan factores

como la inseguridad, la incertidumbre pospandemia y la presencia de empresas que ya operan con estrategias de calidad, lo que aumenta la brecha competitiva. Si la empresa no avanza en modernización y formalización de sus sistemas de calidad, corre el riesgo de quedar rezagada frente a una industria que evoluciona rápidamente hacia modelos de servicio más profesionales y sostenibles.

En conjunto, el FODA refleja una empresa con potencial, pero estancada en prácticas tradicionales que no responden a las exigencias actuales del mercado turístico. La principal conclusión es que la competitividad futura dependerá directamente de la capacidad de la empresa para transformar sus debilidades internas en oportunidades mediante la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en ISO 9001, la modernización de procesos y el fortalecimiento del enfoque al cliente.

Posteriormente como parte del desarrollo de una propuesta de mejora para la empresa Apartamentos Vacacionales SM, se llevaron a cabo reuniones de trabajo para conocer la organización, para determinar su forma de trabajo y de ofrecer los servicios de hospedaje, y a partir de esa información diseñar un sistema de gestión de la calidad básico, a la medida de la empresa, que recién inicia en las prácticas de la calidad. Se documentaron procesos y procedimientos, mapa de procesos, definición y delimitación de los objetivos de calidad, la política de la calidad, misión y visión, organigrama de la empresa, definición de las partes interesadas y el análisis de riesgos de la empresa, en el cumplimiento de los requisitos de ISO 9001:2015; así como del empleo de un modelo de mejora para el desarrollo de propuesta.

### **Justificación**

La propuesta de mejora planteada para Apartamentos Vacacionales SM se justifica a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la gestión de la calidad y de la satisfacción del cliente, los cuales evidencian la ausencia de un sistema formal que permita estandarizar

procesos, controlar la variabilidad del servicio y gestionar de manera sistemática las quejas y la retroalimentación del cliente. Las entrevistas realizadas a directivos y colaboradores, así como los resultados de las encuestas de satisfacción y el análisis de quejas, muestran inconsistencias en aspectos clave del servicio, particularmente en limpieza, mantenimiento, tiempos de respuesta y atención a incidencias.

Desde el enfoque teórico, autores como Deming (1989) y Juran y Gryna (1995) coinciden en que la mayoría de los problemas de calidad no se originan en el desempeño individual, sino en sistemas deficientes o inexistentes. En este sentido, la propuesta de mejora se orienta a fortalecer la gestión de la calidad mediante la adopción de prácticas alineadas al modelo ISO 9001:2015, el cual enfatiza el enfoque al cliente, la gestión basada en procesos y la mejora continua. Implementar esta propuesta permitirá a la empresa reducir la recurrencia de fallas, elevar la satisfacción del cliente y fortalecer su competitividad en el sector de servicios turísticos, sin requerir inversiones elevadas, lo que la hace viable para una microempresa como Apartamentos Vacacionales SM.

### **Diseño de la propuesta de mejora**

El diseño de la propuesta de mejora se fundamenta en el modelo de gestión de la calidad ISO 9001:2015, debido a su enfoque sistemático, su aplicabilidad a empresas de servicios y su orientación directa a la satisfacción del cliente. Se optó por este modelo porque permite estructurar procesos clave como la atención al cliente, la gestión de quejas, la capacitación del personal y el control de las actividades operativas, aspectos identificados como necesarios en los resultados del estudio.

La propuesta se diseñó de manera gradual y adaptable al contexto de la empresa, priorizando acciones de bajo costo y alto impacto, tales como la elaboración de procedimientos básicos, la definición de perfiles de puesto, la implementación de un programa de capacitación y el

establecimiento de mecanismos simples de seguimiento a la satisfacción del cliente. Este enfoque busca facilitar la adopción del sistema sin generar resistencia organizacional, permitiendo a la empresa avanzar hacia una gestión de la calidad más formal y orientada a la mejora continua.

**Modelo de mejora continua (Kaizen) Planear, hacer, verificar y actuar.**

En primer lugar, es crucial explicar la importancia de aplicar el modelo de mejora continua Kaizen o el modelo de PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

Uno de los modelos más reconocidos y aplicados para lograr la mejora sostenida es el Kaizen, un enfoque originario de Japón que ha transformado las prácticas de gestión en todo el mundo. Kaizen, cuyo significado literal es cambio para mejorar, propone que las mejoras pequeñas y constantes pueden generar grandes beneficios a largo plazo.

En ese sentido, utilizar el modelo de mejora continua Kaizen para la estructuración de un sistema de gestión de la calidad (SGC) para una empresa de servicios turísticos, resulta relevante y totalmente compatible con la propia norma empleada como guía para la documentación del SGC, como lo es la norma ISO 9001:2015 y sus requisitos, que se convierten en una guía aplicable por parte de la organización, y que posteriormente se identifica que, una vez revisados pueden aplicarse bajo la metodología del modelo de mejora continua, basado en 4 etapas principales de ejecución, planear, hacer, verificar y actuar.

La presente propuesta de mejora estará encaminada a fortalecer el quehacer de la empresa, los servicios que ofrece, la estructura organizacional y claridad en los procesos, así como una mayor certeza del rumbo y meta que desea. Tiene como objetivo desarrollar en la empresa Apartamentos vacacionales SM un sistema de gestión de la calidad que contribuya a su mejora organizacional, que al mismo tiempo permita ir adoptando una cultura de la calidad basada en la mejora continua de manera permanente.

Tabla 25. cronograma de propuesta de mejora

**Cronograma de Actividades para la Propuesta de Mejora en Apartamentos Vacacionales SM.**

SGC - EMPRESA APARTAMENTOS VACACIONALES SM																
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTADÍAS SEPTIEMBRE - DICIEMBRE 2025																
ACTIVIDADES	AGOSTO	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		
	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3
Propuesta de mejora para la empresa																
1ra. Reunión con directivos de la empresa. (Alcance)																
Presentación de avances de actividades	28															
Diagnóstico de la empresa																
Análisis de riesgos, partes interesadas																
Creación documental de la empresa en el SGC																
Encuesta de satisfacción del cliente																
Definir objetivos del SGC, política de calidad, revisar misión y visión, organigrama																
Presentación de avances de actividades					25											
Procesos y procedimientos documentados																
Manual de procesos /Revisión de entradas y salidas de los procesos																
Presentación de avances de actividades									23							
Fichas de perfiles de puesto y programa de capacitación sugerido																
Primer ejercicio de auditoría interna, Plan de acción y plan de mejora																
Presentación de avances de actividades															27	
Resultados de propuesta de mejora para la empresa																
Entrega documental del SGC de la empresa																
Fin de estadías																13
Presentación de tesis																

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Mapa de procesos SM.

**MAPA DE PROCESOS  
APARTAMENTOS VACACIONALES SM**

		Requisitos ISO 9001:2015			
<b>ENTRADAS</b>		<b>PROCESOS</b>		<b>SALIDAS</b>	
CLIENTES PROVEEDORES		➤ PROCEDIMIENTOS NORMATIVOS ➤ PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS		✓ CLIENTE SATISFECHO ✓ SERVICIOS	
<b>ATENCIÓN A CLIENTES</b> Requisitos del servicio	➔	Procedimiento de atención a clientes	➔	Requisitos del servicio cumplidos	
<b>SERVICIO A CUARTOS</b> Requisitos del servicio de habitación. Insumos Personal capacitado	➔	Procedimiento de limpieza de habitaciones	➔	Habitaciones limpias y disponibles	
<b>CONTROL DE ALMACÉN</b> Requisitos del servicio	➔	Procedimiento de control de almacén	➔	Inventario actualizado. Almacén organizado.	
<b>TRATAMIENTO DE QUEJAS</b> Inconformidades, sugerencias, recomendaciones, felicitaciones, buzón disponible.	➔	Procedimiento de tratamiento de quejas	➔	Quejas, sugerencias, recomendaciones, felicitaciones revisadas y atendidas.	

Fuente: elaboración propia.

## **IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA**

### **Ciclo PHVA**

El sistema de gestión de la calidad (SGC) diseñado para la empresa SM, toma como referencia al modelo de mejora continua, mediante el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), de manera que estará estructurado conforme lo establece la Norma ISO 9001:2015 referente al ciclo PHVA:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar; tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

### **Análisis de riesgos y partes interesadas.**

En conformidad con la Norma ISO 9001:2015 en donde se señala que el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) debe tener un pensamiento basado en riesgos, a fin de lograr un SGC eficaz.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. (ISO 9001:2015).

Antes de identificar los riesgos, se considera:

- Factores internos: cultura organizacional, calidad del personal, mantenimiento, procesos internos, sistema de reservas.
- Factores externos: expectativas de clientes, competencia, cambios en regulaciones turísticas, eventos climáticos, tecnología.
- Partes interesadas: clientes, empleados, proveedores, organismos reguladores, agencias de viajes.

### Análisis de los riesgos de la empresa SM. Conforme con ISO 9001:2015

Tabla 26. Análisis de riesgos empresa

Proceso	Riesgo identificado	Causa potencial	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo (impacto x probabilidad)	Acciones preventivas / Controles
Atención a clientes	Demora en registro	Personal insuficiente o no capacitado	Malestar del cliente	Media	Alta	Capacitación continua, control de turnos, check-in digital
	Errores en reservas	Fallo del sistema o error humano	Pérdida de clientes o sobreventa	Alta	Alta	Confirmaciones dobles, auditorías diarias de reservas
Servicio a cuartos	Habitaciones sucias o mal mantenidas	Mala supervisión, falta de capacitación, falta de insumos.	Reclamos, baja reputación	Media	Alta	Bitácoras a cuartos, inspecciones regulares, sistema de reportes
	Equipos fuera de servicio	Mantenimiento preventivo deficiente	Riesgos de seguridad	Media	Alta	Plan de mantenimiento preventivo y correctivo
Control de almacén	Mal control del almacén de los recursos utilizados	Falta de controles, supervisión.	Recursos utilizados con ineficiencia	Media	Alta	Inventario, registros y controles implementados
Tratamiento de quejas	Quejas no gestionadas	Falta de canal o seguimiento	Clientes insatisfechos	Media	Alta	Sistema de gestión de quejas, buzón, encuestas de satisfacción
Gestión de la Calidad (SGC)	No cumplir con objetivos del SGC	Falta de seguimiento o planificación	No mejora continua	Media	Alta	Revisión por la dirección, auditorías internas, indicadores KPI

Fuente: elaboración propia.

## DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)

### Política de la calidad Apartamentos

Apartamentos Vacacionales SM somos una empresa que ofrece servicios turísticos de hospedaje a visitantes. Estamos comprometidos para prestar un servicio de calidad a nuestros clientes, con el objetivo de satisfacer sus expectativas, brindar un servicio personalizado, en un entorno de hospitalidad, amabilidad y excelencia. Además, tenemos el compromiso de mejorar continuamente en nuestros objetivos de calidad de servicio y eficiencia de los procesos.

Trabajamos con un equipo humano competente y comprometido que a través de procesos y prácticas de calidad permite asegurar la fidelización de nuestros clientes.

#### Misión

Ofrecer un servicio de alojamiento de calidad, enfocado en la satisfacción de los clientes nacionales e internacionales.

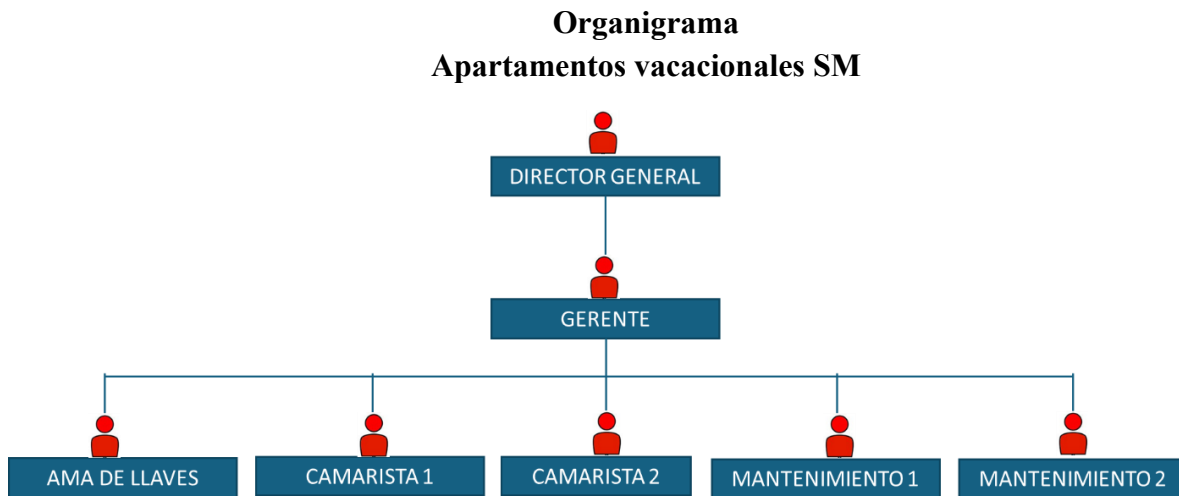
#### Visión

Ser una empresa de apartamentos turísticos de alojamiento, líder en Mazatlán, reconocido por su excelencia en servicio, compromiso con la sostenibilidad, la satisfacción de los clientes y mejora continua.

#### Valores

1. **Hospitalidad:** Atender a cada huésped con calidez, amabilidad y atención personalizada.
2. **Compromiso con la calidad:** Mejorar continuamente nuestros servicios, instalaciones y atención al cliente.
3. **Orgullo regional:** Promover con pasión la cultura, gastronomía y tradiciones de Mazatlán y Sinaloa.

4. **Sustentabilidad:** Operar de manera responsable con el medio ambiente y la comunidad.
5. **Integridad:** Actuar siempre con ética, honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones.



### Objetivos del SGC

Tabla 27. Objetivos del SGC

Objetivo de la calidad	Proceso que aplica	Plazo	Indicador	Responsable
Aplicar 30 encuestas de satisfacción del cliente.	Atención a clientes	Noviembre 2025	Número de clientes al mes x 0.30= porcentaje del total Resultados de la medición de las encuestas.	Gerencia
Cumplimiento del 100% en inspecciones a cuartos y bitácoras de cuartos	Servicio a cuartos	Noviembre 2025	Total de inspecciones a habitaciones / total de inspecciones con 100% de cumplimiento. Bitácoras de cuartos que cumplen al 100%	Gerencia Personal
Atender el 100 % de las quejas y sugerencias	Tratamiento de quejas	Noviembre 2025	Número total de quejas recibidas / número de quejas atendidas	Gerencia

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la propuesta de mejora se diseñaron los documentos base para un sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, como ya se mencionó con anterioridad, la política de la calidad, la misión, la visión y los valores organizacionales, necesarios para que todos los colaboradores de la empresa trabajen por un fin común; los procesos y procedimientos necesario para sus funciones sustantivas, así como los procedimientos normativos para un refuerzo de las operaciones de calidad, un análisis detallado y consistente de los riesgos y las partes interesadas, diseño de los objetivos del sistema de gestión de la calidad, estructura organizacional, revisión de entradas y salidas de los procesos, mapa de procesos que incluya las entradas y las salidas de los procesos principales, programa de capacitación para los colaboradores, etc. Con ello la empresa obtendrá los elementos mínimos necesarios para dar arranque e inicio a su sistema de gestión de la calidad y los estará sumergiendo en una cultura de la calidad, de la medición, supervisión y mejora continua, que les permita ser mejores y más competitivos.

#### Limitaciones de la propuesta

La implementación de la propuesta de mejora basada en los principios de la ISO 9001:2015, el enfoque al cliente, la gestión por procesos y la cultura de calidad enfrenta diversas limitaciones que deben ser consideradas para evaluar su viabilidad, alcance y tiempo de ejecución. Estas limitaciones se derivan tanto de factores internos de la empresa como de elementos externos que influyen en su operación cotidiana.

Dentro de las limitaciones de la propuesta de mejora, se tiene que en la empresa SM:

- No están familiarizados con la gestión de la calidad y el uso de la norma ISO 9001, siendo parte importante la concientización del personal por parte de la gerencia, el promover la capacitación constante a fin de involucrar a todo su personal en los conceptos de la calidad.

- El factor tiempo es una de las mayores limitantes puesto que la conformación total de un sistema de gestión de la calidad requiere al menos de seis meses a un año de implementación para su valoración constante.
- Limitaciones estructurales y de infraestructura: La infraestructura requiere mantenimiento constante, lo cual puede ralentizar la implementación de estándares de calidad y afectar la experiencia del cliente mientras se realizan mejoras.
- Limitaciones financieras: se deberá considerar las posibles limitaciones de los recursos disponibles para hacerlo, de manera que estos deberán optimizarse al máximo para alcanzar sus objetivos.
- Limitaciones relacionadas con el personal: escasa capacitación formal en el tema, posible rotación laboral y cargas de trabajo por las temporadas y resistencia al cambio.
- Limitaciones de gestión y organización: debido a la ausencia histórica de procesos documentados, indicadores de desempeño y limitaciones de tiempo por disponibilidad de sus integrantes.
- Limitaciones externas: por factores de seguridad del entorno externo y posible variabilidad turística, estos afectan la ocupación y por tanto afectan la capacidad económica para sostener mejores implementadas.

La propuesta de mejora es viable, necesaria y pertinente, pero su éxito depende directamente del compromiso de la alta dirección, la asignación de recursos y la voluntad del personal para adoptar cambios. Las limitaciones identificadas no impiden la implementación, pero sí condicionan el ritmo, alcance y profundidad del proceso. Estas limitaciones deben considerarse para planificar un programa de mejora gradual, realista y sostenible para Apartamentos Vacacionales SM.

### **Conclusiones de la propuesta de mejora**

En conclusión, la propuesta de mejora constituye una respuesta viable y pertinente a las problemáticas identificadas en Apartamentos Vacacionales SM, ya que se enfoca en fortalecer la gestión de la calidad como un medio para elevar la satisfacción del cliente. Su diseño, basado en el modelo ISO 9001:2015, permite abordar de manera estructurada las principales áreas de oportunidad detectadas en el estudio, sin perder de vista las limitaciones propias de una microempresa de servicios turísticos.

La implementación de esta propuesta no solo contribuirá a mejorar la experiencia del cliente, sino que también sentará las bases para una cultura organizacional orientada a la calidad y a la mejora continua. De esta manera, Apartamentos Vacacionales SM podrá reducir la recurrencia de fallas, fortalecer la confianza del cliente y mejorar su posicionamiento en un mercado turístico cada vez más competitivo.

## **Conclusiones de la investigación**

Se puede concluir y argumentar que la empresa Apartamentos Vacacionales situada en el puerto de Mazatlán, Sinaloa, México, llevó a cabo un análisis de su situación actual en materia de gestión de la calidad que permitió visualizar, con claridad, el nivel real de cumplimiento respecto a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015. Los resultados obtenidos evidencian que la organización mantiene prácticas aisladas y esfuerzos intuitivos hacia la calidad; sin embargo, estos no han evolucionado a un sistema formal, estructurado y orientado a la mejora continua.

La investigación se sustentó en dos variables principales: Gestión de la Calidad y Satisfacción del Cliente, analizadas bajo el contexto de una microempresa turística en Mazatlán. La primera variable permitió evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y cómo su ausencia afecta la operación interna, la estandarización y la mejora continua. La segunda variable permitió conocer la percepción del huésped, identificar áreas críticas del servicio y estimar el impacto de la gestión interna sobre la experiencia final del cliente. Ambas variables se integran para explicar la relación directa entre organización interna, calidad del servicio y satisfacción percibida.

El diagnóstico general con un promedio de cumplimiento menor al 10% confirma que la empresa opera con procesos empíricos, sin documentación, sin indicadores estratégicos y sin una estandarización que permita controlar, medir o mejorar los servicios que ofrece. Esta baja alineación con los principios fundamentales de la ISO 9001 revela la necesidad urgente de fortalecer la gestión interna, particularmente en ámbitos como la planificación de la calidad, el enfoque al cliente, la gestión por procesos, el liderazgo y la toma de decisiones basada en evidencia.

A pesar de ello, el estudio demuestra que la empresa posee avances valiosos: experiencia acumulada por cinco décadas, prácticas espontáneas orientadas a la calidad (como el seguimiento de quejas, uso de bitácoras y reuniones operativas), así como una disposición genuina de los directivos y colaboradores para mejorar. Estas condiciones representan una base sólida para impulsar un Sistema de Gestión de la Calidad funcional, especialmente en un contexto turístico donde la competitividad exige estándares más altos.

Por lo tanto, el análisis realizado no solo visibiliza las brechas existentes, sino que también traza un camino claro para avanzar hacia un modelo operativo más eficiente, competitivo y centrado en el cliente. Implementar gradualmente los requisitos de la ISO 9001:2015 permitiría a la empresa optimizar sus procesos, elevar la satisfacción de sus huéspedes, reducir fallas operativas y fortalecer su posicionamiento en un mercado turístico cada vez más demandante. En síntesis, la gestión de la calidad no debe verse como un requisito técnico, sino como una oportunidad estratégica para asegurar la permanencia y el crecimiento sostenible de la organización.

En empresas como Apartamentos Vacacionales SM, donde los servicios se evalúan directamente por el cliente, la calidad se convierte en un diferenciador competitivo y en un determinante directo de la satisfacción del cliente.

### **Variable de investigación gestión de la calidad**

#### **Objetivo específico 1: Identificar los principales modelos de gestión de la calidad en las organizaciones.**

La investigación permitió identificar los principales modelos de gestión de la calidad reconocidos en la literatura especializada, entre los que destacan el modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM), el modelo de Cero Defectos, el modelo EFQM y el modelo ISO 9001. El análisis teórico evidenció que estos modelos comparten principios comunes como el

enfoque al cliente, la mejora continua, la gestión por procesos y el liderazgo organizacional. Sin embargo, también se observó que difieren en su nivel de formalización, alcance y complejidad, lo cual resulta determinante para su aplicabilidad en empresas de distintos tamaños y sectores.

Lo que dicen los autores

Deming (1989) sostiene que la calidad depende del sistema en el que operan las personas y que la mejora continua requiere procesos estables y estandarizados. Juran (1995) agrega que la calidad debe planearse, controlarse y mejorarse sistemáticamente, pues la variabilidad del proceso genera errores y pérdida de competitividad. La norma ISO 9001:2015 integra estos principios, estableciendo requisitos para garantizar coherencia, control operacional y enfoque al cliente.

Lo que se encontró en el estudio

El análisis de cumplimiento demostró que la empresa SM no cuenta con un sistema de gestión documentado, carece de control de información, de análisis de riesgos, de procesos operativos estandarizados y de indicadores para evaluar el desempeño. Los mayores incumplimientos se localizaron en los capítulos 4 (Contexto), 6 (Planificación), 7 (Apoyo) y 9 (Evaluación del desempeño). La organización opera con conocimientos tácitos y prácticas empíricas, lo que genera variabilidad y dificulta la mejora continua.

Conclusión personal

El cumplimiento parcial y empírico de los requisitos ISO 9001 evidencia que la empresa tiene una base funcional, pero sin estructura. Esto representa una oportunidad: con acciones graduales y de bajo costo puede avanzar hacia la formalización de procesos, reduciendo desperdicios, errores y quejas.

**Objetivo específico 2: Determinar las características de los modelos de gestión de la calidad.**

Los resultados del análisis documental permitieron determinar que los modelos de gestión de la calidad se caracterizan por su orientación a la estandarización de procesos, la medición del desempeño, la prevención de errores y la mejora continua. En particular, se identificó que los modelos más estructurados, como ISO 9001, enfatizan la documentación, el enfoque basado en procesos, la toma de decisiones basada en evidencias y la gestión de riesgos. Estas características contrastan con prácticas empíricas observadas en la empresa, donde la operación depende principalmente de la experiencia del personal y no de procedimientos formales, lo que incrementa la variabilidad del servicio.

Lo que dicen los autores

Ishikawa (1985) señala que la calidad se logra cuando cada área conoce, controla y mejora sus procesos. La ausencia de claridad en roles, métodos y estándares produce variabilidad e ineficiencia. La ISO 9001:2015 exige precisamente definir responsabilidades, recursos, competencias, documentación y control operacional como bases del desempeño.

Lo que se encontró en el estudio

Las entrevistas revelaron que no existen procedimientos documentados, las actividades se realizan por experiencia, y no hay evidencia de planes de capacitación, mecanismos formales de comunicación ni controles de mantenimiento o limpieza. La empresa muestra variabilidad significativa entre colaboradores, lo cual explica la inconsistencia del servicio percibido por algunos huéspedes.

Conclusión personal

La empresa necesita estandarizar sus procesos como parte de su búsqueda de competitividad y gestión de la calidad. La creación de procedimientos simples y bitácoras de control reduciría errores recurrentes y mejoraría la organización interna.

**Objetivo específico 3: Analizar los beneficios del modelo de gestión de la calidad ISO 9001 para empresas de servicios turísticos**

El estudio concluye que el modelo ISO 9001:2015 ofrece beneficios relevantes para las empresas de servicios turísticos, particularmente para microempresas como Apartamentos Vacacionales SM. Entre los principales beneficios identificados se encuentran la estandarización de procesos, la mejora en la comunicación interna, el control de la calidad del servicio, la gestión sistemática de quejas y el fortalecimiento de la satisfacción del cliente. Los resultados empíricos muestran que las principales deficiencias detectadas en la empresa coinciden con los requisitos no cumplidos de la norma, lo que confirma la pertinencia de ISO 9001 como modelo viable para mejorar la gestión interna y la experiencia del huésped.

Lo que dicen los autores

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) explican que la calidad del servicio depende de la brecha entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Cuando los procesos internos no están controlados, aumenta la variabilidad del servicio y se reduce la satisfacción. Evans y Lindsay (2020) destacan que la calidad interna es un predictor directo de la experiencia final.

Juran propuso que la calidad debía observarse desde las perspectivas externa e interna, relacionándolo con el rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente y la ausencia de deficiencias en el producto, es decir, resaltar que existe una fuerte relación entre ambas variables de investigación.

Lo que se encontró en el estudio

Los resultados de encuestas y quejas demuestran que los problemas de mantenimiento, limpieza y tiempos de respuesta están directamente vinculados con la falta de control interno. Los clientes satisfechos destacan la ubicación y el precio, mientras que los insatisfechos señalan problemas que pudieron evitarse con mecanismos simples de control.

#### Conclusión personal

La gestión de la calidad no es un concepto abstracto: sus fallas se manifiestan directamente en la experiencia del huésped. Mejorar la calidad interna elevaría la satisfacción del cliente y fortalecería la reputación del establecimiento.

#### **Variable de investigación satisfacción del cliente**

##### **Objetivo específico 1: Determinar los tipos de satisfacción del cliente.**

A partir del marco teórico y del análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción, se concluye que en Apartamentos Vacacionales SM se manifiestan distintos tipos de satisfacción del cliente, entre ellos la satisfacción funcional, emocional, cognitiva y transaccional. Los resultados evidencian que, si bien los clientes valoran aspectos funcionales como la ubicación y el precio, existen experiencias emocionales y cognitivas afectadas por inconsistencias en la limpieza, el mantenimiento y los tiempos de respuesta. Esto confirma que la satisfacción del cliente no es un concepto homogéneo, sino un fenómeno multidimensional influido por diversos factores del servicio.

#### Lo que dicen los autores

ISO 9001 establece que la satisfacción del cliente debe monitorearse, analizarse y utilizarse como insumo para la mejora. Kotler y Keller (2016) señalan que la satisfacción depende de la comparación entre expectativas y desempeño. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) afirman que medir la satisfacción permite detectar brechas antes de que generen pérdida de lealtad o reputación.

Lo que se encontró en el estudio

La empresa mantiene un buzón de quejas y revisa comentarios, pero no tiene indicadores, tendencias, reportes o análisis sistemático. La información se usa solo de manera reactiva, no preventiva. Esto limita su capacidad para detectar patrones o causas raíz.

Conclusión personal

El seguimiento de la satisfacción debe institucionalizarse. Medir, analizar y actuar permitiría tomar decisiones estratégicas en lugar de resolver problemas solo cuando ocurren.

**Objetivo específico 2: Identificar las dimensiones de la satisfacción del cliente.**

La investigación permitió identificar que las dimensiones de la satisfacción del cliente en la empresa se relacionan principalmente con la calidad del servicio, la atención del personal, la limpieza, el mantenimiento, la rapidez en la atención y la relación precio–calidad. Los resultados empíricos muestran que estas dimensiones coinciden con las propuestas por autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes señalan que las brechas entre expectativas y desempeño impactan directamente la percepción del cliente. En el caso estudiado, las mayores áreas de oportunidad se concentran en las dimensiones operativas, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la gestión de la calidad.

Lo que dicen los autores

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), creadores del modelo SERVQUAL, sostienen que la satisfacción del cliente depende de la diferencia entre lo que espera recibir y lo que realmente recibe. Su modelo establece cinco dimensiones críticas para evaluar la percepción del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Si estas dimensiones no se gestionan adecuadamente, la satisfacción disminuye.

Estos planteamientos coinciden con lo establecido en la ISO 9001:2015, que exige monitorear la satisfacción y aplicar métodos para recopilar y analizar información sobre percepciones del cliente (Cláusula 9.1.2).

Por otro lado, Oliver (1980), señala en su teoría de la desconfirmación, que el cliente posee expectativas las cuales espera sean satisfechas al recibir el producto o servicio solicitado. Pudieron generar una desconfirmación positiva, negativa o neutral.

Lo que se encontró en el estudio

Las encuestas indican una satisfacción alta en ubicación, precio y trato. Sin embargo, también revelaron áreas críticas: calidad del mantenimiento, disponibilidad de internet, limpieza profunda y tiempos de respuesta ante fallas reportadas. Los comentarios más críticos coinciden con las quejas formales.

La percepción del cliente fue afectada principalmente por dos factores vinculados a la gestión interna: la ausencia de procesos estandarizados y la actuación reactiva del personal ante fallas en el servicio. En términos de SERVQUAL, las brechas más amplias se ubicaron en fiabilidad, tangibles y capacidad de respuesta.

En términos de los que plantea Oliver (1980), los resultados arrojan por un lado opiniones favorables del servicio, obteniendo una desconfirmación positiva o neutral, mientras que los resultados pocos favorables abonan a una desconfirmación negativa, en la cual la gerencia deberá dar atención.

Conclusión personal

La percepción del cliente evidencia que la empresa cuenta con fortalezas importantes, pero también con deficiencias estructurales que impactan directamente en la calidad percibida. Aunque la satisfacción general es aceptable, la evidencia muestra que esta depende más de factores como la ubicación y precio accesible, que de un control interno sólido.

Implementar estandarización, capacitación y mantenimiento preventivo permitiría mejorar las dimensiones de SERVQUAL más afectadas y generar experiencias más consistentes, fortaleciendo la satisfacción del huésped y la competitividad de la empresa.

### **Objetivo específico 3: Determinar el nivel de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM.**

Los resultados de las encuestas y el análisis de quejas permiten concluir que el nivel de satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM es moderado, con una tendencia positiva en aspectos como la amabilidad del personal y la disposición a recomendar el servicio, pero con áreas críticas de mejora relacionadas con la consistencia del servicio. La presencia de quejas recurrentes en limpieza, procesos y mantenimiento indica que el nivel de satisfacción no es uniforme, lo cual representa un riesgo para la lealtad del cliente en un entorno turístico altamente competitivo

Lo que dicen los autores

Ishikawa propone que la insatisfacción surge de causas sistémicas que deben analizarse con herramientas como el diagrama causa-efecto. La literatura coincide en que la insatisfacción no aparece por azar: proviene de fallas estructurales.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) establecen que la insatisfacción surge cuando existe una brecha entre las expectativas del cliente y el servicio realmente percibido. Su modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones que permiten detectar causas de insatisfacción: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Cuando estas dimensiones presentan fallas, la probabilidad de generar experiencias negativas aumenta.

Asimismo, la ISO 9001:2015 y la ISO 10002 señalan que las organizaciones deben identificar causas raíz de quejas, analizar patrones y aplicar acciones correctivas para evitar la recurrencia. La no identificación de causas es, en sí misma, una causa de insatisfacción.

Lo que se encontró en el estudio

El análisis de las encuestas de satisfacción y de las quejas reportadas durante septiembre y octubre reveló que las principales causas de insatisfacción se relacionan con:

1. Condiciones físicas del apartamento: fallas en aire acondicionado, agua caliente, mobiliario desgastado y mantenimiento insuficiente.
2. Limpieza inconsistente: falta de estandarización, diferencias en la calidad de limpieza entre colaboradores y ausencia de revisión final del departamento.
3. Tiempo de respuesta a fallas: retrasos en atender problemas reportados por el huésped, poca comunicación y falta de seguimiento.
4. Servicios adicionales: conexión a internet inestable y falta de reposición oportuna de amenidades.
5. Falta de estandarización de procesos: ocasiona irregularidades en el servicio que se brinda, ocasionando falta de uniformidad en aspectos clave de la calidad, y que por tanto el cliente percibe como desfavorables.

Los resultados del trabajo de campo confirman la ausencia de procedimientos documentados, indicadores de desempeño y capacitación sistemática del personal, lo cual coincide con los hallazgos del análisis ISO 9001:2015. También se observó que algunos clientes no calificaron el servicio en niveles más altos porque su experiencia se vio afectada por detalles que, aunque pequeños, deterioraron su percepción global.

Conclusión personal

Las causas son corregibles y no requieren grandes inversiones. La empresa puede mejorar significativamente si formaliza sus procesos y fortalece la capacitación del personal.

Las causas de insatisfacción identificadas corresponden directamente a debilidades internas en la gestión de la calidad del servicio. Los clientes no experimentan un servicio

consistentemente confiable debido a fallas que podrían prevenirse mediante una adecuada estandarización de procesos, mantenimiento preventivo y formación del personal. Si la empresa adopta prácticas alineadas con SERVQUAL y las directrices de ISO 9001:2015 (como control de procesos, revisión sistemática de quejas y monitoreo de la satisfacción) podrá reducir de manera significativa las causas raíz de insatisfacción y mejorar la experiencia del huésped, fortaleciendo la competitividad del negocio.

### **Conclusión general**

La investigación demuestra que la gestión de la calidad influye directamente en la satisfacción del cliente en Apartamentos Vacacionales SM. El análisis evidencia que la ausencia de procesos estandarizados, indicadores, capacitación y mecanismos formales de retroalimentación genera variabilidad en el servicio y limita la competitividad de la empresa frente a un mercado turístico en expansión y con nuevas exigencias.

Asimismo, los resultados confirman que la satisfacción del cliente no depende únicamente de factores tangibles, sino del funcionamiento interno de la organización. Las áreas donde se detectaron mayores deficiencias coinciden con los aspectos señalados por los huéspedes como principales motivos de insatisfacción, lo cual confirma la relación entre ambas variables.

Finalmente, se concluye que la empresa tiene un alto potencial de mejora. Su ubicación, trayectoria y aceptación general del cliente proporcionan una base sólida. La incorporación de prácticas de gestión de la calidad alineadas con ISO 9001:2015 permitiría avanzar hacia un servicio más consistente, eficiente y orientado al cliente, fortaleciendo su posición en el mercado turístico de Mazatlán. La investigación demuestra que la gestión de la calidad no es un elemento accesorio, sino un factor determinante para la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de las empresas de servicios turísticos. Apartamentos Vacacionales SM cuenta

con fortalezas importantes; sin embargo, su permanencia y competitividad futura dependen de su capacidad para transitar de una gestión empírica hacia un modelo estructurado de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburquerque, F. (2002). Gobiernos locales y desarrollo económico en América Latina y el Caribe. Göspe, Joaquim (2002). La dimensión local del desarrollo: enfoque territorial, tejido productivo local, concertación de actores y aprendizajes para la acción. Fundación F. Ebert, Santiago de Chile, 35-51.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143.
- ANSI/ASQC A3-1978 (1978). *Quality Systems Terminology*. Milwaukee, WI: American Society for Quality Control.
- Ayala, V. M. (2018). La competitividad de las PyMEs en México: retos y oportunidades ante un mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 80.
- Baraei, M., & Mirzaei, M. (2018). Productivity and economic performance: An overview. *Journal of Economic Studies*, 45(2), 214-230.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, 72–94.
- Cannice, M., et al. (2012). *Principles of Management*. Pearson Education.
- Carmona-Calvo, M. Suárez, E. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *Revista Investigación Europea en Gestión y Economía de la Empresa*. Volumen 22, pág. 8-16.
- Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos - ScienceDirect
- Centro de Información Estadística y Geográfica del Estado de Sinaloa (2020). INEGI. Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Estado de sinaloa

- Cervantes, L., Ultreras, A., Sánchez, V. V. y Soledispa, B. J. (2023). Turismo, actividad económica estratégica para el desarrollo local: Caso de Mazatlán, Sinaloa, México en 2021. *Revista Científica Empresarial DEBE-HABER*, 1(2), 75-86.
- Cervantes Martínez, L., Ultreras Rodríguez, A., Sánchez Mendoza, V. V., & Soledispa Cañarte, B. J. (2023). Turismo y actividad económica estratégica para el desarrollo local en México. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber*, 1, 17. <https://doi.org/10.62939/debehaber202317>
- Chang, J., & Cuadrado, R. (2019). *Administración de pequeñas empresas*. Pearson.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2021). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) (2021, diciembre). *Llegada de turistas y ocupación hotelera en Sinaloa, durante enero a diciembre 2021*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. *Panorama del turismo en Sinaloa, 2022*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Daniel, J. (2012). *Sampling essentials: Practical guidelines for making sampling choices*. SAGE Publications.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y posición competitiva*. Díaz de Santos.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Evans, J. y Lindsay William (2020). *Administración y control de la calidad*. Décima Edición. CENGAGE.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2019). *Gestión y control de calidad* (10.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for quality and performance excellence* (9th ed.). Cengage Learning.
- European Foundation for Quality Management. (2020). *The EFQM model*. EFQM.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing.
- Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr. (1990, septiembre-octubre). "Zero Defections: Quality Matters, but Service Is Tops". *Autoweek*:14.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.
- Global Standards (2021). Organismo de Certificación y Capacitación. *Certificación ISO 9001 - Sistema de Gestión de Calidad*
- Gryma, F., Chua, R., DeFeo, J., Pantoja, J. (2007). *Método de Juran, Análisis y Planeación de la Calidad*. 5ta. Edición. Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*, quinta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, C. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.

INEGI. (2024). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2023). Censos económicos 2023.

International Organization for Standardization. (ISO) (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems — Requirements* (5th ed.). International Organization for Standardization.

International Organization for Standardization (ISO). (2012). *ISO 10004:2012 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standardization (ISO). (2024). *ISO Survey of Management System Standard Certifications 2023*.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (2015). *Sistemas de Gestión de calidad-Requisitos (ISO 9001:2015)*.

Institute for Management Development (IMD). (2023). *World Competitiveness Yearbook 2023*. IMD World Competitiveness Center.

Ishikawa, K. (2003). *¿Qué es el control total de calidad?* Editorial Norma.

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall.

*ISO 9000:2015. (2015). Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. Organización Internacional de Normalización.*

Johnson, M. D., Anderson, E. W., & Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of consumer research*, 21(4), 695-707.

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1995). *Juran's quality planning and analysis* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2010). *Essentials of management: An international and leadership perspective* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Krugman, P., & Wells, R. (2018). *Macroeconomía* (5.<sup>a</sup> ed.).
- Lemos, P. L. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. FEMETAL.
- Ley de Infraestructura de la Calidad. Nueva Ley (LIC), Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), 01 de julio de 2020, (México). Ley DOF 01-07-2020.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Marketing de servicios: Personas, tecnología y estrategia* (8.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An applied orientation* (6th ed.). Pearson.
- Martínez, L. C., Rodríguez, A. U., Mendoza, V. V. S., & Cañarte, B. J. S. (2023). Turismo y actividad económica estratégica para el desarrollo local en México. *Revista Científica Empresarial Debe-Haber*, 1, 17-17.
- Mazatlán Logistics Center (MLC Group). (2024, febrero 19). *Los 6 principales proyectos de inversión turística y logística en Mazatlán*. MLC Group Blog. <https://blog.mlc.mx/los-6->

principales-proyectos-de-inversi%C3%B3n-tur%C3%ADstica-y-log%C3%ADstica-en-mazatl%C3%A1n

- Medina, R. (2010). Productividad y competitividad empresarial. Editorial Limusa.
- Mill, R. C., & Morrison, A. M. (2012). *The Tourism System* (7.<sup>a</sup> ed.). Kendall Hunt.
- Münch, L. y García, J. (2020). Fundamento de Administración. 14<sup>a</sup> ed. México. Editorial Trillas. ISBN 978-607-17-4041-0.
- Muñoz Rocha, C. (2016). Metodología de la investigación. Universidad de Oxford. Primera edición.
- Monroy Ceseña, M. A., & Cruz Chávez, P. R. (2024). La calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los establecimientos hoteleros en el período 2003-2023: revisión sistemática y estado de la cuestión. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*.
- Ñaupas Paitán, H., et. al. (2018). Metodología de la investigación Cuantitativa -Cualitativa y Redacción de la Tesis. 5a. Edición. Bogotá: Ediciones de la U, 2018.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>.
- Oliver, R. L. (2014). Satisfacción: Una perspectiva conductual sobre el consumidor: Una perspectiva conductual sobre el consumidor. Routledge.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2.<sup>a</sup> ed.). M.E. Sharpe.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.

- Osuna, R. (2021). El turismo sénior con la perspectiva de la mercadotecnia sostenible en Mazatlán y Los Cabos. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*. Vol.12, Número 23. DOI: <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2021.12.23.3>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Partida, M. E., & Ramos, E. M. (2017). La competitividad y la productividad del limón persa en Nayarit (México). *Cuadernos del CLAEH*, 36(105), 127-140. <https://doi.org/10.29192/CLAEH.36.1.6>
- Pasco, E. M., & Villanueva, J. A. (2021). Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en la agencia de viaje Inka Wasi Travel, Perú. *Revista Horizonte Empresarial*, 8(1), 358-367.
- Philip Crosby (1979). *Quality Is Free*. Nueva York: McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Quadratín Sinaloa. (2025, 8 de agosto). *Vive Mazatlán repunte en inversiones turísticas y gastronómicas*. Quadratín Sinaloa. Recuperado de <https://sinaloa.quadratín.com.mx/vive-mazatlan-repunte-en-inversiones-turisticas-y-gastronomicas/>
- Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica* Vol. 9 (3) ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X.
- Raya Hernández, C., & Núñez, R. (2015). Medición de la productividad: Un enfoque integral. *Revista Gestión Empresarial*, 18(1), 23-36.

Revista Proceso (11 de abril de 2025). Crece el turismo en México en 2025: SECTUR.

Crece el turismo en México en 2025: Sectur - Proceso

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Sánchez, G., et al. (2020). Productividad y competitividad: Un análisis de indicadores clave. *Revista de Estudios Económicos*, 35(1), 45-60.

Secretaría de Economía. (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Secretaría de Turismo (2025). DATATUR. Ranking Mundial del Turismo Internacional. Datatur3 - RankingOMT

Tamayo, M., & Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica* (5.<sup>a</sup> ed.). Limusa.

Tarí-Guilló, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Universidad de Alicante. ISBN: 84-7908-522-3 Depósito Legal: MU-985-2000.

Tarrillo Saldaña, O., Mejía, J., Dávila, J., Pintado, C., Tapia, C., Chilón, W., (2024). *Metodología de la investigación una mirada global Ejemplos prácticos*. Centro de Investigación y Desarrollo CID Editorial.

Velarde-Valdez, M., Obombo Magio, K., & Olmos-Martínez, E. (2023). *La competitividad y su desempeño en destinos turísticos costeros: El caso de Mazatlán, México*.

Villarreal, R. (2013). Transformación organizacional y nuevos modelos de gestión. *Revista de Administración Contemporánea*, 17(4), 489-510.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Zayas, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación.

Vol. 9, Núm. 17, ISSN: 2448 –6280.

Zavaleta Villa, K. J. (2021, abril 9). Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una revisión de la literatura sistemática (Trabajo de investigación). Universidad Privada del Norte.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Marketing de servicios: La empresa con orientación al cliente (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

## **ANEXOS (PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS NORMATIVOS)**

ANEXO 1. Procedimiento Atención a Clientes

ANEXO 2. Procedimiento Servicio a Cuartos

ANEXO 3. Procedimiento Tratamiento de quejas

ANEXO 4. Procedimiento Normativo Auditorías

ANEXO 5. Encuesta de Satisfacción del Cliente

ANEXO 6. Programa de Capacitación y fichas de perfil de puestos

ANEXO 7. Guía de observación

ANEXO 8. Guía de entrevista a directivos

ANEXO 9. Guía de entrevista a colaboradores

ANEXO 10. Guía de análisis de documentos

ANEXO 11. Plan de transición

**ANEXO 1**

**V. 01**

**PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN A CLIENTES.**

## PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para la planificación, ejecución y seguimiento del procedimiento de atención a clientes, a través de la evaluación del grado de conformidad de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Establecer un proceso estandarizado para la gestión de la atención al cliente, desde el primer contacto hasta la resolución de solicitudes, que asegure satisfacción, cumplimiento de requisitos, trazabilidad y mejora continua conforme a ISO 9001:2015.

## ALCANCE

Este procedimiento aplica a la empresa Apartamentos Vacacionales SM y a todos los servicios de atención a clientes proporcionados.

Aplica a todas las interacciones con clientes:

- Consultas previas a la reserva
- Gestión de reservas
- Check-in y check-out
- Atención durante la estancia
- Gestión de quejas, reclamos y sugerencias
- Comunicación postestancia

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

PUESTO	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar consultas, registrar información, dar seguimiento y asegurar la satisfacción.</li> </ul>	N/A
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolver incidencias de mayor complejidad, validar no conformidades y coordinar acciones correctivas.</li> </ul>	N/A
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar indicadores, realizar auditorías internas y gestionar la mejora continua.</li> </ul>	Para la toma de decisiones.

## NORMATIVIDAD APLICABLE

- ISO 9001:2015.

## POLÍTICAS

1. La información proporcionada al cliente (precios, condiciones, horarios, políticas de cancelación, normas de convivencia y servicios incluidos) debe ser completa, veraz, actualizada y coherente en todos los canales de comunicación.
2. Todos los contactos, incidencias, quejas, consultas, reservas y acciones tomadas deberán registrarse en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en los formatos oficiales que correspondan. No se permitirá manipular ni eliminar registros sin autorización, garantizando trazabilidad conforme a ISO 9001:2015.
3. El personal deberá mantener un trato cordial, respetuoso y profesional en todas las interacciones con los huéspedes, sin distinción de origen, idioma, cultura o situación. No se permitirán actitudes discriminatorias, inapropiadas o negligentes.
4. El personal está obligado a resguardar la información personal y de contacto de los huéspedes. Queda prohibido compartir datos con terceros sin autorización. La información será usada exclusivamente para la prestación del servicio.
5. Toda queja será tratada con prioridad, investigada objetivamente y resuelta en el menor tiempo posible. Las no conformidades detectadas deberán registrarse y analizarse para determinar causas raíz y acciones correctivas, garantizando la mejora continua del proceso.
6. La atención al cliente debe incluir acciones que garanticen la seguridad, funcionalidad y limpieza de los apartamentos. Cualquier riesgo detectado durante la estancia del huésped deberá comunicarse inmediatamente al área de operaciones.

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

### ATENCIÓN DURANTE EL CHECK-IN.

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador	Contactar al cliente 24 h antes para coordinar llegada y enviar instrucciones.	Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones.
2.	Administrador	Realizar check-in presencial o autónomo según procedimiento interno.	Sistema de Check-in y check-out.

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
3.	Administrador	Proporcionar información del apartamento, normas, servicios y contacto de soporte.	Guía de atención al cliente, números de emergencia.
4.	Administrador	Registrar la entrega de llaves/accesos digitales.	Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.

### GESTIÓN DE RESERVAS.

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador	Verificar disponibilidad y condiciones.	Control de habitaciones y Sistema de Check-in y check-out.
2.	Administrador	Confirmar con el cliente la información necesaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fechas</li> <li>○ Número de huéspedes</li> <li>○ Requerimientos especiales</li> <li>○ Condiciones de pago</li> </ul>	Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.
3.	Administrador	Emitir <b>confirmación de reserva</b> con toda la información relevante.	Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.
4.	Administrador	Registrar la reserva en el sistema.	Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.

### RECEPCIÓN DE CONSULTAS Y SOLICITUDES DE INFORMACIÓN.

**Medios: teléfono, correo electrónico, web, plataformas (Booking, Airbnb, WhatsApp).**

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador	Registrar la consulta en el formato de gestión de consultas y solicitudes	Formato de gestión de consultas (fecha, cliente y motivo).
2.	Administrador	Responder en un plazo máximo de 24 horas.	Formato de gestión de consultas (fecha, cliente y motivo).
3.	Administrador	Proporcionar información clara y actualizada sobre disponibilidad, precios, políticas y servicios.	Manual de atención al cliente. Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.
4.	Administrador	Registrar cualquier requisito específico del cliente.	Procedimientos, SGC.

#### ATENCIÓN DURANTE LA ESTANCIA.

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador	Atender solicitudes en un plazo máximo de <b>30 minutos</b> mediante el canal asignado.	Formato de solicitud de atención.
2.	Administrador	Si la solicitud requiere intervención técnica (limpieza extra, mantenimiento, reposición, etc.): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clasificar → urgente / no urgente</li> <li>○ Asignar al equipo correspondiente</li> <li>○ Registrar la acción realizada</li> </ul>	Formato de solicitud de atención. Bitácoras de servicios.
3.	Administrador	Mantener comunicación hasta la resolución total del caso.	Formato de solicitud de atención. Registro de solicitudes atendidas.

**GESTIÓN DE QUEJAS. (Conecta con el procedimiento de quejas)**

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador / Personal	<b>Registrar</b> la queja en el SGC con descripción detallada, fecha y evidencia.	Formato de levantamiento de queja.
2.	Administrador	<b>Clasificar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No conformidad del servicio</li> <li>○ Error de información</li> <li>○ Comportamiento del personal</li> <li>○ Problema técnico</li> </ul>	Formato de levantamiento de queja. Formato de no conformidad.
3.	Administrador	<b>Responder al cliente</b> confirmando recepción, cuando aplique, si el origen de la queja fue personalizada la atención.	Formato de levantamiento de queja. Seguimiento de la queja.
4.	Administrador / Gerencia.	<b>Investigar</b> la causa raíz (método 5 Porqués o Ishikawa).	Formato de causa raíz.
5.	Administrador / Gerencia.	Definir e implementar <b>acción correctiva</b> si corresponde.	Formato de levantamiento de queja. Plan de acción cuando aplique.
6.	Administrador	Comunicar al cliente la solución y ofrecer compensación cuando aplique.	Seguimiento de la queja.
7.	Administrador	Cerrar el caso en el SGC y clasificar para análisis estadístico.	Formato de levantamiento de queja. Formato de no conformidad.

**ATENCIÓN EN CHECK-OUT.**

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador	Confirmar hora de salida con el cliente.	Sistema de Check-in y check-out.
2.	Administrador	Revisar apartamento y registrar en el SGC cualquier anomalía.	Registro de anomalías y control de habitaciones.
3.	Administrador	Despedir cordialmente y entregar encuesta de satisfacción.	Encuesta de satisfacción del cliente.

**COMUNICACIÓN POSTESTANCIA.**

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Administrador	Enviar agradecimiento y solicitud de reseña.	Formato de agradecimiento /correo electrónico.
2.	Administrador	Registrar comentarios positivos o áreas de mejora.	Encuesta de satisfacción, correo electrónico.
3.	Administrador	Si el cliente expresa insatisfacción, abrir caso de reclamo retroactivo	Formato de levantamiento de queja.

**RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

INSUMOS	RESULTADOS
Control de entradas check-in, check-out.	Clientes ingresados.
Registro de clientes- huéspedes.	Solicitudes atendidas.

**SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

Nombre del indicador	Método de calculo	Frecuencia de medición
Satisfacción del cliente	Aplicación de la encuesta de satisfacción y su medición.	Semestral.
Tiempo promedio de respuesta a consultas	Registro y control de todas las solicitudes. Excel/Gráficos.	Semestral.
Tiempo de resolución de incidencias y anomalías	Registro y control de todas las solicitudes. Excel/Gráficos.	Semestral.

Número versión	Fecha de revisión	Revisó (puesto)	Aprobó (puesto)	Descripción del cambio
01	01/11/2025	Administrador	Gerencia	Procedimiento Nuevo

**ANEXO 2**

**V. 01**

**PROCEDIMIENTO: SERVICIO A CUARTOS.**

## PROPÓSITO

Establecer un proceso estandarizado para la limpieza, mantenimiento básico, reposición de insumos y verificación de los apartamentos vacacionales, asegurando condiciones óptimas de higiene, orden, seguridad y confort para los huéspedes, cumpliendo los requisitos de la **ISO 9001:2015** y las políticas internas de calidad.

## ALCANCE

Este procedimiento aplica a:

- Limpiezas antes del check-in
- Limpiezas durante la estancia (si el servicio está incluido o contratado)
- Limpiezas de salida (check-out)
- Reposición de amenidades e insumos
- Verificación del estado general del apartamento
- Reporte de no conformidades y mantenimiento

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

<b>PUESTO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>AUTORIDAD</b>
<b>Personal de limpieza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar limpieza siguiendo instrucciones y bitácora de cuartos, reportar incidencias.</li> </ul>	N/A
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la calidad del servicio, validar bitácora de cuartos, gestionar inventarios y reportar NC mayores.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento del procedimiento y analizar indicadores.</li> </ul>	En la revisión de la calidad del servicio a cuartos.
<b>Personal de mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender reparaciones reportadas.</li> </ul>	N/A

## NORMATIVIDAD APLICABLE

- ISO 9001:2015.

## POLÍTICAS

1. Todo apartamento deberá entregarse limpio, ordenado y en condiciones seguras para el huésped, siguiendo estándares documentados.
2. Toda limpieza deberá registrarse mediante bitácora de servicio a cuartos y firma del responsable.
3. Se deberán seguir normas de manipulación de químicos, uso de EPIs y notificación inmediata de riesgos.

4. Toda anomalía detectada debe ser reportada al Administrador para determinar acciones correctivas y preventivas.
5. El personal deberá comunicar oportunidades de mejora relacionadas con el proceso, insumos o equipo.
6. El Administrador deberá:
  - a. Revisar cada apartamento antes de liberarlo a check-in.
  - b. Firmar la bitácora de servicio a cuarto, como supervisión y validación.
  - c. Registrar desviaciones y acciones correctivas.
  - d. Verificar el inventario actualizado.

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
Preparación previa.			
1.	Personal de limpieza. Administrador.	Revisar planificación diaria de limpiezas.	Registro de disponibilidad y ocupación de cuartos: Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.
2.	Personal de limpieza. Administrador.	Verificar disponibilidad de insumos y material de limpieza.	Bitácora de servicio a cuartos. Reporte de insumos y material de limpieza.
3.	Personal de limpieza.	Utilizar los equipos de protección personal (EPP).	Capacitación: Uso de Equipos de Protección Personal (EPP).
4.	Personal de limpieza.	Registrar inicio de servicio en la bitácora de servicio a cuartos.	Bitácora de servicio a cuartos
Limpieza de Check-in (antes de la llegada del huésped). <b>Objetivo:</b> Entregar el apartamento en condiciones excelentes.			
1.	Personal de limpieza.	Ventilar todas las áreas.	Bitácora de servicio a cuartos. Procedimiento.
2.	Personal de limpieza.	Retirar residuos del servicio anterior.	Bitácora de servicio a cuartos
3.	Personal de limpieza.	Realizar limpieza profunda en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficies y muebles</li> </ul>	Bitácora de servicio a cuartos

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocina y electrodomésticos</li> <li>• Baños (desinfección obligatoria)</li> <li>• Dormitorios</li> <li>• Cristales</li> </ul>	
4.	Personal de limpieza.	Hacer camas según formato estándar.	Bitácora de servicio a cuartos
5.	Personal de limpieza.	Reponer amenidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos de higiene</li> <li>• Toallas y ropa de cama</li> <li>• Papel higiénico</li> <li>• Café, té, agua (según política)</li> </ul>	Bitácora de servicio a cuartos
6.	Personal de limpieza.	Verificar funcionamiento de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aire acondicionado</li> <li>• Iluminación</li> <li>• Cerraduras</li> <li>• Wi-Fi</li> <li>• Electrodomésticos</li> </ul>	Bitácora de servicio a cuartos
7.	Personal de limpieza.	Registrar la limpieza en la bitácora de cuartos.	Bitácora de servicio a cuartos
8.	Personal de limpieza.	Notificar al Administrador para inspección final.	Bitácora de servicio a cuartos. Formato de notificación.
Limpieza intermedia (durante estancia). Aplica según contrato o solicitud del huésped.			
1.	Personal de limpieza.	Coordinar con recepción la disponibilidad del apartamento.	Control de huéspedes / Registro de hospedaje y habitaciones. Sistema de Check-in y check-out.
2.	Personal de limpieza.	Realizar limpieza ligera: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basura</li> <li>2. Reposición de básicos</li> <li>3. Limpiado de baño y cocina</li> <li>4. Cambio de toallas si aplica</li> </ol>	Bitácora de servicio a cuartos.

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
3.	Personal de limpieza.	Reportar cualquier daño, anomalía o falta de inventario.	Bitácora de servicio a cuartos.
4.	Personal de limpieza.	Registrar en bitácora de servicio a cuartos.	Bitácora de servicio a cuartos.
Limpieza de check-out. <b>Objetivo:</b> Restablecer condiciones óptimas tras la salida del huésped.			
1.	Personal de limpieza.	Verificar que el huésped haya retirado todas sus pertenencias.	Bitácora de servicio a cuartos. Registro de no conformidad. Registro de anomalías.
2.		Retirar ropa de cama y toallas usadas.	
3.		Limpiar derrames, manchas y restos de alimentos.	
4.		Revisar utensilios, vajilla y electrodomésticos.	
5.		Aplicar limpieza profunda en baño y cocina.	
6.		Reponer inventario completo.	
7.		Registrar daños o faltantes como <b>no conformidad</b> .	
8.		Cerrar la limpieza en la bitácora de servicio a cuartos y notificar al Administrador	

## RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

INSUMOS	RESULTADOS
Insumos y materiales de limpieza.	Habitaciones que cumplen con los requerimientos de limpieza, disponibles.
Solicitudes y requerimientos de limpieza a cuartos.	
Formatos para el registro de no conformidades, bitácoras de servicio a cuartos.	

## SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Nombre del indicador	Método de calculo	Frecuencia de medición
Satisfacción del cliente	Aplicación de la encuesta de satisfacción y su medición.	Semestral.

Bitácora de servicio a cuartos	% de apartamentos aprobados en la revisión.	Diario. Semanal.
Reportes de no conformidades	Número de no conformidades por mes / Número de no conformidades atendidas.	Mensual.

Número versión	Fecha de revisión	Revisó (puesto)	Aprobó (puesto)	Descripción del cambio
01	01/11/2025	Administrador	Gerencia	Procedimiento Nuevo

**ANEXO 3**

**V. 01**

**PROCEDIMIENTO: TRATAMIENTO DE QUEJAS.**

## PROPÓSITO

Establecer un proceso sistemático y eficaz para la recepción, registro, análisis, tratamiento y cierre de las quejas presentadas por huéspedes o clientes, garantizando la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los requisitos del servicio y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la ISO 9001:2015.

## ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las quejas y reclamos relacionados con:

- Limpieza y mantenimiento del apartamento.
- Equipamiento y funcionamiento de instalaciones.
- Reservas, check-in y check-out.
- Atención al cliente.
- Seguridad, accesibilidad o confort.
- Incidencias con proveedores externos de servicios.
- Experiencia general del servicio.

Incluye quejas recibidas antes, durante y después de la estancia.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

PUESTO	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
<b>Administrador y personal de la empresa.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir, registrar y dar respuesta inicial a la queja.</li> </ul>	Para la toma de decisiones.
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar causas de la queja. Determinar las posibles causas que la ocasionaron: limpieza, mantenimiento, atención, etc.</li> </ul>	Para la toma de decisiones.
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar un plan de acción con las acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• Resolver problemas técnicos derivados de la queja.</li> </ul>	Para la toma de decisiones.
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar tendencias, validar acciones correctivas y mejorar el proceso.</li> </ul>	Para la toma de decisiones.

## NORMATIVIDAD APLICABLE

- ISO 9001:2015.

## POLÍTICAS

1. Las quejas deben ser confirmadas al cliente si la comunicación de la queja fue directa de forma verbal o escrita, y resueltas lo antes posible (según tipo de incidencia).

2. Las quejas podrán recibirse a través de: correo electrónico, teléfono / WhatsApp, formulario web, plataformas de reserva (Airbnb, Booking, etc.) o en persona durante la estancia.
3. La comunicación con el cliente debe ser empática, transparente y orientada a la solución.
4. Toda queja deberá registrarse en el SGC sin excepción, garantizando trazabilidad, en el formato de levantamiento de quejas.
5. Toda queja será analizada para determinar causas raíz y definir acciones de mejora.

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
1.	Personal de la empresa	El colaborador que la reciba deberá: Mostrar actitud empática y profesional. Solicitar información básica: Nombre del huésped, apartamento y fechas de estancia, descripción del problema, evidencia (si aplica: fotos, capturas, etc.).	Recepción de la queja. Formato de levantamiento de quejas.
2.	Administrador Personal de la empresa	Toda queja se registra en el Formato que corresponde, deberá incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha y hora</li> <li>• Canal de recepción</li> <li>• Tipo de queja</li> <li>• Descripción de la queja</li> <li>• Responsable asignado</li> <li>• Plazo esperado de respuesta</li> <li>• Estado (abierto, en proceso, cerrado)</li> </ul>	Registro de la queja Formato de levantamiento de quejas.
3.	Administrador	El Administrador clasificará la queja en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Menor:</b> No afecta la estancia (ej.: falta de utensilios, retraso leve).</li> <li>• <b>Moderada:</b> Afecta parcialmente la experiencia (ej.: aire acondicionado que no enfría adecuadamente).</li> <li>• <b>Crítica:</b> Impacta significativamente la experiencia o genera riesgo (ej.: falta de limpieza severa, averías graves, problemas de seguridad).</li> </ul> <p>Se determina si la queja constituye una <b>no conformidad</b> conforme a ISO 9001:2015.</p>	Evaluación y clasificación. Formato de levantamiento de quejas.
4.	Administrador Gerencia	Se requiere la investigación de la queja: Revisión de registros (bitácoras de cuartos, de limpieza, mantenimiento, comunicaciones). Inspección del apartamento, si corresponde. Entrevista con el personal involucrado. Plazo estimado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas menores: 24 horas</li> </ul>	Investigación Seguimiento de la queja. Formato de levantamiento de

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderadas: 48 horas</li> <li>Críticas: de 12 a 24 horas</li> </ul>	la queja con resolución.
5.	Administrador Gerencia	<p>El Administrador definirá las acciones necesarias:</p> <p><b>Acciones inmediatas (contención).</b> Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reposición de artículos.</li> <li>Cambio de apartamento.</li> <li>Limpieza urgente.</li> <li>Reparación rápida.</li> </ul> <p><b>Acciones correctivas.</b></p> <p>Cuando la queja sea una no conformidad recurrente o significativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de causa raíz (5 porqués, Ishikawa).</li> <li>Implementación de correcciones estructurales: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora del proceso de limpieza</li> <li>Revisión del plan de mantenimiento</li> <li>Capacitación del personal</li> <li>Mejora de comunicación al cliente</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Acciones preventivas.</b></p> <p>Se evalúan tendencias para evitar quejas futuras.</p>	<p>Definición y ejecución de acciones.</p> <p>Formato de análisis de causa raíz.</p> <p>Plan de acción.</p>
6.	Administrador	<p>Respuesta al cliente.</p> <p>El área de Atención al Cliente comunicará la respuesta en un lenguaje cordial, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agradecimiento</li> <li>Descripción de acciones tomadas</li> <li>Compensación, si aplica (descuentos, reembolsos)</li> <li>Información de contacto para seguimiento</li> </ul>	Formato de levantamiento de queja.
7.	Administrador Gerencia	<p>El administrador y la gerencia verificarán que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones fueron ejecutadas</li> <li>La causa raíz fue tratada (si aplica)</li> <li>El cliente ha sido informado</li> </ul> <p>La queja se cierra solo cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El cliente confirma conformidad o</li> <li>Se agotaron todas las acciones razonables y se documentó el resultado.</li> </ul>	<p>Verificación y cierre.</p> <p>Formato de levantamiento de queja.</p>

## RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

INSUMOS	RESULTADOS
Queja recibida	Tratamiento de la queja.
Formato de levantamiento de queja o buzón de quejas	Queja resuelta. Acciones correctivas y preventivas.

## SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Nombre del indicador	Método de calculo	Frecuencia de medición
% de quejas resueltas por mes	Total de quejas resueltas * 100 / total de quejas recibidas	Mensual
No. De quejas por categoría	Clasificación del total de quejas por categoría o área: limpieza, mantenimiento, atención.	Mensual
Encuesta de satisfacción del cliente	Aplicación de encuesta de satisfacción y su medición.	Semestral

Número versión	Fecha de revisión	Revisó (puesto)	Aprobó (puesto)	Descripción del cambio
01	01/11/2025	Administrador	Gerencia	Procedimiento Nuevo

**ANEXO 4**

**V. 01**

**Procedimiento normativo: Auditoría  
Interna**

## PRÓPOSITO

Establecer los lineamientos para la planificación, ejecución y seguimiento de las Auditorías Internas, a través de la evaluación del grado de conformidad de los requisitos de las normas establecidas que permiten realizar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

## ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las Auditorías Internas del SGC, realizadas por auditores de origen interno o externo.

## RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

PUESTO	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
<b>Dirección General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar los recursos necesarios para la ejecución del presente procedimiento</li> <li>• Notificar la autorización de las auditorías.</li> </ul>	Autorizar el Programa de Auditoría
<b>Gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar las facilidades para recibir la auditoría</li> <li>• Notificar a su personal del plan de auditoría</li> <li>• Preparar las condiciones necesarias para recibir la Auditoría</li> <li>• Proporcionar a los auditores los recursos necesarios en su espacio para realizar la auditoría.</li> <li>• Dar seguimiento al reporte de auditoría para la atención de hallazgos.</li> </ul>	Solicitar una Auditoría Interna Firmar el Informe de Auditoría
<b>Encargados de Procesos Auditados:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las reuniones y entrevistas programadas</li> <li>• Suministrar la información requerida</li> <li>• Revisar los hallazgos</li> <li>• Gestionar la implementación de las acciones de mejoramiento derivadas del Informe de auditoría según los procedimientos establecidos.</li> </ul>	
<b>Auditor Líder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar al Director General la autorización del programa de las auditorías internas.</li> <li>• Validar los criterios de auditoría.</li> <li>• Elaborar y Revisar el programa de auditorías internas, planes de auditoría y la conformación de los equipos de auditores.</li> <li>• Publicar el programa de auditoría autorizado.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo las auditorías al SGC.</li> <li>• Notificar a los responsables de procesos la fecha para la realización de la auditoría, así como el plan de auditoría.</li> <li>• Realizar el informe de resultados de auditorías.</li> <li>• Establecer acciones derivadas del informe de resultados de auditorías y comunicarlo en cada reunión de calidad.</li> <li>• Intervenir en la resolución de situaciones que se presenten durante las auditorías</li> <li>• Elaborar y aplicar las encuestas de evaluación de los auditores</li> <li>• Elaborar las constancias de participación de los equipos de auditores.</li> </ul>	
<b>Equipo Auditor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y realizar la auditoría interna cumpliendo con el procedimiento y lineamientos establecidos por el sistema.</li> </ul>	
<b>Auditor Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a las reuniones a las que sea convocado.</li> <li>• Estudiar la documentación del proceso a auditar.</li> <li>• Proponer mejoras en la lista de verificación y presentarla al auditor líder en la reunión previa a la auditoría.</li> <li>• Registrar los hallazgos en la lista de verificación.</li> <li>• Comunicar al auditor líder opiniones divergentes, en caso de presentarse durante la ejecución de la auditoría.</li> <li>• Entregar al auditor líder, la lista de verificación y su evaluación.</li> </ul>	

## NORMATIVIDAD APLICABLE

- ISO 19011
- ISO 9001:2015
- Normativa en materia de protección civil

## POLÍTICAS

- Para verificar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (9001:2015), se realizan Auditorías Internas cada seis meses.
- Las auditorías serán coordinadas por la dirección general y gerencia, de forma que se evalúe el grado de implantación, adecuación y cumplimiento de los requisitos definidos por el SGC.

Las auditoría internas deben aportar valor a la empresa y ser una forma para definir las oportunidades que ayuden a:

- Orientar el Sistema de Gestión con dirección al valor empresarial.
  - Reducir los gastos y costos de los procesos.
  - Aumentar la frecuencia de las ventas.
- Las auditorías internas serán realizadas por Auditores Internos y/o Externos seleccionados de forma que se asegure la competencia profesional, objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

#### Ficha del Perfil del auditor

NOMBRE DEL PUESTO					
Auditor Líder, Auditor Interno y Auditor en Formación					
OBJETIVO DEL PUESTO					
Verificar, evaluar y realizar seguimiento a los planes, políticas, normas y procesos del Sistema de Gestión de Calidad garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos para la prestación del servicio.					
REQUISITOS PERSONALES					
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>Edad:</b>	Más de 23 años	<b>Estado Civil:</b>	Indistinto
COMPETENCIA					
<b>Educación</b>	Licenciatura	<b>Conocimientos:</b>	En Sistemas de Gestión de Calidad Formación como auditor ISO 19011-2011. • ISO 9001:2015		
<b>Experiencia:</b>	Auditor del Sistema de Gestión de Calidad Auditor Líder: 2 años   Auditor interno: 1 año   Auditor en formación sin experiencia				
HABILIDADES Y ACTITUDES					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de lectura</li> <li>• Aplicación de los principios, procedimientos y técnicas de auditoría</li> <li>• Planificar y organizar el trabajo</li> <li>• Recopilar información a través de entrevistas eficaces, escuchando, observando y revisándola información documentada</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la exactitud de la información recopilada</li> <li>• Aplicación de técnicas de muestreo</li> <li>• Terminología de calidad</li> <li>• Redacción para los informes de auditoría</li> <li>• Documentación y aplicación del Sistema de Gestión integral</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y habilidad para expresar conceptos e ideas. Ser exacto y concreto en las preguntas</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Buen trato</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discreción</li> <li>• Atención</li> <li>• Respeto</li> <li>• No juicios</li> <li>• Criterio</li> </ul>		

#### Programa de Auditoría

- El Programa de Auditoría debe ser elaborado por el auditor líder con el visto bueno de la Alta Dirección, estableciendo el objetivo, alcance, criterios, riesgos, roles en el equipo auditor y los recursos necesarios para garantizar su cumplimiento.

- Gestionar la consecución de auditores ya sea por contratación, convenios o designación; o en su caso la contratación de auditores externos calificados y certificados en ISO.

El programa garantiza la ejecución de Auditorías Internas a la totalidad de los procesos mínimo una vez al año, y de manera inicial durante el primer año, cada seis meses.

El programa se deberá hacer tomando en cuenta a los auditores y las áreas a auditar a modo de no afectar la producción; y se dispondrá de dos opciones:

1. Auditoría continua que no debe durar más de 3 días seguidos, debido a que pudiera perderse objetividad e interés si se llegase a prolongar demasiado.
2. Programar una auditoría por área en diferente mes y día, de modo que durante el año queden todas las áreas auditadas.

Una vez elaborado el programa se presenta para su aprobación ante la Alta Dirección y se divulga a toda la Empresa

Convocar a reunión a los Auditores Internos o externos designados, con el fin de impartir lineamientos y de realizar unificación de criterios para la actividad de auditoría.

### **Plan de Auditoría Interna**

El equipo auditor con el fin de acordar las generalidades del desarrollo de la auditoría, procede a compilar la información necesaria de acuerdo a los criterios establecidos en el Programa de Auditoría, así como documentarse sobre:

- Documentación propia del proceso divulgada a través del Mapa de Procesos.
- Resultado de las auditorías internas y externas previas • Planes de Mejoramiento existentes.
- Desempeño en los indicadores de gestión.
- Riesgos.
- Los cambios significativos en la Empresa y su operación para la prestación del servicio
- Normatividad aplicable

El Auditor Líder elabora el Plan de la Auditoría de acuerdo a lo definido en el Programa. Así mismo asigna las tareas al Equipo Auditor, de acuerdo a su competencia.

El Plan de Auditoría se envía a la alta dirección para su revisión y su aprobación, una vez aprobado se envía a los Gerentes de área con un mínimo de cuatro (4) días hábiles de antelación. Puede ser vía mail o aplicando el Procedimiento de Comunicación.

Tomando en cuenta la información previamente recopilada el equipo auditor prepara la Lista de Verificación

### **Inicio de Auditoría Interna**

#### **Reunión de apertura**

1. El Auditor Líder Preside la reunión de apertura, presenta al equipo auditor, confirma el objetivo, alcance y criterios de la auditoría

2. Solicita autorización para el acompañamiento a la Auditoría de Auditores en Formación (Observadores)
3. Solicita firma a los asistentes en el formato de Lista de Asistencia de Auditoría
4. Solicita al gerente sea el guía para realizar la auditoría

### **Ejecución de la Auditoría**

1. El equipo auditor realiza el ejercicio de auditoría, reúne mediante la metodología apropiada la información para determinar la conformidad del sistema, documenta la lista de verificación y mantiene comunicación con el auditor líder.
2. Los responsables y personal que opera los procesos dan respuesta a la Auditoría mostrando evidencia objetiva de las actividades que realizan
3. El equipo auditor y el auditor líder se reúnen para preparar las conclusiones de la auditoría, revisan la información recopilada durante la auditoría y contrasta con los objetivos de la auditoría, determinan el grado de cumplimiento del SGI respecto a los requisitos de la normativa aplicable.
4. El equipo auditor elabora el Informe de auditoría en coordinación con el auditor líder.

### **Reunión de Cierre**

#### **El Auditor Líder**

- a. Convoca a los auditados a la reunión de cierre
  - b. Solicita evalúen al equipo auditor (formato: Evaluación de Auditores)
  - c. Da lectura al Informe de auditoría, resume las conclusiones y los principales hallazgos de la auditoría, aclara dudas y opiniones divergentes presentadas durante la auditoría.
  - d. Firma en conjunto con las Gerencias auditadas el Informe de Auditoría
  - e. Solicita a los asistentes firmen la Lista de Asistencia de Auditoría el Cierre de Auditoría
  - f. Recaba:
    - i. Lista de asistencia.
    - ii. Listas de verificación
    - iii. Evaluaciones de los Auditores
  - g. Archiva la documentación de la Auditoría y entrega al Líder del SGC.
5. El Líder del SGC da seguimiento a los hallazgos encontrados en la auditoría (Conecta con el Procedimiento de No conformidad y acciones).

### **Seguimiento y cierre**

El auditor líder debe dar seguimiento y verificar el cumplimiento de las acciones correctivas en el tiempo especificado. Una auditoría no se considera cerrada hasta que no hayan sido subsanados los hallazgos

## DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

Las Auditorías Internas contempladas en el alcance de este procedimiento, se realizan según el Programa de Auditorías.

NUM	PUESTO	ACTIVIDAD	EQUIPO DOCUMENTO
8.	Auditor, equipo auditor	Elabora, revisa y se autoriza el Programa de Auditoría por la Alta Dirección	Programa de Auditoría
9.	Auditor Líder y Equipo Auditor	Preparan Plan de Auditoría y Listas de Verificación. Comunican a las áreas involucradas	Plan de Auditoría Listas de Verificación.
10.	Gerentes Personal que participa en los procesos	Se preparan para recibir la Auditoría	
11.	Auditoria	Reunión de Apertura Ejecución de la Auditoría Reunión de Cierre	Lista de Asistencia Auditoría Informe de Auditoría
12.	Auditor Líder y Equipo Auditor Gerencia y personal	Seguimiento de hallazgos	Conecta con el procedimiento de Gestión de No Conformidades y Acciones Correctivas

## RECURSOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

INSUMOS	RESULTADOS
Programa de Auditoría	Informe de Auditoría
Plan de Auditoría	

## REGISTRO DE EVIDENCIAS (Formatos)

- La información documentada del procedimiento es conservada como evidencia de la conformidad y se protege contra modificaciones no intencionadas en la Gerencia Administrativa.
- Solamente el director general puede tener acceso a los registros del presente procedimiento y/o en su caso autoriza el acceso por escrito a la Gerencia que lo requiriese.

Carpeta	Nombre del documento	Formato	Registro
	Programa de Auditoría	x	x
	Plan de Auditoría	x	x
	Listas de Verificación.	x	x
	Lista de Asistencia Auditoría	x	x
	Informe de Auditoría	x	x
	Expedientes de los Auditores		x

## SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

Nombre del indicador	Método de calculo	Frecuencia de medición
Hallazgos	Número de <ul style="list-style-type: none"> <li>• No Conformidad Mayor</li> <li>• No conformidad Menor</li> <li>• Oportunidad de Mejora</li> </ul>	De acuerdo al programa de Auditoría

## GLOSARIO

GLOSARIO	DEFINICIÓN
<b>Acción correctiva</b>	Acción para eliminar la causa de una no conformidad (3.6.9) y evitar que vuelva a ocurrir. <sup>1</sup>
<b>Acción preventiva</b>	Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad (3.6.9) potencial u otra situación potencial no deseable <sup>2</sup>
<b>Alcance de la Auditoría</b>	Extensión y límites de una Auditoría. <sup>3</sup>
<b>Aspectos que apoyan la Gestión (Fortalezas)</b>	Hallazgos de la auditoría que implica superación a los requisitos establecidos.
<b>Auditado</b>	Organización que es auditada. <sup>4</sup>
<b>Auditor</b>	Persona que lleva a cabo una Auditoría. <sup>5</sup>
<b>Auditor en formación</b>	Persona con conocimiento de la norma que será auditada y que no cuenta con experiencia, estos participan bajo la dirección y orientación de un Auditor Líder.
<b>Auditor Líder</b>	Persona responsable de llevar a cabo la Auditoría.
<b>Auditoría</b>	Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
<b>Auditoría Combinada</b>	Cuando dos o más sistemas de Gestión de disciplinas diferentes se auditan juntos. <sup>6</sup>
<b>Auditoría interna</b>	Las auditorías internas, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos, y pueden constituir la base para una autodeclaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar libre el auditor de responsabilidades en la actividad que se audita. <sup>7</sup>
<b>Ciclo de Auditoría</b>	Período durante el cual se someten a Auditoría interna todos los procesos que hacen parte de determinado Sistema de Gestión.
<b>Competencia</b>	Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos <sup>8</sup> . Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades <sup>9</sup> .
<b>Conclusiones de la auditoría</b>	Resultado de una auditoría, tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría. <sup>9</sup>
<b>Conformidad</b>	Cumplimiento de un requisito. <sup>10</sup>
<b>Corrección</b>	Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. <sup>11</sup>
<b>Criterios de auditoría</b>	Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia de la auditoría <sup>12</sup>
<b>Equipo auditor</b>	Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos <sup>14</sup> .
<b>Evidencias de la Auditoría</b>	Registros, declaraciones de hecho u otra información que son relevantes para los criterios de Auditoría y verificables. <sup>13</sup>
<b>Experto técnico</b>	Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor. <sup>14</sup>
<i>Nota 1</i>	<i>El conocimiento o experiencia específicos son los relacionados con la organización, el proceso o la actividad a auditar, el idioma o la orientación cultural.<sup>15</sup></i>
<i>Nota 2</i>	<i>Un experto técnico no actúa como auditor en el equipo auditor.</i>
<b>Gestor del Programa de Auditoría</b>	Persona responsable de la gestión del programa de auditoría
<b>Hallazgos de la Auditoría</b>	Resultados de la evaluación de la evidencia de la Auditoría recopilada frente a los criterios de Auditoría. <sup>16</sup>
<b>Mejora continua</b>	Actividad recurrente para mejorar el desempeño. <sup>17</sup>
<b>No conformidad</b>	Incumplimiento de un requisito. <sup>21</sup>
<b>Objetivo</b>	Propósito por el cual se define una auditoría.

GLOSARIO	DEFINICIÓN
<b>Observador</b>	Persona que acompaña al equipo auditor pero que no audita, por lo tanto no influye y ni interfiere en el proceso de auditoría.
<b>Oportunidad de Mejora</b>	Es una unidad de mejora que puede generar correcciones, acciones correctivas, acciones preventivas u otro tipo de mejora, a criterio del proceso auditado.
<b>Plan de Auditoría</b>	Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una Auditoría. <sup>18</sup>
<b>Plan de mejoramiento o Acción</b>	Documento que consolida las acciones correctivas planteadas para las no conformidades detectadas en cada uno de los procesos establecidos.
<b>Programa de Auditoría</b>	Detalles acordados para un conjunto de una o más Auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.
<b>Recursos necesarios</b>	Elementos que requiere el auditor o grupo de auditores para ejecutar la auditoría.
<b>Requisito</b>	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. <sup>19</sup>
<b>Riesgo</b>	Efecto de la incertidumbre. <sup>25</sup>

## REVISIÓN HISTÓRICA

Número versión	Fecha de revisión	Revisó (puesto)	Aprobó (puesto)	Descripción del cambio
01	15/09/2025	Gerencia	Director General	Procedimiento Nuevo

**ANEXO 5**

**V. 01**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL  
CLIENTE**

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Agradecemos su reciente estancia con nosotros. Su opinión es muy importante para mejorar continuamente nuestros servicios. Esta encuesta tomará solo unos minutos.

### Información General del Cliente (*Escala Nominal*)

1. **¿Cuál es su motivo principal de viaje?**
  - Ocio
  - Negocios
  - Evento (boda, conferencia, etc.)
  - Otro: \_\_\_\_\_
2. **¿Con quién se hospedó?**
  - Solo(a)
  - Pareja
  - Familia
  - Amigos
  - Grupo de trabajo
3. **¿Ha visitado estos Apartamentos anteriormente?**
  - Sí
  - No
4. **Si su respuesta fue “No”. ¿Cómo se enteró de Apartamentos Vacacionales SM?**
  - Recomendación de otras personas
  - Internet
  - Agencias de viajes online
  - Otro

### Evaluación de Servicios (*Escala de Likert*)

5. Por favor, indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos, donde:  
**1 = Muy insatisfecho | 2 = Insatisfecho | 3 = Neutral | 4 = Satisfecho | 5 = Muy satisfecho**

Aspecto evaluado	1	2	3	4	5
Limpieza de la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en el check-in/check-out	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comodidad de la cama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación calidad-precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Evaluación Específica de Tiempo de Respuesta (*Escala de Intervalo*)

6. **¿Cuántos minutos esperó aproximadamente para hacer el check-in?**
- 0–5 minutos
  - 6–10 minutos
  - 11–15 minutos
  - Más de 15 minutos
7. **¿Cuánto tiempo tardó el personal en atender alguna solicitud (limpieza, servicio, etc.)?**
- Menos de 10 minutos
  - 10–20 minutos
  - 21–30 minutos
  - Más de 30 minutos

### Opinión Abierta

8. ¿Qué fue lo que más le gustó de su estancia?



---

9. ¿Qué aspectos cree que debemos mejorar?



---

10. ¿Recomendaría estos Apartamentos a otras personas? (*Escala de Likert*)
- Definitivamente no
  - Probablemente no
  - No estoy seguro(a)
  - Probablemente sí
  - Definitivamente sí

¡Gracias por su tiempo y comentarios!

Su opinión nos ayuda a ofrecer un mejor servicio cada día.

**ANEXO 6**

**Programa de capacitación y  
fichas de perfiles de puesto.**

## PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

### Objetivo general del programa

Fortalecer las competencias del personal operativo y administrativo para elevar la calidad del servicio, estandarizar procesos, mejorar la satisfacción del cliente y avanzar hacia la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en ISO 9001:2015.

### Objetivos específicos

1. Desarrollar habilidades operativas en limpieza, mantenimiento y atención al cliente.
2. Capacitar al personal en procesos estandarizados y procedimientos documentados.
3. Mejorar la comunicación interna y coordinación entre áreas.
4. Implementar herramientas de gestión de la calidad (5S, Kaizen, manejo de quejas, indicadores).
5. Sensibilizar al personal y la administración sobre la importancia del SGC e ISO 9001:2015.
6. Reducir quejas relacionadas con limpieza, tiempos de atención, instalaciones y comunicación.

Alcance. El programa incluye a todo el personal operativo y administrativo, dividido en tres niveles: nivel operativo: limpieza, mantenimiento, apoyo. Nivel de atención al cliente: recepción o responsables de atención. Nivel administrativo / dirección: toma de decisiones, liderazgo, gestión del SGC.

<b>PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 2026</b>			
Módulo	Contenido principal	Dirigido a	Duración
1. Inducción al SGC	Conceptos básicos de calidad, ISO 9001, cultura de servicio.	Todo el personal	4 horas
2. Procedimientos y Estándares Operativos	POE, checklists, estandarización, roles y responsabilidades.	Operativos y administrativos	6 horas
3. Técnicas de Limpieza	Secuencias de limpieza, control de calidad, insumos y seguridad.	Personal de limpieza	6 horas
4. Mantenimiento Preventivo	Fallas comunes, bitácoras, equipos críticos, seguridad operativa.	Personal de mantenimiento	6 horas
5. Atención al Cliente	Comunicación efectiva, empatía, manejo de quejas.	Todo el personal	4 horas
6. Manejo de Quejas	Registro, clasificación, Ishikawa, 5 porqués, canalización.	Administración y recepción	4 horas
7. Herramientas de Calidad	5S, Kaizen, orden, estandarización, mejora continua.	Todo el personal	4 horas
8. Indicadores de Gestión	KPIs, seguimiento, análisis de datos, cumplimiento.	Administración	4 horas
9. Liderazgo y Gestión	Toma de decisiones, análisis de riesgos, supervisión.	Dirección y jefaturas	6 horas

## Fichas de perfiles de puesto

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>					
Personal de limpieza					
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>					
Realizar actividades de limpieza, orden y aseo en habitaciones, áreas comunes y zonas operativas, garantizando estándares de higiene, satisfacción del cliente y cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.					
<b>REQUISITOS PERSONALES</b>					
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>Edad:</b>	Mayor de 20 años	<b>Estado Civil:</b>	Indistinto
<b>COMPETENCIA</b>					
<b>Educación</b>	Secundaria/preparatoria	<b>Conocimientos:</b>	Técnicas básicas de limpieza Uso de insumos y productos Higiene y desinfección		
<b>Experiencia:</b>	1 año deseable en servicios de limpieza				
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>					
Responsabilidad y puntualidad					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Buen trato al huésped</li> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Organización y limpieza</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Comunicación básica</li> <li>• Discreción y respeto</li> </ul>					

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>					
Personal de mantenimiento					
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>					
Ejecutar mantenimiento preventivo y correctivo en instalaciones, mobiliario y equipos, asegurando el funcionamiento adecuado, continuidad del servicio y cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.					
<b>REQUISITOS PERSONALES</b>					
<b>Sexo:</b>	Indistinto	<b>Edad:</b>	Mayor de 20 años	<b>Estado Civil:</b>	Indistinto
<b>COMPETENCIA</b>					
<b>Educación</b>	Técnico en mantenimiento o afín	<b>Conocimientos:</b>	Mantenimiento preventivo/correctivo Herramientas básicas Electricidad y plomería básica Aire acondicionado y refrigeración		
<b>Experiencia:</b>	1-2 años en mantenimiento general				
<b>HABILIDADES Y ACTITUDES</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico básico de fallas</li> <li>• Trabajo seguro y ordenado</li> <li>• Priorización de tareas</li> <li>• Comunicación efectiva</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud de servicio</li> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Criterio técnico</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>		

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### ANEXO 7. GUÍA DE OBSERVACIÓN

<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el estado actual de la empresa, las condiciones al momento de la observación, las características que posee, así como verificar el grado de cumplimiento de requisitos de implementación del SGC.					
<b>ALCANCE</b>	Directivos / empleados / apartamentos.					
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>REQUISITOS ISO 9001:2015</b>	<b>V1 GC</b>	<b>V2 SC</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>TRAZABILIDAD CON ENTREVISTA</b>
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto					
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas					
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad					
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos					
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad					
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente					
Optimización	5.2 Política					
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización					
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades					
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos					
Comunicación	6.3 planificación de los cambios					
Estructura organizada	7.1 recursos					
Planificación de la calidad	7.2 competencia					
Mejora continua	7.3 toma de conciencia					
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación					
Tiempos de atención	7.5 información documentada					
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional					
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios					
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios					
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente					
Eficiencia	8.5 producción y prestación del servicio					
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios					
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes					
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación					
	9.2 Auditoría interna					
	9.3 Revisión por la dirección					
	10.2 no conformidad y acción correctiva					
	10.3 mejora continua					

<b>ANEXO 8. GUÍA DE ENTREVISTA</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.				
<b>ALCANCE</b>	<b>DIRECTIVOS</b>				
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>	<b>V1 GC</b>	<b>V2 SC</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto			¿Cuánto tiempo tiene de conocer la empresa? ¿Conocimiento de la empresa?	
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas			¿Le han comunicado los objetivos de la empresa, misión, visión o políticas, procedimientos en caso de existir?	
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad			¿Tiene conocimiento de los objetivos que busca cumplir la empresa?	
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos			¿Conoce cuáles son sus roles y responsabilidades en la empresa, los conoce?	
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad			¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa? Comunicación, política de calidad, objetivos, recursos disponibles, enfoque al cliente, encaminado a los logros, etc.	
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente			¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo participa?	
Optimización	5.2 Política			¿Cuentan con una política de calidad?	
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización			¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades			¿Qué tipo de riesgos se pueden presentar? ¿Cómo se abordarían los riesgos?	
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos			¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	
Comunicación	6.3 planificación de los cambios				
Estructura organizada	7.1 recursos			Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	
Planificación de la calidad	7.2 competencia			¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	
Mejora continua	7.3 toma de conciencia			¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación			¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	
Tiempos de atención	7.5 información documentada			¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional			¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios			Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios			¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente			¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	
Eficiencia	8.5 producción y prestación del servicio			¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios			¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	
Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes			¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación			¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	

	9.2 Auditoría interna			¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	
	9.3 Revisión por la dirección			¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	
	10.2 no conformidad y acción correctiva			¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	
	10.3 mejora continua			¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	

<b>ANEXO 9. GUÍA DE ENTREVISTA</b>					
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar por medio de la entrevista las condiciones actuales de la empresa, el grado de cumplimiento de los requisitos aplicables a cada caso y las características que guarda la organización.				
<b>ALCANCE</b>	COLABORADORES				
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>	<b>V1 GC</b>	<b>V2 SC</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto			¿Cuánto tiempo tiene de conocer la empresa? ¿Conocimiento de la empresa?	
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas			¿Le han comunicado los objetivos de la empresa, misión, visión o políticas, procedimientos en caso de existir?	
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad			¿Tiene conocimiento de los objetivos que busca cumplir la empresa?	
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos			¿Conoce cuáles son sus roles y responsabilidades en la empresa, los conoce?	
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad			¿Cómo se ejerce el liderazgo en la empresa? Comunicación, política de calidad, objetivos, recursos disponibles, enfoque al cliente, encaminado a los logros, etc.	
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente			¿Qué acciones para aumentar la satisfacción del cliente? ¿Cómo participa?	
Optimización	5.2 Política			¿Cuentan con una política de calidad?	
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización			¿Cuáles son sus procesos (identificados), en qué consisten?	
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades			¿Qué tipo de riesgos se pueden presentar? ¿Cómo se abordarían los riesgos?	
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos			¿Se han establecido metas, objetivos, misión, visión y estrategias?	
Comunicación	6.3 planificación de los cambios				
Estructura organizada	7.1 recursos			Uso eficiente de los recursos, desde la organización hasta la operación del servicio	
Planificación de la calidad	7.2 competencia			¿Cómo se tienen definidas las competencias necesarias para el personal?	
Mejora continua	7.3 toma de conciencia			¿Son conscientes de la importancia del trabajo que realizan y de los objetivos?	
Procesos y procedimientos	7.4 comunicación			¿Cómo llevan a cabo el proceso de comunicación interna y externa y grado de efectividad y eficacia?	
Tiempos de atención	7.5 información documentada			¿Qué tipo de información relevante está documentada? Grado de avance de la información documentada.	
Clientes nuevos	8.1 planificación y control operacional			¿Qué procesos identifican y si hay procedimientos documentados?	
Organización y reorganización del trabajo	8.2 requisitos para los productos y servicios			Comunicación con los clientes. Determinación de requisitos del servicio.	
Rentabilidad	8.3 diseño y desarrollo de los productos y servicios			¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de este punto?	
Eficacia	8.4 control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente			¿Cómo se atiende y se da seguimiento al control de los procesos, productos y servicios contratados externamente?	
Eficiencia	8.5 producción y prestación del servicio			¿Cómo se lleva a cabo la provisión y producción del servicio?	
Efectividad	8.6 Liberación de los productos y servicios			¿Existe verificación del cumplimiento de los requisitos cuando se presta el servicio a los clientes?	

Sostenibilidad	8.7 control de las salidas no conformes			¿Cómo se atiende y da seguimiento a este punto?	
	9.1 seguimiento, medición, análisis y evaluación			¿Qué se mide, qué se da seguimiento y qué se analiza y evalúa?	
	9.2 Auditoría interna			¿Se llevan a cabo ejercicios de auditoría interna?	
	9.3 Revisión por la dirección			¿Qué acciones se realizan relacionadas con las revisiones por la dirección?	
	10.2 no conformidad y acción correctiva			¿Existe seguimiento a las no conformidades y se establecen acciones correctivas?	
	10.3 mejora continua			¿Cómo identifican la mejora continua en su organización? Y si se llevan a cabo acciones.	

## ANEXO 10. GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

<b>OBJETIVO:</b>	Se pretende recopilar información por medio de la búsqueda y escrutinio documental, tanto de documentos internos y externos relacionados con la investigación y la implementación del SGC en la empresa. Con la finalidad de dilucidar su situación actual, condiciones, características, grado de cumplimiento, estrategias de implementación, prospectiva y proyección a futuro.			
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>REQUISITOS ISO</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>BÚSQUEDA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Calidad	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	<b>Manual de funciones</b>	Roles y responsabilidades	
Retención de clientes	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	<b>Fichas de puestos</b>	Responsabilidades, capacitaciones que debe cubrir, perfil del puesto.	
Desempeño y comportamiento del empleado	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	<b>Programas de capacitación</b>	Capacitaciones tomadas previamente	
Misión, visión y valores.	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	<b>Capacitaciones</b>	Capacitaciones tomadas previamente	
Capacitación	5.1 Liderazgo y compromiso 5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	<b>Bitácoras del servicio</b>	Procedimientos previos	
Instituir el liderazgo	5.1.2. Enfoque al cliente	<b>Control de servicio, inventario.</b>	Control de los recursos materiales	
Optimización	5.2 Política	<b>Bitácoras de servicios</b>	Organización del trabajo	
Evitar metas arbitrarias	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	<b>Organización de limpieza a cuartos</b>	Organización del trabajo	
Alta dirección competente	6.1 acciones para abordar riesgos y oportunidades	<b>Cartera de clientes</b>	Identificación de los riesgos en la organización	
Enfoque interno y externo	6.2 objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	<b>Ventas</b>		
Comunicación	6.3 planificación de los cambios	<b>Procesos y procedimientos</b>	Procesos o procedimientos documentados	
Recursos	7. Apoyo. Recursos. Personas.	<b>Procesos y procedimientos</b>	Determinación de los recursos necesarios. Recursos de seguimiento y medición.	
Operación	8. Planificación y control operacional	<b>Evidencia de la planificación de los procesos.</b>	Evidencia de la operación de los procesos	
Desempeño	9. Evaluación del desempeño	<b>Seguimiento medición y análisis</b>	Satisfacción del cliente, auditorías, revisión por la dirección.	
Mejora	10. Mejora. No conformidad y acción correctiva. Mejora continua.	<b>Planes de acción. Planes de mejora.</b>	Formatos y registros.	

