

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las Empresas del Sector Hotelero
del Área Metropolitana de Huancayo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Félix Simeón Castañeda Aranda

Jersoon Jesús Lazo Huaynalaya

Percy Ismael Ramos Paucar

Noriza Sintia Turín Meza

Asesor: Daniel Guevara Sánchez

Surco, Febrero del 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a los empresarios del sector hotelero del área metropolitana de la ciudad de Huancayo, región Junín, que participaron en nuestra investigación, también a todas aquellas personas que impulsaron nuestra investigación y sobre todo a Dios por darnos la oportunidad de conocer y aprender cada día más.

Un especial agradecimiento al Profesor Jorge Benzaquen de Las Casas por habernos hechos partícipes de la investigación sobre la calidad en Perú.



Dedicatoria

A los profesionales que buscan un futuro mejor para nuestro país y que día a día se esfuerzan por ser mejores para el orgullo de su familia.

Los investigadores



Resumen Ejecutivo

La Calidad en las Empresas ha venido ganando bastante importancia en estos últimos años, en el Perú es un tema donde no hay muchos estudios al respecto, razón por la cual se ha tomado como referencia el estudio longitudinal elaborado por el Prof. Jorge Benzaquen De las Casas, titulado Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013), el cual, realizó una comparación de los nueve factores de éxito de la calidad en las empresas peruanas entre el 2006 al 2011, donde se realizó una comparación de la evolución en el tiempo de la gestión de la calidad.

Esta investigación busco determinar la Calidad en las empresas del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo, para lo cual se aplicó una encuesta conformada por 35 preguntas a los empresarios del rubro hotelero, con el objetivo de conocer el nivel de cumplimiento de los nueve factores de calidad en este sector. El estudio se llevó a cabo utilizando una muestra probabilística por racimos de 136 establecimientos de hospedaje del área metropolitana de Huancayo. La presente investigación brindo un análisis descriptivo de los nueve factores de calidad, los resultados del estudio mostraron que en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo existe un bajo nivel de cumplimiento de los nueve factores de calidad debido a que solo tienen referencias de estos factores más no lo conocen a profundidad para poder implementarlos en sus establecimientos de hospedaje.

Abstract

Quality in Business has gained considerable importance in recent years, in Peru it is an issue where there are not many studies on the subject, why has taken as reference the longitudinal study by Prof. Jorge Benzaquen From Houses, entitled Quality in Latin American companies: The Peruvian case (Benzaquén, 2013), which, made a comparison of the nine success factors of quality in Peruvian companies from 2006 to 2011, where a comparison is made of evolution over time of the quality management.

This study sought to determine the quality in the hospitality companies in the metropolitan area of Huancayo, for which a survey with 35 questions to entrepreneurs hotel business, in order to determine the level of compliance of the nine factors was applied Quality in this sector. The study was conducted using a random sample of clusters of 136 lodging establishments in the metropolitan area of Huancayo. This research provided a descriptive analysis of the nine quality factors, the study results showed that in the hotel industry in the metropolitan area of Huancayo there is a low level of compliance with the nine quality factors because they only have references of these factors most do not know it in depth in order to implement them in its lodging establishments.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	2
1.2 Definición del Problema.....	4
1.3 Preguntas de la Investigación.....	5
1.4 Objetivos de la Investigación.....	5
1.5 Importancia de la Investigación.....	5
1.6 Naturaleza de la Investigación.....	6
1.7 Limitaciones.....	6
1.8 Delimitaciones.....	7
1.9 Resumen.....	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	8
2.1 Calidad.....	10
2.2 Calidad de las Empresas del sector hotelero en el mundo.....	19
2.3 Calidad en el Perú.....	23
2.3.1 Calidad de las empresas del sector hotelero en el Mundo.....	27
2.3.2 Análisis Interno del sector (AMOFHIT) en el área Metropolitana de Huancayo.....	32
2.4 Resumen.....	41
2.5 Conclusiones.....	41
Capítulo III: Metodología.....	43
3.1 Diseño de la investigación.....	43
3.2 Población y Selección de Muestra.....	44

3.3 Recopilación de Datos.....	47
3.4 Instrumento.....	47
3.5 Análisis e Interpretación de Datos.....	49
3.6 Validez y Confiabilidad.....	50
3.7 Resumen.....	51
Capítulo IV: Resultados.....	52
4.1 Perfil de Informantes.....	52
4.2 Análisis Descriptivo de los Resultados.....	54
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	72
5.1 Conclusiones.....	72
5.2 Contribuciones Teóricas.....	74
5.3 Contribuciones Prácticas.....	76
5.4 Recomendaciones	77
5.4 Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	79
Referencias.....	81
Apéndice A: Cálculo del Tamaño de la muestra.....	87
Apéndice B: Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa.....	88

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Definición de la Calidad: Perspectivas de Evans, J. & Lindsay, W.</i>	11
Tabla 2. <i>Evolución de Certificaciones ISO 9001 en Países Latinoamericanos</i>	25
Tabla 3. <i>Perú: Evolución de las llegadas internacionales e ingresos por turismo</i>	27
Tabla 4. <i>Perfil del Turista de Vacaciones: Motivos de viaje al Perú</i>	28
Tabla 5. <i>Perfil del Turista de Vacaciones: Llegadas internacionales a los países de la competencia</i>	29
Tabla 6. <i>Perfil del turista de vacaciones, características de los viajes en el Perú: tipos de alojamiento utilizado</i>	29
Tabla 7. <i>Perfil del turista de vacaciones: departamentos visitados</i>	30
Tabla 8. <i>Perú: Ingreso trimestral de divisas generado por el turismo receptivo, 2002-2014 en millones de dólares. Incluye los rubros de viajes y transportes de pasajeros</i>	32
Tabla 9. <i>Perú: Ingreso trimestral de divisas generado por el turismo receptivo, 2002-2014 en millones de dólares. Incluye los rubros de viajes y transportes de pasajeros</i>	33
Tabla 10. <i>Nivel de Esudio del propietario de la micro y pequeña empresa, según ciudad, 2013 (Distribución Porcentual)</i>	34
Tabla 11. <i>Conductores de la micro y pequeña empresa que han aplicado los conocimientos adquiridos en cursos o eventos de gestión empresarial, según ciudad, 2012 (participación porcentual)</i>	35
Tabla 12. <i>Junín: Arribos de huéspedes en establecimientos de hospedaje, según procedencia 20009-2013</i>	36
Tabla 13. <i>Temática de los cursos de capacitación en gestión empresarial,</i>	

<i>según ciudad, 2012. (Distribución Porcentual)</i>	37
Tabla 14. <i>Estratos del área del terreno del local principal de las empresas, según ciudad, 2013. (Distribución Porcentual)</i>	38
Tabla 15. <i>Micro y pequeña empresa por régimen de propiedad del local, según ciudad, 2013. (Distribución Porcentual)</i>	39
Tabla 16. <i>Factores de Estudio</i>	43
Tabla 17. <i>Muestra Probabilística por Racimos</i>	46
Tabla 18. <i>Resultados Alpha de Cronbach</i>	51
Tabla 19. <i>Distribución Geográfica de la Muestra</i>	52
Tabla 20. <i>Características del Perfil de Informantes (Tabla de Frecuencias)</i>	54
Tabla 21. <i>Valor Medio de los Factores</i>	56
Tabla 22. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Alta Gerencia</i>	58
Tabla 23. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Planeamiento de la Calidad</i>	60
Tabla 24. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i>	61
Tabla 25. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Diseño del Producto</i>	62
Tabla 26. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i>	64
Tabla 27. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Control y Mejoramiento de Procesos</i>	66
Tabla 28. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Educación y Entrenamiento</i>	68
Tabla 29. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Círculos de la Calidad</i>	69
Tabla 30. <i>Resultado: Valor Medio del Factor Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente</i>	71

Lista de Figuras

- Figura 1.* Mapa Conceptual de la Calidad en las empresas del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo 09
- Figura 2.* Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa..... 17
- Figura 3.* Evolución de Certificaciones ISO 9001 en Países Latinoamericanos..... 26



Capítulo I: Introducción

El término calidad ha evolucionado hasta convertirse en una importante herramienta de gestión aplicada en entornos industriales, a empresas de servicios y hoteles en particular; la aplicación de la calidad en las empresas tienen como objetivo incrementar la satisfacción de los clientes con el objetivo de fidelizarlos y asegurar su retorno. Al fidelizar a los clientes optimizando el uso de los recursos por medio de un servicio de calidad se mejoran los ingresos de la empresa y esto se conoce como calidad total. Alcanzar la calidad total requiere de la interacción real de todas las áreas de la empresa de manera que el hacer las cosas bien desde el principio debe ser algo más que buenas palabras, debe convertirse en una línea de actuación de todos en la organización. La prestación de los servicios de calidad requiere conocer las necesidades y expectativas de los clientes para traducirlos en mejoras, esto involucra a todos los procesos internos de la empresa en las áreas de: admisión, cocina, mantenimiento, limpieza, lavandería, etc. Todo ello constituye un plan de calidad total cuya implementación requiere del compromiso real de toda la dirección con las actividades de mejora y una activa implicación de todas las personas que trabajan en la empresa.

La Administración de la Calidad Total es una filosofía de gestión resultado de la integración de tres estilos desarrollados por Deming, Juran y Crosby. Para Deming la calidad se define en función de los clientes y sus necesidades por lo que sugiere que la dirección destine recursos y esfuerzos para investigar al consumidor. Las bases de su filosofía de calidad residen en la teoría estadística, pensamiento estadístico, aplicación de métodos estadísticos a los procesos, el círculo de mejoramiento continuo y las herramientas para mejorar la calidad en los procesos (Deming, 1986). La filosofía de Juran definió a la calidad como aptitud de uso y exigencias del cliente, propone un enfoque estratégico y estructurado para obtener la calidad, centrándose en la planificación, control y mejora de los procesos de calidad (Juran & Gryma, 1988). Para Crosby la calidad es el resultado de la prevención de

defectos y el cumplimiento de los requisitos, su filosofía ubica al costo monetario de calidad como el centro de la medición (Crosby, 1979).

La presente investigación busca describir la Administración de la Calidad en el Sector Hotelero del área Metropolitana de Huancayo en el 2014, región Junín, con la finalidad de proponer acciones al sector que permitan mejorar los niveles de calidad de las empresas peruanas. Para alcanzar este objetivo se desarrolló un estudio cuantitativo basado en el uso de una herramienta de medición de la calidad, que es un cuestionario que permite identificar y evaluar el grado de cumplimiento de la Administración de la Calidad existente en una organización a través de los nueve factores del Modelo TQM propuesto por Jorge Benzaquen de Las Casas, profesor de CENTRUM Católica Graduate Business School en su artículo “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano” en febrero del 2013.

1.1 Antecedentes del problema

Durante los últimos 50 años, el Perú ha experimentado diversos cambios en el modelo económico que repercutieron en la situación macroeconómica del país y también impactó en la industria y la sociedad procurando sustituir las importaciones con la industrialización (Parodi, 2006). En los años ochenta se comienza a dar importancia a la calidad como una herramienta de gestión, en 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad, hoy integrada por 21 organizaciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objetivo de promover la Calidad en el Perú. El Comité de Gestión de la Calidad organiza desde 1991 la Semana de la Calidad donde promueve el Premio Nacional a la Calidad que tiene por objetivo promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

A finales de la década de los ochenta las reformas introducidas por el gobierno ocasionaron que la economía peruana fuese considerada como una economía cerrada lo que disminuyó la inversión extranjera (Ugarteche, 1998, p. 30-39), este hecho disminuyó el

interés de las empresas por mejorar la calidad de los bienes y servicios. En 1990 se cambió el modelo con una serie de normas liberales (Mendoza & García, 2005) que trajeron las inversiones extranjeras en diferentes industrias.

Desde principios del año 2000 el incremento de la productividad era una de las principales fuerzas que impulsaban el crecimiento a largo plazo de la economía peruana, por lo que el Estado tuvo como rol tomar acciones que logren que el mercado funcione mejor, que el sistema de precios refleje realmente los costos de producción, que el marco institucional, jurídico y regulatorio sea estable y que no distorsione el mercado y hacer que la inversión pública impulse la productividad ayudando a elevar la calidad de la inversión privada (Gonzales, 2011). La competencia se volvió intensa considerando que se promovían medidas que buscaban insertar a Perú dentro del comercio internacional, pero al no establecer niveles mínimos de calidad ni el cumplimiento de estándares para determinados productos, el Perú se vio enfrentado al problema de la informalidad y con ello a la propagación de productos de baja calidad (INDECOPI, 2006).

En el Perú, como en muchos otros países de la región, aproximadamente el 97% de las empresas son micro y pequeñas, el 2% medianas empresas y sólo el 1% son consideradas grandes empresas, éstas suelen ser las menos eficientes, menos productivas y no competitivas pero suelen estar enfocadas en la satisfacción de ciertos segmentos del mercado y demás stakeholders; las empresas que no sean capaces de identificar necesidades y si las identifican no son capaces de satisfacerlas, difícilmente sobrevivirán en el tiempo (Seminario, B. , Sanborn, C. & Alva, N. (2012)).

Actualmente las empresas deben preocuparse por entregar productos y servicios de calidad si desean alcanzar un crecimiento sostenido. Se entiende por calidad al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades implícitas o explícitas (Zuta y Wiese, 2009). La calidad constituye un factor determinante

para alcanzar la competitividad debido a que en el nivel empresarial la calidad es la habilidad de diseñar, producir y vender productos cuyas cualidades ofrecen beneficios más atractivos para los consumidores (Aguilar, 1994). De todas las acepciones del término calidad es importante identificar y mantener las condiciones necesarias para gestionarla dentro de la organización.

En el Ranking Latinoamericano del Informe Global de Competitividad 2012-2013, Perú se ubica en el 61vo puesto, lográndose ubicar entre los diez primeros países de Latinoamérica que mejoran su posición, Chile se ubica en el puesto 33, Panamá en el 40, Brasil en el 48, México en el 53 y Costa Rica en el 57 (Centro de Desarrollo Industrial, 2014). La mejora de la competitividad del sector hotelero en general y de cada establecimiento en particular en los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca, zona metropolitana de la provincia de Huancayo en la región Junín representan una actividad complementaria al desarrollo del turismo y del comercio lo que genera un efecto económico que dinamiza el mercado laboral en esta parte del país.

El área metropolitana de Huancayo presenta una infraestructura hotelera que ha venido creciendo considerablemente en estos últimos años, de 405 establecimientos en el 2003 a 784 en el 2012, de los cuales el 94% del total son establecimientos hoteleros no clasificados (BCRP, 2013) por lo que representa un reto formalizar el sector hotelero y clasificarlos con el objetivo de mejorar el servicio que ofrecen y generar experiencias positivas para los huéspedes. Es importante mencionar que sólo el 20 % del total son hoteles clasificados hasta tres estrellas lo que disminuye la oportunidad de recibir turistas de un segmento sofisticado que esté dispuesto a realizar más gastos (BCRP, 2013).

1.2 Definición Del Problema

El entorno económico actual exige que las empresas peruanas se conviertan en organizaciones eficientes y para ello deben utilizar sistemas de administración de la calidad,

pero, ¿cómo hacerlo? si no se ha identificado claramente cuáles son los niveles de calidad de las empresas peruanas en sus diferentes sectores y regiones. Por lo que, para la presente investigación es relevante ampliar el conocimiento de la Calidad en las empresas del Sector Hotelero del área metropolitana de Huancayo.

1.3 Preguntas de la Investigación

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Hotelero del área metropolitana de Huancayo?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector Hotelero del área metropolitana de Huancayo?

1.4 Objetivos de la Investigación

- Identificar el nivel de cumplimiento de los Factores del TQM en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo.
- Identificar el nivel de cumplimiento de cada Factor del TQM en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo.

1.5 Importancia de la Investigación

La presente investigación aportará evidencia empírica de como se está desarrollando la Administración de la Calidad en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo hasta el 2014, porque a la fecha no se encontró investigación alguna que oriente a los empresarios de este sector para mejorar la calidad de sus servicios, también, las organizaciones públicas y privadas no tienen información que les permitan impulsar el desarrollo de este sector. La investigación permitirá identificar el nivel de cumplimiento de los factores de calidad TQM que promueven el desarrollo del sector hotelero en el área metropolitana de Huancayo, ayudando a los empresarios a conocer como se encuentra el sector y mejorar su sistema de gestión de calidad.

1.6 Naturaleza de la Investigación

La investigación se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo. Hernández, Fernández & Baptista (2010) indicaron que es un método de investigación en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables y se estudia la relación entre las mismas. Hernández et al. (2010) indicó que este enfoque se inicia con el planteamiento de un problema, la revisión de un marco teórico, el planteamiento de la hipótesis, la recolección de datos, el análisis de datos a través de métodos estadísticos bajo un razonamiento deductivo que permita obtener un resultado que explique fenómenos que puedan generalizarse a un segmento. La investigación tiene un carácter descriptivo debido a que identifica el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo a través de la aplicación de un cuestionario de 35 preguntas que obligó a los encuestados a indicar el nivel de implementación de calidad en sus empresas. La investigación tiene un diseño transeccional debido a que se recolecta datos con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, al referirnos al termino transversal significa que se aplica una estrategia para recolectar los datos, en este caso la encuesta, lo que nos permite identificar ciertos supuestos, objetivos y aspectos metodológicos que se integran durante todo el proceso de investigación.

1.7 Limitaciones

- La investigación es limitada al tener una muestra probabilística por racimos considerando solo los hoteles del área metropolitana de Huancayo (distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca) que aceptaron participar voluntariamente en este estudio.
- El estudio es limitado por la técnica de recolección de datos que viene ya estructurada sin darnos la posibilidad de adecuarla a nuestro entorno, porque en las

encuestas el lenguaje es muy técnico y poco utilizado en los empresarios de los hoteles del área metropolitana de Huancayo.

- Otra limitación que se encontró es que las instituciones encargadas de la supervisión del sector hotelero no tienen información actualizada sobre el número de establecimientos de hospedaje, el planeamiento estratégico del sector, datos importantes para el estudio.

1.8 Delimitaciones

Se utilizó el Directorio de Operadores Turísticos 2012 como base de datos para la investigación, que fue brindado vía email por la Sra. Juana Ñuflo, secretaria de la oficina de Turismo en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Junín en el mes de abril del 2014 que detalla los establecimientos de hospedaje registrados en el área metropolitana de la provincia de Huancayo (distrito de Huancayo, El Tambo y Chilca). La investigación se focalizó en medir el nivel de cumplimiento de los factores TQM de calidad aplicando una encuesta dirigida a los gerentes generales, gerentes de área o administradores de los establecimientos de hospedaje.

1.9 Resumen

Hoy en día las exigencias de los consumidores en los diferentes escenarios económicos son mayores, especialmente por el rol de la calidad del producto y servicio que se ofrece. Las empresas exitosas tienen plenamente identificadas estas necesidades y trabajan en ello para convertirlo en su ventaja competitiva. Por lo que es necesaria la implementación de un sistema gerencial con orientación a la calidad y conocer como viene desarrollándose la administración de la calidad en determinado sector del país; lo que ayudará a tomar las medidas correctivas para mejorar nuestros índices de competitividad a nivel nacional.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Los aportes realizados por W. Edwards Deming, Joseph Juran y Philip B. Crosby a mediados del siglo XX impulsaron la administración de la calidad orientada a alcanzar una organización eficiente, por ello presentamos una revisión de la evolución teórica del concepto calidad, así como una revisión de los factores de la calidad propuestos y su situación actual. El término calidad tiene como precedentes las antiguas civilizaciones (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007, p. 2-7) hicieron una descripción de la calidad a través de la historia donde indicaron que los primeros vestigios de la preocupación del ser humano por la calidad se dan en la antigua Babilonia donde la construcción de las casas estaban regidas por el código de Hammurabi cuya regla 229 estableció “si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado”. Los fenicios también utilizaron un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores; los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hizo presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, etc.

Miranda, Chamorro y Rubio (2007), manifestaron que durante la edad media surgieron los mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de Damasco, la porcelana China, etc.) dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado fue responsabilidad del productor que era el mismo artesano. Durante los siglos XVII y XVIII surgieron los gremios en las grandes ciudades, estas agrupaciones establecieron especificaciones para los materiales y procedimientos para los productos elaborados, lo que pudo considerarse el inicio de las organizaciones certificadoras. A mediados del siglo XVIII se inició el uso de partes

intercambiables en la fabricación de armas, incluso durante la Revolución Francesa en 1794 se creó el Taller Nacional de Calibres donde se buscó estandarizar las municiones para los diferentes fusiles, aplicaron así conceptos de inspección y control de fabricación; esta etapa termino en la Revolución Industrial, que trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo de las compañías era la producción. Con los aportes de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizaron por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se volvió más exigente y la producción fue lo más importante. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa.

En la actualidad la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva para convertirse en un requisito imprescindible para competir en el mercado. Para la investigación se consideró realizar el mapa conceptual que presentamos en la Figura 1.

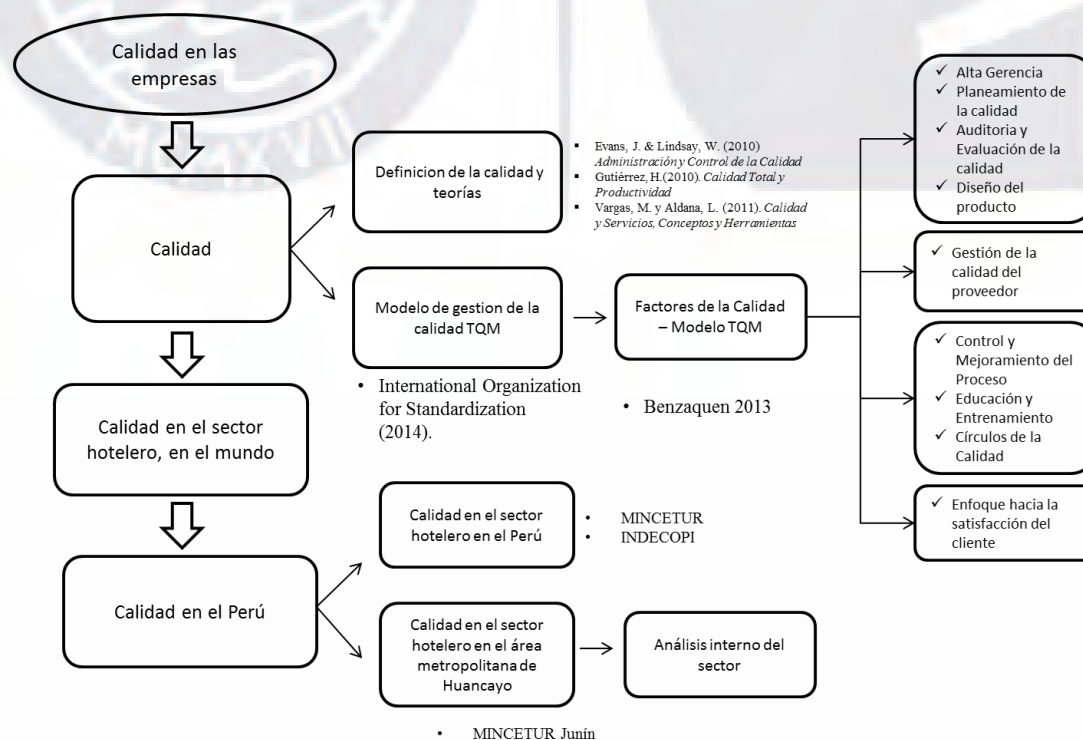


Figura 1. Mapa Conceptual de la Calidad en las empresas del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo, 2014. Ilustra los temas a desarrollar en el capítulo II Revisión de la Literatura.

2.1 Calidad

Miranda et al. (2007, p. 7) manifestaron que las empresas de hoy necesitan gestionarse de manera eficaz lo que involucra no sólo producir bien si no tener en cuenta los impactos en el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales para así ser competitivos, cumplir con las normas legales y satisfacer las exigencias de la sociedad. El mercado global y la competencia nacional e internacional impulsan a que las organizaciones de todo el mundo consideren la alta calidad como un elemento de supervivencia (Evans & Lindsay, 2010, p. 11). El término calidad puede ser difícil de conceptualizar debido a que las personas tienen diversos criterios basados en sus diferentes funciones; (Deming, 1989, p.132) definió la calidad como aquello que puede ser definido sólo por quien juzga la calidad, como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo adecuado a las necesidades del mercado, la manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Gryna, F., Chua, R. & DeFeo, J., (2007, p. 12) definieron la calidad como “satisfacción y lealtad al cliente” o “Adaptabilidad de uso”, esta fue una definición breve que impulsa a definir el término cliente como “cualquiera que se ve afectado por el servicio, el producto o el proceso”. (Carro, R. & Gonzales, D., 2012) definieron la calidad como: todos los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en la habilidad de satisfacer las necesidades establecidas o implícitas. La norma internacional ISO 9000 lo definió como la totalidad de las características de una entidad. (Evans, J. & Lindsay, W., 2010) definieron la calidad desde diferentes perspectivas a fin de apreciar mejor el papel que desempeña en las diferentes áreas de la organización y al final las integra en un solo concepto, las cuales se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1:

Definición de la Calidad: Perspectivas de Evans, J. & Lindsay, W.

Perspectiva	Definición
Con base en el Juicio	Calidad es sinónimo de superioridad o excelencia. Esta perspectiva es conocida como la definición trascendente (trascender es elevarse o extenderse más allá de los límites ordinarios) por lo que la calidad se puede reconocer de forma absoluta y universal, pero uno no puede definirla con precisión sólo la reconoce cuando la ve.
Con base en el Producto	Calidad es una función de una variable medible, específica y que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún atributo del producto. Implica que niveles superiores de características de un producto sean equivalentes a una calidad superior.
Con base en el Usuario	Calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. La calidad se define como la adecuación al uso, o cuán bien desempeña su función el producto.
Con base en el Valor	Calidad es la relación de la utilidad o satisfacción con el precio. Un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compete y se vende a un menor precio, o bien, es aquel que ofrece mayor utilidad o satisfacción a un precio comparable.
Con base en la Manufactura	Calidad es el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura o la conformidad con las especificaciones.

Nota: Adaptado de "Definición de la Calidad" por Evans, J. & Lindsay, W., 2010, *Administración y Control de la Calidad*, pp. 13-15. Copyright 2010 por Cengage Learning Editores.

El término calidad fue definido por la Real Academia de la Lengua Española como:

“La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

Este término tiene su origen con la aparición del hombre sobre la tierra y con la aparición de las necesidades básicas de alimentación, abrigo, seguridad, vivienda y educación. Podemos definir la calidad como la percepción de como satisfacen las personas sus necesidades a través de la adquisición de un bien o servicio. El concepto de calidad ha tenido diferentes significados a lo largo del tiempo, pero sus enunciados han aportado al desarrollo de la gestión de las organizaciones y a través de ellas se han logrado aprendizajes organizacionales, las teorías de la calidad que describiremos son: la teoría de Deming, de Joseph Juran y de Philip Crosby.

Teoría de Deming, para Vargas, M. & Aldana, L. (2006) la evolución de la calidad tiene una posición de productividad y competitividad que se logra a través del desarrollo de catorce puntos como:

- crear conciencia del propósito de la mejora del producto o servicio a través de un plan para ser competitivo y permanente en el negocio,
- adoptar la nueva filosofía,
- terminar con la independencia de la inspección masiva,
- terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio,
- descubrir el origen de los problemas,
- aplicar métodos de capacitación para el trabajo,
- aplicar métodos para la supervisión de los trabajadores de producción,
- eliminar de la empresa todo temor que impida a trabajar efectivamente en ella,
- eliminar las barreras que existen entre los departamentos de la empresa,
- destacar objetivos numéricos, carteles, lemas, etc. dirigidos a que los trabajadores alcancen nuevos niveles de productividad,
- eliminar toda norma de trabajo que no refleje sus resultados de forma numérica,
- retirar las barreras que enfrentan al trabajador con sus actividades diarias de tal manera que sientan orgullo por su trabajo,
- promover un programa de educación y reentrenamiento y
- formar una estructura en la alta administración que aseguren la aplicación de los puntos indicados.

Estos catorce puntos son pragmáticos, están basados en las observaciones directas de las actividades en empresas industriales y de servicio. Esto significa que la dirección debe planificar para hoy y para mañana además debe ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas para el futuro. También significa librarse de los plazos

cortos y utilizar eficazmente la planificación de la calidad. La organización orientada hacia la calidad querrá sin duda asegurar su futuro y respetará el hecho de que el desarrollo de la calidad es un proceso a largo plazo. Deming sugirió que la constancia de objetivos significa innovación, investigación y educación, una continua mejora del producto y del servicio, y el mantenimiento del equipo y la planta.

Teoría de Juran, Joseph Juran definió la calidad como la adecuación para el uso, considero que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio. Esta definición implicó una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de fabricación o conformidad), la calidad del diseño refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, la calidad de conformidad se orienta a como el producto final adopta las especificaciones diseñadas. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986). Vargas, M. & Aldana, L. (2006) describieron la teoría de Joseph Juran como la que planteó un enfoque basado en la administración de la calidad que consiste en planear, controlar y mejorar la calidad denominada Teoría de la Planificación para la Calidad. Su planteamiento corresponde a una planeación de la calidad independiente de la organización del producto o proceso. Indicaron que la calidad se puede generar a través de tres pasos iniciando por el establecimiento de un “mapa de planeación de la calidad”, en el cual se consideran aspectos como: la identificación de los clientes, la determinación de sus necesidades, transformar las necesidades en servicios o productos, desarrollar productos o servicios que correspondan a las necesidades de los clientes, etc. Segundo, se debe dar prioridad al control de la calidad, para ello Joseph Juran promovió la creación de la retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos, asegurarse de que cada empleado conozca bien sus funciones,

determinar los objetivos de calidad y su unidad de medición, establecer las formas de poder hacer ajustes en los procesos para lograr los objetivos, delimitar las funciones y responsabilidades de control, evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos y aplicar medidas correctivas para lograr los objetivos de calidad. Finalmente, Joseph Juran propuso un mejoramiento de la calidad a través de acciones como:

- realizar las mejoras necesarias a cada proyecto,
- establecer un consejo de calidad,
- seleccionar claramente a cada integrante de los proyectos,
- designar a un equipo de seis a ocho personas que complementen cada proyecto en temas de calidad,
- otorgar reconocimientos y premios a los miembros de cada proyecto,
- incrementar la calificación del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización,
- la alta dirección debe participar en la revisión del progreso de las mejoras de calidad y
- capacitar de manera continua a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de la calidad, los métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Teoría de Crosby, Vargas, M. & Aldana, L. (2006) afirmaron que Crosby define la calidad centrándose en cuatro principios absolutos:

- 1) calidad es cumplir con los requisitos,
- 2) el ecosistema de calidad es prevención,
- 3) el estándar de realización es cero defectos y
- 4) la medida de calidad es el precio del incumplimiento.

Estos principios fundamentaron el plan de calidad de catorce puntos llamados “cero defectos” que Crosby detalla:

- 1) establecer el compromiso de la dirección,
- 2) formar un equipo de mejora de calidad,
- 3) definir indicadores de calidad para cada actividad,
- 4) evaluar los costos de la falta de calidad,
- 5) desarrollar la conciencia de la calidad,
- 6) realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos,
- 7) establecer un comité para el día cero defectos,
- 8) capacitar a los supervisores,
- 9) realizar el día cero defectos,
- 10) alentar a las personas para que establezcan objetivos para la mejora de sí mismos,
- 11) identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice con calidad,
- 12) crear consejos de calidad con el personal de staff,
- 13) establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad y
- 14) realizar de nuevo los pasos anteriores.

Después de haber definido a la calidad desde el punto de vista de tres teorías es importante para la investigación definir al modelo TQM como un Sistema de Gestión de la Calidad denominado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management-Administración de la Calidad Total). El modelo TQM es sinónimo de prevención, busca eliminar los problemas antes de que estos aparezcan. Se trata de crear un ambiente en la organización que responda con rapidez a las necesidades y requerimientos de los clientes, por lo que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor desde

sus diferentes ubicaciones en los procesos de la cadena de valor. El TQM se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Esta filosofía no busca identificar los errores al final del proceso, por el contrario busca identificarlo antes de que se cometa el error de esa manera evitan desperdicios y costos en los que se pueda incurrir (Carro, R. & Gonzales, D., 2012).

Para Gonzales, L. & Espinoza, O. (2008) el modelo de gestión TQM o calidad total comprende todos y cada uno de los ámbitos de desarrollo y gestión de la organización e involucra y compromete a todas las personas que la conforman. El objetivo de toda organización, grupo de trabajo o individuo es generar un producto o servicio que va a ser recibido por otra organización, área o persona quienes son los usuarios, consumidores o beneficiarios por lo que todo producto o servicio debe satisfacer las expectativas del usuario e incluso superarlas. Una forma de implementar un modelo de gestión de la calidad total TQM es desarrollar una cultura de calidad a través de la norma ISO 9001 por lo que describiremos a la norma ISO 9001:

Gestión de la Calidad ISO 9000:2005, en la Segunda Guerra Mundial, en la década de 1940, surgió una dificultad entre los soldados de diferentes países al momento de querer ayudarse: “las tuercas no coincidían con los tornillos, las armas y municiones eran diferentes, el tamaño de las herramientas variaban por nación” (Gutiérrez, H., 2010, p. 58). Este hecho mostró la necesidad de consolidar el proyecto de estandarizar productos y procedimientos iniciados en 1906 al crear la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC). En 1926 se fundó la Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Normalización (ISA) quienes fueron los pioneros en buscar la estandarización de normas, culminando sus labores en 1942 (Gutiérrez, H., 2010). ISO surge en 1946, cuando los delegados de 25 países se reunieron en el Instituto de Ingenieros Civiles en Londres y decidieron crear una organización internacional que facilite la coordinación internacional y la unificación de las normas

industriales; comenzando sus operaciones en febrero de 1947. Actualmente, cuenta con miembros de 163 países y 3368 organismos técnicos que cuidan la elaboración de las normas. ISO es un organismo de membresía no gubernamental independiente y el mayor desarrollador internacional de normas, entendiéndose por normas al documento que proporciona los requisitos, características o directrices que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos y servicios sean adecuados para su propósito. De esta manera las Normas Internacionales ISO garantizan que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad.

Para el desarrollo de la investigación consideramos al modelo TQM, calidad total, como un modelo de gestión altamente integrador que no actúa solo, sino que se puede acompañar de un trabajo en equipo y del compromiso de todos los miembros de la empresa por ello nos regiremos por los factores identificados por Benzaquen (2013) quien propuso nueve factores para medir la implementación del TQM, factores que se muestran en la Figura 2.

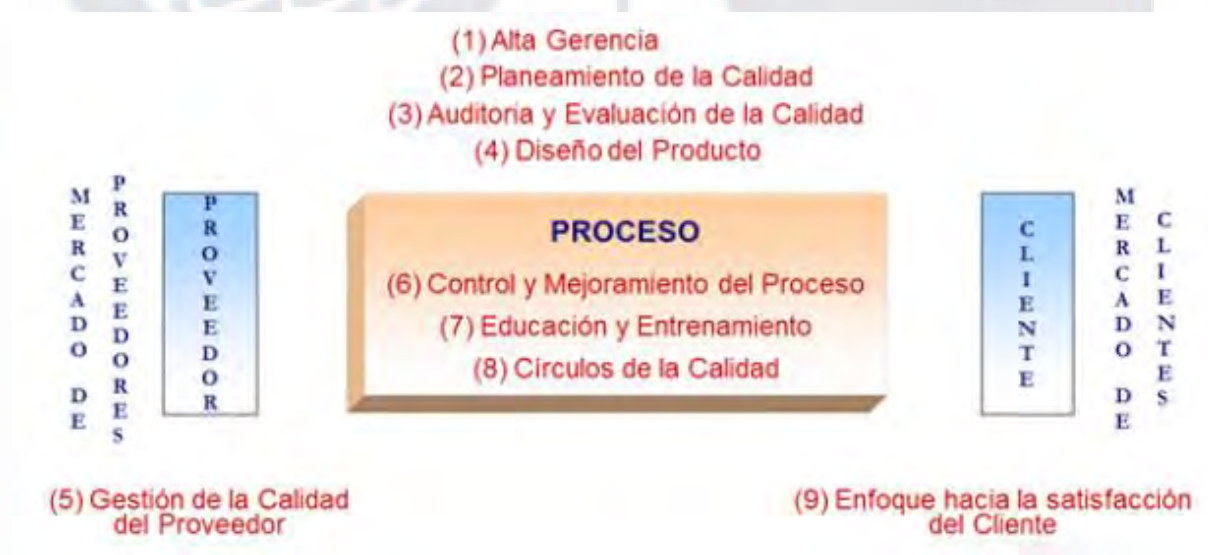


Figura 2. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa. Tomado de Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 7(1), pp. 41-79

Como se observa en la figura los nueve factores propuestos se agrupan en cuatro principales bloques de la organización:

- (a) alta gerencia,
- (b) proveedores,
- (c) gestión de procesos y
- (d) clientes.

En relación al bloque Alta Gerencia, Benzaquén (2013) indicó que en una organización es fundamental que la Alta Gerencia tenga un compromiso con el buen funcionamiento y la adecuada implementación de la Gestión de la Calidad, es por ello que cuatro de los nueve factores están dirigidos a medir este nivel de compromiso. Por un lado la Alta Gerencia contribuye a la óptima gestión de la calidad en la organización de tal manera que logre comprometer a toda la institución a alcanzar sus objetivos, asimismo el Planeamiento de la Calidad analiza si la empresa cuenta con metas específicas y detalladas en cuanto a la gestión de la calidad. También es importante realizar un seguimiento constante de las políticas y planes de la calidad y para ello se encuentra el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad. Finalmente, el Diseño del Producto permite adoptar la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno, esta iniciativa es responsabilidad de la Alta Gerencia la cual tiene que procurar que se incorpore los requerimientos de los clientes en el diseño de los productos.

Con respecto al bloque proveedores, Benzaquén (2013) indicó que la implementación de un sistema de calidad abarca mucho más que la organización, debido a que involucra a los proveedores con quienes establecen una relación mutuamente beneficiosa que les permitirá maximizar sus beneficios a largo plazo. Es por ello que para velar por el mantenimiento de esta relación interdependiente se menciona al factor de Gestión de la Calidad del Proveedor,

el cual se encarga de medir el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como ello repercute en los bienes o servicios que ellos ofrecen.

Con respecto al bloque Gestión de Procesos, Benzaquén (2013) manifestó que es un bloque enfocado a la gestión de los procesos al interior de la organización, de tal manera que se pueda gestionar todos los procesos interrelacionados como un solo sistema. Son tres los factores que se encuentran vinculados a este bloque, el Control y Mejoramiento del Proceso, que se encarga de verificar que el proceso operativo de la organización satisfaga los requerimientos de los clientes, verifica si las instalaciones y equipos operativos funcionen de manera adecuada. El factor Educación y Entrenamiento, es un factor orientado al personal que labora en la organización, mide los niveles de capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de la calidad y mide el grado de compromiso de los trabajadores en relación con la implementación de un sistema de calidad. También se presentan los Círculos de Calidad en la empresa, en el que se considera el dialogo en la empresa, trabajo en equipo, mide la frecuencia de realización y el impacto que estos tienen con respecto al desempeño de la organización.

Finalmente el bloque clientes lo constituye el factor Enfoque hacia la Satisfacción de los Clientes, Benzaquén (2013) indicó que todas las organizaciones deben su razón de ser a sus clientes, es decir, dependen de ellos y su labor principal es captar y entender sus necesidades actuales y futuras, para así lograr ir más allá de sus expectativas. Este factor busca medir el grado de satisfacción que están alcanzando los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en la que se está captando dichas necesidades.

2.2 Calidad de las Empresas del sector hotelero en el mundo

Jiménez, A. (2008) en su artículo sobre Cadenas Hoteleras en el Mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI, manifestó que la conformación de cadenas

hoteleras, con sus características actuales, son un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son el resultado de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial. Las condiciones que habían hecho de la actividad hotelera una profesión individual o familiar en la Europa del siglo XIX, se modificaron irreversiblemente con las cadenas internacionales hacia la mitad del siglo XX para reconfigurar el comportamiento comercial, laboral y de servicios al huésped.

Jiménez, A. (2008) indicó que durante siglos, la hotelería conservó claramente la misma característica: estaba constituida por pequeños negocios independientes dirigidos en familia. Y si el siglo XIX y el inicio del siglo XX estuvieron caracterizados por la hotelería europea, la segunda mitad de este último siglo lo fue de la hotelería norteamericana y sus formas, que han modelado de manera clara tanto la hotelería como el turismo de la época moderna. También mencionó que la evolución de las cadenas hoteleras se asocian a estrategias específicas de desarrollo que son una función del entorno internacional, del entorno nacional y local de la economía del país donde operan, así como de las formas y evolución del turismo y los viajes.

Gonzales, M. & Vilalta, J., (2007) manifestaron que desde hace unos años las pequeñas y medianas empresas (PYMES), particularmente en el sector hotelero y turístico, vienen aplicando unas guías de autoevaluación como herramienta para gestionar la calidad, como una alternativa a los sistemas de gestión de la calidad que en ocasiones resultan costosos, inoperantes y hasta prohibitivos, debido a los recursos necesarios para su aplicación y mantenimiento, particularmente por la falta de una estructura y personal calificado para dirigir la actividad. Estas aplicaciones han tenido considerable éxito, especialmente en el

sector turístico y hotelero español y esto ha provocado su relativamente rápida difusión, teniendo en cuenta la gran cantidad de PYMES existentes.

A nivel mundial la presencia de PYMES en el sector hotelero ha crecido extraordinariamente, se sitúa alrededor del 90%, asimismo el 99,95% de los 1,14 millones de empresas existentes en Europa pertenecientes a HORECA (Hotel Restaurant Catering), tienen menos de 250 trabajadores que asumen de forma consecuente el reto de la competitividad. De esta forma, "las empresas que prosperen serán, o bien grandes compañías de alcance mundial con economías de escala, o bien organizaciones pequeñas con un producto especializado, que sobreviven porque tienen pocos competidores y entienden su producto mucho mejor". La calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector, Gonzales, M. & Vilalta, J., (2007).

Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas. En este contexto la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, transformándose en un factor competitivo para las pequeñas y medianas empresas y propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad, lo que solo se puede conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se hace necesario adoptar soluciones creativas que permitan a estas organizaciones sobrevivir y crecer en este mundo tan competitivo, teniendo en cuenta sus particularidades. La autoevaluación se concibe como una acción que asume la propia entidad y el proceso lo ejecutan desde dentro. Es el proceso de reflexión y análisis crítico que permite tomar conciencia de manera valorativa de la

situación actual y de las potencialidades para tomar decisiones en aras del mejoramiento de una organización.

Gonzales, M. & Vilalta, J., (2007) mencionaron que la guía de autoevaluación se utilizará como una herramienta para gestionar la calidad en el hotel, considerando que los hoteles deben caracterizarse por contar con poca cantidad de empleados, no existe una estructura de calidad y no contar con disponibilidad de recursos. Los resultados de la autoevaluación podrán ser comparados en diferentes períodos en la misma organización, en las diferentes áreas, y poseerá un valor comparativo más amplio siempre que se aplique en hoteles con características similares, sirviendo de diagnóstico para la organización cada vez que sea aplicada. La gestión de la calidad a partir de una guía de autoevaluación como herramienta para la gestión resulta, a juicio de los autores más eficaz para las empresas turísticas que sean consideradas como pequeñas y medianas empresas. Esto es debido, como ya se expresó, a que los sistemas de gestión de la calidad se hacen a veces difíciles de implantar por no contar con un personal especializado, ni preparado suficientemente en estos tipos de hoteles y no contar con los recursos suficientes.

Tari, J. & Pereira, J. (2012) mencionaron que para mantener un sector sostenible que contribuya al bienestar de un país se necesita desarrollar un modelo de negocio sostenible y la gestión de la calidad en el sector hotelero puede desarrollar su competitividad a nivel internacional. Una forma de desarrollar una cultura de calidad es a través de la norma ISO 9001, que es un estándar internacional de gestión de la calidad que puede aplicarse a cualquier empresa del mundo independientemente de su tamaño y sector.

La ampliación del número de países que consideran al turismo como una fuente potencial de beneficios y el estímulo para desarrollar esta actividad, ha incrementado tanto el número como el atractivo de los nuevos destinos turísticos. En el ámbito mundial en tiempos de globalización la calidad del servicio cobra cada día mayor relevancia pues si se maneja de

forma adecuada hace que las organizaciones logren ventajas competitivas generando un valor agregado considerable, sumado de las acciones de fidelización orientadas a tener clientes leales muestran que los esfuerzos realizados por los hoteles deben ser de mejor calidad. (Santamaria, A. & Cadrazo, W., 2011).

El sector hotelero internacional ha desarrollado nuevas características de servicio de calidad las cuales van enfocados a la satisfacción y fidelización de sus clientes, no solo buscan certificaciones como la ISO 9001, sino países como España han desarrollado estándares de calidad con certificaciones propias. (Q de calidad turística) las cuales están dirigidas específicamente a la calidad hotelera.

2.3 Calidad en el Perú

En Perú contamos con el Servicio Nacional de Acreditación como organismo impulsor de las certificaciones en calidad para las empresas peruanas denominada INDECOPI-SNA, fue aceptado como miembro del Acuerdo de Reconocimiento Multilateral del IAF (International Accreditation Forum, 2014) en el campo de la acreditación de Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad – ISO 9001, desde julio del 2010. El 28 de Febrero del 2013, el INDECOPI-SNA obtuvo el Reconocimiento Multilateral (MLA) de IAAC (Inter American Accreditation Cooperation) como Organismo de Acreditación de Laboratorios de Ensayo y Calibración, Organismos de Inspección y Organismos de Certificación de Productos. El MLA de IAAC es un acuerdo entre organismos de acreditación mediante el cual reconocen las acreditaciones emitidas por cada cual. Dicho sistema de reconocimiento mutuo de acreditaciones está basado en la adecuada operación de los sistemas de acreditación de los organismos que forman parte del acuerdo. El INDECOPI-SNA cuenta con el reconocimiento de los máximos foros a nivel mundial:

- Foro Internacional de Acreditación (IAF): para el área de Acreditación de Certificación de Sistemas de gestión (Julio del 2010) y de Productos (Abril del 2013).
- Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios (ILAC): para Laboratorios de Ensayo, Laboratorios de Calibración y Organismos de Inspección (Abril del 2013).

Este reconocimiento significa que el INDECOPI-SNA cuenta con un Sistema de Acreditación, acorde con las normas internacionales y por tanto confiables y reconocidas a nivel mundial, confirmando que este servicio conduce evaluaciones y otorga acreditaciones de manera competente y equivalente con los organismos de acreditación firmantes de los Acuerdos de Reconocimiento internacional. El sistema nacional de normalización y acreditación en el Perú se rige en base al Decreto Legislativo N° 1030 donde se norman las actividades de normalización técnica y procedimientos de la evaluación de conformidad que se desarrollen o acrediten en el país. El Servicio Nacional de Acreditación de INDECOPI tiene autoridad y responsabilidad por las decisiones tomadas en relación al otorgamiento de la acreditación de Organismos de Evaluación de Conformidad (OEC). Sus deberes son: a) otorgar la acreditación con base en el cumplimiento de los criterios de acreditación y las normas internacionales, b) informar a los OEC sobre los acuerdos internacionales en los que participa, cuando corresponda, c) notificar a los OEC sobre los cambios en los requisitos para la acreditación, d) asegurar la confidencialidad de la información de los OEC, e) remitir una copia de los informes que se generen como resultado de las evaluaciones y actividades de mantenimiento de la acreditación, f) atender las quejas presentadas al INDECOPI –SNA por el servicio de acreditación brindado, g) incluir a las OEC en publicaciones y catálogos que publica el INDECOPI-SNA, h) evaluar la aceptación o no de las objeciones a los miembros de un equipo evaluador, i) someter a revisión del Comité Permanente de Acreditación nuevas

evidencias que los OEC presenten para subsanar algún hallazgo y j) atender los recursos de apelación a cualquier decisión tomada por la jefatura del INDECOPI-SNA. Los derechos del Servicio Nacional de Acreditación de INDECOPI son: a) otorgar o denegar la acreditación al OEC solicitante, b) suspender o cancelar la acreditación de acuerdo a lo establecido en el reglamento para la acreditación de OEC y c) fijar las tarifas por derechos de Acreditación.

En Perú, de acuerdo a los reportes de la ISO (International Organization for Standardization) se registran certificaciones de empresas desde 1995, año en el que siete empresas iniciaron este proceso, en el año 2010 se logró un registro de 1117, el año 2011 se disminuyó a 835 certificaciones y el año 2012 se logró un incrementar la cantidad a 928 empresas certificadas (International Organization for Standardization, 2014). Perú ha registrado una tendencia de crecimiento en el número de empresas certificadas con la ISO 9001 pero países como Brasil, México y Colombia han logrado incrementos mayores como se pueden apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2

Evolución de Certificaciones ISO 9001 en Países Latinoamericanos

Año	Chile	Panamá	Brasil	México	Costa Rica	Perú	Colombia
1995	21	-	923	215	2	7	49
1996	29	17	1,198	412	-	8	71
1997	34	9	2,068	711	7	13	170
1998	68	17	3,712	978	12	46	213
1999	135	19	6,257	1,556	33	74	388
2000	235	19	6,719	1,843	79	141	614
2001	229	33	9,489	2,233	60	200	1,117
2002	327	49	7,900	2,508	89	270	1,838
2003	340	44	4,012	1,437	63	141	2,222
2004	924	69	6,120	3,391	105	205	4,120
2005	1,124	80	8,533	2,890	136	193	4,926
2006	2,565	99	9,014	4,636	186	576	6,271
2007	4,013	85	15,384	3,946	260	621	7,033
2008	4,103	92	12,057	4,990	236	688	7,696
2009	4,619	106	13,452	5,020	245	811	7,848
2010	4,400	94	26,663	4,259	207	1,117	7,811
2011	3,663	86	28,325	4,611	181	835	9,910
2012	3,986	111	25,791	5,502	237	928	9,883

Nota: Los datos fueron tomados de "International Organization for Standardization (2014)". Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>

En la Figura 3 se aprecia la tendencia de las certificaciones ISO 9001 registradas por la ISO desde 1995 en los países latinoamericanos de mayor competitividad.

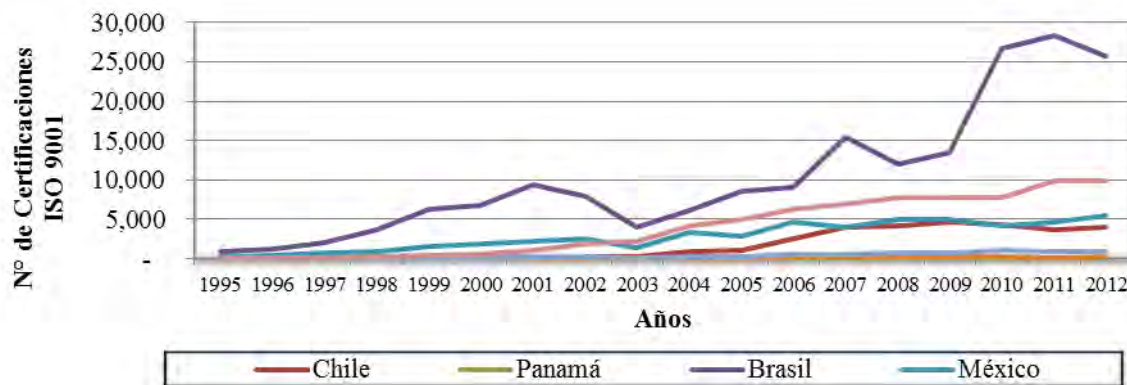


Figura 3. Evolución de Certificaciones ISO 9001 en Países Latinoamericanos. La figura indica las cantidades de certificaciones ISO 9001 registradas desde el año 1995 hasta el año 2012. Datos recuperados de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>

En Perú, se promueve la semana de la calidad desde el año 1991, se realiza en Lima la primera semana de octubre promovido por el Comité de Gestión de la Calidad, quien forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú. Durante esta semana hay conferencias y debates sobre métodos y herramientas de gestión, experiencias nacionales e internacionales, normas ISO y modelos de excelencia en la gestión donde participan los ganadores de los premios a la calidad de Iberoamérica y Estados Unidos. Debido a que se considera a la calidad como un factor clave de éxito en Perú se ha establecido el Premio Nacional a la calidad que premia a las empresas que tienen un modelo de excelencia en gestión, este premio basa su estructura en el premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos incorporando información y experiencias de los premios nacionales de la calidad en Latinoamérica y el premio Iberoamericano a la calidad. Este premio es promovido por el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) integrado por organismos privados, públicos (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

2.3.1 Calidad de las empresas del sector hotelero en el Perú:

El desarrollo del sector hotelero en el Perú está ligado íntimamente al desarrollo del turismo. La infraestructura hotelera juega un papel importante pues de la calidad de los servicios hoteleros va a depender la buena imagen que se haga el turista del Perú. Uno de los aspectos fuertes del Perú es que es visto por los extranjeros como un destino turístico histórico. Por tanto mantenemos un atractivo importante para el turismo mundial. Si revisamos la evolución de las llegadas internacionales e ingresos por turismo en el Perú, mostrada en la Tabla 3, se puede afirmar que hubo un crecimiento.

Tabla 3

Perú: Evolución de las llegadas internacionales e ingresos por turismo

Año	Miles de Llegadas	Millones de Dólares
2002	1064	787
2003	1136	963
2004	1350	1142
2005	1571	1308
2006	1721	1570
2007	1916	1723
2008	2058	1991
2009	2140	2014
2010	2299	2008
2011	2598	2360

Nota: Los datos fueron tomados de la Secretaria General, Comunidad Andina. (2012). *Informe Estadístico de Turismo 2012*. Lima, p. 9. Recuperado de <file:///D:/TESIS/ARCHIVOS%20DE%20INTERNET/COMUNIDAD%20ANDINA%20INFORME%20ESTADISTICO%20DEL%20TURISMO%202012.pdf>

Durante la década de los ochenta el desarrollo del turismo fue prácticamente nulo. Entre 1980 y 1990, el número de turistas extranjeros se redujo principalmente por el clima de inestabilidad económica y la violencia terrorista que vivió el país en dicha década. El flujo de turistas se incrementó entre los años 2010 y 2012 a partir de la política de promoción del gobierno, principalmente a la pacificación del país y el ingreso de nuevas líneas aéreas como lo podemos apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4

Perfil del Turista de Vacaciones: Motivos de viaje al Perú

Principal Motivo de Viaje al Perú	Llegadas de Turistas Extranjeros			Share		Variación anual	
	2011	2011	2012	2011	2012	Var 11/10	Var 12/11
Vacaciones	1,153,069	1,208,160	1,541,177	49%	57%	5%	28%
Negocios	435,120	591,752	486,687	24%	18%	36%	-18%
Visitas a familiares	326,340	369,845	405,572	15%	15%	13%	10%
Asistir a seminarios y conferencias	87,024	98,625	81,115	4%	3%	13%	-18%
Salud/tratamiento médico	65,268	98,625	81,115	4%	3%	51%	-18%
otros	108,780	98,625	108,153	4%	4%	-9%	10%
total	2,175,601.00	2,465,632.00	2,703,819.00	100%	100%	13%	10%

Nota: Los datos fueron tomados de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2012). *Perfil del Turista Extranjero 2012*, p.17. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

Esta tendencia también se ha reflejado a nivel internacional. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional no solo ha crecido a tasas fenomenales en la presente década sino que en los siguientes años podría mejorar aún más, como lo podemos apreciar en la Tabla 5, Perú ocupa el puesto diez dentro de los destinos de llegada de los turistas.

Una de las características del sector hotelero es que su crecimiento ha sido claramente más lento que el de la demanda, lo que se evidencia en el déficit de oferta habitaciones en las regiones de más afluencia turística. Es necesario considerar que los turistas prefieren los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 5

Perfil del Turista de Vacaciones: Llegadas internacionales a los países de la competencia

Países	2010	2011	2012	Var 11/10	Var 12/11
China	55.7	57.6	57.7	3.4%	0.3%
México	23.3	23.4	23.2	0.5%	-1.0%
Egipto	14.1	9.5	11.1	-32.4%	17.1%
India	5.8	6.3	6.7	9.2%	5.7%
Brasil	5.2	5.4	5.7	5.3%	4.5%
Argentina	5.3	5.7	5.6	7.1%	-1.2%
Jordania	4.2	4.0	4.2	-5.9%	6.0%
Chile	2.8	3.1	3.5	11.0%	13.0%
Camboya	2.5	2.9	3.6	14.9%	24.4%
Perú*	2.3	2.6	2.8	13.0%	7.7%
Colombia	2.4	2.3	2.5	-1.8%	6.6%
Costa Rica	2.1	2.2	2.3	4.4%	7.0%
Guatemala	1.2	1.2	1.3	0.5%	3.5%
Ecuador	1.0	1.1	1.3	9.0%	11.5%
Nepal	0.6	0.7	0.8	22.1%	9.8%

Nota: Los datos fueron tomados de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2012). *Perfil del Turista Extranjero 2012*, p.10. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

Tabla 6

Perfil del turista de vacaciones, características de los viajes en el Perú: tipos de alojamiento utilizado

Tipo de Alojamiento 2012	Edad			
	Menos de 25 años	De 25 a 34 años	De 35 a 55 años	Más de 55 años
Hotel 4 ó 5 estrellas	9%	15%	22%	34%
Hotel / Hostal 3 estrellas	24%	38%	49%	52%
Hotel / Hostal 1 ó 2 estrellas	71%	54%	38%	27%
Casa de familiares / amigos	10%	10%	10%	7%

Nota: Los datos fueron tomados de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2012). *Perfil del Turista Extranjero 2012*, p. 39. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

El crecimiento de la hotelería se ha concentrado en Lima, Cuzco, Tacna y Arequipa durante estos últimos años como lo podemos apreciar en la Tabla 7, en el que incluso no se registra Junín debido a las cantidades mínimas de arribos de huéspedes.

Tabla 7

Perfil del turista de vacaciones: departamentos visitados

Departamentos	2010	2011	2012
	%	%	%
Lima	72.9	71.8	71.3
Cuzco	28.1	30.0	34.6
Tacna	29.8	29.5	28.9
Arequipa	14.1	14.3	14.4
Puno	16.3	13.3	15.1
Ica	11.7	8.4	9.6
La Libertad	3.9	3.4	3.1
Piura	3.2	3.2	3.2
Loreto	2.5	1.9	0.0
Madre de Dios	2.1	1.8	2.1
Ancash	2.0	1.7	1.7
Lambayeque	1.7	1.4	1.1
Tumbes	1.7	1.0	0.9
Moquegua	0.7	1.0	1.1
Cajamarca	0.8	0.7	0.5
San Martín	0.6	0.5	0.5
Ayacucho	0.4	0.4	0.2
Amazonas	0.0	0.3	0.5

Nota: Los datos fueron tomados de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2012). *Perfil del Turista Extranjero 2012*, p. 22. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

Un aspecto importante que debe ser destacado es que el reciente desarrollo de la oferta hotelera expresado a través de inversiones en nuevos hoteles y compromisos de inversión para los próximos años se debe en gran medida a la participación de inversionistas extranjeros principalmente cadenas de establecimientos que cuentan con una importante ventaja competitiva con respecto a sus competidores nacionales. Estos inversionistas cuentan con una tecnología que les permite superar a los empresarios nacionales en aspectos de

gestión y organización del negocio, además de una enorme capacidad financiera que les permite posicionarse fuertemente en sus respectivos sectores en forma ventajosa.

Los empresarios nacionales habían concentrado sus inversiones en el proceso de privatización de la cadena estatal de hoteles de turistas cuya modernización aún está en proceso. Este tipo de crecimiento a través de la inversión extranjera tiene lados positivos y negativos. Entre las ventajas es claro que se amplía genuinamente la oferta de hospedajes de calidad con lo cual es probable que los establecimientos netamente nacionales se vean obligados a adecuarse a la competencia de estos inversores extranjeros, a exigirse más en aspectos como eficiencia administrativa, comercial y calidad de sus respectivos servicios. La principal desventaja es que usualmente las utilidades generadas por empresas multinacionales se filtran hacia el exterior de la economía limitando así el efecto multiplicador del turismo sobre el resto de la economía.

Se puede decir que el sector se encuentra en una etapa de transformación y adecuación a los requerimientos del mercado internacional. Se aprecia en la Tabla 8 que los ingresos de divisas generadas por el sector turismo, incluyendo el hotelero, se incrementa año a año hasta llegar a 3 925 millones de dólares en el 2013.

El crecimiento del sector en nuestro país es notable aunque hay mucho por explotar si consideramos que Brasil, Colombia y Chile reciben más turistas que nosotros. En Perú no sólo el turismo receptivo se viene incrementando, también lo hace el turismo interno a consecuencia de las mejoras en los ingresos nacionales y al establecimiento de políticas que buscan fomentar la práctica del turismo al interior del país (feriados largos y campañas organizadas por PROMPERU). El turismo receptivo contribuye a incrementar nuestro PBI pero el turismo interno contribuye a la redistribución de la riqueza y a la descentralización de la actividad turística la que por mucho tiempo se había centralizado en lugares como Arequipa, Cuzco, ciudades que alcanzaron un mayor desarrollo turístico donde existen

empresas turísticas, hoteles y restaurantes de renombre internacional de capital nacional y extranjero las que aplican una gestión orientada a la calidad.

La coyuntura política y económica de nuestro país y de toda Latinoamérica exige que a los empresarios del sector hotelero desarrollen modelos de negocio sostenibles tanto medioambientalmente, como social y culturalmente, e incorporarse a la cultura de la

Tabla 8

Perú: Ingreso trimestral de divisas generado por el turismo receptivo, 2002-2014 en millones de dólares. Incluye los rubros de viajes y transportes de pasajeros

Trimestre	Años												
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ^{P/}
Total	837	1,023	1,232	1,438	1,775	2,007	2,396	2,440	2,475	2,814	3,073	3,925	
I Trim	198	232	277	328	412	456	563	581	572	661	732	912	922
II Trim	198	241	291	341	426	467	572	572	579	663	732	937	942
III Trim	232	285	339	405	488	557	671	644	671	758	805	1,054	1,026
IV Trim	209	265	324	364	449	527	590	643	653	732	804	1,022	

Nota: Los fueron obtenidos de los reportes del Banco Central de Reserva del Perú (2013). Ingreso trimestral de divisas generado por el turismo receptivo 2012-2014. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

innovación y la mejora continua como algo habitual. En una forma de preocuparse por la calidad, las empresas hoteleras pueden desarrollar una cultura de la calidad a través de la aplicación de la norma ISO 9001, que es un estándar internacional de gestión de la calidad que puede aplicar cualquier empresa independiente de su tamaño.

2.3.2 Análisis Interno del sector (AMOFHIT) en el área metropolitana de Huancayo

La evaluación interna del sector hotelero en la región Junín, específicamente en el área metropolitana de Huancayo se enfocó en identificar y describir las condiciones actuales del sector y su capacidad para generar ventaja competitiva. Utilizamos el método del

AMOFHIT para realizar una mejor descripción de las áreas relacionadas con la Administración (A), el marketing (M), las operaciones y logística (O), las finanzas (F), los recursos humanos (H), los sistemas de información (I) y la tecnología (T). De las entrevistas y visitas realizadas a los propietarios, gerentes, administradores, encargados, de los establecimientos de hospedaje deducimos que son en su mayoría pequeñas y medianas empresas. No teniendo registrado en la base de datos proporcionada por MINCETUR Junín alguna cadena hotelera nacional o internacional.

Como no se cuenta con registro de información actualizada del sector hemos realizado el análisis considerando la información obtenida de una encuesta aplicada por el INEI a las micro y pequeñas empresas de la región Junín realizada en agosto y setiembre del 2013 (sector al que pertenecen la mayoría de los establecimientos de hospedaje entrevistados, considerando el régimen tributario al que pertenecen) y nuestras apreciaciones luego de realizar las encuestas. Es preciso mencionar que la infraestructura hotelera en todo Junín ha aumentado en los últimos años de 405 establecimientos en el 2003 a 754 en el 2012, sin embargo el porcentaje de establecimientos hoteleros no clasificados representa el 94% del total, apenas 48 hoteles están clasificados como se puede apreciar en la Tabla 9.

Tabla 9

Número de establecimientos hoteleros según los reportes de MINCETUR

Establecimientos Hoteleros	Periodo	
	2003	2012
1 estrella	21	10
2 estrellas	27	28
3 estrellas	9	10
No clasificados	348	736

Nota: Los datos fueron obtenidos del Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Informe Económico y Social Región Junín*, p.154. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>

Según la Cámara de Turismo de Junín (CAMATUR) el 60% de la actividad turística es informal por ello es un reto formalizar el sistema y clasificar a los establecimientos de

hospedaje para así mejorar los servicios que ofrecen y la experiencia de los turistas (Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p. 153).

Administración y gerencia (A). En lo que respecta a esta área consideramos que un objetivo de la administración es aumentar la productividad y esta es labor de las personas que dirigen las empresas en esta parte del país, por ello analizamos las estadísticas emitidas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013, p.28), sobre los niveles de estudio de los propietarios de la pequeña y micro empresa de Huancayo, se puede apreciar que el 37.4% de la población cuenta con estudios de nivel universitario culminado y el 27,6% cuenta con estudios de secundaria completa de acuerdo a los Resultados de la encuesta de la Micro y pequeña empresa 2013 mostrada en la Tabla 10.

Tabla 10

Nivel de Estudio del propietario de la micro y pequeña empresa, según ciudad, 2013
(Distribución Porcentual)

Ciudad	Conductores	Inicial / Sin nivel	Primaria Incompleta	Primaria Completa	Secundaria Incompleta	Secundaria Completa	Superior no univ. Incompleta	Superior no univ. Completa	Superior univ. Incompleta	Superior univ. Completa
Total	100	0	1.6	5.1	5.4	33.4	6.9	16.2	8.4	23
Lima – Callao	100	0	1.6	5	6.1	33.3	7.9	16.3	8	21.8
Arequipa	100	0	1.7	3.2	3.7	33.8	2.9	14.5	9.2	31
Ayacucho	100	0	2.9	0	8.8	23.5	0	20.6	23.5	20.6
Chiclayo	100	0	1.2	9.5	5.9	35.8	2.4	14.9	7.7	22.6
Cusco	100	0	4.6	6.2	4.6	24.6	4.6	23.1	7.7	24.6
Huancayo	100	1.1	0.7	3.8	3.1	27.6	1.1	10.9	14.3	37.4
Iquitos	100	0	1.7	0	5.1	18.6	23.7	30.5	6.8	13.6
Juliaca	100	0	1.6	3.1	4.7	29.7	6.3	21.9	10.9	21.9
Piura	100	0	0	4.7	0	20.7	4.3	27.2	9.1	34.1
Trujillo	100	0	1.9	8.9	2.7	42.1	4.7	11.8	7.5	20.3

Nota: Los datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Lima: INEI, p. 28. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Con estos resultados, podemos mencionar que se registra mayor cantidad de propietarios de micro y pequeñas empresas en Huancayo con educación superior universitaria

completa lo que consideramos mejorara las formas de gestionar sus negocios, tener gente preparada en la administración de las empresas ayuda a dirigir con determinados patrones o modelos de gestión. También podemos apreciar que hubo cierta preocupación por el gobierno nacional, a través de los gobiernos regionales y municipales en impulsar la capacitación en temas de gestión empresarial y su correspondiente implementación en los negocios, así lo muestra la Tabla 11, donde se puede observar que el 99,2% de 125 capacitaciones realizadas en Huancayo en el 2012, los empresarios que asistieron aplicaron el conocimiento adquirido en sus negocios (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013, p.38).

Tabla 11

Conductores de la micro y pequeña empresa que han aplicado los conocimientos adquiridos en cursos o eventos de gestión empresarial, según ciudad, 2012 (participación porcentual)

Ciudad	Mype Capacitadas	Total de cursos de capacitación en Gestión Empresarial	Cursos aplicados de Gestión Empresarial	
			Absoluto	%
Total	2269	4135	3844	93.0
Lima - Callao	1725	3250	3001	92.3
Arequipa	161	240	222	92.4
Ayacucho	24	32	30	92.6
Chiclayo	21	24	21	86.4
Cusco	44	68	64	94.1
Huancayo	74	125	124	99.2
Iquitos	16	25	25	100.0
Juliaca	29	29	29	100.0
Piura	31	39	39	100.0
Trujillo	145	304	291	95.6

Nota: Los datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Lima: INEI, p. 38. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Marketing y ventas (M). Con respecto al manejo de los establecimientos de hospedaje en relación al mercado, cómo ofrecen sus servicios y cuál es la forma de satisfacer a sus clientes podemos describir que los establecimientos hoteleros del área metropolitana de

Huancayo se caracterizan por realizar ventas directas, no publicitan sus servicios sólo utilizan letreros llamativos y en el caso de algunos, se promocionan en algunas agencias de viaje. La mayoría de establecimientos sólo ofrecen los servicios de hospedaje, no dan servicios adicionales como saunas, gimnasios, restaurantes, etc. Los precios que ofertan son desde S/. 10.00 (diez con 00/100 nuevos soles), la flexibilidad de precios y descuentos se realizan debido a las características y ubicación de cada establecimiento, muchos de los entrevistados indicaron que les era más rentable alquilar las habitaciones por horas. Los establecimientos entrevistados tienen diferentes segmentos fidelizados, no promueven el incremento de los huéspedes motivo por el cual el arribo de huéspedes en establecimientos de hospedaje desde el año 2009 no ha tenido un incremento significativo, en la Tabla 12 se puede apreciar que del 2009 al 2013 sólo se proyectó un incremento de 4 293 huéspedes

Tabla 12

Junín: Arribos de huéspedes en establecimientos de hospedaje, según procedencia 2009-2013

Variable	Años				
	2009	2010	2011	2012(P)	2013(P)
Total arribos	379,124	386,662	375,502	395,502	381,927
Personas					
Extranjeros	3,394	2,814	2,609	2,342	1,904
Personas Peruanas	355,730	383,848	373,132	393,160	380,023

Nota: Los datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Avance Económico Departamental Diciembre 2013*, cuadro N° 2.11.3.38 (*) Indica que son datos proyectados. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1156/junin.htm

De los establecimientos entrevistados se pudo concluir que se limitan a realizar el procedimiento tradicional de atención al cliente no se preocupan por fidelizar a los usuarios, les falta creatividad para publicitar y promocionar sus establecimientos. Todos coinciden en que minimizar sus costos es un objetivo pero no analizan las oportunidades de mejora. De los

pocos empresarios interesados en capacitarse en temas de gestión sólo el 13% eligen temas relacionados al marketing. Respecto al tema de precios lo antes mencionado permite mantener unos precios bajos en la mayoría de estos establecimientos, los cuales manejan flexibilidad en sus tarifas. En la encuesta realizada a los micros y pequeños empresarios de Huancayo se puede apreciar que en las temáticas de capacitación solicitadas el marketing tiene un 13% de solicitudes y es precedido por la calidad y la atención a los clientes por un 20.8 % y 14.01% respectivamente, tal como se aprecia en la Tabla 13.

Tabla 13

Temática de los cursos de capacitación en gestión empresarial, según ciudad, 2012.

(Distribución Porcentual)

Ciudad	Total	Formalización	Compras estatales	Instrumentos financieros	Exportaciones	Calidad	Marcas y franquicias	Atención al cliente	Planes de negocios	Marketing	Cadena de suministros	Gestión financiera	Negocios por internet	Innovación	Gestión de recursos humanos	seguridad laboral
Total	100,0	9,7	6,2	7,1	10,1	10,2	2,0	7,7	7,0	19,0	1,2	5,8	2,1	2,9	4,4	4,8
Lima - Callao	100,0	8,6	5,5	7,8	11,0	9,2	2,1	7,4	7,7	19,9	0,9	6,0	2,6	2,2	4,4	4,7
Arequipa	100,0	10,8	5,0	3,9	5,3	20,4	3,2	2,1	4,4	15,1	3,0	8,0	0,5	6,4	6,4	5,5
Ayacucho	100,0	40,7	25,9	0,0	3,7	0,0	0,0	7,4	0,0	7,4	7,4	7,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Chiclayo	100,0	17,9	18,3	0,0	4,7	18,3	0,0	0,0	13,6	4,7	0,0	0,0	0,0	17,9	4,7	0,0
Cusco	100,0	0,0	0,0	0,0	14,7	8,8	2,9	5,9	0,0	11,8	5,9	8,8	0,0	23,5	0,0	17,6
Huancayo	100,0	9,0	18,0	0,8	7,0	20,8	0,8	14,1	5,9	13,0	0,0	0,0	0,0	0,8	4,5	5,3
Iquitos	100,0	5,0	0,0	10,1	0,0	5,0	0,0	15,0	5,0	5,0	0,0	5,0	0,0	20,0	20,0	9,9
Juliaca	100,0	14,3	0,0	14,3	0,0	21,4	7,1	14,3	0,0	0,0	7,1	7,1	0,0	0,0	0,0	14,3
Piura	100,0	2,9	7,8	2,9	0,0	26,2	0,0	7,8	0,0	43,7	0,0	2,9	0,0	2,9	2,9	0,0
Trujillo	100,0	19,4	9,0	6,8	9,0	6,3	0,0	12,9	5,1	19,1	1,4	3,6	1,1	1,4	3,3	1,5

Nota: Los datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Lima: INEI, p. 36. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Operaciones & logística e infraestructura (O). En relación a este aspecto es

importante mencionar que las micro y pequeñas empresas que funcionan en Huancayo el

54.5% se caracteriza por ocupar un terreno entre 101 m² a 500 m², áreas que cumplen con los requerimientos exigido en el DS N°029-2004-MINCETUR para constituir un establecimiento de hospedaje (ver anexos del D.S.), tal como se muestra en la Tabla 14.

También es preciso mencionar que con relación a la tenencia del local el 42,8% de los empresarios tienen un local propio y el 46,4% es alquilado, como se puede apreciar en la Tabla 15. Varios de los establecimientos vienen siendo utilizados por terceras personas que pagan un alquiler mensual por el uso de la infraestructura, en algunos casos no sólo los permisos municipales si no también los comprobantes de pago.

Tabla 14

Estratos del área del terreno del local principal de las empresas, según ciudad, 2013.

(Distribución Porcentual)

Ciudad	Total	De 0 a 20 m ²	De 21 a 50 m ²	De 51 a 100 m ²	De 101 a 500 m ²	De 501 a 1000 m ²	Más de 1001 m ²
Total	100,0	11,8	14,6	21,4	43,6	5,3	3,2
Lima - Callao	100,0	12,1	13,9	21,4	44,1	5,4	3,0
Arequipa	100,0	15,6	22,1	22,5	31,6	4,5	3,7
Ayacucho	100,0	5,0	15,0	25,0	45,0	10,0	0,0
Chiclayo	100,0	5,7	15,5	26,5	45,9	4,7	1,7
Cusco	100,0	14,6	23,2	19,5	39,0	3,7	0,0
Huancayo	100,0	1,4	12,4	19,0	54,5	4,5	8,1
Iquitos	100,0	9,0	9,0	21,8	47,4	3,9	9,0
Juliaca	100,0	22,2	19,4	18,1	33,3	6,9	0,0
Piura	100,0	1,6	1,6	9,9	71,0	9,9	5,9
Trujillo	100,0	7,5	14,8	22,3	45,9	4,5	5,0

Nota: Los datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, 2013.* Lima: INEI, p. 24. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Considerando que muchos de los establecimientos de hospedaje son alquilados no se pueden programar cambios que beneficien a su sistema de distribución o diseño de planta, lo que no permite aplicar técnicas e innovaciones que mejoren los servicios ofrecidos como la implementación de áreas wifi, modernización de los sistemas de calefacción, apertura de zonas para el esparcimiento, etc. Los empresarios tienen claramente identificados a sus

proveedores pero debido a que su búsqueda por fidelizar a los usuarios no es su prioridad se conforman con obtener productos genéricos nada personalizados para sus establecimientos (las envolturas de los jabones no llevan los nombres de los establecimientos, los muebles son en la mayoría de los casos antiguos, los diseños de las habitaciones son poco llamativos, muchos tienen problemas con la funcionalidad de los intercomunicadores, entre otros). Los empresarios nos manifestaron que en relación a su capacidad instalada los fines de semana y feriados suelen ocupar todas las habitaciones y los otros días siempre hay disponibilidad. Con respecto a seguridad de los locales todos los establecimientos tienen las señalizaciones de seguridad exigidas por defensa civil, en algunos casos tienen que actualizar sus permisos ya que las señalizaciones no son ubicadas con facilidad. No se observó que hubiese tercerización de servicios, el lavado y limpieza de habitaciones era realizado por el personal del establecimiento.

Tabla 15

*Micro y pequeña empresa por régimen de propiedad del local, según ciudad, 2013.
(Distribución Porcentual)*

Ciudad	Propio	Alquilado	Prestado	Total
Total	40,0	50,0	10,0	100,0
Lima - Callao	39,0	52,5	8,5	100,0
Arequipa	39,3	45,3	15,4	100,0
Ayacucho	45,0	50,0	5,0	100,0
Chiclayo	50,2	48,1	1,7	100,0
Cusco	32,9	67,1	0,0	100,0
Huancayo	42,8	46,4	10,8	100,0
Iquitos	62,8	28,2	9,0	100,0
Juliaca	34,7	50,0	15,3	100,0
Piura	67,3	25,1	7,6	100,0
Trujillo	44,3	27,5	28,2	100,0

Nota: Los datos fueron obtenidos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Lima: INEI, p. 22. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Finanzas & contabilidad (F). En este aspecto los empresarios manifestaron que tienen claramente identificado su estructura de costos debido a que los gastos lo tienen

determinados de manera fija y programados de forma mensual, saben cuánto pagar en planillas, cuanto tributar, cuanto pagar en servicios básicos y alquileres, cuanto pagar en insumos y útiles de limpieza. La mayoría pertenece al régimen tributario del RUS, emiten boletas y aportan mensualmente importes fijos, llevan una contabilidad externa. Aquellos que tienen locales propios pueden acceder a financiamiento con mayor facilidad para mejorar sus instalaciones y ampliar sus servicios, aquellos que alquilan difícilmente pueden ampliar su capital sólo invierten en mejorar la infraestructura que ya poseen.

Recursos Humanos & cultura (H). El personal que trabaja en los establecimientos en su mayoría no son personal calificado, muchas veces las secretarias o recepcionistas cumplían la labor de asistentes administrativos o personal de vigilancia, los camareros son a veces los botones e incluso son el personal de limpieza, no se propone una línea de carrera, pocas veces dan incentivos al desempeño y los salarios oscilan desde los sueldos mínimos hasta pagos por jornadas ya que en días de mayor afluencia como fines de semana se requiere de apoyo. En la mayoría de establecimientos los trabajadores nocturnos son varones jóvenes y los diurnos son mujeres o personas mayores. Con respecto al clima laboral se observó que hay un clima favorable, debido a que en su mayoría son personas vinculadas familiarmente.

Sistemas de información & comunicaciones (I). Debido a que el sector hotelero en Huancayo no está desarrollado, la implementación de sistemas de información y comunicación es débil, la mayoría lleva un registro manual de sus actividades diarias, no hay sistemas de seguridad vía cámaras o sistemas eléctricos inteligentes que permitan ahorrar energía, no cuentan con páginas web interactivas o actualizadas, no manejan sistemas integrados de gestión, no cuentan con sistemas de comunicación internas y externas efectivas.

Tecnología & investigación y desarrollo (T). Se pudo apreciar que no hay intensión por parte de la mayoría de empresarios del sector hotelero por desarrollar nuevos servicios o mejorar los que ya ofrecen, sólo buscan permanecer en el mercado por los precios bajos y por

el buen trato que pueden ofrecer. Tienen sus procesos bien identificados pero no se ha visto que hayan tratado de implementar automatizaciones o sistemas modernos de gestión.

2.4 Resumen

En el presente capítulo se definió a la calidad desde diferentes perspectivas, se mencionaron las teorías más importantes de la literatura, se definió al Modelo TQM propuesto por Benzaquen (2013) y sus factores. También se hizo una descripción de la calidad en las empresas del sector hotelero en el mundo, la calidad en Perú, la calidad en las empresas del sector hotelero en el país y el análisis interno del sector en la región Junín.

2.5 Conclusiones

Podemos mencionar que el tema calidad es muy importante en la gestión de las empresas, en los últimos años se ha difundido la idea de que la mejor manera de destacar sobre los demás es ofrecer calidad y valor agregado a los clientes. Sin embargo, a pesar de todo lo que se ha tratado sobre la calidad resulta difícil determinar un concepto exacto, todos los autores que han estudiado la calidad coinciden en que el objetivo de todo proceso de gestión de la calidad es satisfacer las necesidades y los requerimientos de los clientes que cada vez son más exigentes. El fenómeno de la globalización económica ha eliminado muchas barreras comerciales lo que ha impulsado a los gobiernos y asociaciones empresariales a establecer normas que estandaricen las características o procedimientos de algunos productos y servicios, como la norma ISO 9001, a fin de asegurar el cumplimiento de requisitos mínimos de calidad con el objetivo de facilitar la integración y el intercambio de bienes y servicios entre países. La calidad sólo puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva cuando las empresas logren basar sus planes de gestión de la calidad en una mejora continua, lo que a su vez debe involucrar a todo proceso productivo y a la cultura organizacional.

El desarrollo de la presente investigación pretende describir la situación actual de las empresas hoteleras del área metropolitana de Huancayo en relación a la administración de la calidad total, cuyos resultados y conclusiones permitirán tomar algunas medidas que promuevan la cultura de la calidad en las empresas. En el siguiente capítulo se hará una descripción del método utilizado en el desarrollo de la investigación.



Capítulo III: Metodología

El propósito de la investigación fue la de identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del modelo TQM (Total Quality Management) en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo para lo cual se aplicó la metodología que se detalla en las siguientes páginas.

3.1 Diseño de la investigación

El propósito de este estudio fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM propuestos por Jorge Benzaquen (2013) en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo. Por consiguiente, se eligió como estrategia para obtener la información deseada la aplicación de un diseño de investigación no experimental de tipo transeccional descriptivo. Se optó por realizar una investigación no experimental porque se busca describir nueve factores sin realizar manipulación alguna, solo observar y describirlas en su ambiente natural. Los nueve factores de éxito de la calidad del Modelo TQM que propuso Benzaquen, J. (2013) se detallan en la Tabla 16.

Tabla 16

Factores de Estudio

Factores	Denominación
FI	Alta Gerencia
F2	Planeamiento de la Calidad
F3	Auditoría y Evaluación de la Calidad
F4	Diseño del producto
F5	Gestión de la calidad del Proveedor
F6	Control y Mejoramiento del Proceso
F7	Educación y Entrenamiento
F8	Círculos de la Calidad
F9	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Nota. Adaptado del "Modelo de Nueve Factores del TQM en la empresa" elaborado por Benzaquen, J., 2013. Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), p. 45

El diseño de investigación que se aplicó es el apropiado para lograr el propósito planteado debido a que permite observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, no se realizaron manipulaciones deliberadas y se observaron situaciones ya existentes en un solo momento. La investigación no experimental de diseño transeccional descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población y el procedimiento consiste en ubicar las variables a investigar en un grupo de organizaciones y describirlas (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, pp. 152-153).

El tipo diseño no experimental transeccional o transversal descriptivo se fundamenta en la recolección de datos en un solo momento, por lo que se aplicó una encuesta de opinión a través de un cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa, constituida por 35 preguntas dirigidas a los gerentes, administradores, jefes, encargados o propietarios de establecimientos de hospedaje ubicados en el área metropolitana de Huancayo. El procedimiento de este diseño se inicia con la determinación de los factores de estudio, luego la identificación de la muestra a investigar, para después aplicar las encuestas y así describir los resultados. La investigación recolectó datos sobre cada factor y se describió a cada una. El análisis de los nueve factores se realizó de forma independiente.

3.2 Población y Selección de Muestra

3.2.1 Población

La población considerada en la investigación la constituyen los 210 establecimientos de hospedaje de los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca (área metropolitana de Huancayo) registrados por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Junín. Debido a que no hay una base de datos actualizada con las clases y categorías de los establecimientos de hospedaje (Hotel, Apart Hotel, Hostal, Resort, Ecolodge y Albergue) se

consideró a todos los registrados como establecimientos de hospedaje sin tener restricciones de los niveles socioeconómicos de los huéspedes que reciben.

3.2.2 Selección de la Muestra:

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) indicaron que antes de seleccionar una muestra se debe definir claramente la unidad de análisis (p. 173), en la investigación la unidad de análisis son los establecimientos de hospedaje registrados en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - Junín (DIRCETUR – Junín) ubicados en el área metropolitana de Huancayo. Nuestra población queda delimitada a todos aquellos establecimientos de hospedaje, sin considerar clase y categoría, registrados en la base de datos del DIRCETUR Junín que se hallan activos y habidos en los registros de la SUNAT. De esta manera nuestra población queda conformada por un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, pueden delimitarse espacial y temporalmente (Hernández, R., et al., 2010, p. 174; Pimienta, L., 2000, p.264). Con base en el propósito y diseño de la investigación planteada se seleccionó la muestra de forma probabilística debido a que estas son esenciales en los diseños de investigación descriptivos transeccionales (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, p. 177).

La investigación pretende estimar el cumplimiento de los factores de estudio en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo, donde cada elemento muestral tiene la misma probabilidad de ser elegida. Se determinó la muestra a través de un muestreo probabilístico por racimos debido a que las unidades de análisis se encuentran agrupadas geográficamente en tres distritos (Distrito de Chilca, Distrito de Huancayo y Distrito de El Tambo) que conforman el área metropolitana de la provincia de Huancayo. Este tipo de muestreo permite diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad muestral y supone una selección en dos o más etapas pero siempre de forma probabilística (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, p. 182). La selección aleatoria es un procedimiento que

garantiza que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, p. 183) por este motivo se aplicó un subprograma del programa STATS para generar los números aleatorios. El procedimiento realizado es el siguiente:

Primero, se calculó el tamaño de la muestra (n) considerando que se tiene una población de 210 establecimientos de hospedaje en todo el área de estudio (N=población) con un error estándar máximo aceptable del 5%, con un porcentaje estimado de la muestra del 50% y un nivel de confianza del 95%, utilizando el programa STATS el tamaño de la muestra apropiado para esta población fue de 136 establecimientos de hospedaje como se muestra en el Apéndice A.

Segundo, agrupamos la población (N) en tres racimos (Chilca, El Tambo y Huancayo), distinguimos la unidad muestral de la unidad de análisis, calculamos la participación de la muestra (n) de cada racimo y generamos los números aleatorios para cada racimo utilizando el STATS, como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Muestra Probabilística por Racimos

Unidad Muestra	Unidad de Análisis	Población (*)	% de Participación (**)	Muestra (***)	Números Aleatorios (****)
Distrito de Chilca	Establecimientos de hospedaje ubicados en el distrito de Chilca	27	13%	18	1,2,3,4,7,8,9,10,13,15,16,7,18,21,23,25,26,27
Distrito de El Tambo	Establecimientos de hospedaje ubicados en el distrito de El Tambo	49	23%	31	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,20,23,24,25,26,27,30,31,33,37,39,41,46,48
Distrito de Huancayo	Establecimientos de hospedaje ubicados en el distrito de Huancayo	134	64%	87	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,53,54,55,56,57,60,61,62,65,66,67,72,73,74,79,80,84,86,89,91,94,95,97,101,102,106,110,111,114,116,117,124,125,129,134
Área metropolitana de Huancayo		210	100%	136	

Nota. (*)Las cantidades fueron obtenidas de la base de datos del DIRCETUR Junín. (**) Corresponde al porcentaje de participación en función a la población de cada distrito y la población total. (***) Es el cálculo de multiplicar el porcentaje de participación con la muestra total.(****) Se generaron con el programa STATS

Tercero, finalmente ubicamos la posición de los números aleatorios generados en la base de datos que conforman la población. Es preciso mencionar que cuando visitamos los establecimientos seleccionados como muestra y no eran ubicados o no aceptaron participar de la investigación procedimos a contactar al establecimiento de la posición siguiente al elegido aleatoriamente. Estos tres pasos permitieron obtener una muestra probabilística para el estudio.

3.3 Recopilación de Datos

Los datos fueron recopilados entre los meses de junio y julio del año 2014. Se contactaron a los gerentes generales, administradores, propietarios o encargados de los 136 establecimientos de hospedaje identificados de nuestra población. El proceso se desarrolló de la siguiente manera: (a) Se hizo un plan de visitas de acuerdo a las ubicaciones de cada establecimiento; (b) se visitó cada establecimiento y se solicitó la autorización para que accedieran a responder el cuestionario, en caso de que indicaran que no estaban disponibles fijábamos una fecha de retorno hasta que accedieran a nuestro pedido de forma voluntaria; (c) se entregaba el instrumento y se esperaba, hubieron consultas que fueron explicadas en el momento, el tiempo que tomó para rellenar el cuestionario era entre 30 y 40 minutos. Luego los datos eran ordenados y registrados en el programa Excel, para luego ser trasladado al programa SPSS para su procesamiento y verificar su confiabilidad, validez y objetividad (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, p. 200). El registro a realizar en el programa incluye los nueve factores del TQM.

3.4 Instrumento

Considerando que la investigación es no experimental y de tipo descriptivo transeccional se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa aplicado en entrevistas cara a cara denominado

TQM Benzaquen (2013). El cuestionario está constituido por interrogantes que forman una estructura formal mediante la cual se recoge la información requerida (Del Cid, A., Méndez, R. & Sandoval, F., 2007, p. 109). El instrumento utilizado en la investigación (Apéndice B) fue planteado por Benzaquen (2013) y se constituye de 35 preguntas de opción múltiple, dirigida a ejecutivos de diversas empresas en el Perú. En la investigación se aplicó el cuestionario como herramienta para recolectar datos sobre la implementación de los nueve factores de éxito de la calidad propuesto por Benzaquen (2013), y se tuvo como unidad de análisis a los gerentes generales, administradores, propietarios o encargados de cada establecimiento de hospedaje en junio y julio del 2014. Los encuestados respondieron a las preguntas clasificando sus respuestas en una escala Likert de 5 puntos: “1=Totalmente en desacuerdo”, “2=En desacuerdo”, “3=Neutral”, “4=De acuerdo” y “5=Totalmente de Acuerdo”.

Para la investigación, se interpretó esta escala de la siguiente manera:

- La escala 1 significa “Desconoce”, los empresarios del sector encuestado manifestaron el desconocimiento del tema. Los valores medios comprendidos en esta escala se encuentran en el intervalo de 1 - 1.99 y representa un nulo nivel de cumplimiento de los Factores del TQM.
- La escala 2 significa “Tiene referencias”, los empresarios del sector encuestado manifestaron haber escuchado algo referencial sobre el tema pero, no tienen el conocimiento ni habilidades para poderlo aplicar en la gestión de sus establecimientos. Los valores medios comprendidos en esta escala se encuentran en el intervalo de 2 - 2.99 y representa bajo nivel de cumplimiento de los Factores del TQM.
- La escala 3 significa “Conoce”, los empresarios del sector encuestado manifestaron conocer el tema pero no lo aplican. Los valores medios

comprendidos en esta escala se encuentran en el intervalo de 3 - 3.99 y representa un nivel medio de cumplimiento de los Factores del TQM.

- La escala 4 significa “Aplicación no constante”, los empresarios del sector encuestado manifestaron aplicar algunas técnicas de gestión de la calidad pero no es de manera constante. Los valores medios comprendidos en esta escala se encuentran en el intervalo de 4 - 4.99 y representa un buen nivel de cumplimiento de los Factores del TQM.
- La escala 5 significa “Aplicación permanente”, los empresarios del sector encuestado manifestaron que conocen del tema y lo aplican de manera permanente en toda la empresa y representa un alto nivel de cumplimiento de los Factores TQM.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Los datos se analizaron utilizando la metodología propuesta por Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010, cap. 10). Primero se seleccionó al programa “Statistical Package for the Social Sciences SPSS” (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), para analizar los datos. Segundo, se ejecutaron los datos en el programa. Tercero, se procedió a explorar los datos en el programa considerando los factores de estudio y se procedió a describir los datos obtenidos a través de la distribución de frecuencias. Cuarto, se evaluó la confiabilidad o fiabilidad del instrumento de medición a través del alfa de Cronbach, debido a que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente y el programa SPSS puede determinar los valores para luego solo interpretarlos (Hernández, R., et al., 2010, p. 302). Como la investigación fue puramente exploratoria o descriptiva no planteamos establecer relaciones entre variables por lo que terminamos el proceso y comenzamos a preparar el reporte de la investigación (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2010, p. 305).

3.6 Validez y Confiabilidad

La validez de este instrumento fue determinado por Jorge Benzaquen, el año 2006 Benzaquen (2013) formuló una encuesta de 32 preguntas tomadas a 3000 empresas peruanas con criterios de selección que incluyen la ubicación geográfica, el periodo del establecimiento, el tipo de empresa según sus operaciones productivas y el número de personas empleadas y se obtuvieron 245 respuestas utilizables. En el 2011 también se aplicó la misma encuesta a la misma población y se obtuvieron 212 respuestas utilizables. La intención del cuestionario no fue describir de manera particular a cada establecimiento de hospedaje que forma parte de la muestra, sino obtener un perfil estadístico de la población. En estos esquemas cada unidad de muestreo tiene una probabilidad conocida y no nula de ser seleccionada, lo que permite obtener estimaciones y hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales con márgenes de error previamente establecidos (Pimienta, L., 2000, p. 267).

El objetivo del cuestionario fue determinar el valor de cada factor del TQM, de forma tan precisa como sea posible, por lo que necesita de una validación formal, este proceso de validación tiene dos componentes el primero es la validez, que indica si la cuantificación es exacta y la confiabilidad, que indica si el instrumento elaborado mide lo que dice medir y si esta medición es estable en el tiempo. Tanto la validez como la confiabilidad son conceptos interdependientes, pero no son equivalentes. Un instrumento puede ser consistente pero no ser válido por lo que ambas propiedades deben ser evaluadas simultáneamente (Celina, H. & Campo, A., 2005, p. 573). Es importante señalar que el correlativo de las preguntas no guarda el correlativo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado (Benzaquen, 2013).

El alpha de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo de consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un

instrumento están correlacionados (Celina, H. & Campo, A., 2005, p. 575) y según este criterio el valor mínimo aceptable para el coeficiente de alpha de Cronbach es 0.70, por debajo de este valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja y se puede decir que las preguntas no son confiables y no están midiendo realmente el factor al que están asociadas. El valor máximo esperado es de 0.90 por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicidad (Celina, H. & Campo, A., 2005, p. 577). En la Tabla 18 se muestran los resultados de este análisis.

Tabla 18

Resultados Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
Alta Gerencia	0.807	5
Planeamiento de la Calidad	0.725	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.768	3
Diseño del Producto	0.866	3
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.711	4
Control y Mejoramiento del Proceso	0.721	5
Educación y Entrenamiento	0.712	4
Círculos de Calidad	0.903	4
Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente	0.707	4

Nota: Cálculo de Alpha de Cronbach utilizando el programa SPSS. Resultado del análisis de los datos.

3.7 Resumen

La investigación que se realizó es no experimental y de tipo descriptivo transeccional y permitió describir el nivel de cumplimiento de los factores TQM en el Sector Hotelero del área metropolitana de Huancayo. No se identificaron hipótesis en la investigación, se definió a la población y determinó la muestra, se detalló el instrumento de la investigación, se especificó como se recolectaron y analizaron los datos y como se demostró la confiabilidad del instrumento de medición utilizado. En el siguiente capítulo se presentarán los resultados de la investigación realizada en forma detallada.

Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se analizó el perfil de los informantes de la investigación y los resultados obtenidos de acuerdo con las preguntas de investigación presentadas en el capítulo uno. Como se recordará el objetivo de estudio fue identificar el nivel de cumplimiento de los Factores del TQM en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo para ello se aplicó un cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa a 136 responsables de la administración de establecimientos hoteleros del área metropolitana de Huancayo. Los datos obtenidos fueron ingresados al programa SPSS para lograr un mejor análisis e interpretación sobre el perfil de los informantes y el análisis descriptivo de los resultados en relación a las preguntas de la investigación planteada.

4.1 Perfil de Informantes

La muestra de la investigación fue de 136 establecimientos de hospedaje de los cuales el 100% estuvieron ubicadas en el área metropolitana de Huancayo y distribuidos según se muestra en la tabla 19. La cantidad de la muestra indicada por cada distrito que conforma el área metropolitana de Huancayo corresponde al resultado de multiplicar el porcentaje de participación de cada distrito con la muestra total, como se describió en el acápite 3.2.2 del capítulo III de la investigación realizada.

Tabla 19

Distribución Geográfica de la Muestra

Unidad Muestral	Unidad de Análisis	Muestra
Distrito de Chilca	Establecimientos de hospedaje ubicados en el distrito de Chilca	18
Distrito de El Tambo	Establecimientos de hospedaje ubicados en el distrito de El Tambo	31
Distrito de Huancayo	Establecimientos de hospedaje ubicados en el distrito de Huancayo	87
Área metropolitana de Huancayo		136

Nota: El área metropolitana de Huancayo está constituida por tres distritos colindantes: distrito de Chilca, El Tambo y Huancayo.

Al realizar el análisis estadístico de los datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa, se utilizó el SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) desarrollado por la Universidad de Chicago. Se analizaron los datos a través de la distribución de frecuencias considerando el porcentaje de cada categoría, el porcentaje válido y los porcentajes acumulados, como se puede apreciar en la Tabla 20.

Del análisis de la tabla de frecuencias calculada se obtuvo los siguientes resultados, en relación a las características de los informantes o entrevistados:

- El 99.3% de la muestra lo constituyeron empresas del sector privado, principalmente empresas familiares.
- El 97.1% de los establecimientos de hospedaje entrevistados tuvieron hasta 10 trabajadores, dato que confirma que las empresas de este sector son microempresas, considerando el número de trabajadores que tiene cada una.
- El 89.7% estuvieron a cargo de un administrador, que en su mayoría es algún miembro de la familia propietaria del establecimiento de hospedaje y que muchas veces no tienen conocimientos de los fundamentos básicos ni técnicas actuales sobre la adecuada gestión de un establecimiento de hospedaje, su administración está basada sólo en experiencias e intuición.
- En relación a la antigüedad del establecimiento, el 47.8% tenía hasta cinco años de actividad, el 28.7% tuvo entre seis y diez años, el 11% entre 11 y 15 años, 3.7% entre 16 y 20 años y 8.8% más de veinte años de funcionamiento. Estos datos mostraron que este sector estuvo en crecimiento y era imprescindible gestionarlos con calidad.
- El 100% de los establecimientos de hospedaje no contaban con un sistema de Gestión de Calidad. Los encargados de gestionar los establecimientos de hospedaje no aplicaban los fundamentos de calidad en sus actividades diarias.

Tabla 20

Características del Perfil de Informantes (Tabla de Frecuencias)

A. Su empresa o institución está ubicada:					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	En provincia	136	100	100	100
B. Su empresa es					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	Pública	1	0.7	0.7	0.7
Válidos	Privada	135	99.3	99.3	100
	Total	136	100	100	
C. ¿Cuántos trabajadores tiene?					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	1 a 10	132	97.1	97.1	97.1
Válidos	11 a 50	1	0.7	0.7	97.8
Válidos	51 a 200	3	2.2	2.2	100
	Total	136	100	100	
D. Su cargo es:					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	Gerente de Área o Jefe de Departamento	14	10.3	10.3	10.3
Válidos	Otro	122	89.7	89.7	100
	Total	136	100	100	
E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	Otra	136	100	100	100
F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	0 a 5	65	47.8	47.8	47.8
Válidos	6 a 10	39	28.7	28.7	76.5
Válidos	11 a 15	15	11	11	87.5
Válidos	16 a 20	5	3.7	3.7	91.2
Válidos	Más de 20	12	8.8	8.8	100
	Total	136	100	100	
G. Su empresa ¿Cuenta con un sistema de Gestión de Calidad?					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	No	136	100	100	100
I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de calidad					
		<u>f</u>	<u>%</u>	<u>% Válido</u>	<u>% Acumulado</u>
Válidos	0	135	99.3	99.3	99.3
Válidos	De 1 a 3 años	1	0.7	0.7	100
	Total	136	100	100	

Nota: Datos obtenidos de la primera parte del Cuestionario sobre la implementación de la calidad en las empresas. Resultados generados por el análisis de frecuencias del programa SPSS

4.2 Análisis Descriptivo de los Resultados

La pregunta que dio origen a la investigación fue ¿cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Hotelero del área metropolitana de Huancayo? para dar respuesta a la misma se analizaron las 35 preguntas que incluían el cuestionario sobre la

implementación de la calidad en la empresa agrupándolas en los nueve factores que constituyen el modelo TQM. El estudio tuvo una finalidad puramente exploratoria o descriptiva por ello se identificó el valor medio de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario. Se identificó el valor medio, que es la medida de tendencia central más utilizada en investigaciones descriptivas y puede definirse como un promedio aritmético de todos los valores obtenidos.

Se procesaron los datos utilizando el programa SPSS y se calcularon los valores medios. Primero se halló el valor medio de las 35 preguntas que contenía el cuestionario, luego se promedió sólo los valores de las preguntas que correspondían a cada uno de los nueve factores de éxito de la calidad propuestos y finalmente se calculó el valor medio de todos los Factores del modelo TQM. El valor medio obtenido fue de 2.97, valor muy próximo a la siguiente escala (3.00), considerando las escalas propuestas en el Capítulo III (Metodología) sobre la medición del instrumento utilizado en la investigación, el valor obtenido corresponde a que el sector de establecimientos de hospedaje del área metropolitana de Huancayo se caracteriza por “Tener Referencias” sobre los factores de éxito del modelo TQM, es decir, este sector manifestó haber escuchado del tema pero, no de forma clara, por ello no pueden aplicar algo que desconocen. Por lo tanto, este factor representa un bajo nivel de cumplimiento de los factores del TQM.

En la Tabla 21 se visualiza el valor medio hallado de todos los factores del TQM, el valor medio de cada pregunta del cuestionario y el valor medio de cada factor del modelo. Se identificó como valores extremos al factor de Círculos de Calidad, que registró el mínimo valor medio equivalente a 2.49 que indica que los empresarios de este sector sólo tienen referencias en relación al tema de círculos de calidad y por lo tanto, no pueden aplicar algo que desconocen. El máximo valor medio obtenido fue 3.41 en el factor Alta Gerencia, lo que equivale a “Conoce y no aplica”, esto representa un nivel medio de cumplimiento del factor.

Tabla 21

Valor Medio de los Factores

Bloques de una Organización	Factores de Éxito de la calidad, Modelo TQM	Cuestionario		Valor Medio		
		Preg.	Items	Valor Medio de la Pregunta	Valor Medio del Factor	Valor Medio de todos los Factores
Alta Gerencia	Alta Gerencia	P6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	3.38	3.41	2.97
		P8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	3.38		
		P14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	3.95		
		P21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	3.21		
		P29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.13		
	Planeamiento de la Calidad	P5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3.49	3.08	
		P27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.11		
		P33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	2.63		
		P3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	2.38		
		P22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	3.21		
Auditoría y Evaluación de la Calidad	P23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	2.88	2.82		
	P31	La empresa invierte en el diseño del producto.	2.80			
	P32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	2.71			
Diseño del producto	P35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	2.49	2.67		
	P7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	2.17			
	Gestión de la calidad del Proveedor	P13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.		2.27	
		P15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.		3.95	
P34		La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	2.02			
Proveedores	Control y Mejoramiento del Proceso	P1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	3.47	3.41	
		P12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.04		
		P16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	3.81		
		P20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	3.94		
	P28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).	1.78			
	Gestión de Procesos	P4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.05	3.17	
		Educación y Entrenamiento	P11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.		3.18
			P18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.		3.15
P30			La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.29		
Círculos de la Calidad	P2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2.53	2.49		
	P17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	2.57			
	P25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	2.45			
	P26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	2.41			
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	P9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	2.77	3.10	
		P10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.68		
		P19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	2.96		
		P24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	2.97		

Nota: Adaptado del "Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa" elaborado por Benzaquen, J., 2013. Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 7(1), p. 80. Se consideró los valores promedio de cada factor calculados por el programa SPSS.

Para realizar un comentario más detallado sobre los resultados obtenidos se explicará en detalle los valores medios obtenidos por cada factor:

- En relación al primer Factor, Alta Gerencia, se obtuvo un valor medio de 3.41 como se muestra en la Tabla 22. Considerando la interpretación que hacen los investigadores a los valores medios obtenidos, mencionados en el acápite 3.4 del Capítulo III de la presente investigación, se ubica a este resultado en la escala tres, “Conoce”, por lo tanto los empresarios entrevistados manifestaron conocer sobre la importancia de implementar este Factor para el éxito de la Calidad en sus empresas, por ello su nivel de implementación es medio ya que saben los beneficios de su implementación pero desconocen cómo aplicarlo en sus actividades. De las 35 preguntas del cuestionario, cinco se relacionan con el análisis de este factor, el valor medio mínimo de estas preguntas fue de 3.13, es decir, el 44.1% de los empresarios entrevistados manifestaron conocer o estar de acuerdo con la idea de que la gerencia debe reunirse de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad en sus establecimientos y el 55.9% manifestaron no estar de acuerdo o no conocer del tema, esto debido a que la mayoría de estas empresas son familiares y los trabajadores son miembros de una misma familia o son trabajadores multifuncionales. El valor medio máximo obtenido en relación a este factor es de 3.39 y representa el 86.1% de los empresarios que manifestaron conocer que el éxito de la empresa es a largo plazo y es el resultado del trabajo de la alta gerencia, un 2.9% manifestó no estar de acuerdo con esta idea. Finalmente, se dedujo que los empresarios entrevistados del sector manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en considerar que la Alta Gerencia es la responsable de alentar la participación de los empleados en la gestión de la calidad (59.5%), proporcionar los recursos

apropiados para elevar el nivel de la calidad (60.3%) y participar activamente en la gestión de la calidad de la empresa (47%).

Tabla 22

Resultado: Valor Medio del Factor Alta Gerencia

Estadísticos:		Pregunta 6	Pregunta 8	Pregunta 14	Pregunta 21	Pregunta 29	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.3824	3.3897	3.9485	3.2132	3.1324	3.41

Tablas de frecuencias:		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Pregunta 6: La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la calidad					
Válidos	En desacuerdo	33	24.3	24.3	24.3
	Neutro	22	16.2	16.2	40.4
	De acuerdo	77	56.6	56.6	97.1
	Totalmente de acuerdo	4	2.9	2.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 8: La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
Válidos	En desacuerdo	37	27.2	27.2	27.2
	Neutro	17	12.5	12.5	39.7
	De acuerdo	74	54.4	54.4	94.1
	Totalmente de acuerdo	8	5.9	5.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 14: La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
Válidos	En desacuerdo	4	2.9	2.9	2.9
	Neutro	15	11.0	11.0	14.0
	De acuerdo	101	74.3	74.3	88.2
	Totalmente de acuerdo	16	11.8	11.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 21: La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	37	27.2	27.2	27.9
	Neutro	34	25.0	25.0	52.9
	De acuerdo	60	44.1	44.1	97.1
	Totalmente de acuerdo	4	2.9	2.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 29: La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la calidad.					
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	43	31.6	31.6	33.1
	Neutro	31	22.8	22.8	55.9
	De acuerdo	55	40.4	40.4	96.3
	Totalmente de acuerdo	5	3.7	3.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Alta Gerencia. Los datos se obtuvieron del “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

- Con respecto al Factor Planeamiento de la Calidad, el valor medio obtenido fue 3.08, como se observa en la Tabla 23. Teniendo en cuenta la interpretación que se da a este valor en el Capítulo III de la presente investigación, este resultado significa que los empresarios del sector hotelero entrevistados “Conocen” de los principios relacionados al Planeamiento de la Calidad pero no lo aplican, por lo tanto su nivel de implementación es medio. En la Tabla 23, se observa en forma detallada los resultados del análisis de los datos obtenidos de la entrevista aplicada a los empresarios del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo, de las 35 preguntas que contiene el cuestionario, tres preguntas se relacionaron o estuvieron dirigidas a analizar este factor, se incluyen las frecuencias y los porcentajes de cada respuesta. Se identificó como valor medio mínimo (2.63), a la pregunta 33, es decir, el 27.2% los empresarios indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en involucrar a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad de la empresa. También se identificó que el 44.1% (pregunta 27), de los empresarios entrevistados estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea de que la empresa debe prestar atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. El valor medio máximo obtenido en las preguntas relacionadas a este factor fue de 3.49 (pregunta 5), lo que representa, que el 67.6% de los empresarios encuestados indicaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en tener metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad en sus empresas. De los resultados obtenidos se puede deducir que la implementación de este factor de calidad es medio ya que los empresarios tienen metas específicas y detalladas sobre calidad pero, estas han sido elaboradas sin la intervención de los trabajadores y no son aplicadas en sus actividades diarias o si lo intentaron aplicar no hicieron el seguimiento respectivo hasta lograr que los trabajadores lo interioricen y promuevan su cumplimiento.

Tabla 23

Resultado: Valor Medio del Factor Planeamiento de la Calidad

Estadísticos		Pregunta 5	Pregunta 27	Pregunta 33	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	
Media		3.4926	3.1103	2.6324	3.08

Tablas de frecuencias

Pregunta 5: La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.

		f	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	35	25.7	25.7	26.5
	Neutro	8	5.9	5.9	32.4
	De acuerdo	80	58.8	58.8	91.2
	Totalmente de acuerdo	12	8.8	8.8	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 27: La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad

		f	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	45	33.1	33.1	33.8
	Neutro	30	22.1	22.1	55.9
	De acuerdo	58	42.6	42.6	98.5
	Totalmente de acuerdo	2	1.5	1.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 33: La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.

		f	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	2.2	2.2	2.2
	En desacuerdo	83	61.0	61.0	63.2
	Neutro	13	9.6	9.6	72.8
	De acuerdo	35	25.7	25.7	98.5
	Totalmente de acuerdo	2	1.5	1.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Planeamiento de la Calidad. Los datos se obtuvieron del “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

- En cuanto al Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, muestra un valor medio de 2.82, como se muestra en la Tabla 24, asociando este resultado con la escala de interpretación del instrumento de investigación se indica que los empresarios encuestados del sector hotelero manifestaron tener referencias del tema, quizá lo conozcan (por su proximidad a la siguiente escala) pero, no supieron cómo aplicarlo.

El 46.3 % de los empresarios manifestaron que obtuvieron datos objetivos para la toma de decisiones (valor medio 3.21) y el 27.2% indicaron no requerir de datos para sus decisiones. Sólo el 18.4% de los entrevistados utiliza el benchmarking (valor medio 2.38) y el 67.6% de los empresarios indicaron no utilizarlo. Finalmente, el 37.5% de los empresarios evaluaron sus políticas y planes de calidad (valor medio 2.88) pero, el 50% no lo hizo.

Tabla 24

Resultado: Valor Medio del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad

Estadísticos		Pregunta 3	Pregunta 22	Pregunta 23	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	
Media		2.3750	3.2059	2.8824	2.82

Tablas de frecuencias					
Pregunta 3: El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	18	13.2	13.2	13.2
	En desacuerdo	74	54.4	54.4	67.6
	Neutro	19	14.0	14.0	81.6
	De acuerdo	25	18.4	18.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 22: La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	36	26.5	26.5	27.2
	Neutro	36	26.5	26.5	53.7
	De acuerdo	60	44.1	44.1	97.8
	Totalmente de acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 23: La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	66	48.5	48.5	50.0
	Neutro	17	12.5	12.5	62.5
	De acuerdo	48	35.3	35.3	97.8
	Totalmente de acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad. Los datos se obtuvieron del "Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa", aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

- En relación al Factor Diseño del producto, se obtuvo como valor medio 2.67, como se muestra en la Tabla 25. De acuerdo a la escala de evaluación del instrumento de investigación este resultado significó que los empresarios encuestados del sector sólo tuvieron referencias de este factor. El 50% de los empresarios del sector hotelero manifestaron no invertir en el diseño del producto (valor medio 2.80), no invirtieron en rediseñar sus servicios, no buscaron fidelizar a sus clientes incluso, manifestaron

Tabla 25

Resultado: Valor Medio del Factor Diseño del Producto

Estadísticos		Pregunta 31	Pregunta 32	Pregunta 35	<i>Valor Medio del Factor</i>
N	Válidos	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	
Media		2.8015	2.7059	2.4926	2.67

Tablas de frecuencias		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Pregunta 31: La empresa invierte en el diseño del producto.					
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	66	48.5	48.5	50.0
	Neutro	27	19.9	19.9	69.9
	De acuerdo	39	28.7	28.7	98.5
	Totalmente de acuerdo	2	1.5	1.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 32: Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	72	52.9	52.9	54.4
	Neutro	27	19.9	19.9	74.3
	De acuerdo	34	25.0	25.0	99.3
	Totalmente de acuerdo	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 35: La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	89	65.4	65.4	66.2
	Neutro	24	17.6	17.6	83.8
	De acuerdo	22	16.2	16.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Diseño del Producto. Los datos se obtuvieron del “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

que dar alojamiento por horas es más rentable y no requieren invertir en dar un valor agregado al servicio que ofrecen; el 30.2% si realizaron algunas actividades pero, sólo en actividades como el pintado de las instalaciones, cambio de accesorios en las habitaciones, etc. El 54.4% manifestó que los requerimientos de los clientes no son plenamente considerados al momento de diseñar los productos debido, principalmente, a que las instalaciones fueron acondicionadas, convertidas en establecimientos de hospedaje o son alquilados, sólo el 25.7% manifestaron que si pueden realizar cambios en la infraestructura del establecimiento (valor medio 2.71) básicamente por ser propietarios. Sólo el 16.2% de los empresarios entrevistados indicó tener un método para desarrollar el diseño del producto (valor medio 2.49) y el 66.1% manifestó no tener un método identificado que le permita adecuar las necesidades de los huéspedes a los servicios que ofrecen.

- El Factor Gestión de la Calidad del Proveedor, mostró un valor medio de 2.60, como se puede apreciar en la Tabla 26, asociando este resultado con la escala del instrumento de investigación propuesto se indicó que los empresarios encuestados del sector hotelero sólo tuvieron referencias de los principios relacionados con la Gestión de la Calidad del Proveedor. El 92% de los entrevistados manifestó que los productos recibidos de sus proveedores son de calidad (valor medio 3.95). Sólo el 12.5% de los entrevistados manifestó que sus empresas establecieron relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (valor medio 2.27) y el 80.9% indicó no hacerlo debido a que los insumos que utilizaron son genéricos. El 13.3% de los empresarios entrevistados poseyó información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad debido a que brindaron un servicio más completo y personalizado(valor medio 2.17) y el 81.6% no poseyó esta información. El 91.9% de

los empresarios entrevistados no realizaron evaluaciones o auditorías a sus proveedores, sólo el 4.4% lo realizó (valor medio 2.02).

Tabla 26

Resultado: Valor Medio del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor

Estadísticos		Pregunta 7	Pregunta 13	Pregunta 15	Pregunta 34	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	0	
Media		2.1691	2.2721	3.9485	2.0221	2.60

Tablas de frecuencias

Pregunta 7: La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	22	16.2	16.2	16.2
	En desacuerdo	89	65.4	65.4	81.6
	Neutro	7	5.1	5.1	86.8
	De acuerdo	16	11.8	11.8	98.5
	Totalmente de acuerdo	2	1.5	1.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 13: La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	10	7.4	7.4	7.4
	En desacuerdo	100	73.5	73.5	80.9
	Neutro	9	6.6	6.6	87.5
	De acuerdo	13	9.6	9.6	97.1
	Totalmente de acuerdo	4	2.9	2.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 15: La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	4.4	4.4	4.4
	Neutro	5	3.7	3.7	8.1
	De acuerdo	115	84.6	84.6	92.6
	Totalmente de acuerdo	10	7.4	7.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 34: La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	15	11.0	11.0	11.0
	En desacuerdo	110	80.9	80.9	91.9
	Neutro	5	3.7	3.7	95.6
	De acuerdo	5	3.7	3.7	99.3
	Totalmente de acuerdo	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Gestión de la Calidad del Proveedor. Los datos se obtuvieron del "Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa", aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

- El valor promedio alcanzado por el Factor Control y Mejoramiento de Procesos es de 3.41, como se observa en la Tabla 27, al interpretar este resultado con la escala de medición del instrumento propuesto para la investigación se indicó que los empresarios entrevistados del sector hotelero conocieron de la importancia de este Factor en la Gestión de la Calidad. El 94.1% de los entrevistados manifestó que las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en sus establecimientos de hospedaje funcionaron apropiadamente (valor medio 4.04). El 90.5% de los empresarios indicó que sus equipos operativos recibieron un buen mantenimiento (valor medio 3.94), si tuvieron algún desperfecto lo arreglaron de inmediato, de lo contrario no podrían haber recibido al huésped. El 80.9% de los entrevistados manifestó que el proceso operativo de sus empresas satisficieron los requerimientos de plazo solicitados por sus huéspedes (valor medio 3.81). El 64.7% de los empresarios dijeron implementar un control de calidad eficiente (valor medio 3.47) pero el 21.4% manifestaron no implementar alguna forma de control. El 94.1% de los entrevistados desconocieron la utilización de las siete herramientas del Control de la Calidad para el control y mejoramiento de los procesos (valor medio 1.78).
- En relación al Factor Educación y Entrenamiento se obtuvo un valor medio de 3.17, como se muestra en la Tabla 28, de acuerdo a la escala de medición propuesta para este instrumento de investigación, el resultado significó que los empresarios del sector tuvieron conocimiento de los fundamentos de este factor pero no los aplicaron. El 52.2% de los empresarios entrevistados manifestaron que la orientación de los trabajadores hacia la calidad es fuerte debido a que en su mayoría la muestra estuvo integrada por empresas familiares cuyo único sustento son los ingresos por este negocio (valor medio 3.29), pero un 25% indicó que sus trabajadores no tienen desarrollado su compromiso por ofrecer un servicio de calidad. El 46.3% de los

Tabla 27

Resultado: Valor Medio del Factor Control y Mejoramiento de Procesos

Estadísticos		Pregunta 1	Pregunta 12	Pregunta 16	Pregunta 20	Pregunta 28	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	0	0	
Media		3.4706	4.0368	3.8088	3.9412	1.7794	3.41

Tablas de frecuencias

1. La empresa implementa el control de calidad con eficacia

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	27	19.9	19.9	21.3
	Neutro	19	14.0	14.0	35.3
	De acuerdo	81	59.6	59.6	94.9
	Totalmente de acuerdo	7	5.1	5.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 12: Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	En desacuerdo	4	2.9	2.9	2.9
	Neutro	4	2.9	2.9	5.9
	De acuerdo	111	81.6	81.6	87.5
	Totalmente de acuerdo	17	12.5	12.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 16: El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	En desacuerdo	11	8.1	8.1	8.1
	Neutro	15	11.0	11.0	19.1
	De acuerdo	99	72.8	72.8	91.9
	Totalmente de acuerdo	11	8.1	8.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 20: Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	4.4	4.4	4.4
	Neutro	7	5.1	5.1	9.6
	De acuerdo	112	82.4	82.4	91.9
	Totalmente de acuerdo	11	8.1	8.1	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 28: La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones)

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	41	30.1	30.1	30.1
	En desacuerdo	87	64.0	64.0	94.1
	Neutro	5	3.7	3.7	97.8
	De acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Control y Mejoramiento de Procesos. Los datos se obtuvieron del “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

entrevistados manifestaron que sus trabajadores estuvieron activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad del servicio hotelero (valor medio 3.18) pero, el 30.1% manifestaron que no lograron que sus trabajadores se involucren activamente con las actividades relacionadas a la calidad debido principalmente a la alta rotación de trabajadores con la que cuenta el sector. El 54.4% de los empresarios afirmaron que sus trabajadores recibieron educación y entrenamiento en temas de calidad (valor medio 3.15) debido a que organizaciones como el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y la DIRCETUR Junín realizan eventos de capacitación gratuitos; pero, el 39.7% manifestó no hacerlo. El 41.1% de los empresarios indicó que la mayoría de sus empleados son capaces de utilizar alguna herramienta para la gestión de la calidad (valor medio 3.05) debido a que sus trabajadores cuentan con estudios secundarios concluidos y algunos con estudios superiores, pero el 36.8% manifestó que no podrían hacerlo debido a que son personas mayores y que sólo trabajaron por horas en los establecimientos de hospedaje, además de realizar tareas específicas.

- El valor medio obtenido en el Factor Círculos de la Calidad fue 2.49 como se muestra en la Tabla 29, asociando este resultado con la escala de medición del instrumento de evaluación propuesto para la investigación, significó que los empresarios de este sector tienen referencias de este factor pero no lo implementan en sus empresas. El 20.6 % de los empresarios entrevistados manifestó que no han obtenido ahorros por realizar círculos de calidad (valor medio 2.53) y el 58.8% indicó no haber obtenido ahorro alguno ya que en su mayoría no aplicaron círculos de calidad por desconocer el tema. Sólo el 24.3% de los empresarios encuestados indicó estar capacitados para realizar círculos de calidad (valor medio 2.53) y el 61.1% dijo no estar capacitados. El 69.1 % de los empresarios entrevistados manifestó no utilizar

Tabla 28

Resultado: Valor Medio del Factor Educación y Entrenamiento

Estadísticos		Pregunta 4	Pregunta 11	Pregunta 18	Pregunta 30	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	0	
Media		3.0515	3.1765	3.1471	3.2868	3.17

Tablas de frecuencias					
Pregunta 4: La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	En desacuerdo	50	36.8	36.8	36.8
	Neutro	30	22.1	22.1	58.8
	De acuerdo	55	40.4	40.4	99.3
	Totalmente de acuerdo	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 11: Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	40	29.4	29.4	30.1
	Neutro	32	23.5	23.5	53.7
	De acuerdo	60	44.1	44.1	97.8
	Totalmente de acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 18: La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	2.2	2.2	2.2
	En desacuerdo	51	37.5	37.5	39.7
	Neutro	8	5.9	5.9	45.6
	De acuerdo	71	52.2	52.2	97.8
	Totalmente de acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	
Pregunta 30: La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1.5	1.5	1.5
	En desacuerdo	32	23.5	23.5	25.0
	Neutro	31	22.8	22.8	47.8
	De acuerdo	67	49.3	49.3	97.1
	Totalmente de acuerdo	4	2.9	2.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Educación y Entrenamiento. Los datos se obtuvieron del "Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa", aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

Tabla 29

Resultado: Valor Medio del Factor Círculos de la Calidad

Estadísticos		Pregunta 2	Pregunta 17	Pregunta 25	Pregunta 26	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	0	
Media		2.5294	2.5735	2.4485	2.4118	2.49

Tablas de frecuencias

Pregunta 2: La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	16	11.8	11.8	11.8
	En desacuerdo	67	49.3	49.3	61.0
	Neutro	20	14.7	14.7	75.7
	De acuerdo	31	22.8	22.8	98.5
	Totalmente de acuerdo	2	1.5	1.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 17: La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	73	53.7	53.7	58.8
	Neutro	28	20.6	20.6	79.4
	De acuerdo	27	19.9	19.9	99.3
	Totalmente de acuerdo	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 25: Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	5	3.7	3.7	3.7
	En desacuerdo	89	65.4	65.4	69.1
	Neutro	18	13.2	13.2	82.4
	De acuerdo	24	17.6	17.6	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 26: La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	5.1	5.1	5.1
	En desacuerdo	86	63.2	63.2	68.4
	Neutro	23	16.9	16.9	85.3
	De acuerdo	20	14.7	14.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Círculos de la Calidad. Los datos se obtuvieron del “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (valor medio 2.45) y el 17.6% indicó que si las utilizan. El 68.3% de los empresarios

entrevistados dijeron que sus trabajadores no realizan actividades de círculos de calidad (valor medio 2.41) y el 14.7% indicó que si lo hacían.

- Finalmente, el Factor Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente muestra un valor medio de 3.10, como se observa en la Tabla 30, este resultado significó que los empresarios encuestados del sector conocen los principios de este Factor. El 75.8 % de los empresarios encuestados manifestó que el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes (valor medio 3.68) y el 14% indicó no prestar atención a las quejas de los clientes. El 40.4% de los empresarios encuestados realizó evaluaciones a los requerimientos de sus clientes (valor medio 2.97) y el 45.6% no evaluó los requerimientos de sus clientes. El 45.6% de los empresarios entrevistados no cuenta con medios para obtener información sobre los clientes (valor medio 2.96) y el 39.7% si utilizó medios para obtener información sobre los clientes. El 57.4% de los empresarios entrevistados manifestó no realizar una encuesta de satisfacción del cliente todos los años (valor medio 2.76) y el 37.5% si aplicó alguna encuesta de satisfacción del cliente.

Tabla 30

Resultado: Valor Medio del Factor Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente

Estadísticos		Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 19	Pregunta 24	Valor Medio del Factor
N	Válidos	136	136	136	136	
	Perdidos	0	0	0	0	
Media		2.7647	3.6765	2.9559	2.9706	3.09

Tabla de frecuencia

Pregunta 9: La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	8	5.9	5.9	5.9
	En desacuerdo	70	51.5	51.5	57.4
	Neutro	7	5.1	5.1	62.5
	De acuerdo	48	35.3	35.3	97.8
	Totalmente de acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 10: El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	En desacuerdo	19	14.0	14.0	14.0
	Neutro	14	10.3	10.3	24.3
	De acuerdo	95	69.9	69.9	94.1
	Totalmente de acuerdo	8	5.9	5.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 19: La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	61	44.9	44.9	45.6
	Neutro	20	14.7	14.7	60.3
	De acuerdo	51	37.5	37.5	97.8
	Totalmente de acuerdo	3	2.2	2.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Pregunta 24: La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

		<i>f</i>	%	% Válido	% Acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7	.7
	En desacuerdo	61	44.9	44.9	45.6
	Neutro	19	14.0	14.0	59.6
	De acuerdo	51	37.5	37.5	97.1
	Totalmente de acuerdo	4	2.9	2.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

Nota. El resultado fue extraído del análisis de frecuencias de las preguntas que corresponden al Factor Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente. Los datos se obtuvieron del "Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa", aplicados a la muestra de la investigación e ingresados al programa SPSS.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El propósito de esta investigación fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo, se desarrolló la metodología indicada en el capítulo III y luego de analizar e interpretar los datos obtenidos se llegaron a las conclusiones, contribuciones teóricas, contribuciones prácticas y recomendaciones que a continuación se detallan:

5.1 Conclusiones

La conclusión general a la que se llegó es que en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo el nivel de cumplimiento de los factores TQM es bajo, debido a que presenta un valor medio de 2.97, es decir, sólo tienen referencias de los principios de los Factores del TQM y por ello no saben cómo implementarlo en su gestión de calidad; resultado originado por deficiencias presentadas en factores que pertenecen a tres bloques de la organización, nos referimos a la alta gerencia, proveedores y gestión de procesos.

De manera específica, las conclusiones a las que se arribaron son:

- El sector hotelero del área metropolitana de Huancayo muestra un nivel medio de cumplimiento en el Factor Alta Gerencia debido a que presenta un valor medio de 3.41, es decir conocen de la importancia de este Factor pero no lo aplican. Los empresarios de este sector consideran que se caracterizan por buscar el éxito a largo plazo, por tratar de promover la participación de sus empleados, proporcionar los recursos apropiados para la gestión de la calidad a pesar de la alta rotación del personal y que reunirse de manera regular para discutir temas concernientes a la calidad son temas importantes pero, no lo aplican.
- El sector hotelero del área metropolitana de Huancayo muestra un nivel medio de cumplimiento en el Factor Planeamiento de la Calidad, debido a que presenta un valor medio de 3.08. Se observó que la mayoría de los empresarios tienen metas específicas

en relación a la calidad pero bajo sus criterios y promueven su cumplimiento. Sin embargo, no involucran a sus empleados en las decisiones sobre este tema por el grado de instrucción y su alta rotación.

- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un bajo nivel de cumplimiento en el Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad debido a que presenta un valor medio de 2.82. Se observó que muchos de los empresarios del sector desconocen el término benchmarking, no brindan el tiempo necesario para evaluar la efectividad de sus planes en cuanto a la calidad, sin embargo, tratan de corregir sus errores al momento de identificarlos.
- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un bajo nivel de cumplimiento en el Factor Diseño del Producto, debido a que presenta un valor medio de 2.67. Este resultado se debe a que la mayoría de los empresarios del sector no consideran al diseño del producto como factor determinante para la prestación de su servicio, consideran al diseño del producto como el diseño de la infraestructura de su establecimiento, es decir, desconocen del tema.
- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un bajo nivel de cumplimiento en el Factor Gestión de la Calidad del Proveedor, debido a que presenta un valor medio de 2.60. Los empresarios del sector no consideran importante auditar la calidad de sus proveedores, no llevan registros ni control de los mismos, no tercerizan sus servicios, no buscan establecer lazos a largo plazo, sin embargo, consideran que todo lo que reciben es de buena calidad. Sólo cuentan con referencias de este factor en sus operaciones pero no saben cómo implementarlo.
- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un nivel medio de cumplimiento del Factor Control y Mejoramiento del Proceso, debido a que presenta un valor medio de 3.41. Sus equipos operativos, instalaciones y la

disposición física de los mismos son los correctos, procuran atender con rapidez las fallas que puedan presentarse. Sin embargo, no utilizan las herramientas de gestión para el control de la calidad debido a su desconocimiento.

- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un nivel medio de cumplimiento en el Factor Educación y Entrenamiento, debido a que presenta un valor medio de 3.17. Los empresarios conocen de la importancia de desarrollar en los trabajadores la conciencia sobre el tema Calidad y manifiestan que deben capacitar y entrenar a los trabajadores en este tema.
- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un bajo nivel de cumplimiento en el Factor Círculos de Calidad, debido a que presenta un valor medio de 2.49. Los empresarios del sector desconocen cómo realizar las actividades de círculos de calidad y el uso de sus herramientas, también su personal no está capacitado para integrar estos círculos lo que no les permite identificar formas de ahorro en sus procesos.
- En el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo se muestra un nivel medio de cumplimiento en el Factor Enfoque Hacia la Satisfacción de los Clientes, debido a que presenta un valor medio de 3.10. Los empresarios del sector prestan atención a las quejas de sus clientes y tratan de solucionarlo, pero, en su mayoría, no utilizan medios adicionales para obtener información y realizar una evaluación general de sus clientes como las redes sociales, encuestas, llamadas telefónicas, etc. de forma periódica.

5.2 Contribuciones Teóricas

El desarrollo de este trabajo de investigación permite contribuir en los siguientes aspectos:

- Esta investigación nos brinda información sobre el nivel de cumplimiento de los factores de calidad del Modelo TQM en las empresas del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo.
- Considerando las características del sector hotelero analizado se puede indicar que este sector desarrolla el modelo Europeo del siglo XIX, debido principalmente a que están conformadas por empresas familiares y son los miembros de la familia quienes asumen la administración.
- Esta investigación contribuye a la validación de principios teóricos en el desarrollo de la Administración de la calidad, desarrollados por Benzaquen (2013), en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo. Actualmente, no hay registros de investigaciones similares y se espera puedan impulsar el desarrollo de más investigaciones aplicadas en diferentes regiones del país.
- La investigación muestra un intento de medir el nivel de implementación de los factores de la calidad en el sector hotelero del área metropolitana de Huancayo. Los resultados demuestran que los empresarios desconocen de temas referidos a la Calidad por ello se apertura la posibilidad de desarrollar técnicas o modelos que permitan incrementar los niveles alcanzados, podríamos referirnos a la aplicación de la Norma ISO 9001.
- Los empresarios del sector hotelero encuestados deben aplicar sistemas de gestión que les permitan evolucionar a un modelo Hotelero Estadounidense para alcanzar mejores niveles de productividad en lugar de continuar con el modelo europeo donde el sector se caracteriza por estar integrado por empresas dirigidas familiarmente, esto limita su expansión y búsqueda por ofrecer un servicio de calidad. Los estudios de Jiménez, A. (2008) apoyan este propósito.

- La propuesta que realizan Gonzales, M. & Vilalta, J., (2007) para la implementación de unas guías de autoevaluación como herramienta para gestionar la calidad puede considerarse una alternativa que permitirá a las empresas del sector hotelero a invertir en una herramienta menos costosa y menos compleja que la implementación de todo un Modelo de Gestión.

5.3 Contribuciones Practicas

- Una contribución para los empresarios del sector es considerar que aplicar herramientas de la Administración de la Calidad Total les permitirá conocer mejor las necesidades de sus clientes, podrán fidelizarlos, asegurar su retorno y con ello generar mayores ingresos.
- Otra contribución es considerar que los empresarios del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo deben incrementar el nivel de conocimiento de los sistemas de Gestión de la Calidad, en especial de los nueve factores del Modelo TQM, para la aplicación de manera permanente en sus empresas.
- Los establecimientos de hospedaje del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo deben formalizar su condición de acuerdo a la clasificación indicada en el Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR para definir su posición en relación a los temas de calidad.
- El sector hotelero del área metropolitana de Huancayo debe elevar su nivel de cumplimiento de los factores TQM a través de capacitaciones o campañas de sensibilización en temas de calidad, priorizando aspectos sobre calidad en el servicio, círculos de calidad, diseño de un servicio, auditoria y evaluación de la calidad y gestión de la calidad del proveedor; promovidas por el sector público (MINCETUR, Cámara de Comercio, Ministerio de Trabajo, etc) o por el sector privado (Institutos de Educación Superior, Educación Técnica, Ongs, etc).

5.4 Recomendaciones

Teniendo como referencia los resultados obtenidos, las conclusiones a las que se arribaron y las contribuciones teóricas y prácticas realizadas, las recomendaciones que presentamos son:

- Se recomienda a los empresarios del sector hotelero del área metropolitana de Huancayo incrementar su nivel de cumplimiento de los factores TQM, para ello deben capacitarse en cómo implementar los Factores del TQM en su gestión de la calidad, priorizando temas relacionados a la alta gerencia, los proveedores y la gestión de procesos. De manera específica se recomienda a los empresarios del sector hotelero lo siguiente:
 - En relación al Factor Alta Gerencia, deben buscar el éxito a largo plazo, tratar de promover la participación de sus empleados, proporcionar los recursos apropiados para la gestión de la calidad y reunirse de manera regular para discutir temas concernientes a la calidad.
 - En relación al Factor Planeamiento de la Calidad, deben capacitarse más sobre temas de calidad para luego involucrar a sus empleados en las decisiones sobre este tema.
 - Con respecto al Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, deben evaluar la efectividad de sus planes en cuanto a la calidad y retroalimentarlos constantemente.
 - En relación al Factor Diseño del Producto, deben identificar las características actuales de su servicio y aquellas que quieren implementar, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio que ofrecen.
 - En relación al Factor Gestión de la Calidad del Proveedor, los empresarios deben mejorar su relación con los proveedores, deben convertirlos en socios

estratégicos, deben controlar la calidad de sus productos y establecer lazos a largo plazo.

- En relación al Factor Control y Mejoramiento del Proceso, deben implementar herramientas de gestión para controlar mejor la calidad de sus procesos.
- En relación al Factor Educación y Entrenamiento, deben programar capacitaciones y entrenamiento para la implementación de prácticas de calidad en el servicio que ofrecen.
- En relación al Factor Círculos de Calidad, deben realizar actividades de círculos de calidad que les permite identificar formas de ahorro en sus procesos.
- En relación al Factor Enfoque Hacia la Satisfacción de los Clientes, deben registrar y dar seguimiento a las quejas de los clientes así como implementar medios adicionales (redes sociales, encuestas, llamadas telefónicas, etc.) que les permita conocer las necesidades de sus clientes.
- Se recomienda a los empresarios del sector hotelero que busquen fidelizar a sus clientes optimizando el uso de sus recursos por medio de un servicio de calidad y así mejorar sus ingresos. Para ello deben buscar la interacción real de todas las áreas de la empresa de manera que el hacer las cosas bien desde el principio no deba quedarse sólo en buenas palabras, debe convertirse en una línea de actuación de todos los miembros de la organización.
- Se recomienda a los empresarios de este sector implementar estrategias que les permitan conocer las necesidades y expectativas de sus clientes para traducirlos en mejoras, esta labor involucra a todos los trabajadores y procesos internos de la empresa, todo con el objetivo de desarrollar un plan de calidad total cuya implementación va a requerir del compromiso real de todas las personas que trabajan en la empresa.

- Considerando los estilos desarrollados por Deming, Juran y Crosby se recomienda a los empresarios del sector hotelero, identificar claramente a sus clientes y necesidades a través de la aplicación de métodos estadísticos que luego le permitan elaborar un plan estratégico y estructurado que debe ser controlado y retroalimentado constantemente y así lograr el servicio de calidad esperado.
- Se recomienda a los empresarios del sector hotelero a mejorar su nivel de cumplimiento de los factores TQM para que de esa forma mejoren su nivel de competitividad y así contribuyan al crecimiento de la competitividad nacional, de esta manera desarrollarían el turismo y comercio en sus zonas de influencia lo que generaría un efecto económico que dinamizaría el mercado laboral del lugar donde se ubiquen.
- Se recomienda a las entidades gubernamentales de la Región Junín, específicamente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Junín aplicar con rigurosidad el Decreto Supremo N 029-2004-MINCETUR, de esta manera se impulsaría la formalización y correcta clasificación de los establecimientos de hospedaje. De esta manera se podría mejorar el servicio que ofrece este sector y generar experiencias positivas para los huéspedes que visiten la región.

5.5 Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- Para futuras investigaciones, se sugiere ampliar la población de estudio ya que la región Junín posee zonas geográficas y turísticas diversas (selva central, valle del Mantaro, etc.) donde la afluencia de turismo y comercio difieren, por lo que inferir los resultados obtenidos a toda la región no muestra la situación real del sector.
- Para futuras investigaciones, se sugiere considerar como unidad muestral a establecimientos de hospedaje de la misma categoría y clasificación con el objetivo

de obtener resultados más precisos. Para lograrlo se sugiere promover la correcta aplicación del Decreto Supremo N 029-2004-MINCETUR.

- Se recomienda ampliar la investigación a otras regiones del país, de esa manera se puede tener un mejor conocimiento del nivel de implementación de los factores de la calidad del modelo TQM en las empresas del sector hotelero del país y así identificar como aportan al nivel de competitividad nacional.
- Se recomienda mantener actualizado la base de datos de los establecimientos de hospedaje debido que cuando se realizó la investigación hubo varios establecimientos que ya no funcionaban y otros que recién funcionaban pero que no estaban en dicha base de datos.
- También se recomienda la actualización del plan estratégico del sector con una debida implementación, debido a que en la fecha de la investigación existía un plan estratégico del año 2004, es decir con 10 años de desfase; sin embargo las mismas debilidades y amenazas persisten, no se implementaron medidas correctivas para enfrentar dichos problemas.
- Se recomienda realizar investigaciones de este tipo en otros sectores empresariales y en otras regiones del país.

Referencias

- Aguilar, I. (1994). *Competitividad Industrial: Algunas lecciones para México*. Monterrey, México: ITESM.
- Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Informe Económico y Social Región Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Ingreso trimestral de divisas generado por el turismo receptivo 2012-2014*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), pp. 41-79.
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), pp. 67-89.
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias *sociales*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, Colombia
- Brunet, I. & Alarcon, A. (2007). Calidad y Recursos Humanos del Sector Hotelero en Cataluña. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*. LXV(47), pp. 73-98.
- Carro, R. & Gonzales, D. (2012). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales: *Administración de la Calidad Tot.al*. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Celina, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del Coeficiente de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), pp. 572-580.

Centro de Desarrollo Industrial (2014). *Semana de la calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_definicion.htm

Centro de Desarrollo Industrial (2014). *Informe Global de Competitividad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/IGC_2012_2013.htm

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU. (2012). *Perfil del Turista Extranjero 2012*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2012/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2012.pdf>

Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York, USA: McGraw-Hill

Decreto Supremo N° 1030-2008. Establecen diversas medidas para las actividades de normalización técnica y procedimientos de evaluación de la conformidad que se desarrollen o acrediten en el país. (2008)

Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR. Establecen diversas medidas para las actividades realizadas por los establecimientos de hospedaje. (2004)

Del Cid, A. , Méndez, R. & Sandoval, F. (2007). *Investigación. Fundamentos y Metodología*. Naucalpan de Juárez. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Deming, W.E. (1986). *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Evans, J. & Lindsay, W. (2010). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning Editores.

González I., J. (2011). *Teoría y Política Económica: La Experiencia Peruana*. Perú: Universidad del Pacífico, pp. 143-144

Gonzales, L. & Espinoza, O. (2008). Calidad de la Educación Superior: Conceptos y Modelos. *Calidad de la Educación*. Publicación del Consejo Superior de Educación, Chile. N°28, pp. 247-276.

Gonzales, M. & Vilalta, J. (2007). La autoevaluación como herramienta para gestionar la calidad en pequeñas y medianas empresas con un destino turístico: Una explicación cubana. *Industrial*, XXVIII (2), pp. 38-41.

Gryna, F., Chua, R. & DeFeo, J. (2007). *Análisis y Planeación de la Calidad: Método Juran*. (5th ed). Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Gutiérrez, H.(2010). *Calidad Total y Productividad* (3a Ed.).México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. Edición). D.F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

INDECOPI (2006). *Perú, Los intereses nacionales en estándares de calidad y los acuerdos preferenciales de comercio*. Lima: INDECOPI

Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Junín: Estimaciones y Proyecciones de Población 2000-2015*. Huancayo: INEI, p. 19, p. 20, p.70

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa, 2013*. Lima: INEI, p. 22, p. 24, p. 28, p. 36 y 38. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1139/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Avance Económico Departamental Diciembre 2013*, cuadro N° 2.11.3.38. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1156/juin.htm

International Organization for Standardization (2014). Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>

International Accreditation Forum (2014). Recuperado de <http://www.iaf.nu/>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de Protección de la Propiedad Intelectual (2014). Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL1=0&JER=1091

Jiménez, A. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR*, 8(32), pp. 167-194.

Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1988). *Juran's quality control handbook (4a Edition)*. New York, USA: Mc Graw Hill, New York.

Lloréns, F. & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la Calidad Empresarial, Fundamentos e Implementación*. España: Ediciones Pirámide

- Martínez, H. & Ávila, E. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Mendoza, W., & García, J. (2005). *Perú, 2001-2005: Crecimiento Económico y Pobreza*. Recuperado http://palestra.pucp.edu.pe/portal/especial_01/textos/pon02_02.pdf
- Miranda, F., Chamorro, Antonio & Rubio, Sergio (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. España: Delta Publicaciones
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación (2a Ed.)*. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Parodi, C. (2006). *Perú 1960:2000: Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Centro de Investigación de la Universidad Del Pacífico, Perú.
- Pimienta, L. (2000). Encuestas Probabilísticas vs. No Probabilísticas. *Política y Cultura*. *Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México*. 13(1), pp. 263-276.
- Santamaria, A. & Cadrazco, W. 2011(2008). Matriz de Inteligencia Hotelera. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero. *Pensamiento & Gestión*, 31, pp. 211-246. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759011>)
- Secretaría Central de la ISO (2005). *Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario (Traducción Certificada)*. Suiza: Ginebra
- Secretaría Central de la ISO (2008). *Norma Internacional ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos (Traducción Certificada)*. Suiza: Ginebra

Secretaría General, Comunidad Andina. (2012). *Informe Estadístico de Turismo 2012*. Lima (1a Ed.), p.9. Recuperado de

file:///D:/TESIS/ARCHIVOS%20DE%20INTERNET/COMUNIDAD%20ANDINA%20INFORME%20ESTADISTICO%20DEL%20TURISMO%202012.pdf

Seminario, B. Sanborn, C. & Alva, N. (2012). *Cuando despertemos en el 2062: Visiones del Perú en 50 años*. Perú: Universidad del Pacífico.

Ugarteche, O. (1998). Perú y el 10%. La política. La política de deuda bajo presión. *Nueva Sociedad*, 6, 98.

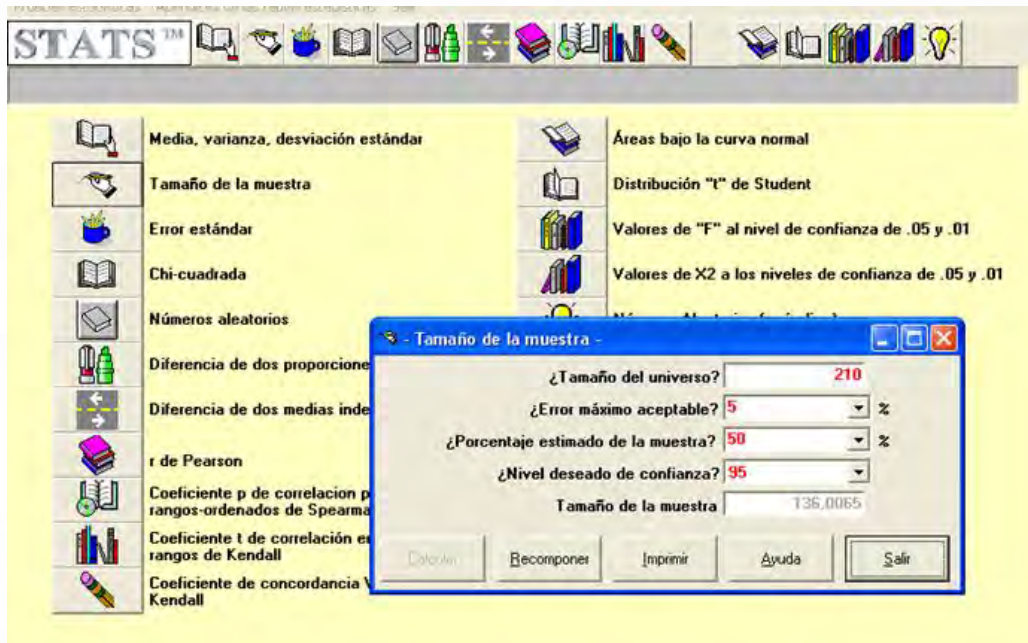
Tari, Juan. & Pereira, J. (2012). Calidad y Rentabilidad. Análisis del Certificado Q en las cadenas hoteleras. *Universia BusinessReview*. 1698(5117), pp. 52-67.

Vargas, M. & Aldana, L. (2011). *Calidad y Servicios, Conceptos y Herramientas* (2a Ed.). Colombia: ECOE EDICIONES.

Vargas, M. & Aldana, L. (2006). *Calidad en el Servicio*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.

Zuta, M. & Wiese, M. (2009). *Una MYPE con calidad: Guía para evaluar y entender un Sistema de Gestión de la Calidad*. Perú

Apéndice A: Cálculo del Tamaño de la Muestra



Ingreso de datos al programa STATS para el cálculo de la muestra.

Apéndice B: Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa



Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

- A. Su empresa o institución está ubicada:**
 a. () En Lima
 b. () En provincia
- B. Su empresa es:**
 a. () Pública
 b. () Privada
 c. () Otra (Instituciones) _____
- C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?**
 a. 1 a 10 ()
 b. 11 a 50 ()
 c. 51 a 200 ()
 d. 201 a más ()
- D. Su cargo es:**
 a. () Presidente de Directorio o Gerente General
 b. () Gerente de Área o Jefe de Departamento
 c. () Otro _____
- E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**
 a. () Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje
 b. () Conversión: extracción, transformación, reducción
 c. () Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración
 d. () Logístico: almacenamiento, transporte, comercial
 e. () Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden
 f. () Bienestar: salud, educación, asesoría
 g. () Otra _____
- F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**
 a. () 0-5
 b. () 6-10
 c. () 11-15
 d. () 16-20
 e. () Más de 20
- G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?**
 () Sí () No
- H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa**

- I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad**
 a. De 1 a 3 años ()
 b. De 4 a 7 años ()
 c. De 8 a más años ()

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.					
23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31 La empresa invierte en el diseño del producto.					
32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					