

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad en las Empresas del
Sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima Metropolitana**

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

PRESENTADA POR

Sara Isabel Aponte Chuchón

José Luis Cerrón Argandoña

Jorge Ponce Rodríguez

Carlos Takayama Romero

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

Surco, Junio 2015

Agradecimientos

Expresamos el más profundo agradecimiento a nuestro asesora la doctora Beatrice Avolio Alecchi, por sus valiosos aportes y constante apoyo, que permitió culminar la presente tesis de investigación de manera satisfactoria; sus conocimientos, amplia experiencia académica y motivación fueron fundamentales en este arduo trabajo de investigación.

Agradecemos también al apoyo de nuestros compañeros del programa de la presente maestría, los cuales siempre nos apoyaron y colaboraron con la realización de la presente investigación.

Finalmente agradecemos a todos nuestros profesores de CENTRUM Católica por la orientación y sólida formación académica recibida, y a nuestros compañeros de la promoción del MBA Gerencial LXV, por su amistad y fraternidad.



Dedicatoria

A Dios por estar conmigo en cada paso que doy y haberme permitido culminar esta etapa de mi vida. A mis padres por su incondicional apoyo, su constante motivación y enseñarme a luchar para alcanzar mis metas. A mi novio por su paciencia, comprensión y por inspirarme a ser mejor cada día.

Sara Aponte Chuchón

A mis padres, ejemplo de perseverancia y de hacer las cosas bien; a mis familiares y seres amados, por el apoyo motivador a pesar del poco tiempo que pude dedicarles y a Dios por darme la oportunidad de estar presente y hacerlo realidad.

José Luis Cerrón Argandoña

A Dios por guiarme cada día según su plan. A mis padres por apoyarme en mis proyectos de realización personal; a mi esposa por su comprensión y apoyo; y a mis hijos por el tiempo que tuve que sacrificar al no estar con ellos.

Jorge Ponce Rodríguez

A mis padres, a quienes agradezco todo en esta vida; a mis hermanos, quienes me apoyan incondicionalmente en todas mis decisiones y a mis hijos, que son hoy en día mi máxima inspiración y motivación en la vida.

Carlos Alberto Takayama Romero

Resumen Ejecutivo

La gestión de la calidad es un tema clave para el desarrollo empresarial y de las naciones; la evolución de los procesos relacionados con la gestión de la calidad evidencian la necesidad de buscar la mejora y la diferenciación en un mercado cambiante y globalizado. Sin embargo, el nivel de aplicación de la gestión de la calidad es irregular en las naciones y sus mercados internos, dependiendo directamente del nivel de desarrollo alcanzado. En países con economías emergentes como el Perú, se observa cómo la inversión extranjera y las nuevas tecnologías hacen que la calidad forme parte de la gestión empresarial. Pero queda la pregunta si esta implementación y uso de Sistemas de Gestión de la Calidad [SGC], es transversal y equilibrado en todos los sectores de la económica.

El presente estudio analizó al Sector Turismo, específicamente a las Agencias de Viaje de Lima Metropolitana, Perú; para evidenciar el nivel de implementación de la gestión de la calidad en el sector, utilizó como base los nueve factores de gestión de la calidad referenciados en los artículos: (a) Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013), y (b) La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú (Benzaquen, 2013).

Los resultados al 2014 demuestran que el nivel de implementación en el sector analizado, está en un nivel intermedio respecto a la escala utilizada en el instrumento TQM (Benzaquen, 2013) aplicado en la presente investigación; lo cual indica la existencia de una diferencia significativa del nivel de calidad implementada en las empresas que están certificadas con un sistema de calidad con respecto a los que no lo están; y que los resultados del nivel de implementación son menores a los obtenidos en el estudio del año 2011, pero mayores a los del 2006.

Abstract

The quality management is a key issue for the business development and Nations; the evolution of the processes related to the management of the quality show the needing to search for improvement and differentiation in a changing and globalized market. However, the level of implementation of the quality management is uneven in the Nations and their domestic, reporting directly to the level of development reached markets.

How is observed in countries with emerging economies as the Peru, foreign investment and the technologies makes the quality part of business management. But the question remains if this implementation and use of quality management systems [SGC], is cross-cutting and balanced in all sectors of the economic.

This study looked at the tourism industry, specifically to travel agencies of Metropolitan Lima, Peru; to demonstrate the level of implementation for the management of the quality in the sector, used as base nine quality factors referenced in the articles: (a) quality of Latin American companies: the Peruvian case (Benzaquen, 2013), and (b) the ISO 9001 and TQM in Latin American companies: Peru (Benzaquen, 2013).

The results at 2014 show that the level of implementation in the analyzed sector, is on average of the instrument applied; they demonstrate the existence of a significant difference in the level of quality implemented in companies that are certified with a quality system with respect to those who do not; and the implementation level results are lower than those obtained at the Studio of the year 2011, but greater than the 2006.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Preguntas de Investigación	4
1.5 Hipótesis de la Investigación	4
1.6 Importancia de la Investigación	5
1.7 Naturaleza de la Investigación	5
1.8 Marco Conceptual.....	6
1.9 Supuestos	7
1.10 Limitaciones.....	7
1.11 Delimitaciones	7
1.12 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura	10
2.1 Búsqueda de la Literatura	11
2.2 Exploración de la Literatura.....	11
2.3 Desarrollo del Argumento.....	12
2.3.1 Evolución de la gestión de la calidad	12
2.3.2 Definiciones de calidad	16
2.3.3 Grandes representantes de la calidad mundial	17
2.3.4 Modelos de excelencia de la calidad total.....	20
2.3.5 La normalización.....	23

2.3.6	Organización internacional de normalización o estandarización	23
2.3.7	Estadísticas mundiales ISO 9001	26
2.3.8	La calidad en el sector	29
2.3.9	La calidad en el Perú	31
2.3.10	La Calidad actual en el mundo	33
2.4	Análisis del Sector Turismo, Agencias de Viaje	34
2.4.1	Instituciones Para el Desarrollo de la Calidad Turística en el Perú	34
2.4.2	Plan Nacional de Calidad Turística en el Perú	37
2.4.3	El Perfil Actual del Turista	38
2.4.4	Administración y Gerencia en el Sector Turismo	39
2.5	Marketing y Ventas en el Sector Turismo	45
2.5.1	Claves en la demanda por viajes y turismo	48
2.5.1	El Producto	50
2.5.2	La Promoción	51
2.5.3	La Plaza	53
2.5.4	El Precio	53
2.6	Operaciones y Logística en el Sector Turismo	56
2.6.1	Infraestructura vial en el Perú	56
2.6.2	Infraestructura ferroviaria en el Perú	58
2.6.3	Infraestructura aeroportuaria en el Perú	58
2.7	Finanzas y Contabilidad en el Sector Turismo	60
2.8	Recursos Humanos en el Sector Turismo	61
2.9	Sistemas de Información y Comunicaciones en el Perú	62
2.10	Tecnología e Investigación y Desarrollo en el Sector Turismo	64
2.11	Resumen	66

Capítulo III: Método.....	68
3.1 Diseño de la Investigación	68
3.2 Población y Selección de la Muestra	71
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	72
3.4 Instrumento	72
3.5 Análisis e Interpretación de Datos	73
3.6 Validez y Confiabilidad	76
3.7 Resumen.....	79
Capítulo IV: Resultados	80
4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo.....	80
4.2 Test de Confiabilidad del Instrumento.....	81
4.3 Nivel de Cumplimiento de los Factores de Calidad del TQM.....	82
4.4 Prueba de Hipótesis.....	88
4.5 Resumen.....	90
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	92
5.1 Conclusiones.....	92
5.2 Recomendaciones	94
5.3 Contribuciones	97
5.3.1 Contribuciones prácticas	97
5.3.2 Contribuciones teóricas	98
5.4 Investigaciones Futuras.....	99
Referencias.....	101
Apéndice A: Relación de Artículos Revisados.....	109
Apéndice B: Objetivos Específicos, Estrategias y Acciones del CALTUR.....	111
Apéndice C: Preguntas Relacionadas a los Factores de Calidad	115

Apéndice D: Tablas y Gráficos de los Resultados.....	116
Apéndice E: Instrumento Utilizado.....	127
Apéndice F: Data de las Encuestas Efectuadas	131



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Indicadores del Sector Turismo, 1998-2012</i>	46
Tabla 2.	<i>Turismo Receptor en América, 2003-2011</i>	52
Tabla 3.	<i>Gasto en Investigación y Desarrollo de los Países de América Latina en el 2007. (Porcentaje del PBI)</i>	65
Tabla 4.	<i>Valores Obtenidos en los Estudios del Nivel de los Factores de Calidad en las Empresas Peruanas en los Años 2006 y 2011</i>	76
Tabla 5.	<i>Estadística Descriptiva del Perfil del Informante</i>	81
Tabla 6.	<i>Coefficientes Alfa de Cronbach.</i>	82
Tabla 7.	<i>Estadística Descriptiva de los Factores de Calidad y Sus Variables - Parte 1</i>	83
Tabla 8.	<i>Estadística Descriptiva de los Factores de Calidad y Sus Variables - Parte 2</i>	85
Tabla 9.	<i>Estadística Descriptiva de los Factores de Calidad y Sus Variables - Parte 3</i>	86
Tabla 10.	<i>Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk</i>	89
Tabla 11.	<i>Resultados de la Prueba de Hipótesis, de Comparación de Medianas y Comparación de Medias</i>	91

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso secuencial de revisión de literatura – MAGG.	10
<i>Figura 2.</i> Mapa de exploración de literatura.....	13
<i>Figura 3.</i> Evolución de la Calidad en el Tiempo.....	17
<i>Figura 4.</i> ISO 9001 Mundial Total.	27
<i>Figura 5.</i> ISO 9001Sudamérica	28
<i>Figura 6.</i> Número de Certificaciones ISO 9001en el Perú.	33
<i>Figura 7.</i> Organigrama del Viceministerio de Turismo.	36
<i>Figura 8.</i> Etapas de la atención al cliente	40
<i>Figura 9.</i> Turismo receptor por motivos de visita, 2012.	49
<i>Figura 10.</i> Numero de visitantes al Perú por año.	50
<i>Figura 11.</i> Visitas a los Museos de Sitio por Región.	54
<i>Figura 12.</i> Perú: Empresas y Trabajadores, de la actividad agencias de viaje del sector privado formal según departamento, junio 2013.	63
<i>Figura 13.</i> Perú: Infraestructura TIC en las empresas informantes al formulario electrónico del IV Cenco Nacional Económico 2008.....	64
<i>Figura 14.</i> Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.	69
<i>Figura 15.</i> Árbol de decisión para la selección de la prueba de hipótesis.	75

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

La situación económica del Perú en los últimos años han sido favorables, en el 2013 las cifras mostraron un crecimiento del 5.02%, el 50% de este resultado lo aportaron algunos sectores secundarios. “Destacaron con una mayor incidencia la actividad de los sectores comercio, construcción, servicios prestados a empresas, transporte y comunicaciones, y restaurantes y hoteles.”(Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014, p.1). Según el Informe Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2014, de la ONU, el Perú apunta a ser la segunda economía en América Latina y el Caribe con mayor crecimiento; esto se le atribuye a políticas macroeconómicas acertadas, a la fuerte demanda interna y a la recuperación gradual de las economías desarrolladas. Sin embargo el crecimiento económico de la región continúa dependiendo de otras economías, principalmente de la zona del Euro, Estados Unidos y China, cuyo crecimiento se produce a un ritmo más lento.

El desarrollo de la industria en el país, no solo se sustenta en las condiciones económicas y las ventajas comparativas del Perú; sino también por el liderazgo que ejercen los gobernantes y empresarios, haciendo una gestión cada vez más acertada en los diferentes sectores de la economía. La fuerza de las inversiones extranjeras y la globalización han inyectado no sólo capital, sino también el conocimiento de las grandes corporaciones mundiales, fomentando el uso de nuevas metodologías, tecnologías y estándares que hacen posible incrementar las ventajas competitivas en los diferentes sectores, siendo esto fundamental para la sostenibilidad de las empresas y de la economía. En ese sentido, la gestión de la calidad es una de los fundamentos por el cual las empresas en el país, vienen alcanzando estándares de clase mundial y desarrollando oportunidades de mejora en sus diferentes actividades. La implementación de estándares de calidad como ISO 9000, TPM, 5S, Lean Manufacturing, Six Sigma, Círculos de Calidad, Benchmark; solo son una muestra

de las buenas prácticas que las empresas en el país vienen implementando y evolucionando constantemente para mantener un perfil competitivo en la industria a nivel global. Sin embargo este desarrollo no ha sido equilibrado, existiendo sectores en el cual se tiene mucho desarrollo y otros que no han adoptado estas buenas prácticas como parte de sus actividades.

Según Benzaquen (2013) desde los años 80's en el Perú se empieza a considerar la calidad como una herramienta de gestión, es así que en 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad [CGC] integrado en un inicio por cuatro instituciones y actualmente integrado por 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas con la finalidad de promover el desarrollo de la calidad y mejorar la competitividad en el Perú. En 1993 el CGC estableció el Modelo de Excelencia en la Gestión y en 1997 el concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad, el mismo que se oficializó por Resolución Suprema N° 228-2001-ITINCI (Sociedad Nacional de Industrias [SIN], 2014). Con respecto a las certificaciones de los Sistemas de Gestión, en el Perú la primera certificación de gestión de la calidad se otorgó en 1994 y hasta el año 2000, eran 141 empresas en el Perú las que obtuvieron la certificación ISO 9001, algunas incursionaron también en el ISO 14001. Para el 2008 eran 688 las empresas con certificaciones internacionales a la calidad y para el 2010 ya eran en total 1117 (Benzaquen, 2013).

Benzaquen (2013) desarrolló un estudio en el que propone una medida de la implementación de la gestión de calidad basado en nueve factores de éxito y los compara en empresas peruanas con estudios realizados en el 2006 y 2011. Estos factores son: (a) la alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (h) control y mejoramiento del proceso, (i) educación y entrenamiento, (j) círculos de calidad, y (k) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Los resultados de la investigación muestran una mejora en todos los aspectos de los nuevos factores, entre los años 2006 y 2011, a excepción del uso de herramientas de control

de calidad en el proceso y la realización de los círculos de calidad, y una tendencia hacia la implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas peruanas, sin embargo este estudio se basó en una muestra general de las empresas, sin buscar una sectorización específica.

En el sector a estudiar, el sector turismo y específicamente en las agencias de viaje; actualmente se tiene en vigencia el Plan Estratégico Nacional del Turismo [PENTUR] 2012-2021, cuyo objetivo general es lograr que el Perú como destino turístico sea competitivo y sostenible, y además contribuya a mejorar la calidad de vida de los peruanos.

Dentro de las líneas estratégicas de intervención se han desarrollado programas de calidad turística, es así como el 2011 mediante la Resolución Ministerial N°073-2011-MINCETUR/DM se aprueba el Plan Nacional de Calidad Turística [CALTUR] con el objetivo de impulsar la calidad turística a todo nivel y crear una cultura de calidad en las distintas dimensiones del sector turístico, convirtiéndose en elemento clave en la competitividad del país como destino turístico (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2012).

1.2 Definición del Problema

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2012) indicó que en el Perú existen alrededor de 1,000 empresas certificadas en algún sistema de gestión de calidad, en contraste con Chile que tiene 4,000 empresas certificadas. Esto evidencia que las empresas en el Perú necesitan mejorar significativamente en la implementación de sistemas de gestión.

Así mismo, existen sectores poco regularizados y desarrollados, donde la informalidad ha retrasado o desconocido el ingreso de nuevas tecnologías; según Santander (2015), presidente de Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo [APAVIT], entre el 52% y 55% de las empresas de turismo, agencias de viaje, operan fuera de la ley; esto

indica un desigual desarrollo y uso de estándares de gestión de la calidad en los diferentes sectores de la economía peruana, lo cual evidencia una oportunidad para investigar y analizar el nivel de implementación de la gestión de la calidad, y mostrar los resultados y carencias como producto de estos avances.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de factores de éxito de *Total Quality Management* [TQM] en la gestión de la calidad del sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima Metropolitana, Perú, 2014. Estos factores de éxito son: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la calidad, (c) Auditoria y Evolución de la calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión y Calidad del Proveedor, (f) Control y mejoramiento del proceso, (g) Evaluación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad, (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Identificar si las empresas del sector Turismo, Agencias de Viaje, en Lima Metropolitana, 2014, que tienen implementado un Sistema de Gestión de la Calidad [SGC], tienen una diferencia significativa en el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de TQM comparado con aquellas que no tienen un SGC.

1.4 Preguntas de Investigación

De acuerdo a los objetivos planteados, la presente investigación tiene como propósito responder las siguiente pregunta:

¿Cuál es la diferencia del nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM entre las empresas del sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima Metropolitana, 2014 que tienen implementado un Sistema de Gestión de la Calidad [SGC], respecto a aquellas que no lo tienen?

1.5 Hipótesis de la Investigación

La presente investigación planteó las siguientes hipótesis:

- H_0 ; las empresas del sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima Metropolitana, Perú, 2014, que tienen implementado un SGC, tienen una diferencia significativa de cumplimiento de los factores de éxito de TQM, comparado con aquellas que no lo tienen.

1.6 Importancia de la Investigación

La economía peruana experimentó uno de sus mejores momentos en lo que va de su historia. Al cierre del 2011, el sector Turismo se posicionó como la cuarta actividad generadora de divisas en el Perú, después del sector Agroindustrial (3er lugar), Pesca (2do lugar) y Minería y Petróleo (1er lugar) (Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR], 2012).

En el PESEM [Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 – 2016] se propuso como meta alcanzar el monto de US\$ 4,672 millones al 2016 como ingresos de divisas generadas por el Turismo; adicionalmente las proyecciones para el 2022 estiman que el país recibiría por Turismo un monto directo de S/ 28.9 miles de millones de nuevos soles, ya que crece a niveles cercanos al 10% en la captación de turistas extranjeros; además el potencial de turismo en los próximos 20 años va depender mucho de la calidad de los servicios (Vargas, 2014).

Por lo tanto, el resultado de esta investigación es importante: (a) para identificar cuáles son los niveles de cumplimiento en la implementación de los sistemas de gestión de calidad, (b) identificar los factores que necesitan fortalecerse para mejorar la calidad de las empresas del sector, y (c) proponer estrategias y recomendaciones que puedan contribuir con el mejoramiento del conocimiento de los sistemas de la calidad en el sector turismo, agencias de viaje.

1.7 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo debido a que usó

la recolección de datos para probar las hipótesis, en base a medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2010); se orientó hacia la descripción y explicación del problema, mediante datos observables, medibles y con resultados objetivos.

Tiene un alcance descriptivo porque en este estudio se describió la situación actual de la calidad de las agencias de viaje, buscando especificar las características y rasgos importantes de los factores de calidad en este sector. Debido a que la recolección de datos para la investigación de gestión de calidad de las agencias de viaje, fue realizada en un lapso limitado de tiempo, se utilizó el diseño transeccional bajo un enfoque no experimental.

1.8 Marco Conceptual

La presente investigación se basa en los estudios longitudinales: (a) “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013), donde se comparó nueve factores de éxito de la calidad en las empresas peruanas en los años 2006 y 2011, para comparar la evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad, y (b) “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú” (Benzaquen, 2013), estudio sobre el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad basado en la certificación ISO 9001 en las empresas peruanas en base a nueve factores de éxito, para medir la implementación del TQM.

Ambas investigaciones se realizaron en base a un total de 212 empresas pertenecientes a diversos sectores económicos del Perú, evidenciando que las empresas peruanas han mejorado significativamente en los nueve factores estudiados, del año 2006 al 2011 y que si existe un impacto en las empresas peruanas con certificación ISO 9001 teniendo un mejor desempeño en los nueve factores analizados comparado con aquellas no certificadas.

El presente estudio realizó un análisis similar, enfocándose en las empresas del Sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima-Perú, 2014, para evidenciar el nivel del TQM de estas

empresas y adicionalmente comparar éste nivel de cumplimiento, entre las empresas de este sector que cuentan con SGC con las que no lo tienen.

1.9 Supuestos

Los supuestos de este trabajo de investigación son:

- a) La información o contenido de las encuestas realizadas a la muestra, son confiables y veraces, ya que la herramienta fue realizada por un equipo profesional y enfocada en las personas de puestos relevantes dentro de las empresas encuestadas.
- b) Existen empresas que aplican y que no aplican sistemas de gestión de calidad, teniendo el objetivo de hallar diferencias entre estas.
- c) No se conoce el nivel de calidad del sector a analizar.

1.10 Limitaciones

Las limitaciones del estudio fueron:

- a) La investigación es no probabilística, ya que los elementos de la población que fueron seleccionados para la muestra, estuvo basada en la facilidad de acceso al personal gerencial o administrativo de las agencias de viaje de Lima Metropolitana; además también se tuvo limitación en los recursos.
- b) Escasa información documentada referida a gestión de las empresas del sector turismo, agencia de viajes en el Perú.
- c) Dificultad para conseguir que la gerencia o la administración de las agencias de viajes respondan a las encuestas.

1.11 Delimitaciones

Las delimitaciones del estudio son:

- a) El estudio se basa en empresas dedicadas a proporcionar servicios turísticos, como la venta de pasajes, visitas a museos, monumentos, práctica de deportes de

aventura, hospedaje y alimentación; las cuales están establecidas dentro de Lima Metropolitana.

- b) El estudio se basa en el modelo de los nueve factores de éxito del estudio Benzaquen, (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano, sobre el cual se realizará el relevamiento de información.
- c) Canales (2012, 18 de noviembre), expresó que el “72% de las empresas ligadas al turismo son informales”, de manera que la obtención de la información relevante para el presente trabajo de investigación ha considerado solo las agencias de viajes y turismo que están formalmente constituidas.

1.12 Resumen

La presente investigación buscó evidenciar el nivel de aplicación de la gestión de la calidad en las empresas peruanas, específicamente en las agencias de viajes en Lima Metropolitana, para ser contrastados con el modelo de los nueve factores de la calidad (Benzaquen, 2013).

La gestión de la calidad es un tema clave para la mejora y desarrollo de las organizaciones, la sociedad y las naciones; sin embargo el nivel de implementación y/o aplicación es diverso dependiendo del país, económica o sector analizado. Esto evidenció la necesidad de medir el nivel alcanzado de implementación de la calidad, de verificar la relevancia de la calidad como catalizador de buenos resultados y de tomar acción en un sector económico tan importante para la economía peruana.

Debido a que existe diversos modelos, enfoques y herramientas de aplicación de la calidad, el estudio se basó en los nueve factores de la calidad de Benzaquen (2013), que agrupa los conceptos comunes de esta diversidad de modelos y la hace verificable. Cabe mencionar que ya existen resultados de los años 2006 y 2011, que utilizaron la herramienta mencionada, y que fue aplicada a diversos sectores económicos de la economía peruana, pero

que no fue direccionada específicamente a un solo sector.

Debido a la escasa información sobre la gestión de calidad en las Agencias de Viajes en el Perú, la complejidad de obtener una muestra uniforme a nivel nacional, y la cantidad de empresas informales dedicadas a esta actividad; la presente investigación se limitó a Lima Metropolitana.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

El proceso de revisión de literatura buscó identificar, recoger, analizar, contrastar, y proveer un análisis crítico de estudios relacionados sobre un tema en particular; se debe identificar y extraer los aspectos relevantes de la literatura, para elaborar conclusiones de argumentos complejos relacionados a la investigación.

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizará el proceso secuencial de Revisión de Literatura-MAGG (Marquina, Álvarez, Guevara & Guevara, 2013), adaptado de Hart (2003), Machi y McEvoy(2009), dicho proceso establece los siguientes pasos: búsqueda de la literatura, exploración de la literatura, y desarrollo del argumento.

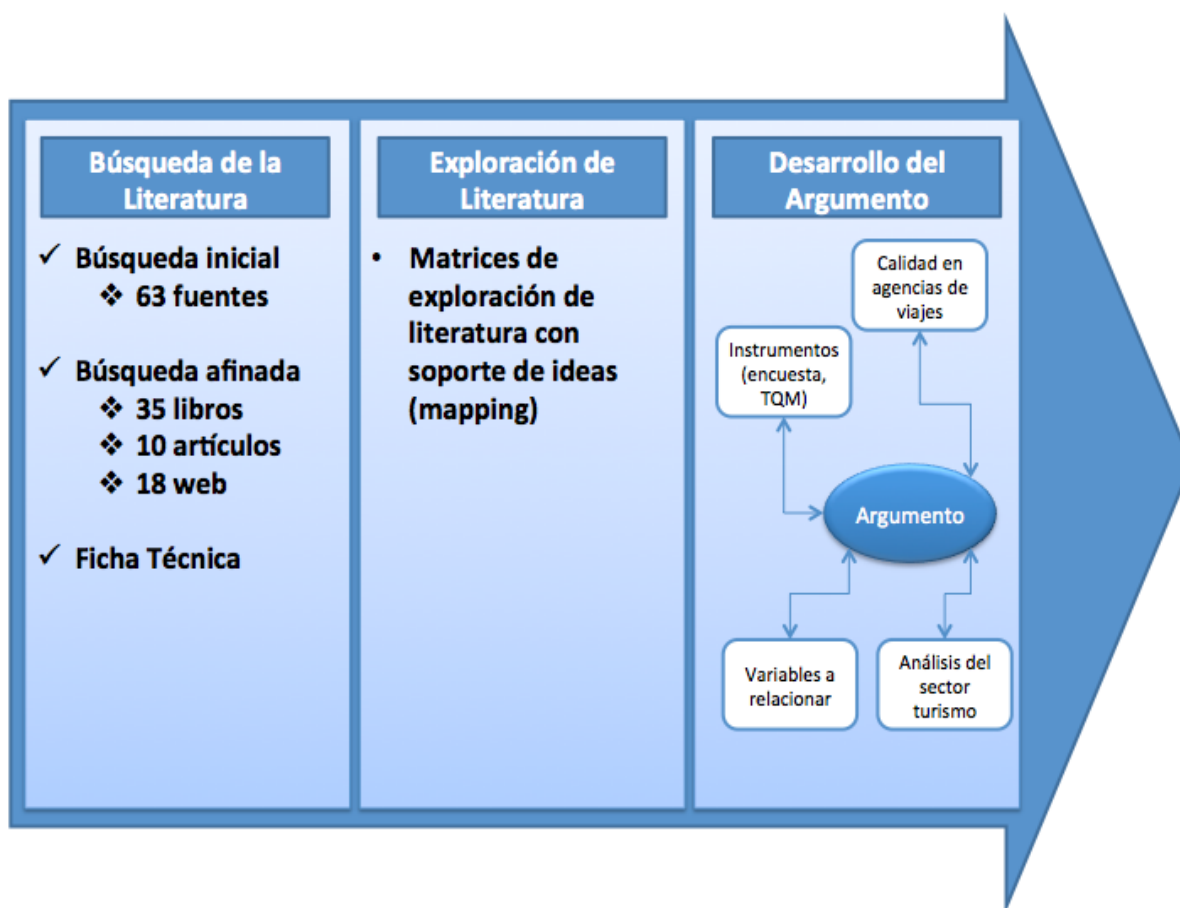


Figura 1. Proceso secuencial de revisión de literatura – MAGG. Tomado de “Revisión de Literatura,” por P. Marquina, G. Álvarez, D. Guevara, & R. Guevara, 2013, adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009). Lima, Perú: CENTRUM Católica.

La presente revisión literaria, se realizó utilizando la Metodología Integrada, la cual se

basa en organizar los conceptos más importantes en relación a la lógica del tema de estudio.

2.1 Búsqueda de la Literatura

En esta etapa se determinó qué información es relevante sobre el tema de estudio, para ello se organizó la información basada en la técnica del fichaje, en la selección inicial se encontraron 65 fuentes primarias, entre libros, artículos, manuales institucionales y páginas *web*. Posteriormente se procedió a realizar una selección más fina de tal manera que se pudiera extraer los conceptos que sean más relevantes que permitan contribuir a la investigación sobre Calidad en las agencias de viaje a través del proceso de *skimming* el cual, permite navegar en línea o darle una mirada rápida al contenido seleccionado de un libro para extraer la información relevante e ideas principales (Marquina et al., 2013), adaptado de Hart (2003), Machi y McEvoy (2009).

Después de realizar el proceso de *skimming* de las 65 fuentes primarias consultadas quedaron 46 fuentes primarias, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 23 libros, diez artículos, un periódico, un manual y 11 enlaces *web*. Para poder extraer la información se trabajó mediante la técnica del fichaje, en la cual se registra la palabra clave, el autor, la página de donde se obtiene la información, el resumen de la idea y una pequeña nota acerca de nuevos términos que puedan existir en el documento (Marquina et al., 2013), adaptado de Hart (2003), Machi y McEvoy (2009).

Finalmente, las fuentes primarias proveen el sustento teórico para el análisis de la Calidad en el sector turismo para las agencias de viajes y para el desarrollo de los sistemas de calidad en las empresas que brindan servicios turísticos en el país, en las agencias de viajes en el Perú, con un mayor énfasis en las ubicadas en Lima Metropolitana.

2.2 Exploración de la Literatura

En la Figura 2 se presenta el desarrollo y evolución del argumento. Para la presente investigación se tiene como idea principal, la calidad en las empresas de turismo,

específicamente para las agencias de viajes. A continuación se muestra información del tema especificado con una sólida evidencia teórica a través de la técnica del *mapping* (Marquina et al., 2013), adaptado de Hart (2003), Machi y McEvoy (2009). En el centro de la matriz de exploración de literatura se coloca la idea principal, en base a la cual se desprenden ideas de soporte que a la vez permiten desarrollar nuevos elementos. Para la presente investigación se ha desarrollado como ideas de soporte, el análisis del sector turismo, con especial énfasis en las agencias de viajes; el nivel de implementación de calidad en el Perú; y la metodología a utilizar para medir el nivel de cumplimiento de la gestión de la calidad en las agencias de viajes desde la evaluación de los nueve factores de la calidad del estudio de Benzaquen (2013).

2.3 Desarrollo del Argumento

La metodología propone cuatro esquemas de razonamiento lógico, que se utilizan para combinar los conceptos hallados y con estos construir los propios argumentos de diferente complejidad, y con ella se pueda hacer el Desarrollo del Argumento por Análisis: *one-on-onereasoning*, *sidebysidereasoning*, *chainreasoning* y *jointreasoning* (Marquina et al., 2013), adaptado de Hart (2003), y Machi y McEvoy (2009).

En la Figura 2, se muestra la lista de autores revisados según la secuencia para el desarrollo de la presente investigación; se procedió a seleccionar los conceptos relevantes siguiendo el criterio de nivel de actualización y aplicabilidad al tema tratado en el presente estudio.

2.3.1 Evolución de la gestión de la calidad

La historia de la calidad se remonta a la antigüedad, en la antigua Babilonia si un albañil no realizaba bien un trabajo y la casa se caía sobre sus ocupantes, el albañil también debía pagar con su vida.

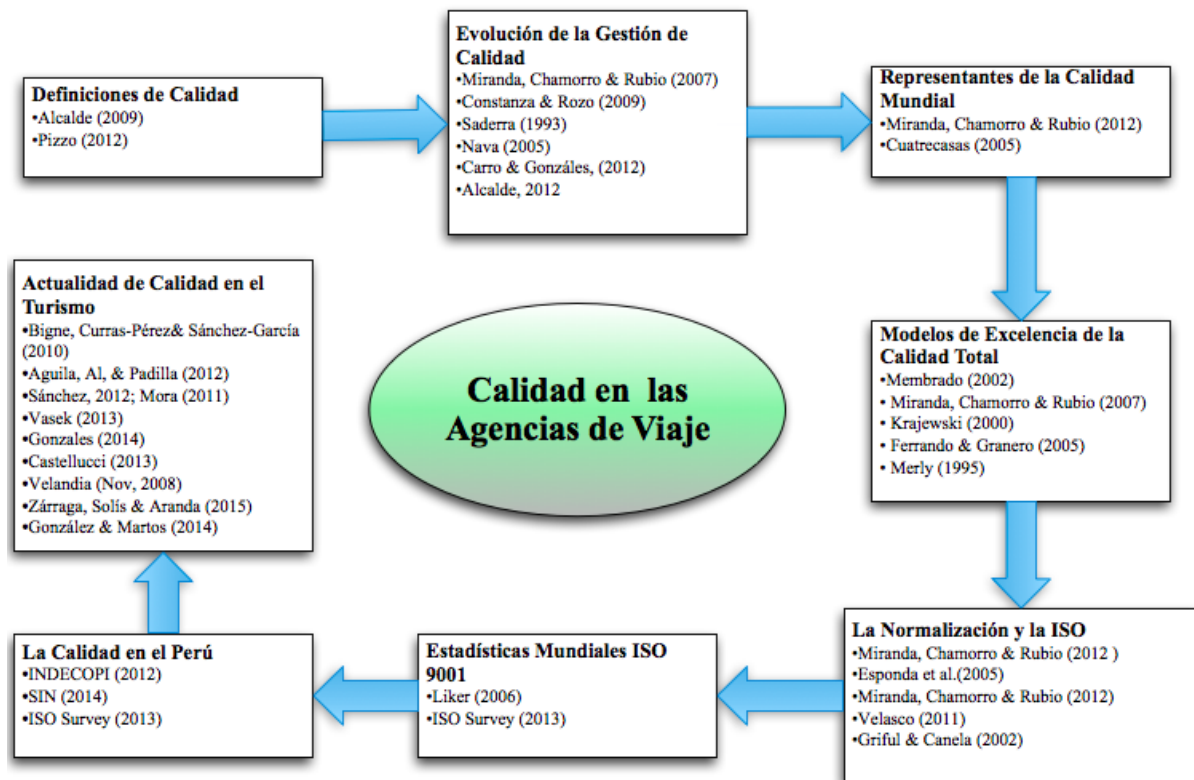


Figura 2. Mapa de exploración de literatura.

Adaptado de “Revisión de Literatura,” por P. Marquina, G. Álvarez, D. Guevara, & R. Guevara, 2013, adaptado de Hart (2003), y Machi & McEvoy (2009). Lima, Perú: CENTRUM Católica.

En la tumba de Tebas (1450 AC) aparecen unos grabados que muestran cómo se esculpía unos bloques de piedra y como posteriormente se verificaba dicho trabajo.

Los inspectores egipcios usaban una cuerda para verificar la longitud de los bloques de piedra, procedimiento análogo utilizado por los mayas en América

Central.(Miranda, Chamorro & Rubio, 2007, p. 2)

En la Edad Media se inicia la costumbre de agregarles marca y con ello se enfatiza el mantener una buena reputación; abundan los artesanos y los inspectores sobre todo en las ciudades donde se comercializaba con otras ciudades, practicándose el comercio exterior, donde la calidad se basaba en la experiencia del artesano.

“En el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, fenómeno que convirtió a los artesanos en instructores del oficio y en inspectores de éste, ya que

conocían a fondo su trabajo, su producto y sus clientes.” (Constanza & Rozo, 2009, p. 82)

Con la revolución industrial se inicia la producción masiva en las fábricas, donde el capitalista se convirtió en empresario y los demás en operarios subordinados. Esta etapa se caracteriza por la producción en serie debido a la alta demanda y la especialización del trabajo; sin embargo, la inspección del producto, si cumplía o no con el estándar de producto fabricado, se realiza al final de la producción.

Aparece la inspección como técnica más tradicional de calidad que permite detectar problemas generados en productos ya fabricados, con la finalidad de evitar que al cliente le lleguen productos defectuosos. Son problemas que pertenecen al pasado pues los productos ya se han fabricado.(Saderra, 1993, p. 21)

La inspección de la calidad como forma de medir la calidad, se define como el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio (...) surge a principios del siglo XX, cuando Frederik Winston Taylor, precursor de la administración científica, definió una clara división de funciones y separación entre la planificación y la ejecución de la empresa.(Nava, 2005, p. 17)

Durante y después de la Segunda Guerra Mundial, la calidad tuvo un crecimiento acelerado; sobre todo por la mejor utilización de los recursos, que eran escasos, y los productos fabricados no podían fallar en la guerra.

La utilización de la inferencia estadística y de la teoría de la probabilidad en aplicaciones empresariales para el control de la calidad fue potenciada por trabajos de H.F. Dodge y H.G. Roming en los laboratorios de la compañía telefónica Bell, quienes aplicaron la teoría del muestreo estadístico y publicaron las primeras tablas para aplicar esta técnica al control de la calidad. (Carro & Gonzáles, 2012, p. 4)

En el año 1924, W. Shewhart diseñó la gráfica de estadísticas para controlar las variables del producto, aplicando así el control estadístico de calidad, lo cual proporcionó un método para controlar la calidad en medios de producción en serie a unos costos más económicos que los anteriores. Además se le atribuye el ciclo de mejora continua: Planificar, hacer, verificar, y actuar, que luego sería rebautizado como el Ciclo de Deming.

Para los militares era fundamental el evitar que tantos jóvenes norteamericanos perecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían. En octubre de 1942, de cada mil paracaídas fabricados, por lo menos 3,45% no se abrió, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos de fábrica de los paracaídas. (Constanza & Rozo, 2009, p. 85)

En la postguerra los estudios realizados por W.E. Deming y J.M. Juran, fueron los más completos y referentes durante el siglo XX.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Deming, fue enviado a Japón a realizar estudios acerca de censos; en 1950 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros [JUSE] lo invitó a Tokio a impartir charlas sobre control estadístico de procesos para la búsqueda de la calidad, estas tuvieron gran éxito, al grado de que se instituyó un premio con el nombre del estudioso. (Nava, 2005, p. 25)

Después de la Segunda Guerra Mundial, hubo dos vertientes de la evolución de la calidad, una Occidental en donde por la escasez de alimentos hizo que la producción se hiciera prioridad, pero la calidad fue delegada al técnico especialista y no fue considerado como una prioridad para los Directivos. Y por otro lado el lado Oriental, donde por la reconstrucción del país, los temas de calidad fueron liderados por la alta dirección en conjunto con los especialistas. Evolucionando los conceptos de inspección y control, a aseguramiento y posteriormente a una gestión de la calidad; pasaron muchos años para que la

tecnología japonesa llegase a un nivel superior al estadounidense.

2.3.2 Definiciones de calidad

Alcalde (2009), menciona diferentes definiciones de calidad de grandes autores, por ejemplo:

“Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar, es cero defectos.” (Crosby P.B.).

“Calidad es ausencia de defectos y adecuarse al uso.” (Juran, J.M.).

“Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes.” (Deming, E.).

“Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente.” (Ishikawa, K.).

Según la norma ISO 9000, el término calidad, debe entenderse como el grado en el que el conjunto de características (rasgos diferenciadores), cumple con ciertos requisitos (necesidades o expectativas establecidas), que satisfacen las necesidades del cliente.

Según Pizzo (2012), calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización, para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable; aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia; y otorgando mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.

Esta última definición sintetiza mejor lo que es la calidad en los servicios y más si se trata de servicios turísticos que brindan las agencias de viajes en el Perú. En la actualidad es bastante accesible crear una empresa de agencia de viajes, pero aún no se fiscaliza el nivel de servicio de las agencias de viajes; cada gerencia es responsable por la calidad aplicada a la

gestión de la empresa; siendo el mismo mercado el que regule su permanencia.

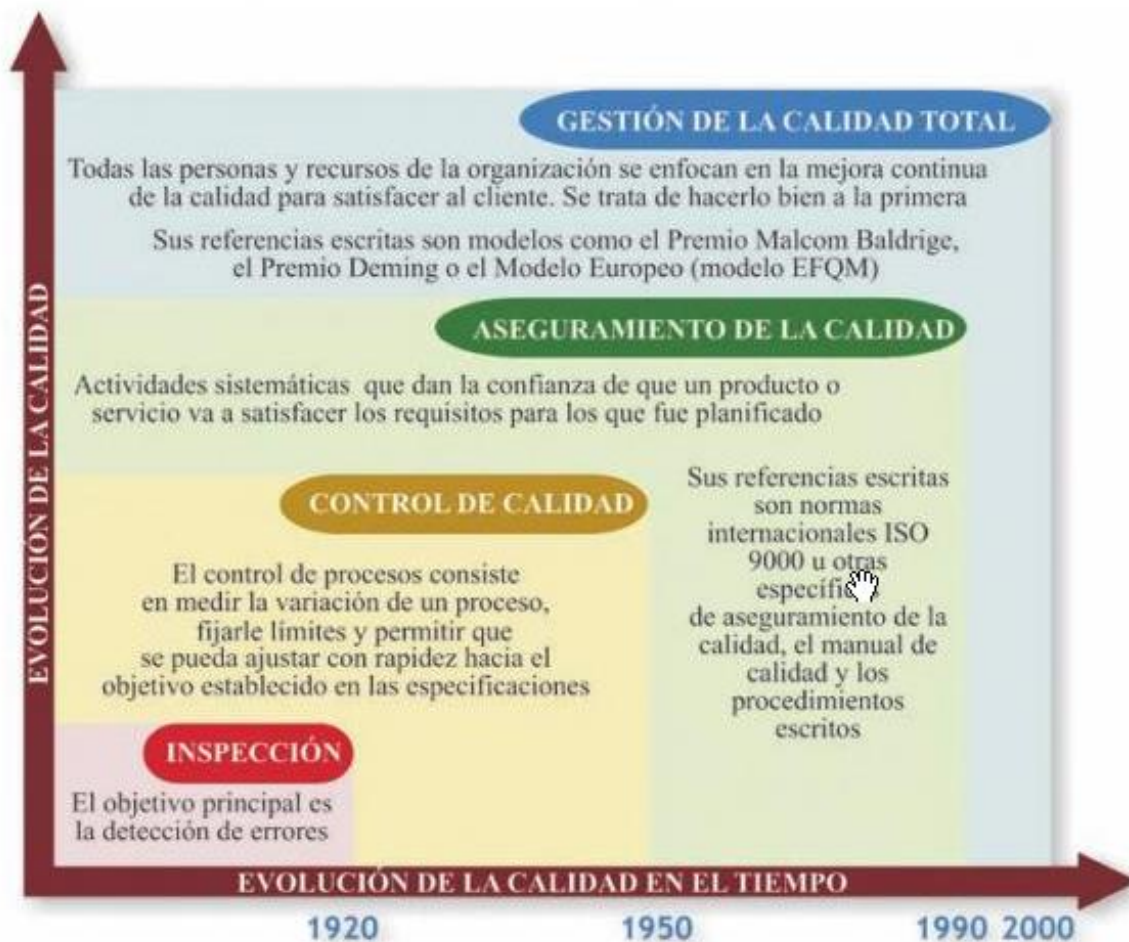


Figura 3. Evolución de la Calidad en el Tiempo.

Tomado de "Calidad" por Alcalde, P. (2009). Madrid, España: Paraninfo

2.3.3 Grandes representantes de la calidad mundial

Miranda, Chamorro y Rubio (2012), señalaron que en "la actualidad a los primeros expertos que hicieron hincapié en la importancia de la gestión de la calidad para la competitividad empresarial se les conoce como los gurús de la calidad" (p. 31).

Cuatrecasas (2005), señaló que "la evolución histórica de la calidad ha estado jalonada de desarrollos de sistemas de gestión, herramientas y técnicas, impulsadas por grandes personajes (gurús) que han sido por ellos determinantes en el importante avance que todo ello ha supuesto" (pp. 25-26).

Walter A. Shewhart, es considerado como el padre del Control Estadístico de Procesos (SPC) y fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre la calidad desarrollando métodos estadísticos. Empezó a implantar en la Bell Telephone Company el Control Estadístico de Procesos en el año 1924 y consiguió reducir el porcentaje de defectos de la empresa. Shewhart describe su teoría en el libro *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. (Cuatrecasas, 2005, p. 26)

W. Edwards Deming se doctoró en física y trabajó para la Western Electric en los años 20 – 30. Deming estuvo especialmente interesado en los métodos de Walter Shewhart. Comenzó aplicando técnicas estadísticas a distintos procesos productivos, consiguiendo mejorar de forma considerable la productividad, si bien no se conformó con llevar a la práctica estos métodos, sino que los desarrolló de forma notable. Deming afirma que los métodos estadísticos proporcionan el único método de análisis que sirve de guía para entender los fallos y reducirlos. (Miranda et al., 2012, p. 31)

Deming en 1950 fue invitado por la unión de ingenieros y científicos japoneses a preparar una serie de conferencias sobre el uso de la estadística en el control y mejora de la calidad. Deming les inculcó sus ideas, calando tan hondo que en su homenaje se estableció en Japón un premio en su honor, el Deming Prize, en el año 1951. Ignorado en su propio país, hasta que en 1980, durante un documental televisivo realizado por Lloyd Dobyns titulado “si Japón puede, ¿por qué no podemos nosotros?”, se hace referencia a las ideas del doctor Deming. Es conocido por sus diez puntos para la competitividad de la empresa y por el ciclo de Deming, que establece una espiral de acciones para la mejora continua: planificación, realización, comprobación y actuación. (Cuatrecasas, 2005, p. 26)

Joseph M. Juran nació en Rumanía en 1904, contemporáneo de Deming, se trasladó a vivir a Estados Unidos en 1912. En el año 1954 visita Japón como consultor, realizando al igual que Deming, conferencias y seminarios. Conocido por desarrollar la trilogía de la

calidad: planificación, control y mejora de la calidad. En 1945, Juran ya trata de inculcar en la Western Electric un nuevo enfoque de la calidad que persigue una mentalización de las personas, de todos los miembros, más allá de la simple inspección. (Cuatrecasas, 2005, p. 26)

Philip B. Crosby, fue vicepresidente corporativo de calidad en *International Telephone and Telegraph* [ITT] y consultor de empresas, así como autor de varios libros («*Quality is free*», vendió más de un millón de ejemplares). Define la calidad como conformidad con los requisitos y asegura que las empresas despilfarran recursos realizando incorrectamente procesos y repitiéndolos. Así, llega a afirmar que «considero que en las empresas de servicios una de cada tres personas está dedicada a tiempo completo a rehacer las cosas, verificar las cifras o pedir disculpas a alguien». De ahí que su teoría se apoyó en el «cero defectos» y en «hacerlo bien a la primera». (Miranda et al., 2012, p. 39)

Kaoru Ishikawa, quien fue ingeniero, catedrático y consultor, ganador de varios premios por sus sobresalientes contribuciones al desarrollo de la teoría, los principios, las técnicas y las actividades de control de calidad, así como a las actividades de normalización en la industria de Japón y otros países, para fortalecer la calidad y la productividad; fue de los primeros en señalar, que la diferencia entre el modelo de administración japonés y el occidental radica en las características culturales. Sus ideas principales se condensan en ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa, publicado en 1985; sin embargo, su actividad en el ámbito de la calidad comienza en la JUSE, en 1950, en la labor de promoción de la calidad en toda la industria japonesa. Sus principales aportaciones son los círculos de calidad desarrollados en 1962 y en el control del “diagrama de Ishikawa”. (Nava, 2005, pp. 30 – 31)

Armand V. Feigenbaum, trabajó en la General Electric de Nueva York, en donde desarrolló en los años cuarenta el concepto de la calidad total ampliando el concepto de «gestión» de la calidad a los ya existentes desde el punto de vista técnico y estadístico. Se

puede considerar el precursor de la moderna Gestión de la Calidad Total. Publicó diversos artículos, así como diversos libros expresando sus ideas de control de la calidad total, ingeniería y gestión; en los que promulgaba la participación de todos los estamentos y departamentos de la empresa en la búsqueda de la calidad en todas las actividades de la empresa, y de esta forma alcanzar la máxima satisfacción de los clientes, (Cuatrecasas, 2005, p. 26).

Genichi Taguchi, se le concede el papel principal, en el control de calidad, al diseño del producto y al diseño del proceso de fabricación. Pone énfasis en realizar un diseño y planificación inicial adecuados que reduzcan las posibles variaciones en el proceso. De esta manera se disminuye el tiempo y los costes que serían precisos en el futuro para solventar esas desviaciones; es decir, se trata de evitar la inspección final de los productos, asegurándose de que se fabrican bien la primera vez, no siendo por tanto necesario corregir ningún defecto una vez fabricados.

Otra de las aportaciones de Taguchi fue la función de pérdida de calidad con la que calcula los gastos ocasionados al surgir una desviación entre las especificaciones fijadas o establecidas y lo realmente conseguido. Sin embargo, esta visión es limitada, ya que los costes económicos no se producen únicamente cuando los productos no cumplen con las especificaciones, (Miranda et al., 2012, p. 43).

2.3.4 Modelos de excelencia de la calidad total

Los grandes Modelos de Excelencia son herramientas para la autoevaluación de las organizaciones, algunos de estos modelos han sido creados y promocionados por diversos organismos e instituciones a nivel mundial, con la intención de que sean seguidos y aplicados por las empresas.

Según Membrado (2002), se entiende por modelo de excelencia un conjunto de criterios agrupados en pares o capítulos, que sirven como referencia para estructurar un plan

que lleve a una empresa u organización, o una parte de las mismas, hacia la Excelencia en la Gestión.

Los Modelos de Excelencia hacen referencia a premios internacionales de la calidad, siendo los más reconocidos: (a) el Premio Deming de Japón, (b) el Premio Malcolm Baldrige de Estado Unidos, (c) el Modelo Europeo para Gestión de la Calidad, y (d) el Modelo Iberoamericano de la Excelencia en la Gestión.

El Premio Nacional de Calidad de Japón o Premio Deming, fue denominado en honor al Dr. William Edwards Deming, estadístico estadounidense, profesor universitario, autor, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Dentro de los ganadores del premio están empresas como Toyota Motor Co., Shimizu Construction Co., Kansai Electric Power Co., Mahindra & Mahindra Limited. Se basa en 10 criterios: (a) políticas, (b) organización, (c) información, (d) estandarización, (e) gestión del recurso humano, (f) aseguramiento de la calidad, (g) mantenimiento, (h) mejoramiento, (i) efectos, y (j) planes futuros, (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007).

El Premio Malcolm Baldrige, es un modelo estadounidense para la calidad, implementado en el gobierno de George Bush en el año 1987, para difundir y potenciar la práctica de la calidad en Estados Unidos. Dentro de las empresas galardonadas destacan: Motorola, IBM, Xerox, 3M, AT&T, Federal Express.

Según Merly (1995), el *Malcolm Baldrige National Award* [MBNQA] se creó por la Ley Pública americana 100-107, y fue convertido en ley el 20 de agosto de 1987. (...). El principal apoyo a este programa se realiza por parte de la Fundación para el Premio Nacional a la calidad Malcolm Baldrige, fundada en 1986. El premio recibe el nombre en honor a Malcolm Baldrige, secretario de estado de comercio de los EEUU desde 1981 hasta su trágica muerte, en un rodeo, en 1987. Su excelencia de gestión contribuyó a la mejora a largo plazo

de la eficiencia y eficacia del gobierno americano.

El Premio Malcolm Baldrige (Krajewski, 2000) se basa en 7 criterios: (a) liderazgo, (b) planificación y estrategia, (c) enfoque centrado en el cliente y en el mercado, (d) análisis de la información, (e) enfoque centrado en los recursos humanos, (f) administración de procesos y (g) resultados de los negocios.

El Premio Europeo para la Calidad, nace ante el desarrollo y corriente que venía sucediendo en Asia y en Estados Unidos. “En 1987 los presidentes de 14 importantes compañías europeas se reunieron en Bruselas para crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad [EFQM]” (Ferrando & Granero, 2005). Ya en 1991 se desarrolla el modelo EFQM y es presentada en 1992 en el Forum EFQM. El premio no sólo aplica a grandes empresas, son también para el sector público y Pymes.

Según Ferrando & Granero (2005), el Modelo EFQM se basa en 9 criterios: (a) liderazgo, (b) personas, (c) política y estrategia, (d) alianzas y recursos, (e) procesos, (f) resultados en personas, (g) resultados en clientes, (h) resultados en sociedad, y (i) resultados clave

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, es muy similar al EFQM y es la base para postular al Premio Iberoamericano a la Calidad. En 1998 se constituye la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad [FUNDIBEQ], para la promoción y desarrollo de la Gestión Global de la Calidad y el logro de la Excelencia en el tejido organizacional de Iberoamérica, España y Portugal (...). El 17 de noviembre de 2000 se realiza la entrega de la primera edición del Premio Iberoamericano de la Calidad. (González et al., 2006, p. 48)

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se basa en 9 criterios: (a) liderazgo y estilo de gestión, (b) desarrollo de las personas, (c) política y estrategia, (d) recursos y asociados, (e) clientes, (f) resultados desarrollo en las personas, (g) resultados

clientes, (h) resultados sociedad, y (i) resultados globales (Membrado, 2002, p. 24).

2.3.5 La normalización

La normalización o estandarización se trata de una actividad por la que se verifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, mediante la elaboración de normas que, fruto de un consenso, persiguen en último término la protección de los intereses de los clientes. Por tanto, normalizar implica elaborar, difundir y aplicar normas (Miranda et al., 2012, p. 183).

La falta de normalización trastorna nuestra vida o, por lo menos, la hace más pesada. La historia reconoce a Eli Whitney como el padre de la normalización. Se dice que en 1780 recibió la orden de producir 10,000 mosquetes con urgencia; dividió las partes de los mosquetes, subdividió el proceso productivo en varias fases formando grupos para elaborar cada parte y luego ensamblarlas, consiguiendo la intercambiabilidad de partes y la rapidez de producción. Peter Drucker se refiere a Eli Whitney como el primer gran tecnólogo de Estados Unidos, que en 1773 creó la desmotadora de algodón y que él considera que fue tan importante para el triunfo de la Revolución Industrial como lo fue la máquina de vapor.

En síntesis, la falta de normalización eleva los costos y crea ineficiencias. El diccionario nos dice que norma es, en su origen: “una escuadra que usan los artífices para arreglar y ajustar los maderos”, también lo define como reglas que se deben seguir; el “debe” de la definición es subrayable. (Esponda et al., 2005, pp. 17 – 18)

2.3.6 Organización internacional de normalización o estandarización

En 1947 se crea la Organización Internacional de Normalización [ISO] (por sus siglas en inglés); este organismo con sede en Ginebra, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que cuenta en la actualidad con 149 estados miembros. Es el encargado de la coordinación y unificación de las normas industriales, abarcando todos los campos, a excepción del eléctrico y electrónico, que queda bajo la responsabilidad de la

Comisión Eléctrica y electrónica Internacional [CEI] (Miranda et al., 2012, p. 184).

La ISO ha publicado más de 13,000 normas en sus más de 50 años de vida y la integran más de 150 países. Por cada país sólo hay un organismo representante. En el conjunto participan tres categorías:

- 1) Organismo miembro (con plenos derechos para votar y ser votados en la Asamblea General).
- 2) Miembro Corresponsal. Representante de países que aún no cuentan con un organismo oficial de normalización.
- 3) Miembro Abonado. Son representantes de países pobres que pagan cuotas reducidas.

No participan en las decisiones, pero esta vinculación les facilita informarse sobre el avance de la Normalización. (Esponda et al., 2005, p. 19)

En 1987, la ISO integra no sólo las normas de los diferentes organismos, sino incluso las de todos los países, para establecer un sistema normalizado de gestión de calidad, cuya práctica pudieran exigir todos los clientes a sus suministradores. De esta forma surgieron las normas de la serie ISO 9000 (Miranda et al., 2012, p. 184).

El ámbito de aplicación de la ISO es general para todo tipo de empresas, ya sea de fabricación de productos como de prestación de servicios, tanto privadas como públicas, e independientemente de su tamaño. La aplicación de estas por parte de una empresa da la percepción al cliente de que los productos o servicios son de calidad; por ello las empresas están interesadas en su implantación y en la obtención de la certificación para poder así acreditarlo ante sus clientes (Velasco, 2011, p. 198).

Las primeras normas de la serie ISO 9000 establecían tres modelos para el aseguramiento de la calidad (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003). Estas normas fueron revisadas en 1994, introduciendo algunos cambios superficiales y otros de gran impacto en el desarrollo y uso eficaz de un sistema de calidad. Pero la adecuación al marco cambiante de la

gestión empresarial ha hecho precisar nuevas revisiones a lo largo de los años, realizando mejoras en los años 2000, 2008 que es la versión vigente y se espera la publicación de la nueva versión adecuada para ser integrable a otros sistemas de gestión similares, para el año 2015.

La serie ISO 9000 se compone de las siguientes partes:

- La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de calidad.
- La ISO 9001 especifica los requisitos de un sistema de calidad de una organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La ISO 9004 es un conjunto de directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de calidad. El objetivo de esta norma es la mejora de la organización y la satisfacción de las partes interesadas.
- La ISO 19011 es una guía para auditar los sistemas de calidad y medio ambiente.

Las normas ISO 9000 se basan en ocho principios de gestión de la calidad, que la dirección de las empresas puede utilizar para mejorar (la performance) de su sistema de calidad. Las ideas que encierran estos principios son: (a) La organización está orientada al cliente, (b) Liderazgo, (c) Participación del personal, (d) Orientación a los procesos, (e) Orientación a la gestión del sistema, (f) Mejora continua, (g) Decisiones basadas en hechos, y (h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Griful & Canela, 2002, pp. 34 - 35).

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La norma se encuentra dividida en ocho capítulos, de los que los tres primeros capítulos son

introdutorios; en el primero se establece el objetivo de la norma, qué organizaciones pueden aplicarla y para qué, en el segundo qué normas asociadas existen y son necesarias e imprescindibles para entender y poder aplicar eficazmente los contenidos de la norma, en el tercero se encuentra un epígrafe de términos y definiciones.

Es a partir del capítulo cuarto donde comienzan los requisitos de la norma que una empresa debe implantar para poder obtener el certificado acorde esta normativa: a) sistema de Gestión de la Calidad, b) responsabilidad de la Dirección, c) gestión de recursos, d) realización del producto, y e) medición, análisis y mejora (Miranda et al., 2012, p. 186).

2.3.7 Estadísticas mundiales ISO 9001

De acuerdo a la Figura 4, se puede apreciar que el Este Asiático y Pacífico y Europa poseen los países con mayores certificaciones en ISO 9001. Según la Figura 5, en Sudamérica el primer país en cuanto a certificaciones ISO 9001 es Brasil, el segundo lugar lo ocupa Colombia, el tercer lugar Argentina, y el cuarto Chile. Uno de los casos más resonantes en la aplicación de sistemas de calidad es el de la empresa japonesa Toyota. El sistema de producción Toyota [TPS] es conocido, en la actualidad, como “*Lean Managment*”. Este sistema ha superado ya el ámbito del automóvil y está siendo adoptado por empresas de otros sectores, con casos de éxitos conocidos, como el de Zara, en España, por lo que puede implantarse en cualquier empresa industrial o de servicios, aunque exige una nueva forma de pensar y hacer, y una mentalidad muy abierta (Liker, 2006, p. 23).

El sistema de producción de Toyota, que va más allá de ser una forma de gestionar operaciones, busca deliberadamente la excelencia operacional como un arma estratégica y basa sus decisiones de gestión en una filosofía a largo plazo, en lugar de estar enfocado al corto plazo.

Quizá la parte más conocida de los sistemas *lean*, es la que trata de la gestión de los procesos buscando la perfección. En efecto, para Toyota, el proceso correcto producirá los

resultados correctos y, yendo más allá aún, Toyota prefiere un mal directivo gestionando un proceso correcto que un buen directivo que gestione un mal proceso.

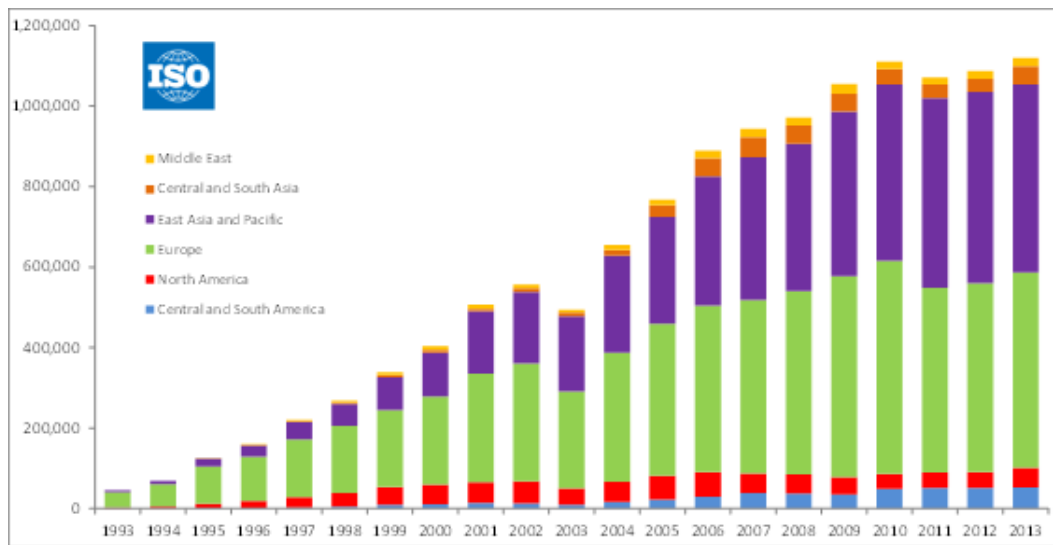


Figura 4. ISO 9001 Mundial Total.

Tomado de ISO Survey, 2013. Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>.

Se podría decir que el secreto básico del TPS es el establecimiento de los procesos en flujo continuo, a fin de provocar que afloren los problemas; flujo que conviene sea tirado desde la demanda, adecuadamente “filtrada” por medio del nivelado de las carga de trabajo. Cuando los problemas afloran, el TPS aboga por parar los procesos a fin de resolver los problemas, para lograr una buena calidad a la primera, lo que supone una forma de pensar muy alejada de la gestión convencional. La reflexión (*hansei*) y la mejora continua desde grupo de trabajos (*kaizen*), deben resolver los problemas y es importante que los métodos mejorados se estandaricen para asegurar que se opere de acuerdo con ellos en lo sucesivo (Liker, 2006, p. 24).

El TPS es la base de docenas de libros sobre *lean* incluyendo a dos *bestsellers*: La máquina que cambió el mundo: la historia de la producción *lean* (Womack, Jones, Roos, 1991) y *Lean Thinking* (Womack, Jones, 1996). Los empleados de Toyota por su experiencia son buscados por otras compañías en prácticamente cualquier industria en todo el mundo

(Liker, 2006, p. 31).

Toyota es copiada como lo mejor en su clase por sus competidores en todo el mundo por su elevada calidad, alta productividad, rapidez en su fabricación y flexibilidad. Los automóviles de Toyota han estado constantemente en los rankings más altos de calidad según *J.D. Powers and Associates*, *Consumer Reports*, y otras firmas durante muchos años.

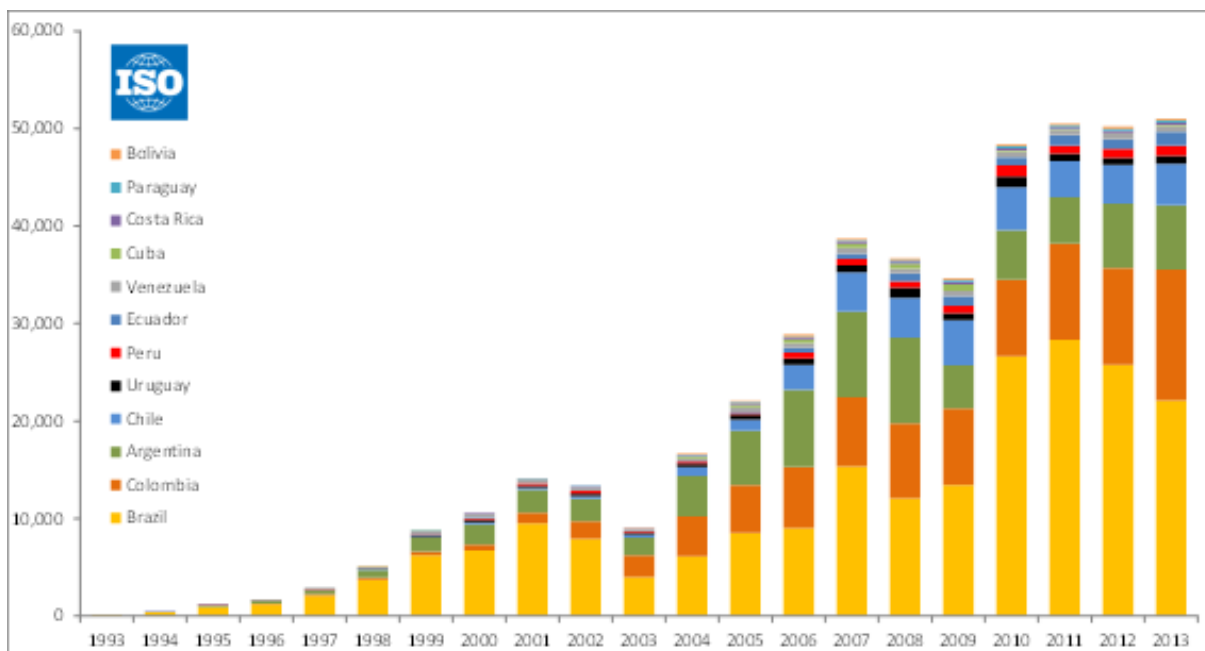


Figura 5. ISO 9001 Sudamérica

Tomado de ISO Survey, 2013. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Gran parte del éxito de Toyota proviene de su increíble reputación de calidad. Los consumidores saben que pueden confiar en su vehículo Toyota para trabajar desde el primer día y durante tiempo (Liker, 2006, p. 32).

La empresa Motorola, emprendió desde la década de 1980 diversas acciones estratégicas tendientes a la mejora continua de sus procesos de control estadístico enfocados a la calidad. Otras organizaciones como: General Electric, Seagate Technology, Bombardier y Allied Signal adoptaron un camino similar al de Motorola.

Six Sigma va más allá de los enfoques iniciales en materia de calidad, llevó la calidad

a un nivel más alto. Los enfoques como TQM, consideraban los defectos por cien o por mil; *Six Sigma* se concentra en los defectos por millón, y apunta a un cambio de mayor alcance en una empresa, porque exige la participación activa de la alta gerencia. Para instituir el *Six Sigma*, no basta con hacer ajustes internos a los sistemas de la organización o con enseñarles a los empleados como hacer mejor sus tareas; esta técnica, invita al igual que la reingeniería en su momento, a abandonar por completo viejos procedimientos y métodos, para reemplazarlos por nuevos (Peralta, 2002, p.79).

Estos casos representan una pequeña muestra de empresas mundiales exitosas gracias a la aplicación de sistemas de calidad; que a la vez han servido y sirven de ejemplo a empresas más jóvenes y de menor dimensión para lograr el éxito empresarial.

2.3.8 La calidad en el sector

Ante consumidores más exigentes y mercados más competitivos la calidad se presenta como elemento diferenciador, es por ello que la calidad percibida se incorpora en el ámbito de servicios, sin embargo la investigación realizada en el campo de agencias de viaje es limitada.

En el caso de Europa, en España con el apoyo de las distintas Asociaciones y Federaciones empresariales del Sector Turístico español, la Secretaría General de Turismo, a través de las actuaciones del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), crearon un ente rector único el Instituto para la Calidad Turística Española. Este instituto para el caso de las agencias de viajes, desarrolló la Norma UNE 189001 aplicable a Servicios Turísticos de Intermediación “Agencias de Viajes”, muy enfocado a tener un sistema documentado de evaluación continua de proveedores, al diseño de nuevos productos y un sistema de tratamiento de quejas, que sea fácilmente accesible para el cliente, y al mismo tiempo tiene que ser ágil y eficaz para de manera casi inmediata poder dar solución a los problemas planteados.

En Latinoamérica existen países que tienen desarrollado estándares de calidad particularizados para los servicios turísticos, con el fin de atender una demanda turística cada vez más exigente y mejor informada, como es el caso de Colombia que a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, busca un enfoque de turismo sostenible con la Norma Técnica Sectorial NTS TS 003 para Agencias de Viajes, con requisitos de gestión para la sostenibilidad, específicos, ambientales, socioculturales, económicos y criterios de evaluación para el otorgamiento del certificado de calidad turística. En el caso de Argentina tiene la Norma IRAM-SECTUR 42910, para empresas intermediadoras de servicios turísticos, cuyo enfoque es más amplio ya que define requisitos de un sistema de gestión de la calidad, la seguridad, prácticas ambientales y de responsabilidad social, lo cual lo hace más completa en su enfoque de gestión y aplicación.

Además, Dipierri A. & Zanfardini M. (2004) realizaron una investigación en Argentina que contribuye en la definición de indicadores de calidad percibida en las agencias de viaje minoristas. Tras una depuración de indicadores propuestos por agentes de viaje, clientes y prestadores del servicio determinaron 22 indicadores de calidad en las agencias de viaje receptoras, las cuales son: presencia del personal, capacidad técnica del guía, formación del personal, predisposición del personal, estado de los vehículos, manejo de idiomas, consideraciones de la legislación, atención personalizada, asesoramiento adecuado, promoción sincera, apariencia y ambientación del local, puntualidad, honestidad comercial, amabilidad del personal, rapidez y aciertos en la resolución de los problemas durante la prestación de servicios, adecuación del servicio a la demanda del cliente, variedad de los servicios, disponibilidad horaria, planificación de las salidas coherentemente, respaldo en imprevistos, ofrecer seguridad al pasajero durante las salidas y rapidez en las respuestas previas a la compra.

Finalmente, en Latinoamérica, también existen entidades como organismos no

gubernamentales [ONG] dedicadas a colaborar con un servicio turístico de calidad. Una de las ONG que ha participado en esta actividad es la Fundación CODESPA y CAF -banco de desarrollo de América Latina-, en una apuesta estratégica movida por la inquietud de dar solución a los problemas de fondo que impiden a un conjunto de iniciativas de Turismo rural comunitario [TRC] en Latinoamérica ser sostenibles.

El programa RUTAS se diseñó para mejorar la sostenibilidad de iniciativas de TRC existentes en América Latina con el objetivo de consolidar una oferta turística de calidad con una clara orientación a la sostenibilidad de emprendimientos turísticos comunitarios para mejorar la vida de población rural en situación de pobreza. El modelo RUTAS está compuesto por tres componentes principales; entre los cuales destaca la Competitividad turística, que consiste en asegurar que la oferta de TRC es de calidad y cumple con las expectativas de la demanda. RUTAS es parte de la constatación de que es posible desarrollar un turismo comunitario con calidad reconocida por el mercado turístico. La calidad del servicio es un elemento fundamental para garantizar posicionamiento, incrementar el interés de los Tour Operadores y generar la confianza que, en muchos casos, éstos no tienen hacia el TRC. Con ello, una mayor calidad se traduce en una mayor comercialización y un incremento en los precios que la comunidad recibe por los servicios brindados. La calidad constituye igualmente una pieza necesaria para lograr la sostenibilidad de los emprendimientos turísticos (Fundación CODESPA, 2013).

2.3.9 La calidad en el Perú

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] señaló que el Perú es uno de los países de la región con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad, y solo Bolivia está debajo de nosotros.

INDECOPI (2012), indicó “tenemos más o menos alrededor de 1,000 empresas

certificadas en sistemas de gestión, el número exacto no se tiene, pero hasta hace un año era 900 u 800 empresas. Chile tiene 4,000”; además señaló que para una empresa es importante tener una certificación ISO 9001, 14001 o 22000 pues así puede demostrar a su cliente, sea consumidor local o extranjero, que puede producir siempre con la misma calidad, a pesar que se le exija un mayor volumen o escala.

“Cuando no tienes un sistema de gestión hoy día puedes producir, mañana puedes cambiar algún insumo, pasado mañana puedes alterar la calidad. Entonces tu consumidor no tiene la misma calidad estándar”...“un país se mide en términos de calidad y el indicador es el número de empresas que tienen capacidad de gestión” (INDECOPI, 2012).

Un estudio indica que tenemos 5,400 pequeñas y medianas empresas que están exportando, y nosotros apenas llegamos a 1,000 empresas certificadas en ISO 9001 o 14001. “Allí tenemos una brecha por ejemplo”, añadió (INDECOPI, 2012).

Como se muestra en la Figura 6, el Perú ha ido evolucionando año tras año en cuanto al número de certificaciones ISO, siendo el año 2010, el año con mayores certificaciones en lo que va de la historia; a pesar de ello las certificaciones en calidad son bajas si se compara como países como Brasil, Colombia, Chile y Argentina.

Por otro lado, el Comité de la Calidad del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), desarrolló en el año 1993 un modelo nacional de excelencia en la gestión, trabajo realizado en cooperación de expertos del Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos (Sociedad Nacional de Industrias, 2014), este modelo se basa en siete criterios: (a) liderazgo, (b) planeamiento estratégico, (c) orientación hacia el cliente, (d) medición, análisis y gestión del conocimiento, (e) Orientación hacia el personal, (f) enfoque en las operaciones, y (g) resultados.

En el año de 1997, el Concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad y por Resolución Suprema N° 228-2001-ITINCI se oficializó el Premio a la Calidad,

denominándose a partir del año 2002 Premio Nacional a la Calidad, el cual es respaldado actualmente por 19 instituciones del gobierno, gremios empresariales, sector educativo y organismos técnicos que integran el Comité de Gestión de la Calidad (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2014).

2.3.10 La Calidad actual en el mundo

Como complemento del marco teórico del presente trabajo de investigación se procedió a revisar artículos académicos más recientes referidos a la calidad de servicio como se muestra en el Apéndice A, en la cual se resalta la conceptualización de la calidad como sinónimo de excelencia, perfección y eficacia. Así como también la importancia del diseño del producto basado en la gestión de la innovación en busca de la diferenciación para lograr la satisfacción y fidelización de clientes; para así evitar la percepción del sentimiento de enfado y arrepentimiento de los consumidores, siendo este último muy perjudicial para la empresa debido a que además de no volver a ser cliente y de hablar negativamente de la empresa, no hay forma de identificarlo y menos compensarlo.

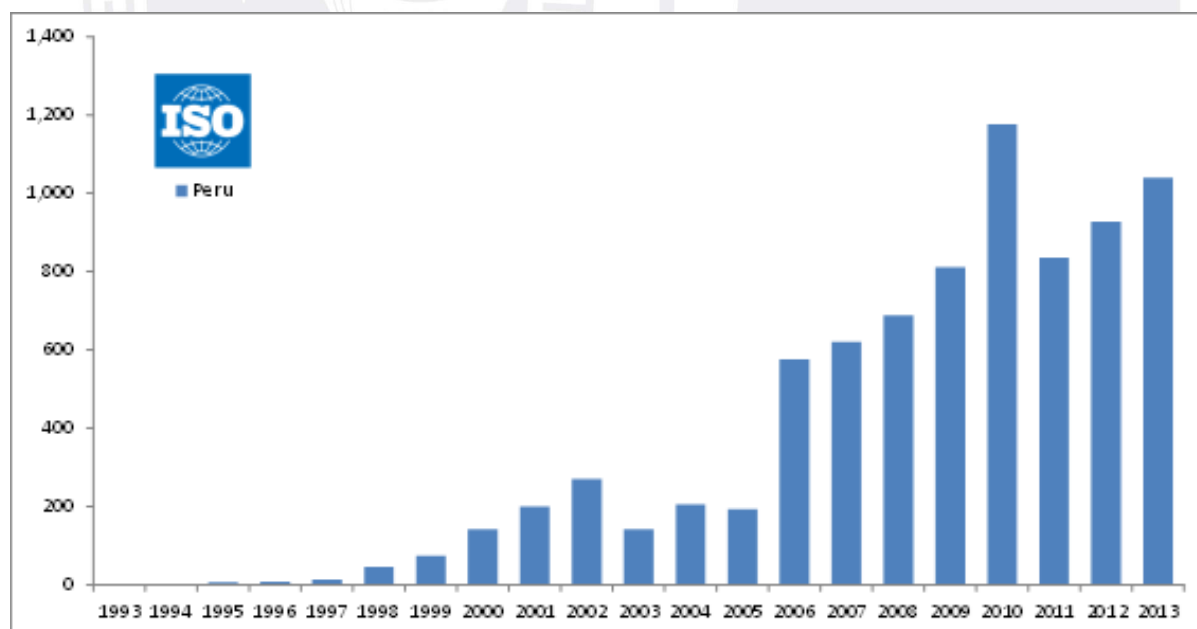


Figura 6. Número de Certificaciones ISO 9001 en el Perú.

Tomado de ISO Survey, 2013. Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>.

Finalmente, el Apéndice A también se hace referencia a los dos principales modelos

de la calidad para la satisfacción del consumidor: (1) el modelo de la calidad percibida PSQM de Grönroos (1984), enfocada en la brecha de la expectativa y experiencia del cliente y (2) el modelo de análisis de brechas del servicio SERVQUAL de Parasuraman (1985), cuya idea central es acortar las brechas de la organización con el objetivo de satisfacer a los clientes.

2.4 Análisis del Sector Turismo, Agencias de Viaje

El turismo a nivel mundial ha experimentado un crecimiento sostenido, constituyéndose entre las actividades más importantes en lo referente a generar ingreso económico para los destinos turísticos. La Organización Mundial del Turismo [OMT] ha proyectado un total de 1.8 billones de arribos turísticos para el 2030.

El objetivo de este capítulo es analizar el nivel de calidad del sector turismo en el Perú, en cada una de sus variables, partiendo de las definiciones de lo que es calidad en el servicio, así como analizar las acciones de las instituciones del gobierno creadas para hacer de esta actividad un generador de ingreso económico sostenible.

2.4.1 Instituciones Para el Desarrollo de la Calidad Turística en el Perú

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] a través del Viceministerio de Turismo, es el responsable por promover el desarrollo del turismo sostenible en el Perú; para lo cual pone a disposición, información relevante para todas las personas del sector turismo, que se encuentran en la tarea de planificar y desarrollar un destino turístico, y para todos aquellos profesionales, empresarios y/o usuarios en general que estén interesados en las actividades turísticas y que tengan interés en ampliar sus conocimientos sobre el sector turismo en el Perú. También proporciona información estadística clave para la toma de decisiones o para el emprendimiento de algún producto o servicio.

Dentro de las responsabilidades del MINCETUR están: (a) analizar las variables del comportamiento turístico, (b) fomentar la inversión turística, (c) mejorar la calidad de los

servicios turísticos, (d) promocionar la inversión en turismo, (d) proteger al turista, (e) generar conciencia turística en la población, y (f) propiciar la diversificación de la oferta de los productos turísticos conjuntamente con las regiones en armonía con los principios del turismo sostenible.

Los gobiernos regionales son responsables de hacer cumplir las normas legales y medioambientales, para la preservación de los recursos naturales de la región relacionadas con la actividad turística. Supervisan el cumplimiento de los estándares exigidos a los prestadores de servicios turísticos, así como el aplicar sanciones en caso de incumplimiento en conformidad con la normativa vigente. Incentiva la creación de nuevos circuitos turísticos, con la finalidad de crear mayor diversidad de servicios, para crear ejes de desarrollo regional.

Los gobiernos regionales también son responsables de regular la actividad de artesanías en cada región, siempre orientándolo hacia la exportación y complementario a la actividad turística. Promueve la creación de focos artesanales formales, desarrollando instrumentos que faciliten el acceso a la tecnología, conduciendo a los gremios artesanales a una mayor productividad, de productos de calidad diferenciados acorde a la región. El Viceministerio de Turismo está estructurado para desarrollar la actividad turística de manera sostenible en cuatro áreas funcionales, tal como se muestra en la Figura 7.

Según el reglamento de organización y funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, es la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, la responsable de normar y reglamentar la actividad turística y sus complementarias. Emite opinión para el otorgamiento de la concesión de fuentes de agua minero medicinales de uso turístico, designa los calificadores de establecimientos de hospedaje, entre otras actividades relacionadas con lo ya mencionado.

Existen también organismos públicos descentralizados, proyectos y comisiones, como el Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR], cuya misión está orientada a la

formación, capacitación y perfeccionamiento del personal que participa en el desarrollo de la actividad turística.

También hay otros organismos públicos descentralizados como la Autoridad Autónoma de Playa Hermosa en Tumbes, el proyecto especial Plan COPESCO, destinado a gestionar la asistencia técnica especializada, para proyectos de inversión en infraestructura turística y económica, en concordancia con los planes estratégicos nacionales y regionales.

La Comisión del Promoción del Perú [PROMPERU], es una unidad del MINCETUR, que tiene como objetivo, formular y ejecutar políticas y estrategias de promoción del turismo interno y receptivo; además de desarrollar y difundir la imagen del Perú en el exterior en materia de promoción turística.

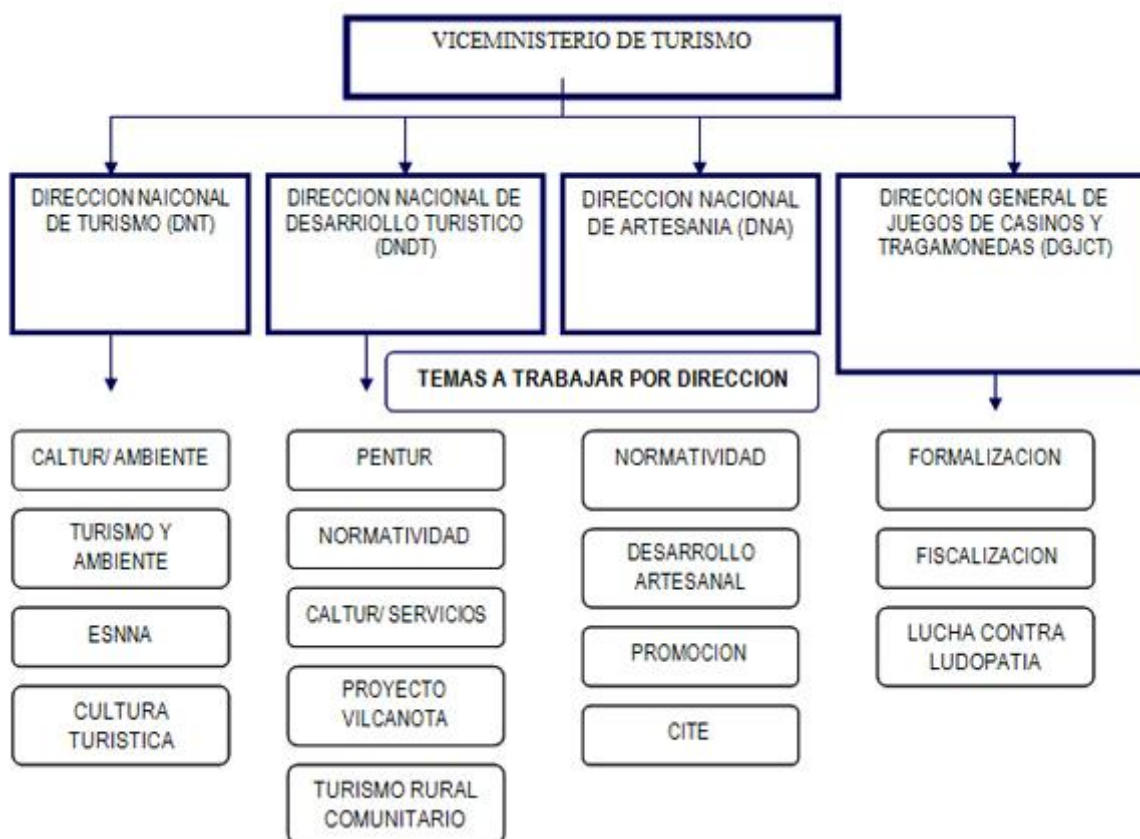


Figura 7. Organigrama del Viceministerio de Turismo.
Tomado de MINCETUR. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=4200>

2.4.2 Plan Nacional de Calidad Turística en el Perú

MINCETUR (2011), inspirado en un producto turístico de calidad, ha elaborado un Plan Nacional de Calidad Turística [CALTUR], con el objetivo de combinar atractivos, servicios, y facilidades, con el fin de motivar la decisión de viaje de los turistas, al lugar donde se ofrece dicho producto, y que esta decisión se replique, sostenida en la satisfacción de las necesidades y aspiraciones del turista.

El CALTUR es un plan elaborado para el período 2011-2018, con objetivos generales y específicos, los cuales se propone alcanzar con estrategias, acciones dinámicas y eficientes. Estas estrategias pueden ser modificadas en el tiempo, dependiendo del monitoreo y evaluación de resultados, en toda la cadena de la experiencia de visita, incluyendo las fases de preventa y postventa del viaje. El CALTUR, tiene también como objetivo, captar las experiencias exitosas, sistematizarlas e integrarlas para beneficio de todas aquellas empresas que se sumen al Plan.

El CALTUR interviene en cuatro planos, los cuales son: (a) calidad de los recursos humanos, (b) calidad de las empresas turísticas y afines, (c) calidad de los sitios turísticos, y (d) calidad de los destinos turísticos. El objetivo general para el año 2018, es el de consolidar al Perú como país líder, reconocido por la calidad total de su oferta turística, la cual se traducirá en una mejor calidad de vida de las poblaciones anfitrionas; utilizando en forma sostenible el patrimonio natural y cultural de las diferentes regiones del Perú.

Como instrumentos MINCETUR ha elaborado el Manual de Buenas Prácticas [MBP], y reconoce a aquellas empresas que la aplican satisfactoriamente en cada una de sus fases. El objetivo del MBP es sensibilizar a los prestadores de servicios sobre la importancia de ser competitivos a través de ofrecer servicios de calidad y además de asegurar el desarrollo sostenible de la actividad turística.

Los beneficios que ofrece el CALTUR, es el reconocimiento *vía web*, a las empresas

que alcancen y mantengan el sello de calidad impartido por MINCETUR, y capacitación periódica en los aspectos relacionados a contribuir con la mejora continua. El requisito para alcanzar este sello es contar con la Certificación de Conformidad, expedida por un organismo de evaluación, el cual debe ser acreditado por INDECOPI.

2.4.3 El Perfil Actual del Turista

En los años 60 y 70, la relación del consumidor con el turismo, se basaba en los servicios y destinos estandarizados, en los años 70 y 80 se involucran cambios importantes como los contenidos culturales y sociales de la oferta, las empresas empiezan a ofrecer además un contacto con la naturaleza y las culturas. En los años 90, el cliente se vuelve más exigente, debido a que está más informado.

Actualmente el cliente tiene acceso a todo tipo de información, valora las respuestas instantáneas en sus requerimientos de información y prestación de servicios; a este cliente le interesa más vivir nuevas experiencias durante el tiempo dedicado a su viaje, y estas deben ser cada vez más innovadoras (MBP, 2013).

El perfil del turista actual busca la mejor relación calidad y precio, le motiva menos los símbolos de prestigio y ve en el viaje en sí a uno de ellos, está dispuesto a pagar por servicios intangibles a su experiencia de viaje, y espera que lo atiendan como si fuese el único cliente, además no cuadricula su viaje y está dispuesto a escuchar nuevas alternativas ante alguna dificultad; presentan cada vez más mayor preocupación por la seguridad, períodos vacacionales más cortos, incremento del uso de internet, alojamiento no convencional y proximidad a la naturaleza; por todo esto la calidad adquiere un valor importante en el sector turismo.

En el Perú falta productos con contenidos creativos, para los cuales el turista está dispuesto a pagar algo adicional por una experiencia que va más allá del alojamiento, la alimentación o el transporte, apuntando más al internamiento cultural; esto abre las puertas a

nuevos tipos de oferta, ante nuevas necesidades.

2.4.4 Administración y Gerencia en el Sector Turismo

El turismo es una de las actividades económicas, que más impulso ha cobrado en los últimos años en el Perú, y ocupa los primeros lugares en el rubro de servicios; esto obliga a que se brinden los servicios con estándares de calidad cada vez más altos, mejorando la competitividad y los resultados de satisfacción al turista.

Una agencia de viajes es una empresa de servicios, cuya función es facilitar la realización de viajes por parte de sus clientes, ya que ellos por lo general desconocen los medios y recursos para poder hacer efectivo sus deseos del viaje soñado. La función de la agencia de viajes está encaminada al asesoramiento y la planificación de los viajes; de esta forma cumplen una función mediadora entre los clientes y los que prestan los servicios (Cabarcos, 2006). Por ello es muy importante, que las agencias estén informadas de los servicios que brindan sus proveedores.

En este tipo de negocio el servicio se entrega después de haber definido el contrato con el cliente, y en el producto entregado pueden intervenir diferentes empresas. Las agencias de turismo son las que diseñan el producto, a las que les conoce como el mayorista, y las que proveen los otros servicios que son parte del producto, son los minoristas. Si el producto es realizado por una sola empresa, a esta se le denomina *tour operator*.

La gestión de estas empresas, deben sostenerse en cuatro pilares fundamentales, las cuales son: (a) el área de atención al cliente, (b) el área de tesorería, (c) el área de marketing, y (d) el área de recursos humanos. Estos pilares deben ser manejados adecuadamente por la gerencia general de la empresa con el soporte tecnológico necesario, para lograr la competitividad necesaria (MBP, 2013).

La captación de clientes depende de la estrategia con la que se seleccionen los medios para atraer a un determinado tipo de cliente, la eficacia de la estrategia se traducirá en un

aumento de la llegada del segmento objetivo, para que se le brinde la información necesaria de las características del producto y las condiciones de venta; es muy importante la calidad de la información brindada, la cual debe ser completa e ilustrativa, ya que en muchos de los casos la comunicación oral, puede ser limitada. Las etapas de la atención al cliente se detallan en la Figura 8(MBP, 2013).

La publicidad a través de correos electrónicos masivos, diarios, revistas y guías de viajeros, así como las ferias turísticas, donde se congregan diferentes sectores de la industria turística, presentándose la oportunidad de mostrar los servicios que se ofrecen tanto al público como a otros operadores logísticos. Hay otros medios para promocionarse como son los desayunos de trabajo o el *work-shop*, donde se congregan expositores de un mismo país o destino turístico con el fin de brindar información.



Figura 8. Etapas de la atención al cliente

Tomado de “Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo,” 2013, MINCETUR.

En el proceso de captación, por lo general, es el cliente el que se comunica con las agencias de viajes para solicitar la información del servicio; este cliente pudo haberse informado a través de la *web*, o en alguna feria, televisión u otro medio. El cliente es atendido por un supervisor de ventas o recepcionista, por lo general lo atiende la misma persona o lo

deriva a un Asesor de Viajes, el cual le debe mostrar las características de los servicios que la agencia ofrece; en este primer contacto se comunica el nivel de servicio que se pretende ofrecer.

El Asesor de Viajes registra la información del cliente, por lo general en una base de datos, clasificándolo según el tipo de servicio que el cliente ha escogido. Actualmente las agencias registran bien los datos de los clientes, y se procura que el trato sea personalizado, pero no se suele informar adecuadamente cuales son los canales ante un posible reclamo. Algunas agencias mantienen contacto con las personas que hayan usado sus servicios, para seguir ofreciéndoles nuevos servicios u ofertas especiales.

Las agencias de viajes informales, las cuales en mayoría están ubicadas en las provincias, no suelen llevar una base de datos de clientes, ya que estas sólo aprovechan las ventajas que ofrece el ubicarse en lugares de alta demanda turística; los clientes que consumen sus servicios, probablemente lo hagan por una sola vez. El MBP recomienda administrar una base de datos de clientes con suficiente información para elaborar nuevas estrategias de marketing.

En la etapa en la que se brinda información al cliente, se le debe preguntar sobre sus intereses y los motivos que han impulsado su viaje, así como el hotel donde se hospedan, esto es un indicativo para el Asesor de Viajes para ofrecer un servicio de acuerdo a las preferencias del cliente. La cotización de este servicio puede ser verbal o vía correo electrónico, pero se debe especificar las características y condiciones del servicio. Para el MBP, el Asesor de Viajes debe proporcionar información complementaria, adelantándose a las necesidades del cliente, como son la ubicación de cajeros automáticos, hoteles, farmacias, etc.

El Asesor de Viajes hace seguimiento a las propuestas enviadas y está dispuesto a hacer variaciones dentro de los alcances de la agencia, en caso el cliente lo solicite; el

seguimiento tiende a ser continuo, dependiendo del nivel de demanda que tenga la agencia en ese lapso de tiempo. La capacitación del Asesor de Viajes es fundamental para que logre negociaciones exitosas.

La venta del servicio finalmente la decide el cliente, las opciones que ha recibido tienden a ser similares; pero lo que rige la elección por parte del cliente, es por lo general, el nivel de asesoría y trato que ha recibido; además está el cumplimiento de lo ofrecido en la publicidad, generando en el cliente una percepción de existencia de valores en la empresa.

Según el MBP (2013), la empresa debe garantizar el servicio ofrecido, además de contar con una política de anulación de viaje, en la que se le indique al cliente las responsabilidades que deberá asumir; esta política de cancelación debe estar en concordancia al de las empresas proveedoras y complementarias al servicio otorgado.

La reserva de servicios es el proceso de dos fases, en el cual las agencias de viajes se comunican con sus proveedores, para confirmar las plazas de los servicios ofrecidos en el producto y la segunda fase es la conformación del servicio al cliente; por lo general las empresas cuentan con una determinada cantidad de cupos que le otorga el proveedor, permitiéndole asegurar los servicios sin la necesidad de solicitar una reserva. Estas reservas deben estar respaldadas con documentos adecuados, ya sea a través de correos electrónicos o sistemas de confirmación por internet como el que usan las aerolíneas. El precio de estos servicios es negociado con anterioridad con los proveedores, en algunos casos se exige un pago previo total o parcial, dependiendo del nivel de relación comercial. Dependiendo del nivel de servicio ofrecido, incluirá detalles más específicos del cliente, como son el tipo de comida, alergias o limitaciones físicas no necesariamente evidentes. El MBP advierte que las Agencias de Viajes no deben olvidar reconfirmar los servicios, los cuales podrían ser anulados por su proveedor, afectando la calidad del servicio.

En lo referente a la selección de proveedores, las Agencias saben que de este factor

depende de su supervivencia; sin embargo, siguen habiendo empresas que seleccionan proveedores dependiendo del nivel de precios, para disminuir sus costos operativos; esta es una de las razones de la corta vida empresarial de muchas agencias de viajes. Los organismos del estado están capacitando en la correcta gestión para la selección de los proveedores, asegurando el compromiso de ellos para la satisfacción del cliente. Es importante que las Agencias de Viajes midan la calidad del servicio ofrecido por sus proveedores, para contribuir con la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Según el MBP (2013), la etapa de operación del servicio y seguimiento, se da por los operadores de turismo, líneas aéreas o empresas de transporte en general; depende de la política de las Agencias de Viajes si lo consolida a través de un solo operador turístico o contrata a cada uno de los que participan en el servicio. Se considera fundamental el nivel de comunicación entre la agencia y sus proveedores, con la finalidad de evitar desavenencias que afecten el bienestar del cliente. En esta etapa se controla la documentación pertinente que asegura la realización del viaje; además se debe hacer un seguimiento al cliente para saber la apreciación sobre el nivel de servicio que la empresa le está brindando; esto podría evitarla existencia de quejas. El Asesor de Viajes debe estar preparado para tomar cualquier decisión que corrija las desviaciones aunque esto signifique pérdida para la empresa, ya que se debe dar prioridad a la satisfacción del cliente.

La siguiente etapa en el proceso de atención al cliente es el control de calidad, este proceso no solo va reducir los eventos indeseados, sino que se debe prevenir que estos ocurran. Los servicios de turismo son proporcionados por personas, por lo que la probabilidad de que ocurran errores es considerable; para reducir esta probabilidad se debe entrenar al personal para tomar decisiones que no mengüen el nivel de satisfacción del cliente, más bien que éste aprecie el nivel de preocupación del personal de la empresa.

Una vez finalizado el servicio, el Asesor de Ventas debe realizar una encuesta escrita,

para conocer el grado de satisfacción del cliente; es común que a los clientes no les sea entretenido llenar una encuesta, por lo que se sugiere que sea en el momento del retorno; ya que las encuestas enviadas por correo electrónico, tienen muy poca respuesta. Una vez clasificada la información de los clientes, el equipo se debe reunir para analizar los resultados y tomar acciones correctivas; también es la oportunidad para innovar nuevos servicios.

La última etapa es el seguimiento post venta, la cual tiene como objetivo fidelizar al cliente; en esta etapa la creatividad y los detalles en la atención al cliente son importantes para mantener una adecuada comunicación. Para que esta etapa se ejecute se debe contar con una buena base de datos de nuestros clientes, en la cual se registre además de sus datos personales, las diferentes preferencias que incentivan al cliente a tomar una nueva experiencia de viaje. En esta etapa aún hay mucho por hacer, ya que muchas de las Agencias de Viajes aún no lo practican, pero está contemplado dentro del MBP del MINCETUR.

Según el MBP (2013), es muy común que las agencias de viajes canalicen la función de tesorería a través del área de contabilidad, pero es importante que exista un área de tesorería que controle las cuentas por cobrar y el flujo de caja; dejando las funciones de registro de cuentas, elaboración de estados financieros y pago de impuestos, al departamento de contabilidad.

Las cuentas por cobrar, se generan por la venta de servicios al crédito, generándose un cronograma de fechas de vencimiento. Las cuentas por pagar, son las obligaciones generadas con los proveedores, entidades financieras y el estado; entre las cuales está el pago de los transportes terrestres y aéreos, hospedajes, servicios de alimentación y entretenimiento.

El flujo de caja permite a las empresas tener un control del flujo de entrada y salida del dinero. Es aquí donde se planifica los ingresos y gastos de cada período, para esto es importante tener definido los ítems de ingresos y salidas, considerando, las ventas, las

inversiones y el financiamiento; esta herramienta financiera permite a la empresa determinar políticas de venta al crédito, además de definir la necesidad de adquirir deuda para mantener el nivel acordado de los fondos operativos.

2.5 Marketing y Ventas en el Sector Turismo

En el Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR] (2013), indicó que el sector turismo aporta 3.7% del PBI nacional, proyectándose para el 2021 a 5.1 millones de turistas, y una contribución al PBI de 4.24% y generando 1,274 millones de empleos. Para que este crecimiento sea sostenible MINCETUR han empezado una serie de acciones, en pro del desarrollo turístico nacional, sostenido con un sistema de calidad que genere liderazgo en la región. Según el INEI, el número de visitantes internacionales ha ido incrementándose año a año, tal como se muestra en la Tabla 1.

CALTUR (2013), publicó el MBP, para promover en el corto plazo, una movilización nacional para elevar la satisfacción de los turistas, y consolidar en el mediano plazo, al país como destino turístico de preferencia, a través de brindar Calidad Total de la oferta turística. CALTUR propone actuar sobre cuatro planos, (a) las personas, (b) las empresas, (c) sitios, y (d) destinos turísticos.

Según MINCETUR (2011), son pocas las empresas que manejan sus estrategias de marketing de manera exclusiva, por lo general lo delegan al área de ventas; en el caso de las empresas pequeñas y las informales, la limitan a hacer publicidad de voz en la puerta del local. Por ello muchas empresas enfrentan a la competencia, sin contar con productos diferenciados.

Según Arellano (2010), el marketing de servicios, se caracteriza por (a) ser intangible, en el caso del turista el servicio es la experiencia; (b) es inseparable, ya que es un paquete de varios servicios que conforman la experiencia, además que no es posible separar el servicio, de la persona que lo proporciona; (c) participan los clientes, la calidad del servicio está ligada

al tipo de clientes que lo va a usar; (d) son perecederos, ya que a diferencia de otros productos, estos no son almacenables, se consumen inmediatamente; y (e) ser diverso, para el caso del turismo, se podría decir que la experiencia es bastante particular en cada cliente, lo cual la hace diversa.

Según Arellano (2010), para mejorar la calidad del servicio, la empresa debe de hacer tangible lo intangible, esto se logra buscando signos que den “cuerpo” al servicio, como lo es un local adecuado, siguiendo una decoración alineada al servicio o al tipo de experiencia que está ofreciendo. La empresa debe hacer marketing interno para reducir la inseparabilidad, es decir cada miembro de la organización debe estar consciente de la función que desempeña, además de que la calidad de su trabajo afecta la calidad del servicio que el cliente recibe.

Tabla 1

Indicadores del Sector Turismo, 1998-2012

Año	Número de Visitantes		Ingreso de Divisas (Mill. US\$)	Egreso de Divisas (Mill. US\$)	Divisas Per cápita		Balance (Saldo)		
	Entrada 1/	Salida 2/			Ingreso US\$	Egreso US\$	Visitantes	Divisas (Mill. US\$)	Per cápita (US\$)
1998	735,191	615,857	845	453	1,149	735	119,334	392	414
1999	799,946	646,830	890	443	1,112	686	153,116	446	426
2000	852,745	764,602	837	423	981	553	88,143	414	428
2001	939,947	956,322	733	545	780	570	- 16,375	188	210
2002	887,835	1'063,716	787	606	887	570	- 175,881	181	317
2003	1'179,339	1'340,091	963	641	817	479	- 160,752	322	338
2004	1'450,375	1'734,696	1,142	643	787	371	- 284,321	499	417
2005	1'685,722	2'014,480	1,308	752	776	373	- 328,758	557	403
2006	2'047,610	2'175,763	1,570	798	767	367	- 128,153	772	400
2007	2'221,725	2'349,590	1,723	968	775	412	- 127,865	755	363
2008	2'451,436	2'423,854	1,991	1,121	812	463	27,582	870	349
2009	2'547,496	2'362,457	2,014	1,088	791	460	185,039	926	330
2010	2'787,577	2'521,267	2,008	1,268	720	503	266,310	740	217
2011	3'222,927	2'680,346	2,360	1,352	732	504	542,581	1,008	228
2012	3'487,346	2'810,811	2,657	1,490	762	530	676,535	1,168	232

Nota. Tomado de “INEI”, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

La empresa debe hacer marketing interno-externo para los clientes, debe cuidar los

clientes que posee y la selección de los clientes potenciales. Las empresas de turismo, deben enseñar al turista el respeto por el activo cultural o histórico, transmitiendo a la experiencia el sentido del respeto, para que otras personas puedan tener una experiencia similar en el futuro.

Según Arellano (2010), la administración de lo perecedero, es una de las actividades más difíciles en el negocio del turismo, ya que este está relacionado íntimamente con la estacionalidad, lo cual provoca acumulación de clientes en ciertos períodos; lo cual es conocido como “temporada alta”; en este tiempo la acumulación de clientes hace que muchas personas no puedan acceder de igual forma a todos los servicios, lo cual provoca descontento y que aparezcan nuevos proveedores ofreciendo el mismo servicio. La manera que las agencias de turismo administran su negocio en este período, es elevando los precios, para poder contar con el número adecuado de clientes que estén dispuestos a pagar un precio más alto.

La diversidad en los servicios puede ser muy costosa, es por eso que las agencias de turismo, tratan de estandarizar los servicios ofrecidos, sin embargo como el cliente es único, es importante que el personal que brinda el servicio, este preparado para afrontar las necesidades particulares de cada uno, para lo cual el personal debe estar capacitado en conocer las diferentes culturas de los clientes que toman el servicio.

Para Arellano (2010), los principales factores que determinan la calidad de los servicios, está la accesibilidad a él, para lo cual es importante que el cliente pueda encontrar lo que busca en el momento; y en el tiempo adecuado, actualmente las agencias de viajes se apoyan en los sistemas de información, las que no lo hacen aún, tiene un mercado bastante limitado. Otro factor es la forma de comunicación, la cual se refiere a la precisión de la información entregada y el grado de entendimiento del cliente; por lo tanto la habilidad del personal, además de la cortesía, la amabilidad, la credibilidad, el respeto de normas y plazos, y la capacidad de reacción, son otros factores que deben ser tomados en cuenta en la

capacitación del personal que brinde el servicio.

Para analizar la gestión del marketing en las agencias de turismo, se debe revisar cada una de las variables que definen al marketing, como es la Plaza, el Producto, la Promoción, y el Precio. Según Arellano (2010), el marketing de servicios busca la satisfacción de las necesidades del consumidor, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente.

2.5.1 Claves en la demanda por viajes y turismo

Tal como se mencionó en el perfil del turista, este busca autenticidad en el producto, como los son los viajes temáticos, culturas, gastronomía, y experiencias no convencionales; por esto destinos como América del Sur, Europa Oriental y Medio Oriente, se ven favorecidos por esta tendencia.

La Organización Mundial de Turismo [OMT](2013), en su informe señaló que los destinos de las economías emergentes tuvieron un crecimiento más rápido, que las economías avanzadas, mostrando una tendencia estable al futuro. Se estimó que para el 2030 la llegada de turistas internacionales crecerán a un ritmo de 4.4% al año, la cual es el doble que el de las economías avanzadas.

Hay una tendencia a cambiar la configuración de los países emisores; para el 2030, los países de Asia y Pacífico, generarán 17 millones de arribos internacionales, con una tasa de crecimiento de 5% al año, seguidos por Europa con 16 millones de arribos por año, con una tasa de crecimiento de 2.5% al año. Este escenario coloca al Asia como un mercado clave para el Perú. Las vacaciones, recreación u ocio, es el principal y mayor motivador de viaje, pues crece a una tasa anual de 3.3%; los viajes motivados por visita a amigos y parientes, mantendrán una importante influencia en la generación del flujo turístico, en los próximos años. Para el 2030, los viajes por motivo de vacaciones, recreación u ocio representarán el 54%; seguido de visitas de amigos y parientes, salud, religión y otros propósitos con un 31%;

y el 15% realizará viajes por motivos profesionales y de negocios (OMT, 2013).

Existe una mayor influencia de la marca país en la decisión de compra, la cual estrecha la relación entre el consumidor y el producto, y respalda la oferta de un país entero. En el Perú se reconoce el enorme potencial que genera los beneficios de la Marca Perú en el turismo, por eso existe un trabajo arduo en el posicionamiento de la Marca Perú.

La clase media está creciendo de manera acelerada, no solo en el Perú sino a nivel mundial, tendiendo a superar el 50% de la población mundial en el mediano plazo, este fenómeno eleva el nivel de ingreso per cápita, sobre todo en los países emergentes, son donde podría duplicar.

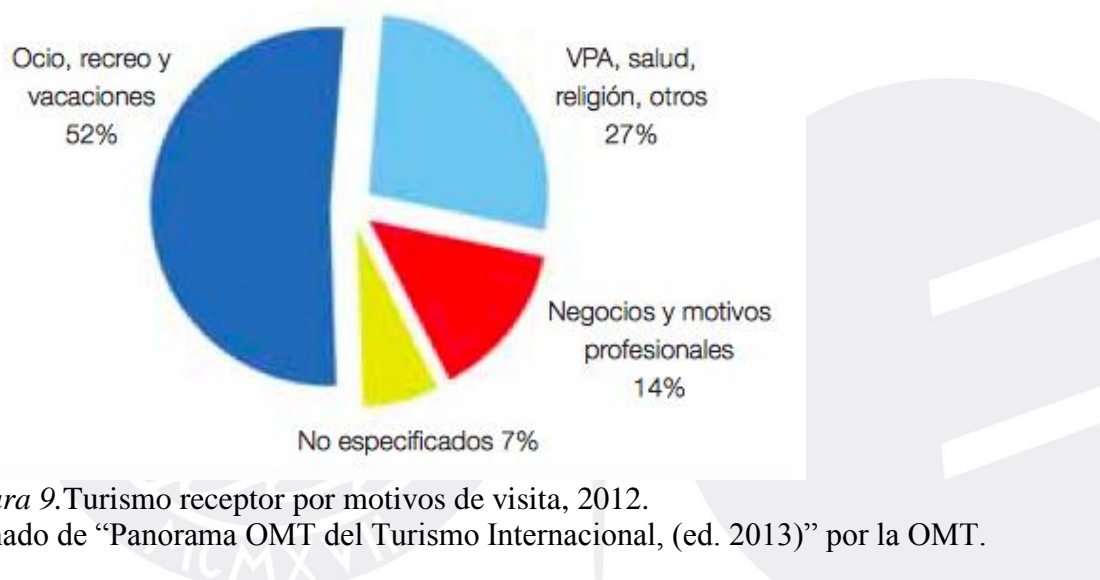


Figura 9. Turismo receptor por motivos de visita, 2012. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional, (ed. 2013)” por la OMT.

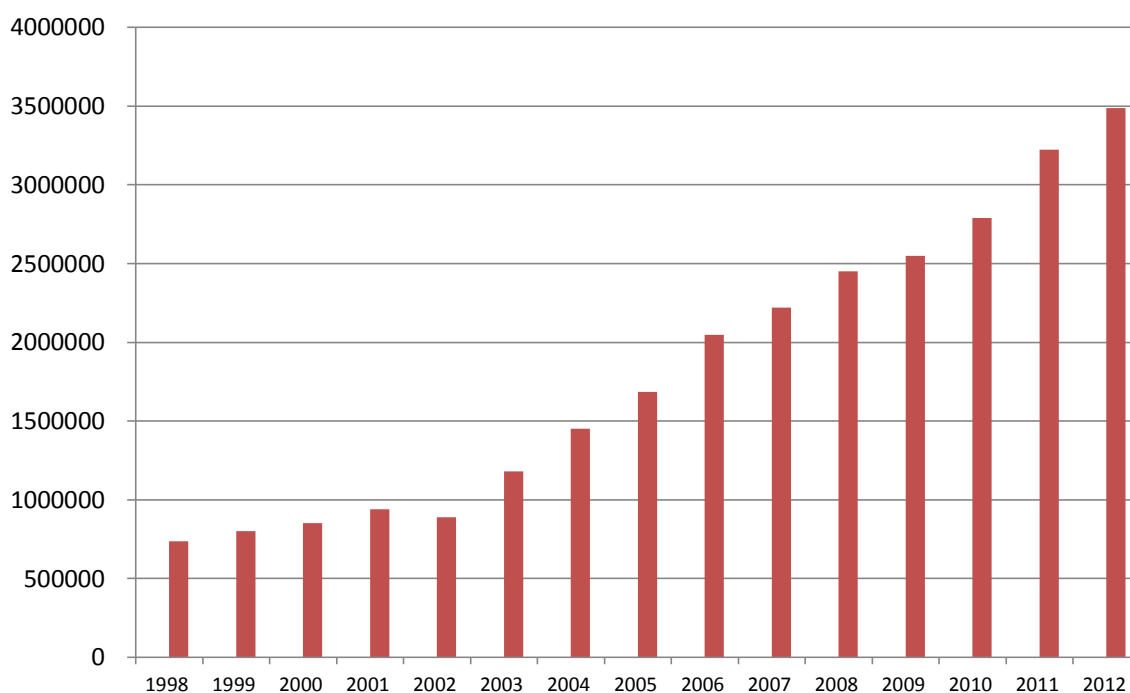
Como conclusión, se afirma que el Perú tiene la oportunidad de potenciar sus destinos turísticos, con tendencia hacia un producto de intercambio cultural y con la diversidad natural que caracteriza a este país; ya que existirá una demanda creciente año a año, proveniente de un turista que valora la experiencia auténtica la cual se le hace conocer a través de las tecnologías de información y comunicación.

Es importante analizar la competitividad de las agencias de turismo en el Perú, las cuales según PENTUR (2013), han escalado posiciones, ya que de acuerdo al *World*

Economic Forum, de los 140 países evaluados, nuestro país pasó del puesto 74 del 2009, al 73 en el 2013. En relación a otros países de Latinoamérica, el Perú tiene una relación ventajosa debido al crecimiento del turismo receptivo.

2.5.1 El Producto

En lo referente al producto, las agencias de viajes presentan sus servicios, dependiendo de la región donde operan y en algunos casos de la temporada; en el Perú se tiene diferentes tipos de servicios turísticos, los cuales están creciendo en diversidad, con el fin de captar un mayor mercado. La innovación en la elaboración de los servicios ha ido incrementándose para uniformizar la oferta durante todo el año.



*Figura 10.*Numero de visitantes al Perú por año.

Tomado de “Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012.”

El Perú tiene como destino principal el departamento del Cusco, donde se encuentran los monumentos arqueológicos más famosos; además se ofrece paquetes turísticos en la ciudad de Lima, donde se muestra la riqueza arquitectónica y la variedad gastronómica que caracteriza al Perú; se ofrecen también los destinos de Cajamarca, Huaraz, Iquitos, Arequipa,

Trujillo, Puerto Maldonado e Ica; en todos estos lugares hay monumentos arquitectónicos que visitar, lo cuales han sido acondicionados para que el turista viva una experiencia diferente.

Dentro de cada destino turístico, se ofrece diferentes paquetes para los distintos segmentos de mercado en función al perfil del cliente; por ejemplo en el caso de Huaraz se ofrece paquetes orientados al contacto con la naturaleza, pero son fraccionados en función al tiempo de permanencia que el cliente disponga; ya que muchos de los turistas tienen cada vez menos tiempo para disponer en cada lugar.

El producto por lo general se ofrece por *internet*, pero también se ofrece de manera tradicional a través de panfletos o trípticos, bastante coloridos. La información que se muestra está dirigida al público nacional y extranjero, se detalla las actividades de cada uno de los días, haciendo énfasis en la belleza natural y riqueza cultural de cada lugar a visitar. Además se hace recomendaciones para evitar que el turista se sienta incómodo o no venga preparado adecuadamente.

La poca variación climática es una ventaja importante, ya que disminuye el efecto de la estacionalidad en muchos de los lugares turísticos, permitiendo a las agencias de viaje ofrecer en la mayoría de casos los mismos servicios durante todo el año, salvo aquellos que se ven afectados por la temporada de lluvias, como las caminatas en la selva peruana, o las actividades de turismo de aventura como el canotaje, la cual depende de la temporada de lluvias; sin embargo las agencias se las ingenian para hacer variaciones en sus productos, de forma que siempre tienen algo que ofrecer al turista.

2.5.2 La Promoción

Actualmente la mejor forma de ofrecer los servicios turísticos, es por medio de las tecnologías de información, sin embargo hay un grupo clientes que prefieren improvisar su viaje, y toman los servicios turísticos directamente del local de la agencia; estas agencias por lo general están ubicadas en la zona turística de cada ciudad, mostrando en paneles grandes,

los servicios que ofrecen, buscando crear una percepción de experiencia relacionada con la aventura, la alegría y lo exótico.

Tabla 2

Turismo Receptor en América, 2003-2011

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 E/
Norteamérica 1/									
Cantidad de Arribos (Millones)	96	98	100	102	104	106	108	110	112
Ingreso por Turismo Receptor (Millones US\$)	112,452	116,304	120,288	123,980	127,785	131,088	133,704	136,400	139,150
Gasto Per cápita (US\$)	1,177	1,187	1,203	1,215	1,229	1,237	1,238	1,240	1,242
Centroamérica 2/									
Cantidad de Arribos (Millones)	4	5	5	5	5	6	6	7	7
Ingreso por Turismo Receptor (Millones US\$)	2,780	2,962	3,156	3,350	3,556	3,775	3,792	4,585	4,675
Gasto Per cápita (US\$)	646	592	631	670	711	629	632	655	668
Caribe 3/									
Cantidad de Arribos (Millones)	19	20	21	22	23	24	24	25	26
Ingreso por Turismo Receptor (Millones US\$)	18,644	19,797	21,021	22,245	23,540	24,910	25,032	26,150	27,321
Gasto Per cápita (US\$)	1,007	990	1,001	1,011	1,023	1,038	1,043	1,046	1,051
Sudamérica 4/									
Cantidad de Arribos (Millones)	23	25	26	27	28	28	29	29	30
Ingreso por Turismo Receptor (Millones US\$)	20,448	21,621	22,861	24,101	25,408	26,785	27,123	28,420	29,786
Gasto Per cápita (US\$)	907	865	879	893	907	957	935	980	992

Nota. 1/ Norteamérica compuesta por: Canadá, Estados Unidos de América y México.

2/ Centroamérica compuesta por: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

3/ El Caribe compuesto por: Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Bermudas, Bonaire, Cuba, Curacao, Dominica, Granada, Guadalupe, Haití, Islas Caimán, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes Americanas, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica, Martinica, Montserrat, Puerto Rico, República Dominicana, Santa Lucía, San Martín, San Vicente y las Granadinas, Trinidad y Tobago.

4/ Sudamérica comprende: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay, y Venezuela.

Tomado de INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En la Tabla 2, se muestra que el liderazgo del turismo receptor de América está en la zona norte, esto indica que aún hay mucho por trabajar en lo referente a la promoción, para mejorar la captación de turistas. A nivel mundial, tanto el turismo receptor como el gasto per cápita, ha ido incrementándose año a año; ante esta proyección las instituciones del gobierno son conscientes del potencial de desarrollo, por lo que en los últimos años se viene promocionando al país, para hacerlo más atractivo al público extranjero. Esto es una tendencia en muchos países de Sudamérica, por lo que se debe ser lo más creativo posible para captar la atención del turista extranjero potencial.

2.5.3 La Plaza

El público objetivo de las agencias de viaje es tanto el turista nacional como extranjero, según la OMT (2013) hay un aumento año a año de la población que sale de su país para vacacionar, en busca de experiencias nuevas. Los visitantes de otros países han estado viniendo al Perú desde hace varios años, incentivados por la riqueza cultural y lo impresionante de los monumentos arqueológicos, sin embargo en la actualidad hay otros atractivos que impulsan al turista a venir al Perú, como lo es la gastronomía, la cual cada vez es más reconocida mundialmente, y el turismo de aventura; por lo tanto el público objetivo ya no es sólo las personas mayores sino también mucha gente joven, que son los que más valor le dan a la experiencia.

En la Figura 11 se observa que los museos de sitio más visitados, están en Lambayeque (Museo del Señor de Sipán) y en La Libertad (Huaca de la Luna y Chan Chan); estos museos tienen la ventaja de estar en regiones que no solamente pueden ofrecer la experiencia del intercambio cultural antiguo del Perú, sino también ofrecen gastronomía, cercanía a las mejores playas del Perú como lo son Máncora y Punta Sal.

También existe dentro del mercado objetivo un porcentaje de visitantes que viene al Perú por razones de negocios, para lo cual las agencias de viajes cuentan con un abanico de hoteles, que cuentan con los estándares internacionales requeridos, además ofrecen servicios complementarios para los horarios nocturnos.

2.5.4 El Precio

Según Nicolau (2011), la fijación de precios del sector turístico es bastante compleja, debido a la variabilidad de composición de los productos, al alto grado de competencia existente y la dificultad de predecir el flujo de los visitantes. Se debe notar que los altos precios no actúan necesariamente como detractores, ya que éste da la percepción de valor y calidad del servicio ofertado. El precio se concibe como el indicador del sacrificio económico

por parte del cliente el cual espera conseguir del vendedor una determinada calidad de producto; para la empresa el precio debe cubrir los costos y generar beneficios.

Desde el punto de vista del *marketing* el precio encierra otros factores no necesariamente monetarios asociados a la compra del producto, a esto se le conoce como los valores añadidos al producto; de hecho los consumidores están dispuestos a pagar un poco más para disfrutar de una mayor comodidad, lo que conduce a las agencias de turismo a la segmentación de precios en función al nivel de servicio ofrecido.

Según Nicolau (2011), para el *marketing* el precio es un instrumento de corto plazo, es el único que proporciona ingresos, es un factor competitivo, es un indicador de calidad para muchos consumidores, actúa como regulador del volumen de la demanda, y es un filtro para el tipo de clientes que la empresa espera tratar.

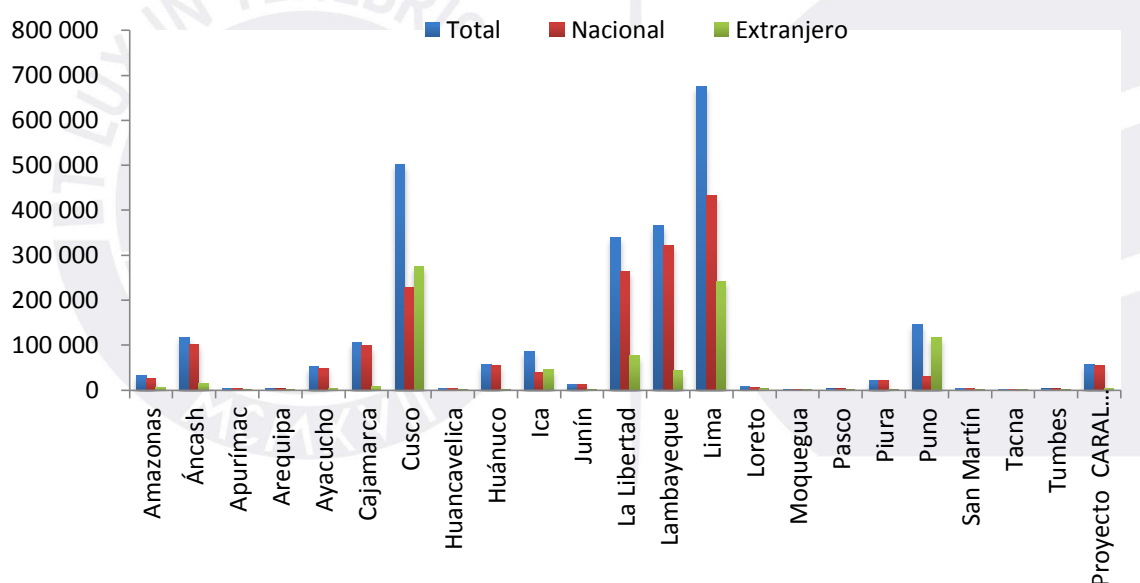


Figura 11. Visitas a los Museos de Sitio por Región.

Tomado de "Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013."

Existen factores específicos que influyen en la fijación de precios, los propios del producto, y los factores internos y externos. Dentro de los factores propios del producto está la intangibilidad del servicio, la alta relación entre los costos fijos y variables, lo perecedero del producto, y el lapso de tiempo entre la fijación del precio y la venta efectiva del servicio.

Como factor interno, se debe considerar los objetivos del marketing al momento de fijar el precio, este está en función al margen de ganancia esperado. Uno de los objetivos del *marketing* es el posicionamiento deseado para el servicio ofertado y la imagen que se desee transmitir del mismo para un público objetivo determinado. El precio debe estar alineado con el diseño del producto, así como la plaza y la promoción para formar un programa de marketing eficaz (Nicolau, 2011).

Entre los factores externos a la hora de fijar el precio, se debe considerar a la demanda, esta función de demanda muestra el número de unidades que el mercado comprará en un determinado período, a los distintos precios alternativos que se fijarán en ese período de tiempo. Así como el costo marca el nivel mínimo del precio, la función de la demanda marca el precio máximo. Este tipo de servicio podría considerarse dentro de un servicio de lujo ya que los consumidores perciben una mayor calidad ante un mayor precio. Otro factor externo es la competencia la cual regula aún más el precio, en el Perú la competencia es alta, sin embargo esta no compete a nivel de precio sino de la calidad de los servicios y el prestigio ganado (Nicolau, 2011).

Dentro de las estrategias para la fijación del precio está la de precios diferenciales, el cual consiste en vender el mismo producto a diferentes precios, buscando explotar la heterogeneidad de los consumidores, así como el momento y lugar de compra para incrementar la utilidad.

Es bastante común la estrategia por descuentos aleatorios, en los cuales la empresa oferta sin previo aviso el servicio a un precio reducido, estas generan en el consumidor una sensación de oportunidad, que lo impulsa a adquirir el servicio. Otra estrategia son los descuentos periódicos, estos están más relacionados con la estacionalidad y la disminución de la demanda. También existe el *yield management*, el cual consiste en ofertar en función a las unidades disponibles, esta es muy usada por las empresas de transporte aéreo (Nicolau,

2011).

Los hoteles ofrecen a los *tour* operadores un lote de habitaciones para reducir su riesgo de no ocupación, bajo un contrato llamado “contrato de garantía”, por el cual el *tour* operador ofrece el cobro al hotel de las habitaciones reservadas, sean ocupadas o no, de tal forma que pueden vender el alojamiento a precios por debajo del precio lista del hotel. También existe el descuento por volumen, en el cual las agencias hacen descuentos especiales para grupos o empresas que solicitan el servicio para una cantidad importante de personas.

La estrategia de precios psicológicos, hacen referencia al modo en que los clientes perciben el precio asignado, las agencias de viaje utilizan al precio como un indicador de calidad, a mayor precio se presume un servicio de mayor calidad. Los precios pares suelen asociarse con productos de calidad superior, pero se deben evitar los números redondeados ya que dan la percepción de haber sido inflados en relación al producto ofrecido; por otro lado los precios impares son asociados a productos en promoción (Nicolau, 2011).

Se tiene también el precio por paquete, en la cual se ofrecen servicios complementarios de tal manera, que la suma del total es inferior a la suma de cada componente del paquete; además que se le ofrece al cliente la oportunidad de reducir el tiempo de la planificación del viaje, lo cual es un valor no monetario percibido por éste (Nicolau, 2011).

2.6 Operaciones y Logística en el Sector Turismo

2.6.1 Infraestructura vial en el Perú

Según el (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC],2011), expresó que la red vial del Perú cuenta con 86,666.10 Km construidos. El relieve de país más acusado en la sierra y en la selva que en la costa, ha definido una evolución desigual de las concentraciones de población así como de su red vial, adaptada a las necesidades y a la dificultad que presenta el terreno.

La red vial está organizada en tres sub redes: Nacionales, Departamentales y Rurales. La red vía nacional juega el papel más importante en las comunicaciones a nivel país, interconecta al país longitudinal y transversalmente y permite la vinculación con países vecinos. Sirven como elementos receptores de las carreteras departamentales y rurales, lo que permite la comunicación de todas las capitales departamentales. Son las más transitadas, dado que soportan tránsito de larga distancia nacional e internacional de personas y/o mercancías facilitando de este modo el intercambio comercial interno y externo. Asimismo, permite la conexión de los centros de producción con los centros de consumo.

Las redes departamentales articulan básicamente a la red vial nacional con la red vial rural, permitiendo la comunicación entre las capitales departamentales y provinciales de modo que faciliten el intercambio comercial a nivel regional; son más o menos densas en función de la dispersión de los núcleos de poblaciones más importantes y de la organización de los desplazamientos en el departamento.

La red vial rural o vecinal, muchas veces sin asfaltar, permite la unión y comunicación entre los principales poblados, entre los centros de producción de la zona a la que pertenecen, entre sí y con el resto del país, y se articulan a la red vial nacional y departamental. Dada la geografía del Perú la red rural tiene una función muy importante aunque, debido a su gran extensión, en ocasiones presenta deficiencias de calidad importantes.

Las vías departamentales se encuentran bajo jurisdicción de los Gobiernos Regionales mientras que las vías rurales bajo la jurisdicción de los Gobiernos Locales. Ambas vías, gestionadas por los gobiernos regionales y locales respectivamente, reciben apoyo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones a través de Pro vías Descentralizado (resultado de la fusión de Pro vías Departamental y Pro vías Rural), mediante la implementación de mecanismos técnicos, institucionales, legales y financieros que garanticen la sostenibilidad de

las inversiones viales.

2.6.2 Infraestructura ferroviaria en el Perú

El sistema ferroviario en el Perú está compuesto por nueve líneas ferroviarias, cinco de ellas públicas y cuatro privadas. Una de las cinco líneas públicas está concesionada a las Compañías Ferrovías Central Andina S.A. y otras dos, al Ferrocarril Trasandino S.A. Las dos restantes son gestionadas por el MTC, a través de la Dirección General de Caminos y Ferrocarriles y el Gobierno Regional de Tacna.

2.6.3 Infraestructura aeroportuaria en el Perú

El MTC a través de la Dirección General de Aeronáutica Civil [DGAC] es el órgano de ámbito nacional responsable de normar las actividades aeronáuticas, y tiene como objetivo principal velar por el cumplimiento de los estándares de seguridad aérea en todas las actividades aeronáuticas que se desarrollan en el territorio nacional.

La red aeroportuaria del país está compuesta por una red troncal de aeropuertos principales (concesionados y públicos) y diversos aeródromos o aeropuertos locales, 19 de los cuales están concesionados al sector privado:

- El Aeropuerto Internacional Jorge Chávez de Lima fue concesionado a la empresa *Lima Airports Partners* [LAP] en el año 2001 y por un plazo de 30 años (prorrogable hasta un plazo máximo de 60 años), es el encargado de la construcción, mejora, conservación y explotación del aeropuerto con una inversión proyectada total en mejoras de infraestructura por US\$ 1.062 millones.
- El primer Grupo de Aeropuertos de Provincia conformado por los aeropuertos de: Anta (Huaraz), Cajamarca, Chachapoyas, Chiclayo, Iquitos, Pisco, Piura, Pucallpa, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes fue entregado en concesión en el 2006 a la empresa Aeropuertos del Perú [ADP], consorcio compuesto por las empresas *Swissport GBH* y *GBH Investments*. Dicho concesionario es el encargado del diseño, construcción, mejora,

mantenimiento y explotación de los aeropuertos antes mencionados por un plazo de 25 años.

- Segundo Grupo de Aeropuertos de Provincia, concesionado en el año 2010 al Consorcio Aeropuertos Andinos del Perú [AAP], está integrado por los aeropuertos de: Arequipa, Juliaca, Puerto Maldonado, Tacna, Ayacucho y Andahuaylas. Esta concesión consiste en el diseño, construcción, financiamiento, operación, mantenimiento y explotación de los aeropuertos.
- La Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC S.A] es el organismo que opera, equipa y conserva los aeropuertos no concesionados, los cuales son: Atalaya, Breu, Caballococha, Chimbote, Ciro Alegría, Cusco, El Estrecho, Galilea, Huánuco, Ilo, Iñapari, Instituto, Jaén, Jauja, Juanjui, Juliaca, Mazamari, Moyobomba, Nazca, Pampa Hermosa, Patria, Piura, Puerto Esperanza, Requena, Rioja, Rodríguez de Mendoza, Saposoa, Tingo María, Tocache, Uchiza, Vilcansijaman y Yurimaguas.

MINCETUR (2012), informó que el sector turismo tiene una serie de ventajas comparativas y competitivas. Así de acuerdo con el Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial, entre 140 países evaluados, el Perú cuenta con fortalezas referidas a recursos naturales, diversidad de especies, recursos culturales y efectividad del Marketing para atraer turismo. Por otro lado, de acuerdo al mismo ranking existen retos para afrontar, tales como: seguridad, infraestructura de transporte terrestre – aéreo, infraestructura básica, mejora del clima de negocios y fortalecimiento del recurso humano (p. 12).

Canales (2012), informó que el turismo peruano es el sector con menos apoyo para invertir en la región América Latina. En comparación con México, Argentina, Colombia y Brasil, sufre deficiencias en capacitación e infraestructura. A esta conclusión llegó tras reunirse con todos los máximos representantes de las cámaras de turismo en América del Sur

en el marco de la reciente Feria Internacional de Turismo, desarrollado en Buenos Aires Argentina en este año.

La Prensa (2013), publicó que el Perú se ubica en el puesto 73 de 140 naciones del mundo en el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial [WEF] de este año. Nuestro país retrocedió cuatro ubicaciones respecto del año 2012 y ocupa el lugar 13 entre las 27 naciones de América.

El retroceso se debe al aumento de la inseguridad e infraestructura inadecuada, sobre todo en el transporte terrestre, según el informe presentado en la Cumbre de Viajes y Turismo. Otros factores fueron la preocupación existente por los altos impuestos en los vuelos comerciales e instalaciones sanitarias deficientes.

Debido a esto, los turistas prefieren llegar a lugares donde no deben preocuparse por su salud. “Se necesita una mayor penetración del acceso a Internet, especialmente en velocidades de banda ancha”, añadió el informe. No obstante, resaltó las atracciones naturales y culturales, paisajes y gastronomía como puntos fuertes del Perú.

2.7 Finanzas y Contabilidad en el Sector Turismo

MINCETUR (s.f), publicó que mientras el sector Economía y Finanzas recibieron en promedio el 31,71% del Presupuesto Nacional entre 2003 y 2006, Comercio Exterior y Turismo obtuvo solo 0,36% para el mismo periodo. Sin embargo, el presupuesto de este sector creció a una tasa promedio de 16% anual (el Presupuesto Nacional y el de Economía y Finanzas aumentaron en 5% y 6% anual, respectivamente). Este crecimiento se explica principalmente por los ingresos de la Ley 27889, a partir de 2003, así como por los ingresos por créditos suplementarios. Aun así, el sector Comercio Exterior y Turismo es parte del último tercio en el ranking de asignación del presupuesto del Estado.

De este modo, el presupuesto destinado a Turismo, a través del Programa 042, se distribuyó en el periodo 2003–2007 de la siguiente manera: Dirección de Turismo de PROMPERU

(62%), Viceministerio de Turismo (27%) y Plan COPESCO (10%). Cabe mencionar que hasta 2005 lo recaudado por la Ley N° 27889 se dividía en 80% para PROMPERU y 20% para Plan COPESCO y que a partir de 2006 la nueva distribución es de 70% y 30% respectivamente.

El Plan COPESCO Nacional ejecuta los proyectos orientados al desarrollo del producto turístico en función del Plan Anual de Inversiones 2007-2013, el cual ha sido aprobado por el Comité Especial del Fondo de la Ley 27889 y cuya inversión ejecutada en el periodo 2003-2008 asciende a S/. 119,7 millones de soles.

2.8 Recursos Humanos en el Sector Turismo

La economía peruana creció 5.02% el 2013, acumulando 15 años de crecimiento continuo según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Además, el 50% del crecimiento de este último año lo aportaron los sectores de Comercio, Construcción, Transportes y Comunicaciones y Servicios prestados a empresas, donde el sector restaurantes y hoteles creció 6,41% impulsado por el crecimiento la actividad turística, que en los últimos años ha tenido un crecimiento por encima del 10% apoyada por la estabilidad económica y social del país así como de la promoción del turismo desarrollada por el Estado a nivel nacional e internacional, posicionando a la actividad turística como la tercera fuente generadora de divisas.

Según ENAHO, durante el periodo del 2004 al 2011 la actividad turística mostro un incremento constante en la generación de puestos de trabajo. El 2011 el empleo en la actividad turística representaba el 6,7% del empleo total en el Perú con 1 millón 25 mil trabajadores. Es evidente que hay una estrecha relación entre el crecimiento de la economía y el empleo formal en el país, siendo esta relación aún más estrecha en las empresas medianas de 50 a más trabajadores.

El crecimiento en el turismo lamentablemente no ha ido acompañado de una mejora en el recurso humano calificado. Por ello en este sector encontramos que gran parte del

personal de las agencias de viaje, informales en su mayoría, aprendieron el trabajo en base a su experiencia, tienen bajos niveles de estudios y capacitaciones, siendo solo las empresas más grandes las que cuentan con personal calificado.

Según los principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional del sector turismo realizado en enero del 2014 por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo a junio del 2013 venían laborando 7414 trabajadores distribuidos principalmente en la regiones de Lima, Cusco, Arequipa, Puno y Loreto, estos en conjunto representan el 93.3% del total de trabajadores de las 1905 empresas del sector privado formal denominadas agencias de viajes.

Se estima que durante el año 2014 el 47% de las empresas encuestadas del sector turismo contratarán nuevo personal. Del total de empresas que van a necesitar personal el 10.9% corresponde a las agencias de viaje, el 22.9% corresponde a hoteles y el 66.2% a restaurantes. El perfil de las personas que se van a requerir en su mayoría tiene que contar con nivel profesional universitario (48.4%) o técnico (25%). El salario mensual promedio que las agencias de viajes están dispuestas a pagar es de S/. 1,494 nuevos soles, siendo esta una remuneración mayor al promedio del sector turismo que asciende a S/. 904 nuevos soles.

2.9 Sistemas de Información y Comunicaciones en el Perú

Los sistemas de información y comunicaciones en la actualidad se han convertido en componente importante para las empresas que buscan ser competitivos, debido a que facilitan la promoción de productos y permiten la cobertura de mercados a escala mundial. En el último informe del censo realizado por el INEI entre julio del 2007 y junio del 2008 se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El 90% de las empresas informantes al IV Censo Nacional Económico 2008 utilizan computadora.
2. El 52.3% de empleado utiliza las computadoras como herramienta de trabajo.
3. El 94.4% de empresas cuenta con telefonía fija y el 83.5% emplea la telefonía móvil.

4. El 59.7% cuentan con redes locales, es decir un conjunto de computadoras interconectadas con sus periféricas y el 19.1% cuentan con *intranet*, que es una red interna basada en el *intranet*.
5. El 85.5% de las empresas tiene implementado el uso de *internet* y el 77.5% utiliza correo electrónico.
6. El 23.1% desarrolla una política de capacitación respecto al uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

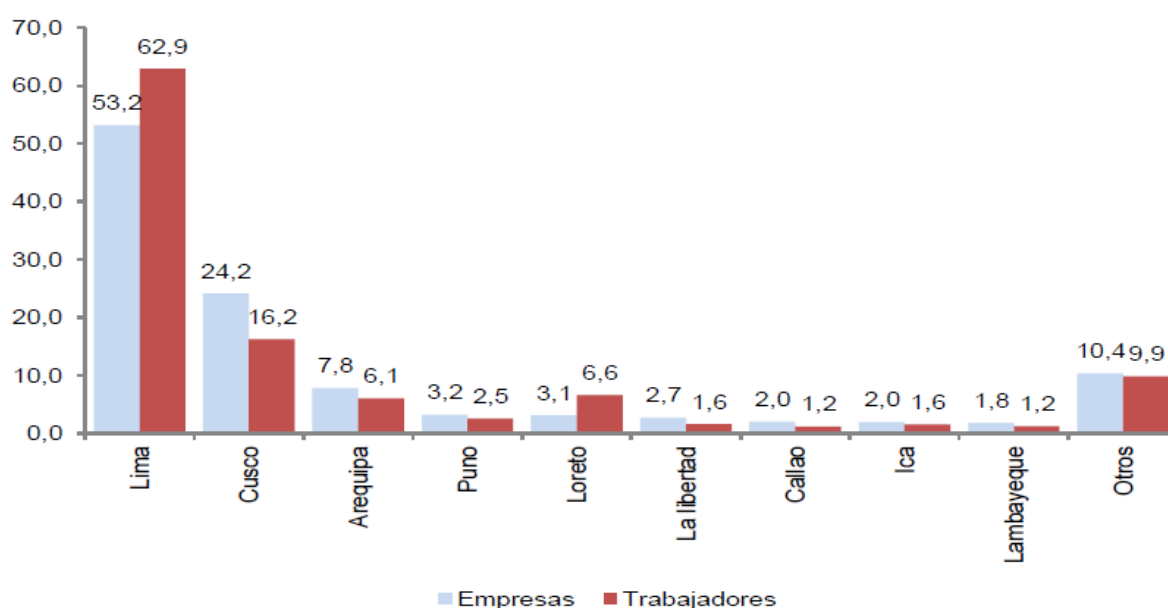


Figura 12. Perú: Empresas y Trabajadores, de la actividad agencias de viaje del sector privado formal según departamento, junio 2013.

Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf

7. El 42.4% de las empresas vende por *internet*.

Cabe resaltar que la telefonía móvil tiene una tendencia creciente como elemento de comunicación y se percibe como un canal de comunicación potencial sobre todo para las empresas del sector comercio y el de servicios.

En la actualidad ninguna tecnología de información tiene mayor impacto en el sector de turismo como lo hace el *internet*, cambiando los esquemas de comercio y una economía

que funciona las 24 horas del día. CANATUR señala que si bien el 83% de turistas en el Perú busca información por *internet* antes de viajar, a diferencia de Estados Unidos y Europa en el que los turistas compran el 70% de paquetes a través de *internet*, en el país solo alrededor del 10% realiza la compra de paquetes de viaje por este medio debido a que es un mercado en el que persiste la desconfianza de hacer operaciones a través de *internet*. Sin embargo, la venta de paquetes de viaje a través de este medio está alrededor de los 300 millones con un gran potencial de crecimiento, si se trabaja mejorando y optimizando la oferta en *internet* conjuntamente con las agencias de viaje y los involucrados en el sector turismo.

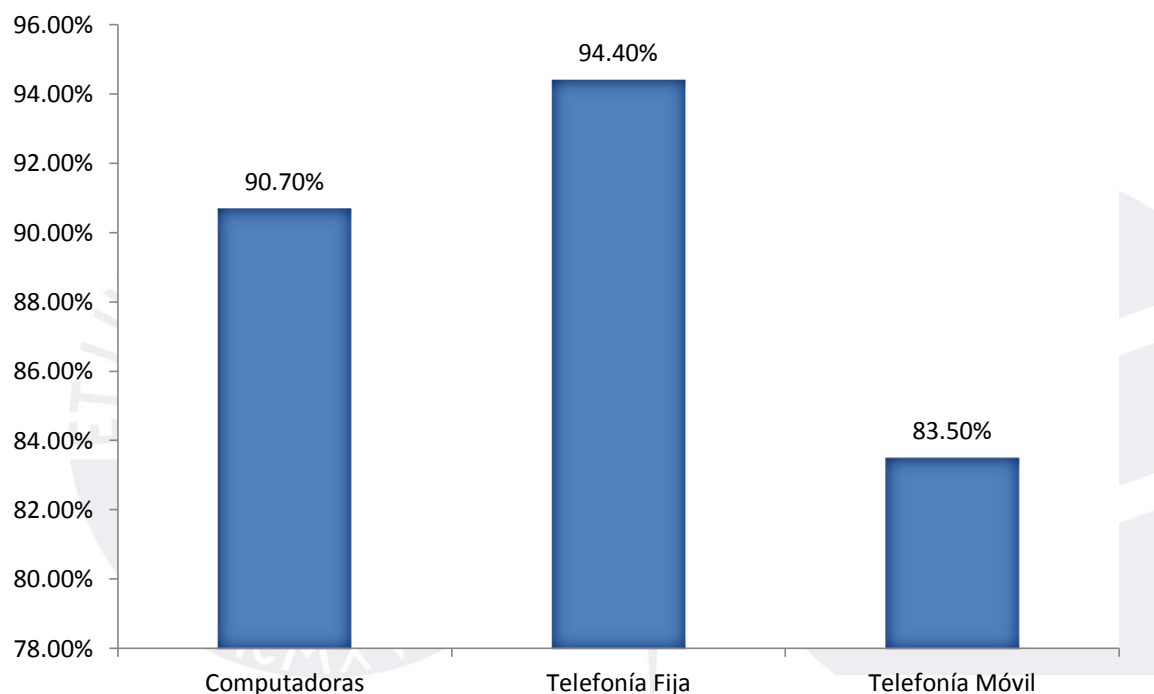


Figura 13. Perú: Infraestructura TIC en las empresas informantes al formulario electrónico del IV Censo Nacional Económico 2008.

Tomado de “Perú: Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas” por INEI, 2011. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0953/libro.pdf

2.10 Tecnología e Investigación y Desarrollo en el Sector Turismo

La implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación ha impulsado el desarrollo de las industrias y han cambiado los esquemas del comercio y la competencia global. Es una realidad que la tasa de crecimiento económico a largo plazo

depende en gran medida de la inversión, pública y privada, en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI). Uno de los indicadores que evidencia esta fuerte relación entre crecimiento y los CTI, es la inversión en investigación y desarrollo [I&D] que indica el esfuerzo que hacen los países para generar, difundir y adquirir sistemáticamente nuevos conocimientos y tecnologías. Desafortunadamente, en las última décadas el Perú ha sido uno de los países que menos gasta en I&D en la región. Desde el 2004, solo se dedica alrededor del 0.15% del PBI en I&D, a pesar de haber crecido a un ritmo de 6% anual.

Tabla 3

Gasto en Investigación y Desarrollo de los Países de América Latina en el 2007. (Porcentaje del PBI)

País	Gastos %
Argentina	0.49
Bolivia (2002)	0.28
Brasil	1.02
Chile	0.67
Colombia	0.18
Costa Rica	0.41
Cuba	0.41
Ecuador	0.15
Guatemala	0.05
Honduras (2006)	0.06
México (2005)	0.46
Panamá (2005)	0.25
Paraguay (2005)	0.09
Perú (2005)	0.15
Uruguay	0.36
Venezuela (2002-2006)	0.62

Nota. Tomado de “La Hora de la Igualdad: brecha por cerrar, caminos por abrir”, por Naciones Unidas, 2010, p.108. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/39710/100604_2010-114-SES.33-3_La_hora_de_la_igualdad_doc_completo.pdf

Esta falta de innovación y desarrollo tecnológico ha sido reemplazada por adquisición de tecnologías importadas que ayudan a las empresas a mejorar sus actividades. La industria turística permaneció mucho tiempo bajo un esquema tradicional de trabajo, en la forma como se ofertaban los servicios hasta la manera de atender a los clientes. En la actualidad se ha modificado estos patrones de negocio, así como las necesidades de los clientes, quienes

gracias al uso y adquisición de herramientas tecnológicas incrementaron su nivel de exigencia, forzando a desarrollar ofertas con mayor valor.

La tecnología es una herramienta que puede ofrecer mejoras en la operación y administración de las agencias de viajes; pero a pesar de dicha importancia muchas empresas turísticas aún no han dimensionado adecuadamente la importancia de la tecnología en su gestión, esto debido a falta de información, poca cultura en el uso de la tecnología, una forma de trabajo con una visión de corto plazo, los costos de implementación, y porque la demanda turística es elevada y hay mucha oportunidad de ganarla de manera informal.

Uno de los sistemas tecnológicos más utilizados en el mundo por proveedores de servicios turísticos es el *Global Distribution System* [GDS], así lo reveló el 2013 Bi-Anual *Global Travel Agent Study*, realizado por la empresa de estudios de mercado Phoenix Marketing International en asociación con *Travel Click*. Es un sistema que vincula a la comunidad de usuarios con las agencias de viajes, transportación aérea, hospedaje, renta de automóviles, entre otros. En el Perú la principal herramienta tecnológica es el *Internet*, que ha impulsado a las empresas a reformular sus estrategias de captación de clientes a través de sus páginas *Web*. Esto trae consigo la creación de una división tecnológica de las empresas que asegure su uso eficiente y su competitividad. Sin embargo la informalidad juega un papel en contra en este aspecto, “el 60% de las agencias de viaje es informal en el Perú. Son más de 10 mil trabajadores los involucrados en esa oferta ilegal. Hace falta reglamentar la calidad del servicio turístico de casi 4,500 empresas” (Hurtado, 2011, 29 de marzo). Es importante que toda agencia de turismo moderna, se desarrolle sobre la base de un sistema electrónico de gestión, que le permita manejar adecuadamente la gestión de sus clientes y sus proveedores, llegando a optimizar recursos de cara a captar clientes.

2.11 Resumen

La cultura turística en el país está aún en desarrollo, esto implica mejorar los

conocimientos y actitudes en los actores públicos y privados, alineándolos a ofrecer al turista un destino en el Perú, competitivo, seguro y de calidad. Los gobiernos regionales deben pasar de reconocer una importancia turística de sus regiones teórica a real; para lo cual es necesario destinar mayor presupuesto para promover los destinos convirtiéndolos en motor de desarrollo. Es importante educar a la población la cual demuestra que no conoce suficiente su localidad, ni región, así como los impactos de la actividad turística.

Las agencias de turismo aún deben mejorar más en la calidad de la atención y servicio al cliente, esto se ha venido desarrollando los últimos años gracias al aumento del flujo turístico; para esto el personal administrativo de las agencias de viajes, ha mejorado sus habilidades técnicas y personales.

La industria turística permaneció mucho tiempo bajo un esquema tradicional de trabajo, en la forma como se ofertaban los servicios hasta la manera de atender a los clientes. En la actualidad, la globalización y los desarrollos de nuevas tecnologías han modificado estos patrones de negocio, así como las necesidades de los clientes, quienes gracias a estas herramientas incrementaron su nivel de exigencia y calidad.

Capítulo III: Método

El propósito de este estudio es describir y explicar el nivel de calidad ofrecido por las agencias de viaje en la ciudad de Lima Metropolitana al 2014, comparando el nivel de cumplimiento de la gestión de calidad, basada en los nueve factores de éxito entre las empresas que tienen implementado un sistema de gestión de la calidad, respecto a las que no la tienen; y también compararlos con los resultados obtenidos en el estudio de Benzaquen (2013) para las empresas peruanas.

3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio es de enfoque cuantitativo porque utilizó la recolección de datos para probar la hipótesis en base a la medición numérica, y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. El alcance de la investigación es descriptivo porque buscó especificar las propiedades, características y aspectos importantes del objeto de investigación con el objetivo de recoger información y mostrar con precisión los ángulos o dimensiones del mismo.

El tipo de diseño para la presente investigación es no experimental, debido a que la investigación se llevó a cabo sin manipular deliberadamente variables y observando situaciones ya existentes; y además es transversal o transeccional ya que se recolectaron datos en un solo momento (Hernández et al., 2010).

La metodología no experimental utilizada por Benzaquen (2013), midió el nivel de implementación de la calidad en las empresas peruanas mediante un estudio longitudinal; donde se compararon nueve factores de éxito de calidad en una muestra de las empresas peruanas en los años 2006 y 2011, con el objetivo de establecer la evolución del alcance de la gestión de la calidad dentro de las empresas peruanas. Los nueve factores que se propusieron para medir la implementación del TQM se agruparon en un esquema que permitió asociar los factores en relación a cuatro principales bloques en una organización. Los factores fueron

obtenidos a partir de un *focus group* en el 2005 con expertos en el tema de gestión de calidad, en el cual se discutieron y analizaron los factores claves de la calidad, para ser adaptados a la realidad de las empresas latinoamericanas (Benzaquen, 2013). En la Figura 14 se muestran los nueve factores que buscan medir el nivel de implementación del TQM relacionado a los principales bloques de una organización .

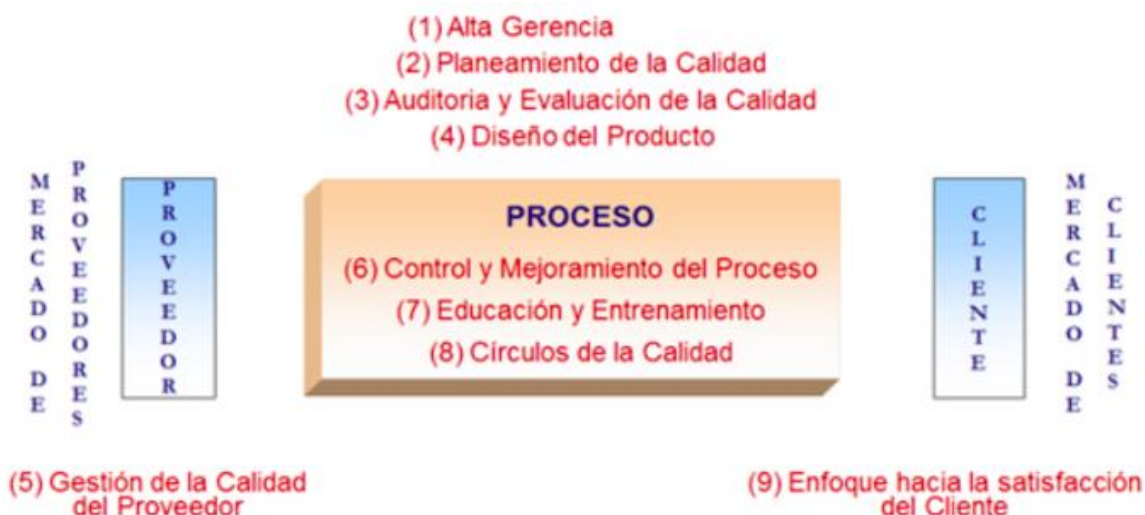


Figura 14. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, de Benzaquen (2013).

Para el desarrollo de la herramienta que mide los nueve factores de la calidad, considera al TQM como una función (Y) que dependen de estos factores ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$); entonces,

$$Y=f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9)$$

Cada uno de esos factores (i) depende de dos a seis preguntas específicas (j), las cuales usan la escala de Likert del uno al cinco, según esto se propuso el siguiente modelo matemático:

$$X_{ij} = \frac{\sum_{m=1}^n x_{im}}{n}$$

Donde X_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta,

Benzaquen (2013) trató a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuación para llegar a una visión general con fines ilustrativos. Se utilizó la encuesta de 32 preguntas aplicadas en el estudio de Benzaquen (2013) a diferentes ejecutivos de empresas en el Perú, en la cual recogen las opiniones de personas responsables de la dirección estratégica de 3,000 empresas dentro del territorio peruano, respecto al nivel de implementación del TQM (ver Apéndice C).

El estudio de campo permitió conocer la situación actual del TQM en las agencias de viaje del sector turismo. La recolección de datos para la investigación de gestión de calidad de las agencias de viaje se desarrolló durante los meses de mayo y junio del 2014, respondiendo a su carácter transeccional o transversal de la investigación no experimental porque recolecta datos en un solo momento de tiempo.

Esta investigación se elaboró a través de un enfoque cuantitativo desde la perspectiva de la administración estratégica. De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2006) la investigación utiliza un proceso secuencial y probatorio, se utilizó la recolección y análisis de datos con la finalidad de probar las hipótesis establecidas inicialmente. Las encuestas realizadas a los directivos y encargados de las agencias de viajes fueron medidas numéricamente, contadas y analizadas estadísticamente para establecer con exactitud la percepción de los ejecutivos acerca de la implementación de la gestión de calidad en sus empresas.

La investigación se desarrolló bajo los alcances descriptivo que permite mostrar las opiniones de los principales directivos de las agencias de viajes de Lima Metropolitana, acerca de la implementación del TQM, así como su percepción sobre la influencia de dicha implementación en los resultados del negocio.

La presente investigación recogió la información de manera independiente sobre las variables que influyen sobre la implementación de la gestión de calidad; la finalidad de su

aplicación no se limitó a la recolección de datos, sino también hacer deducciones de las relaciones entre las variables del estudio.

3.2 Población y Selección de la Muestra

La presente investigación consideró como población a las agencias de viaje del sector formal que hay en Lima Metropolitana. A junio del 2013 existían 1,905 empresas del sector privado formal denominados agencias de viajes, de los cuales 53,2% se encuentran en Lima Metropolitana (MINCETUR, 2013).

El tamaño de la muestra seleccionada está en función al error máximo de 8% esperado en la presente investigación. Si la muestra tomada es menor al 5% del tamaño de la población, entonces esta población puede considerarse infinita (Triola, 2004); para la presente investigación el tamaño de la muestra fue de 164 empresas, es decir un 8.6% de la población. Por lo tanto, se considera que la población de agencias de viajes de Lima Metropolitana es una población finita. La fiabilidad de la investigación depende del tamaño de la muestra; sin embargo, el costo de obtener una muestra relativamente grande es onerosa.

Para determinar el tamaño de la muestra se eligió la ecuación usada por Triola (2004):

$$n = \frac{N\sigma^2(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2}{(N-1)E^2 + \sigma^2(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2}$$

Donde n es el tamaño de la muestra, N es el tamaño de la población, σ es la desviación estándar de la población, E es el error o máxima diferencia entre la proporción de la muestra y la proporción de la población que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza propuesto, y Z es el número de unidades de desviación típica en la distribución normal que producirá el grado de confianza deseado.

Para la presente investigación N toma el valor de 1,013 porque es la cantidad de empresas formales que existen en Lima Metropolitana, para σ se asumió el valor de 0.50, el

error E que estamos dispuestos a aceptar es 8% y en consecuencia el valor de $Z_{0.025}$ para un nivel de confianza de 95% es igual a 1.96. Por tanto, el número mínimo de empresas a las cuales se les debía aplicar la encuesta fue de 88 empresas; pero se consiguió aplicar esta encuesta a 164 empresas, cubriendo el margen de error que pudo haberse presentado al realizarla recolección de datos.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

El método de muestreo utilizado para este estudio cuantitativo se basó en la facilidad de acceso a los directivos de las agencias de viaje de Lima Metropolitana; es decir, no fue una selección aleatoria; por lo tanto, según Malhotra (2008) el tipo de técnica de muestreo usada para esta investigación es el no probabilístico o llamado también muestras dirigidas, debido a que no se basa en el azar sino dependen del criterio personal de los investigadores al seleccionar los elementos de la muestra.

La investigación estuvo dirigida a las agencias de viaje ubicadas en Lima Metropolitana y para obtener la base de datos de la población de empresas de este sector se accedió a fuentes virtuales con información de las empresas y sus representantes, a quienes se les debía contactar para que den respuesta a las encuestas.

La recolección de datos se realizó con trabajo de campo, con el propósito de obtener la mayor cantidad de encuestas respondidas de manera confiable y objetiva. Las encuestas en campo fueron aplicadas entre mayo y junio del 2014 al personal administrativo (gerentes, jefes, administradores) de un total de 200 empresas, obteniéndose 164 encuestas válidas.

3.4 Instrumento

El instrumento se llama TQM (Benzaquen, 2013); en el que se relaciona los nueve factores en relación a los cuatro principales bloques de una organización (mostrado en la Figura 14) este artículo contiene el cuestionario aplicado para esta investigación. El cuestionario está diseñado en dos secciones; en la primera sección se quiere recolectar

información acerca de la empresa a encuestar. En la segunda sección, la cual está compuesta por 32 preguntas relacionadas a los 9 factores de éxito de calidad, en las que se utilizó para las respuestas la escala de Likert del uno al cinco (1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo); el encuestado respondió de acuerdo al grado de cumplimiento de lo que especificaba cada pregunta, según la siguiente interpretación cualitativa:

1. Totalmente en desacuerdo; se refiere a que para el encuestado, la empresa desconoce la actividad que la pregunta enuncia o no la considera importante realizarla.
2. En desacuerdo; se refiere a que el encuestado conoce la actividad que la pregunta propone, pero esta no es realizada en la empresa.
3. Neutral; se refiere a que la actividad es realizada por la empresa pero no con regularidad.
4. De acuerdo; se refiere que para el encuestado, la empresa realiza la actividad con regularidad, pero aún no es una práctica que cuente con procesos documentados.
5. Totalmente de acuerdo; se refiere a que para el encuestado la empresa realiza esta actividad de manera continua y de acuerdo a procedimientos documentados y establecidos.

Para el análisis de datos se usó el SPSS versión 22.0, el cual es un *software* estadístico para la elaboración de las pruebas de hipótesis correspondientes.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Los contrastes paramétricos tratan de estimar algún parámetro de la población, y se fundamenta en la muestra que se utiliza para la estimación, estas pueden provenir de una distribución normal, pero estos casos son muy limitados. Hay otros métodos estadísticos alternativos, en los que no se requiere una estimación de algún parámetro de la población, tampoco suponen una distribución normal en la población; estas reciben el nombre de métodos no paramétricos o de distribución libre (Vargas, 1996).

Otra de las ventajas de los métodos no paramétricos, es su facilidad de aplicación, la poca complejidad matemática en los cálculos, especialmente si el tamaño de muestra no es muy grande, además requieren menos precisión en la hipótesis. La desventaja más importante de éste método, es que no aprovecha toda la información de la muestra, siendo menos eficiente que una prueba paramétrica; para compensar esto la prueba no paramétrica requiere un tamaño de muestra mayor que una prueba paramétrica. La eficiencia de la prueba no paramétrica (E_p) se define como la relación del tamaño de la muestra paramétrica (N_p), con el tamaño de muestra libre (N_L), (Vargas, 1996).

Si para un número de datos se puede aplicar una prueba paramétrica o no paramétrica, es conveniente aplicar la prueba paramétrica por ser más eficiente; pero para el caso en que la muestra no sigue una distribución normal se debe aplicar la prueba no paramétrica. También se usa la prueba no paramétrica para una aproximación rápida o donde no sea importante la potencia de la prueba, (Vargas, 1996).

Según el árbol de decisión de la Figura 16, se determinó usar la prueba de Mann-Whitney para la prueba de hipótesis que responderá la pregunta de la investigación a partir de la teoría de prueba de hipótesis para comparar dos muestras independientes, cuya distribución es desconocida de acuerdo a Triola (2004), en la cual se parte si se conoce la desviación estándar de la población, cosa que no fue posible para la población de las agencias de viaje de Lima Metropolitana.

La siguiente decisión parte si la distribución de la muestra es o no normal; tanto para la muestra de las agencias de viaje de Lima Metropolitana que cuentan con un sistema de calidad como para las que no lo tienen; para determinarlo se utilizó el programa estadístico mencionado, con el cual aplicó las pruebas de normalidad partiendo de las siguientes hipótesis:

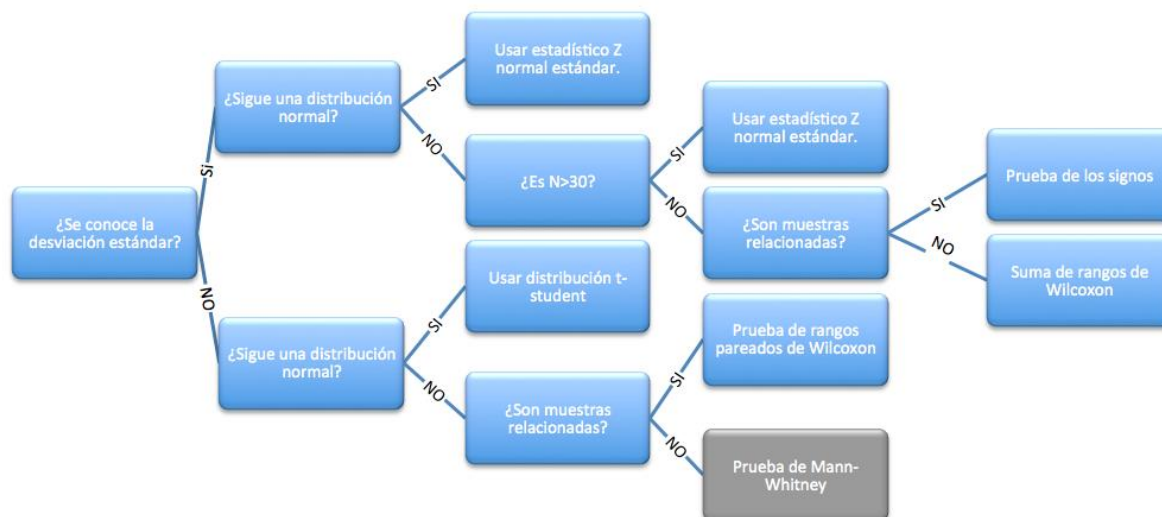


Figura 15. Árbol de decisión para la selección de la prueba de hipótesis. Adaptado de “Estadística” por M. Triola, (2004).

H_0 : La muestra sigue una distribución normal.

H_a : La muestra no sigue una distribución normal.

Se rechaza H_0 si el nivel de significancia es menor a 0.05.

Siguiendo el árbol de decisión de la Figura 15 se debió determinar si las muestras son relacionadas, tanto para las agencias de viaje de Lima Metropolitana que cuentan con un sistema de calidad y las que no; para esto se debió determinar con un nivel de confianza del 95% si las distribuciones de las muestras eran iguales. Las hipótesis que se plantearon fueron:

La hipótesis nula H_0 es: las distribuciones de ambas muestras son iguales con un nivel de significancia $\alpha=0.005$.

La hipótesis alternativa H_a es: las distribuciones de ambas muestras son distintas con un nivel de significancia $\alpha=0.005$.

Para hacer este análisis se usó el *software* estadístico ya mencionado, el cual calculó el nivel de significancia de la prueba; considerando el rechazo de la hipótesis nula si este fuese menor a 0.05. Así mismo se comparó las medias de cada factor con las medias del estudio de Benzaquen (2013), para tener una mejor referencia de los factores del sector de las

agencias de viaje. En la Tabla 4 se muestra los valores promedios obtenidos por cada factor para las empresas peruanas para los años 2006 y 2011; en esta tabla se observa de manera directa la mejora en el nivel de cumplimiento del TQM entre los años 2006 y 2011.

Como resultado de ambas pruebas se determinó que la muestra de las agencias de viaje de Lima Metropolitana no sigue una distribución normal y estas no son relacionadas, por lo cual se decidiría aplicar la prueba de Mann-Whitney de acuerdo a la Figura 15.

Tabla 4

Valores Obtenidos en los Estudios del Nivel de los Factores de Calidad en las Empresas Peruanas en los Años 2006 y 2011

Factores de Calidad	Valor Obtenido para las Empresas Peruanas	
	2011	2006
Alta Gerencia	4.08	1.79
Planeamiento de la Calidad	3.77	2.11
Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.76	2.14
Diseño del Producto	3.86	1.94
Gestión de la Calidad del Proveedor	3.45	2.50
Control y Mejoramiento de Procesos	3.81	2.13
Educación y Entrenamiento	3.51	2.30
Círculos de Calidad	3.77	2.14
Enfoque de la satisfacción del Cliente	3.76	2.04

Nota. Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El caso peruano” por J. Benzaquen, (2013).

3.6 Validez y Confiabilidad

Para Malhotra (2008), la validez hace referencia al grado en el que el instrumento aplicado a la investigación mide la variable que intenta medir. La validez perfecta requiere que no exista error de medición; se evalúa la validez del contenido, la validez del criterio y la

validez del constructo.

La validez del contenido o validez aparente mide que tan bien representa la escala utilizada para medir todo el dominio del constructo, para esta investigación el contenido está relacionado a los 9 factores de calidad de la investigación de Benzaquen (2013). La validez del contenido debe ser soportada por la validez de criterio (Malhotra, 2008).

La validez de criterio refleja si la escala cumple la función esperada, con relación a otras variables seleccionadas (variables de criterio). Se valida el instrumento al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Según el período implicado, la validez adopta dos formas, validez concurrente y predictiva, (Malhotra 2008). El instrumento se validó por el coeficiente Alfa Cronbach, al igual que lo hizo Benzaquen (2013) en su trabajo de investigación.

El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y para asegurar el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. El método de consistencia interna basado en el Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a uno mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugirieron las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: a) Coeficiente alfa >0.9 es excelente, b) Coeficiente alfa >0.8 es bueno, c) Coeficiente alfa >0.7 es aceptable, d) Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable, e) Coeficiente alfa >0.5 es pobre, y f) Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable (p. 231). Nunnally (1967), señaló que en las primeras fases de la

investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente. Con investigación básica se necesita al menos 0.8 y en investigación aplicada entre 0.9 y 0.95 (p. 226), Nunnally (1978) también indicó que dentro de un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado (p 245-246), Kaplan & Saccuzzo (2005) señaló que el valor de fiabilidad para la investigación básica debe ser entre 0.7 y 0.8; en investigación aplicada sobre 0.95 (p. 106).

El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado). Ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra. El alpha de Cronbach y el alpha de Cronbach estandarizados, coinciden cuando se estandarizan las variables originales (ítems). La presente investigación utilizó la medida a partir de las varianzas, bajo esta metodología el alfa de Cronbach se calculó de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{K}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de preguntas o ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α Coeficiente de Alfa de Cronbach

Según criterios enunciados por los investigadores un Alfa Cronbach mayor a 0.7 es aceptable, por consiguiente las preguntas son confiables y están midiendo el factor a que están asociadas, un resultado menor a 0.7 se considera insuficiente o débil para establecer confiabilidad.

La presente investigación tiene involucrado un error sistemático proveniente del tamaño de la muestra en relación a la población, otra fuente de error es el método no probabilístico para la selección de la muestra, ya que estuvo condicionada al tiempo y a la facilidad de obtener los datos de la población.

3.7 Resumen

La presente investigación buscó explicar y describir el nivel del TQM a través de la cuantificación y comparación de los nueve factores de la calidad en las agencias de viaje de Lima Metropolitana con las del estudio de Benzaquen (2013), para lo cual se ha usado el mismo instrumento; sin embargo para la recolección de los datos el método fue no probabilístico.

Para responder a la primera pregunta de la investigación, se usó la prueba de hipótesis con el estadístico Z de comparación de medias para cada factor de calidad. Para responder a la segunda pregunta se verificó la normalidad de las muestras. Para la comparación de las muestras en caso la muestras sigan una distribución normal, se usaría la prueba *t student*, caso contrario se usaría la prueba de Mann-Whitney. Para medir la validez del constructo se usó el coeficiente de alfa Cronbach, por la cual se aceptaría la validez si el valor fuese mayor a 0.7.

Capítulo IV: Resultados

En el presente capítulo, se analizó los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 164 agencias de viaje de Lima Metropolitana, tomándose sólo en cuenta aquellas encuestas que fueron respondidas en su totalidad y que además contaron con la firma de la carta de consentimiento. El objetivo de este estudio fue evaluar el nivel de cumplimiento del sistema de gestión de calidad TQM de las agencias de viaje de Lima Metropolitana a Junio del 2014, según el modelo de los nueve factores de calidad realizado por Benzaquen (2013). Además se comparó el nivel de cumplimiento del TQM en las agencias de viaje de Lima Metropolitana que tienen un sistema de calidad contra las que no lo tienen.

4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo

Se trabajó con una muestra de datos válidos de 164 encuestados, agrupándolos en base a las siguientes características: a) tipo de empresa, b) número de trabajadores, c) cargo del encuestado, d) años de funcionamiento, e) número de empresas que cuenta con SGC, f) el tiempo que tienen implementado el SGC, y g) el tipo de sistema de calidad.

En la Tabla 5, se observó la participación porcentual de la muestra en cada uno de los campos medidos; del análisis descriptivo del perfil del informante se observó lo siguiente:

- El 96.95% de las empresas encuestadas, son privadas y sólo el 3.05% son públicas.
- El 81.10% de las agencias de viaje encuestadas tienen menos de diez trabajadores.
- El 52.44% de las empresas encuestadas tiene menos de diez años de funcionamiento.
- Sólo el 7.93% de las empresas encuestadas, había implementado un sistema de gestión de calidad, de las cuales el 69.23% lo tiene menos de siete años.
- Se considero el CALTUR como un sistema de calidad, ya que es otorgado por el MINCETUR, el cual es el órgano competente del estado peruano. Además se observó que cuatro de las cinco empresas, lo ha implementado hace menos de tres años.

Tabla 5

Estadística Descriptiva del Perfil del Informante

		F	%f	%f acumulado
Tipo de empresa	Publica	5	3.05%	3.05%
	Privada	159	96.95%	100.00%
	Otra	0	0.00%	100.00%
Cantidad de trabajadores	De 1 a 10	133	81.10%	81.10%
	De 11 a 50	18	10.98%	92.07%
	De 51 a 200	8	4.88%	96.95%
	Más de 200	5	3.05%	100.00%
Cargo del encuestado	Directorio	10	6.10%	6.10%
	Gerente o Jefe	131	79.88%	85.98%
	Otro	23	14.02%	100.00%
Años de funcionamiento	[0-5] años	31	18.90%	18.90%
	[6-10] años	55	33.54%	52.44%
	[11-15] años	36	21.95%	74.39%
	[16-20] años	16	9.76%	84.15%
	Más de 20 años	26	15.85%	100.00%
¿Con sistema de calidad?	Si	13	7.93%	7.93%
	No	151	92.07%	100.00%
Tiempo con un sistema de calidad	[1-3] años	6	46.15%	46.15%
	[4-7] años	3	23.08%	69.23%
	Más de 8 años	4	30.77%	100.00%
Tipo de sistema de calidad	ISO 9000	8	61.54%	61.54%
	CALTUR	5	38.46%	100.00%

4.2 Test de Confiabilidad del Instrumento

Antes de proceder a las pruebas de hipótesis, se tiene que verificar la confiabilidad de la muestra; por lo explicado en el Capítulo IV, se calculó el coeficiente de Cronbach para cada factor usando el método de las varianzas. Como se observa en la Tabla 6, el coeficiente es mayor o igual en todos los factores a 0.7, por lo tanto se puede afirmar que cada grupo de

preguntas del instrumento miden un factor determinado; esta agrupación por factor se muestra en el Apéndice D.

Tabla 6

Coefficientes Alfa de Cronbach.

	Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
F ₁	Alta Gerencia	0.77	6
F ₂	Planeamiento de la Calidad	0.76	2
F ₃	Auditoria y Evolución de la calidad	0.73	4
F ₄	Diseño del Producto	0.81	3
F ₅	Gestión y Calidad del Proveedor	0.80	3
F ₆	Control y mejoramiento del proceso	0.75	5
F ₇	Evaluación y Entrenamiento	0.73	4
F ₈	Círculos de Calidad	0.71	4
F ₉	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.73	4

4.3 Nivel de Cumplimiento de los Factores de Calidad del TQM

En los factores analizados en la Tabla 7 se observó que:

- En todos los factores y sus respectivas variables, se observa un incremento en el nivel de cumplimiento del TQM, siendo el factor de Planeamiento de la Calidad el que más diferencia muestra entre las agencias de viaje que cuentan con un SGC y las que no cuentan con un SGC.
- Con referencia al factor de Alta Gerencia, se observa que la variable que hace referencia a la participación de los empleados en la gestión de la calidad, muestra una mayor diferencia porcentual entre las agencias de viaje que cuentan con un SGC y las

que no cuentan con un SGC; esto podría deberse al nivel de sensibilización que aplican las gerencias que cuentan con un SGC.

Tabla 7

Estadística Descriptiva de los Factores de Calidad y Sus Variables - Parte 1

Factores y Variables	Promedio Sector	Con SGC	Sin SGC	Diferencia	%
Alta Gerencia	3.02	3.28	2.92	0.36	12.4%
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	3.11	3.38	3.00	0.38	12.8%
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	2.77	3.23	2.65	0.58	22.0%
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.02	3.00	2.96	0.04	1.3%
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	2.93	3.15	2.82	0.33	11.8%
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	3.21	3.54	3.09	0.45	14.7%
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.09	3.38	3.00	0.38	12.8%
Planeamiento de la Calidad	2.94	3.38	2.83	0.55	19.4%
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	2.75	3.38	2.63	0.76	28.7%
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.12	3.38	3.04	0.34	11.3%
Auditoria y Evaluación de la Calidad	2.92	3.12	2.81	0.30	10.8%
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	3.22	3.15	3.13	0.02	0.7%
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	2.99	3.15	2.89	0.27	9.2%
El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.	2.41	3.00	2.26	0.74	32.5%
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.05	3.15	2.97	0.19	6.3%

- Con referencia al factor de Planeamiento de la Calidad, se observa que la mayor

diferencia entre las agencias de viaje que cuentan con un SGC y las que no cuentan con un SGC, está en la variable que hace referencia a fijar metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad; lo cual es consecuencia de la implementación de un SGC.

- Con referencia al factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad, la mayor diferencia está en la variable que hace referencia a la utilización del *Benchmarking*, lo cual podría ser explicado por el conocimiento de la terminología de las herramientas de calidad en las empresas que cuenta con un SGC.

En los factores analizados en la Tabla 8 se observó que:

- En cuanto al factor del Diseño del Producto, se observa una mayor diferencia porcentual en lo referente a las variables que influyen en la elaboración del diseño del producto como son la participación de los clientes y una metodología, la cual es ganada durante la implementación de un SGC.
- En lo referente al factor de la Gestión de la Calidad del Proveedor, la variable que muestra mayor diferencia porcentual entre las agencias de viaje que cuenta con un SGC y las que no lo tienen, es la que hace referencia al control de los proveedores en cuanto a la calidad.
- En cuanto al factor del Control y Mejoramiento del Proceso, las mayores diferencias porcentuales entre las agencias de viaje que cuenta con un SGC y las que no lo tienen, están en las variables que hacen referencia al uso de las herramientas de calidad, y la implementación del control de calidad con eficacia. Esto se explica como consecuencia del proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad; el cual se soporta en las herramientas de calidad y el control del proceso para cumplir con la calidad del producto ofrecido.

Tabla 8

Estadística Descriptiva de los Factores de Calidad y Sus Variables - Parte 2

Factores y Variables	Promedio Sector	Con SGC	Sin SGC	Diferencia	%
Diseño del Producto	3.05	3.38	2.95	0.43	14.6%
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	3.10	3.46	3.00	0.46	15.4%
La empresa invierte en el diseño del producto.	3.02	3.31	2.93	0.38	13.0%
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.04	3.38	2.93	0.45	15.4%
Gestión de la Calidad del Proveedor	3.07	3.38	2.96	0.43	14.4%
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	3.09	3.23	2.97	0.26	8.9%
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.03	3.46	2.89	0.57	19.6%
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	3.10	3.46	3.01	0.45	14.9%
Control y Mejoramiento del Proceso	2.94	3.22	2.84	0.37	13.2%
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	3.27	3.31	3.21	0.10	3.2%
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	3.18	3.38	3.07	0.31	10.1%
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	3.19	3.23	3.09	0.14	4.5%
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).	2.50	3.00	2.38	0.62	25.8%
La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	2.58	3.15	2.45	0.70	28.7%

Tabla 9

Estadística Descriptiva de los Factores de Calidad y Sus Variables - Parte 3

Factores y Variables	Promedio Sector	Con SGC	Sin SGC	Diferencia	%
Evaluación y Entrenamiento	2.99	3.21	2.89	0.32	11.0%
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.12	3.23	3.03	0.20	6.5%
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	2.57	3.15	2.44	0.71	29.1%
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.15	3.08	3.07	0.00	0.1%
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.11	3.38	3.03	0.36	11.8%
Círculos de Calidad	2.83	3.21	2.73	0.48	17.8%
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2.55	3.08	2.43	0.65	26.6%
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	2.90	3.23	2.80	0.43	15.3%
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	2.91	3.31	2.81	0.49	17.5%
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	2.95	3.23	2.86	0.37	12.9%
Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente	3.06	3.33	2.95	0.38	12.8%
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.12	3.23	3.03	0.20	6.5%
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	2.66	3.31	2.52	0.78	31.1%
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.34	3.46	3.24	0.22	6.9%
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3.11	3.31	3.00	0.31	10.3%

En los factores analizados en la Tabla 9 se observó que:

- En lo referente al factor de Evaluación y Entrenamiento, la mayor diferencia

porcentual, está en la variable que hace referencia a la capacidad de los empleados en utilizar las herramientas de la calidad, sin embargo se observa poca diferencia en el nivel de involucramiento de los empleados en los temas de calidad; lo cual podría evidenciar lo mucho por mejorar en la aplicación de las herramientas de calidad por parte de los empleados.

- En lo referente al factor de Círculos de Calidad, se observó la mayor diferencia porcentual entre las agencias de viaje que cuenta con un SGC y la que no cuentan con un SGC, en la variable que hace referencia al conocimiento de aplicar los círculos de calidad y la importancia que esta tiene en la mejora continua del servicio ofrecido.
- En lo referente al factor de Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente, se observó la mayor diferencia porcentual entre las agencias de viaje que cuenta con un SGC y la que no cuentan con un SGC, en la variable que hace referencia a la aplicación de encuestas para conocer e nivel de satisfacción del cliente; esto gracias a la metodología que los sistemas de calidad proporcionan a las empresas que los implementan.

Adicionalmente se comparó los niveles de cumplimiento de cada factor con referencia a los estudios realizados a las empresas peruanas en los años 2006 y 2011 por Benzaquen (2013); en la Figura 16 se observó lo siguiente:

- La mayor media se registró en el factor de Gestión y Calidad del Proveedor, teniendo un valor de 3.08, y con una diferencia de 0.74 en relación al de las empresas peruanas del estudio de Benzaquen (2013).
- El menor valor de la media se registró en los factor de Círculos de Calidad, con un valor de 2.83, con una diferencia de 0.62 en relación al de las empresas peruanas del estudio de Benzaquen (2013).

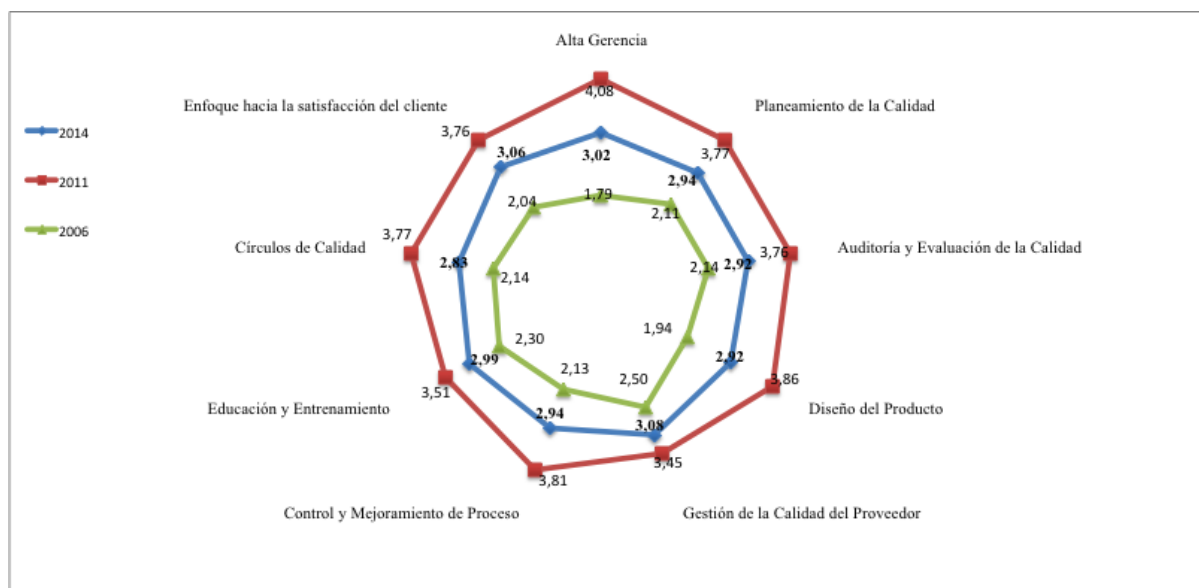


Figura 16. Comparación de valores obtenidos por cada factor de calidad.

- El factor de Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente, presentó uno de los mayores valores en la media; sin embargo es inferior con una diferencia de 0.71 en relación al de las empresas peruanas del estudio de Benzaquen (2013).

4.4 Prueba de Hipótesis

Para responder a la pregunta de esta investigación se verificó en primer lugar si la distribución de las muestras sigue una distribución normal con un 95% de confianza. Como se explicó en el Capítulo IV, las muestras son independientes por cada factor de calidad, tanto para las agencias de viaje que cuentan con un sistema de calidad como para las que no. Para la prueba de normalidad se utilizó el programa estadístico SPSS, con el cual aplicó las pruebas de Kolmogorov-Smirnov (para muestras mayores a 80) y Shapiro-Wilk (para muestras menores a 80); planteando las siguientes hipótesis:

H_0 : Los datos siguen una distribución normal con un 95% de confianza.

H_a : Los datos no siguen una distribución normal con un 95% de confianza.

Para esta prueba se rechaza H_0 si el nivel de significancia es menor a 0.05. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 10 en la cual se observa que las muestras no

siguen una distribución normal en ninguno de los factores, y que además tampoco están relacionadas.

Tabla 10

Prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk

Factor	¿Tiene un sistema de calidad?	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	Grados de libertad	Significancia	Estadístico	Grados de libertad	Nivel de Significancia
Alta Gerencia	Si				0.764	78	0.000
	No	0.298	911	0.000			
Planeamiento de la Calidad	Si				0.728	26	0.000
	No	0.329	302	0.000			
Auditoría y Evaluación de la Calidad	Si				0.749	52	0.000
	No	0.288	604	0.000			
Diseño del Producto	Si				0.757	39	0.000
	No	0.306	453	0.000			
Gestión de la Calidad del Proveedor	Si				0.754	39	0.000
	No	0.345	453	0.000			
Control y Mejoramiento de Procesos	Si				0.738	65	0.000
	No	0.292	755	0.000			
Educación y Entrenamiento	Si				0.761	52	0.000
	No	0.319	604	0.000			
Círculos de Calidad	Si				0.787	52	0.000
	No	0.259	604	0.000			
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	Si				0.758	52	0.000
	No	0.268	604	0.000			
Nivel de cumplimiento del TQM de las Agencias de Viaje en Lima 2014	Si	0.309	455	0.000			
	No	0.298	5285	0.000			

Para hacer la comparación entre las muestras de las agencias de viaje con un sistema de calidad implementado y las agencias de viaje sin un sistema de calidad, se procedió a usar el método de Mann-Whitney, para la comparación de medianas; para lo cual las hipótesis fueron las siguientes:

H_0 : Las medianas de las respuestas relacionadas al factor i , para $i \in \{1,9\}$; para las agencias de viaje de Lima Metropolitana con sistema de calidad y las agencias de viaje de Lima Metropolitana sin sistema de calidad, son iguales con un nivel de confianza del 95%.

H_a : Las medianas de las respuestas relacionadas al factor i , para $i \in \{1,9\}$; para las

agencias de viaje de Lima Metropolitana con sistema de calidad y las agencias de viaje de Lima Metropolitana sin sistema de calidad, son diferentes con un nivel de confianza del 95%.

Se acepta la hipótesis nula si el nivel de significancia es mayor a 0.05; según esto se obtuvieron los resultados que se muestran en la Tabla 11 en la cual se observó, que los niveles de significancia en todas las pruebas de hipótesis son menores a 0.05, por lo que se podría inferir con un 95% de confiabilidad, que al 2014 las agencias de viaje de Lima Metropolitana que cuentan con un sistema de calidad tienen un nivel de cumplimiento del TQM, según los nueve factores de calidad del estudio de Benzaquen (2013), superior a las de las agencias de viaje de Lima Metropolitana que no cuentan con un sistema de calidad. Sin embargo, debido a que la muestra de las empresas que cuentan con un sistema de calidad es inferior a 30, esta inferencia tendría una baja fiabilidad; por lo que sería solo un indicio que tendría que ser verificado en una investigación de mayor envergadura, en la cual se verificaría que la implementación de un sistema de calidad siempre mejora en nivel de cumplimiento de calidad de cada factor.

4.5 Resumen

La falta de implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas de agencias de viajes afectan negativamente en el nivel de cumplimiento del TQM para algunos factores. Los resultados de las pruebas realizadas en la presente investigación nos dan indicios de que las empresas que tienen implementado un sistema de gestión de calidad tienen un mayor nivel de cumplimiento en cada uno de los factores de calidad. Por último, se observó que el nivel de cumplimiento de los factores de calidad de las agencias de viaje están por debajo al de las empresas peruanas al 2011, de acuerdo al estudio de Benzaquen (2013), lo cual podría deberse al alto porcentaje de informalidad existente, el tamaño de las empresas y el bajo impacto de las acciones de MINCETUR los cuales deberían ser verificados en

futuras investigaciones.

Tabla 11

Resultados de la Prueba de Hipótesis, de Comparación de Medianas y Comparación de Medias

Factor	Significancia	Medias de las Agencias de Viaje al 95% de confianza				Diferencia de medias
		Con sistema de calidad		Sin sistema de calidad		
		Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior	
Alta Gerencia	0.000	3.14	3.42	2.89	3.00	0.085
Planeamiento de la Calidad	0.002	3.15	3.62	2.75	2.94	0.14
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.042	2.95	3.28	2.78	2.91	0.10
Diseño del Producto	0.000	3.17	3.60	2.91	3.04	0.15
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.000	3.18	3.59	2.93	3.05	0.145
Control y Mejoramiento de Procesos	0.002	3.07	3.36	2.8	2.93	0.08
Educación y Entrenamiento	0.014	3.04	3.38	2.85	2.98	0.105
Círculos de Calidad	0.000	3.03	3.40	2.68	2.81	0.12
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.004	3.16	3.50	2.91	3.04	0.105
Nivel de cumplimiento del TQM de las Agencias de Viaje en Lima 2014	0.000	3.21	3.32	2.88	2.92	0.035

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se confirma la hipótesis, que las empresas del sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima Metropolitana, que tienen implementado un Sistema de Gestión de la Calidad [SGC], comparado con aquellas que no tienen un SGC, evidenciando indicios de un mayor nivel de cumplimiento en los factores de éxito de TQM. Sin embargo, debido a que solo 13 de las 164 empresas, cuentan con un estándar de calidad implementado; siendo nueve las que tienen certificados ISO 9001 y cuatro las que aplican el Manual de Buenas Prácticas para Agencias de Viajes y Turismo del Plan Nacional de Calidad Turística [CALTUR]; no representa una conclusión de carácter definitivo para el sector.
- Con referencia al factor de Alta Gerencia, la variable de mayor diferencia positiva es la referida a que si la alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad. Esto demuestra el nivel de liderazgo y el nivel de compromiso y aporte de los empleados en las empresas con un SGC.
- Con referencia al factor de Planeamiento de la Calidad, la variable de mayor diferencia en las empresas con SGC es referida a que se tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. Esto evidencia que las agencias con un SGC, planifica, tienen objetivos y metas definidas, para lograr alineamiento y mejora continua en sus procesos.
- Con referencia al factor de Auditoria y Evaluación de la Calidad, la variable de mayor diferencia en las empresas con SGC es referida a que si el “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa. Esto demuestra un proceso de búsqueda de mejorar, tomando buenas practicas del sector, incluso evidencia el menor nivel de formación

en las agencias sin SGC.

- Con referencia al factor de Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente, la variable de mayor diferencia en las empresas con SGC es referida a si la empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años. Esto es requisito indispensable en un SGC y provee de información para la mejora. Las agencias sin SGC si bien entienden la importancia de satisfacer a sus clientes, desconocen metodologías para su medición y análisis.
- Con referencia al factor Gestión de la Calidad del Proveedor la variable con la mayor diferencia está en la información sobre la calidad de sus proveedores, lo cual evidencia que las empresas que cuentan con un SGC reconocen la importancia de una buena gestión de calidad de los proveedores porque impacta directamente en la percepción de calidad de servicio de las agencias de viaje.
- Con referencia al factor de Control y Mejoramiento del Proceso la mayor diferencia de las empresas que tienen un SGC está en la implementación del control de calidad, lo cual implica también el uso de herramientas y el mejoramiento de procesos. Algunas de las agencias que no cuentan con un SGC no solamente no usan herramientas para el control de calidad sino que desconocen de la existencia de las mismas.
- Con referencia al factor de Evaluación y Entrenamiento la mayor diferencia está en que los empleados de las empresas con un SGC tienen la capacidad de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad, esto debido a que en la mayoría de empresas de este sector no se cuenta con personal que tenga las competencias técnicas necesarias para el puesto.
- Con referencia al factor Círculos de Calidad se observa una mayor diferencia en las

empresas que tienen un SGC y que están capacitadas para realizar círculos de calidad. Se evidencia que en las empresas sin un SGC hay falta de interés de alta gerencia y de los colaboradores en promover acciones para la mejora continua en la empresa.

- El 96.95% de las empresas encuestadas son privadas, el 81.10% tiene menos de diez trabajadores y el 52.44% tiene menos de diez años de funcionamiento, lo cual indica que el perfil de la muestra de agencias de viaje en Lima Metropolitana, está formada predominantemente por pequeña empresas; que tienen por características la búsqueda de resultados al corto plazo, el centralizar la toma de decisiones, poca participación del personal y un nivel de formación superior limitada.
- Se observó que sólo el 7.93% de la muestra tiene implementado un SGC y cerca del 70% lo tiene implementado hace menos de siete años; además cinco de las trece empresas con SGC tiene el Manual de Buenas Practicas del CALTUR como sistema de calidad implementado, con una antigüedad que oscila entre uno a tres años; por lo que se puede concluir que el sistema de calidad promovido por el MINCETUR tiene aún por mucho por penetrar en el sector de las agencias de viaje.
- Las empresas encuestadas mostraron interés en el resultado del presente estudio, lo cual indica una intención de mejorar y contribuir con la calidad en el sector; sin embargo el grado de desconocimiento de buenas prácticas de gestión y estándares de calidad dificulta la aplicación. Esto representa una oportunidad para los profesionales y empresas de consultoría en temas de gestión de la calidad, por el potencial de implementación en un sector carente de estos aspectos.

5.2 Recomendaciones

- MINCETUR debe incluir como un objetivo de su planeamiento estratégico, la reducción de la informalidad en el sector turismo, y el incremento de la aplicación de

estándares de calidad; ya que el estudio ha evidenciado que el Sector Turismo, Agencias de Viaje en Lima Metropolitana, tiene una baja aplicación de estándares de gestión de la calidad, esto también evidencia el grado de informalidad que existe en el sector. “Al 2011, el 60% de las agencias de viaje son informales en el Perú” (Hurtado, 2011, 29 de marzo); estas cifras son preocupantes tratándose de un país como el Perú, con destinos turísticos destacados y el hecho de haber definido entre los objetivos del país, el incrementar la afluencia turística en el país.

- Si bien existen esfuerzos del MINCETUR, como el desarrollo de Manual de Buenas Prácticas [MBP] de Agencias de Viajes y Turismo, producto del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR; estas buenas prácticas no serán efectivas si no llegan a ser conocidas e implementadas en las agencias de viajes, por lo cual se recomienda incluir como parte de las acciones del plan estratégico, la difusión y entrenamiento del MBP y que sea realizada por una entidad privada, para asegurar una mayor cobertura de las empresas en el sector, con el seguimiento continuo y otorgándoles una certificación que contribuya con la imagen de la empresa y la motivación de la alta dirección para una implementación efectiva.
- Se recomienda ampliar la presente investigación a las agencias de viaje que operan en las principales ciudades del Perú, las cuales son también foco de la operación turística del país. Sin embargo, la herramienta utilizada debería ser acondicionada para incrementar la validez del constructo propio de este sector, utilizar términos menos técnicos en el instrumento, ya que por lo general la Alta Gerencia de las agencias de viaje no cuenta con el conocimiento de la terminología de la teoría de calidad.
- El liderazgo en la Alta Gerencia, es clave para guiar a las agencias de viajes hacia la visión estratégica planteada, por lo que se recomienda que el MINCETUR propicie la capacitación en gestión y administración, para los gerentes y directores de las

empresas del sector, de esta manera se les estará preparando para asumir los retos del plan estratégico.

- Se debe incluir dentro del planeamiento de la empresa actividades direccionadas a los trabajadores y proveedores, los cuales cumplen un rol importante en el proceso del servicio. Además incluir actividades de capacitación en temas referentes a la calidad, sensibilización y aplicación de los estándares, de tal forma que se incremente la probabilidad de sostenibilidad y crecimiento de la empresa.
- Por ser el turismo un sector de alto potencial para el Perú, se recomienda que las instituciones gubernamentales fiscalicen los servicios que las agencias de viaje otorgan a los turistas; para lo cual se debería hacer obligatorio el contar con un SGC, el cual sea medible y auditable por el MINCETUR.
- Debido a que las personas tienden a racionalizar sus respuestas en un esfuerzo por auto calificarse dentro de los estándares esperados, y al no contar con la absoluta objetividad de los participantes; recomendamos complementar la encuesta aplicada con preguntas de comprobación cruzada para disminuir el sesgo de los resultados.
- Se recomienda a las agencias de viaje invertir en el diseño del producto que ellas ofrecen, en cual está orientado a incrementar cada vez más el nivel de satisfacción del cliente; por lo que es necesario realizar estudios de mercado con el fin de conocer aún más los gustos y preferencias de su público objetivo, utilizar el "benchmarking" para implementar buenas practicas.
- Se recomienda a las agencias de viaje evaluar constantemente los servicios que están prestando, a través de la medición de la satisfacción del cliente, y la gestión de quejas y reclamos; ya que por lo general el cliente que no ha cubierto su expectativa se mantiene callado y tiene una alta probabilidad de no volver a tomar el mismo servicio.

5.3 Contribuciones

5.3.1 Contribuciones prácticas

- En el presente estudio se determinó, que para elevar el nivel de calidad en las Agencias de Viajes de Lima Metropolitana, se requiere dotarlas de competencias y herramientas que le permitan desarrollar: el Planeamiento de la Calidad con un desarrollo ordenado y sostenible, Círculos de Calidad que impulsen la cultura de la mejora continua y la Auditoria y Evaluación de la Calidad que asegure el seguimiento y alineación con las estrategias de la institución y el MINCETUR.
- En el presente estudio se comprobó que el factor de Gestión de la Calidad del Proveedor, es el que alcanzó el más alto nivel de cumplimiento del TQM, dentro de los nueve factores, esto se debe a que la preferencia y satisfacción de los clientes es sensible al nivel del servicio que proporcionan los proveedores.
- En el sector aún no existe una implementación integral de estándares de gestión de la calidad, sin embargo el MBP del MINCETUR se muestra como una buena alternativa, sobre todo por su facilidad de aplicación.
- El presente estudio ha mostrado evidencia del bajo conocimiento por parte de la Alta Gerencia en temas referentes a la calidad, por lo que el MINCETUR ha tomado acción inicial, en liderar una estrategia para incrementar el conocimiento de los SGC y la importancia del uso de las herramientas de calidad, para el crecimiento sostenible de las empresas que dirigen.
- En el presente estudio se observó que la muestra tuvo bajo cumplimiento en lo referente a establecer metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
- En el presente estudio se observó que la muestra tuvo bajo nivel de cumplimiento en referencia al estudio de las empresas peruanas al 2011, en lo referente a la utilización

del *benchmarking*, lo cual podría indicar desconocimiento del concepto.

- En el presente estudio se observó que la muestra tiene bajo nivel de cumplimiento en referencia a las empresas peruanas al 2011 en lo referente a invertir en el diseño del producto, por lo que se induce la necesidad de realizar investigaciones de mercado con el fin de conocer el perfil del turista.
- En el presente estudio se observó que existe debilidad en las agencias de viaje en lo referente a asegurar la calidad en toda la cadena del servicio prestado, ya que muestra un bajo nivel de cumplimiento en relación con las empresas peruanas al 2011, en lo referente a verificar el desempeño de sus proveedores en cuanto a calidad.
- En el presente estudio se observó debilidad en el interés por parte de la dirección de las agencias de viaje en capacitar al personal en temas referentes a la calidad.
- Dentro de los factores de TQM para el sector debe considerarse la incorporación de la gestión ambiental en el instrumento (encuesta), debido a que es un factor que puede vulnerar el diseño del producto.

5.3.2 Contribuciones teóricas

- El presente estudio valida la herramienta utilizada de los nueve factores del TQM, la cual fue usada también por Benzaquen (2013), para el estudio del nivel de cumplimiento de las empresas peruanas al 2011.
- El presente estudio ha extendido la investigación de Benzaquen (2013) para las empresas peruanas al sector de las agencias de viajes de Lima Metropolitana; la cual muestra evidencia que el nivel de cumplimiento del TQM de este sector es inferior al de las empresas peruanas al 2011.
- El presente estudio añadió nuevo conocimiento sobre el nivel de cumplimiento de la calidad en el sector de las agencias de viaje en Lima Metropolitana, y conlleva a

inducir que las agencias de viaje que cuentan con un sistema de calidad, tienden a tener un mejor cumplimiento en los factores de calidad.

- El presente estudio desarrolla una bibliografía sobre la aplicación de la gestión de la calidad en el sector de agencias de viaje de Lima Metropolitana, como base para estudios futuros.

5.4 Investigaciones Futuras

- Se recomienda extender la presente investigación hacia las agencias de viaje del resto del Perú, ya que el presente estudio alcanzó sólo a las empresas de la capital del país, mostrando indicios de una situación preocupante en el sector.
- La mayoría de agencias de viaje están en la categoría de pequeña empresa, y por el pobre nivel de cumplimiento de un SGC, se debería comprobar si existe una correlación entre el tamaño de la empresa y si esta cuenta o no con un SGC.
- Con el fin de incentivar la implementación de algún SGC en las agencias de viaje, se debería realizar una investigación con el fin de comprobar la existencia de una correlación directa entre el nivel de crecimiento de la empresa y el tiempo que esta lleva practicando algún sistema de calidad.
- Con el fin de incrementar el nivel de conciencia en las gerencias de las agencias de viajes y la necesidad de contar con un SGC; el MINCETUR debería liderar la realización de esta investigación con una mayor participación de las empresas de turismo y hacer la difusión de los resultados a estas; así mismo se debería considerar pasantías en países como Colombia, Chile, Brasil, para considerar las buenas prácticas de SGC en empresas del sector.
- Ante una evidencia clara de informalidad en las agencias de viajes del Perú, se recomienda investigar las razones que impulsan a los emprendedores a constituir

empresas de turismo en un marco de informalidad; y cuál es la correlación con el nivel educativo de la alta gerencia de las agencias de viajes.



Referencias

- Aguila, A.R., Al-Dweeri, R.M.O., & Padilla, A. (2012). Factores determinantes de la calidad de los servicios electrónicos en el contexto de los operadores postales. *Revista Trimestral de Dirección de Empresas Universia*, 35(3), 114-123.
- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Parainfo.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*, (1ra ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Benzaquen, J. (2013). La ISO 9001 y TQM en las empresas Latinoamericanas: Perú. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Bigne, E., Curras-Pérez, R., & Sánchez, I. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración. *Revista de Dirección de Empresas Universia*, 28(4), 78-100.
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía* (3ra ed.). México D.F., México: Siglo XXI editores.
- Cabarcos, N. (2006). *Proceso Económico-Administrativa en las Agencias de Viajes*. Vigo, España: Ideaspropias.
- CALTUR. (2013). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR. Manual de Buenas Prácticas para Agencias de Viajes y Turismo*. Lima, Perú: Viceministerio de Turismo.
- Canales (2012, 18 de noviembre). CANATUR: El turismo peruano es el sector con menos apoyo para invertir en la región. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/canatur-turismo-peruano-sector-menos-apoyo-invertir-region-2051993>
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. La Plata, Argentina:

Universidad Nacional del Mar del Plata.

Castellucci, D. (2013). Empresas, capital social y calidad. *Un estudio de casos múltiples en Mar del Plata, Argentina. Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(6), 1096-1120.

Recuperado de

<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N06/v22n6a05.doc.pdf>

Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR]. (2012). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de <http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/transparencia/CENFOTUR-Memoria-Anual-2012.pdf>

Constanza, M., & Rozo, D. (2009). El Concepto de Calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de la Salle*. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/viewFile/1260/1153>

Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión Integral de la Calidad: implantación, control y certificación*, (3ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Dipierri A. & Zanfardini M. (2004). Indicadores de Calidad en Agencia de Viaje Receptivas. Recuperado de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/indicadores-calidad-agencias-viajes-receptivas/id/54536775.html

Esponda, A., Pelavicini, J., Cuentas, R., Navarrete, G., Castellanos, G., Esparza, M. A., & Peñalva, G. (2005). *Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000:2000*. México D.F., México: Panorama Editorial.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México DF, México: Cengage.

Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: FC Editorial.

Fondo Nacional de Turismo (FONTUR). (2014). Recuperado de

www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym.../NTS_TS003.pdf

Fortune. (2010). *World's Most Admired Companies*. Recuperado de

http://archive.fortune.com/magazines/fortune/mostadmired/2010/full_list/

Fundación CODESPA. (2014). Programa Rutas: La apuesta por un turismo inclusivo en Latinoamérica. Recuperado de

<http://publicaciones.caf.com/media/41697/metodologia-para-el-fortalecimiento-de-iniciativas-de-turismo-rural-comunitario.pdf>

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston, Ma: Allyn & Bacon.

Gonzales, C., Gonzales, L., Juaneda, E., & Pelegrin, J. (2014). *La Calidad en la Organizaciones Turísticas*. Madrid, España: Paraninfo.

Gonzales, J. (2014). Innovación y calidad como estrategias gerenciales para empresas de servicio. *URBE – Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín*. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/viewArticle/3162/4759>

González B., & Martos M. (2014). Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el eje calidad-precio. *Revista de Dirección de Empresas Universia*, 2014(1), 60-78.

Griful, E., & Canela, M. A. (2002). *Gestión la Calidad*. Barcelona, España: Ediciones UPC.

Hart, C. (2003). *Doing a literatura review* [Realizando una revisión de literatura]. London, England: Sage

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Juarez, México: McGraw Hill.

Hurtado, C. (2011, 29 de marzo). El 60% de las agencias de viaje es informal en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/60-agencias-viaje-informal-peru_1-noticia-734628

Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). (2014). Recuperado de

aplicaciones.iram.org.ar/userfiles/images/iram_sectur/.../42910.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECI). (s.f.). Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Producción Nacional 2013*. Recuperado de <http://cde.peru21.pe/doc/0/0/1/8/5/185456.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *PERU: Tecnologías de Información y Comunicaciones en las empresas*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0953/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Producción Nacional 2013*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/01-produccion-nacional-dic-2013.pdf

Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). (2014). Recuperado de <http://www.icte.es/ESP/e/10/EI-ICTE/Origenes>

International Organization for Standardization [ISO]. 2013. ISO Survey. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>

Kaplan, R.M., & Sacuzzo, D.P. (2005). *Psychological testing: Principles, application and issues* (6th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Krajewski, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Prentice-Hall.

- La Prensa (2013, 24 de abril). Turismo en el Perú: La inseguridad y mala infraestructura afectan la llegada de visitantes extranjeros. *La Prensa*. Recuperado de <http://laprensa.pe/economia/noticia-turismo-peru-inseguridad-y-mala-infraestructura-afecta-llegada-turistas-6029>
- Li, J.; Alistair A., & Harrison, R. (2003). Principios de Gestión de la Calidad Total en China. *Revista Internacional de Gestión de Calidad y Confiabilidad*, 20(9), 1026 – 1050.
- Liker, J. K. (2006). *Las Claves del éxito de Toyota: 14 principios del fabricante más grande del mundo*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Machi, L., & McEvoy, B. (2009). *The literature review: Six steps to success* [La revisión de la literatura: Seis pasos para el éxito]. Thousand Oaks, CA: Sage
- Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de Mercados*, (5ª ed). Juárez, México: Pearson
- Marquina, P., Álvarez, G., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). *Revisión de literatura*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Membrado, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Merli, G. (1995). *La Calidad Total como Herramienta de Negocio*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). *Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/documentos/institucional/Rof_mincetur_oficial.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 - 2021*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof_Putjorn/PENTUR_2021.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f). *Descripción Turística del Perú*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). *Estudio de Actividad Turística: Identificación de las Ocupaciones Demandadas a Nivel Nacional* (1ra ed.).
Recuperado de
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasnivelnacional.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Principales Resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Turismo (Restaurantes, Hoteles y Agencias de Viaje)*. Recuperado de
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2011). *Plan de Desarrollo de los Servicios de Logística de Transporte: Parte A Diagnóstico Final*. Recuperado de
<http://www.mtc.gob.pe/portal/ogpp/documentos/Plan%20de%20Desarrollo%20de%20los%20Servicios%20Log%C3%ADsticos/Diagn%C3%B3stico%20Final%20-%20Anexos.pdf>
- Miranda, J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Miranda, J., Chamorro, A., & Rubio, S. (2012). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Mora, C.E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing, Sao Paulo*, 10(2), 146-162.
- Nava, V. M. (2005). *¿Qué es la Calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México D.F., México: Limusa.

- Nicolau J.L. (2011). *Tema 8: El Precio de los Productos Turísticos*. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16114/8/Tema%208.pdf>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Organización de las Naciones Unidas. (2010). *La Hora de la Igualdad: brecha por cerrar, caminos por abrir*. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/39710/100604_2010-114-SES.33-3_La_hora_de_la_igualdad_doc_completo.pdf
- Organización Internacional de Normalización (2010). *The ISO Survey of Certifications*. Geneva: ISO copyright office.
- Organización Mundial de Turismo. (2013). *Panorama OMT del Turismo Internacional*, (ed. 2013). Recuperado de http://www.turistec.org/imgdb/archivo_doc2119.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2013). *Organización Mundial de Turismo de las Naciones Unidas: Reflejos del Turismo*, (2013, ed.).
- PENTUR. (2013). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021* (1ra ed). Lima, Perú: Viceministerio de Turismo.
- Peralta, G. (2002). *De la Filosofía de la Calidad al Sistema de Mejora Continua: 37 actividades para realizarlas en su negocio*. México D.F., México: Panorama Editorial.
- Pizzo, M. (2012). *Cómo Servir con Excelencia. Un sistema al alcance de su equipo de trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial académica española.
- Saderra, Ll., (1993). *El Secreto de la Calidad Japonesa*. Barcelona, España: Marcombo.
- Sánchez, V.V. (2012). La percepción de los cruceristas estadounidenses sobre el servicio turístico de calidad ofrecido por los guías de turistas en Mazatlán, México. *Turismo y Sociedad*, 13(1).
- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). "An investigation of the total quality management survey

based research published between 1989 and 2000: a literature review". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 (7), p. 902- 970.

Sociedad Nacional de Industrias (SIN). (2014). *Modelo de Excelencia en la Gestión: Bases del Premio Nacional a la Calidad Perú*. Recuperado de:

http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm

Sociedad Nacional de Industrias. (2014). *Modelo de Excelencia en la Gestión*. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/premio_bases.htm

Triola, M. F. (2004). *Estadística*, (9ª ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Vargas, A. (1996). *Estadística descriptiva e inferencial*. Cuenca, España: Univ. de Castilla-La Mancha.

Vasek, L. (2013). El modelo compromiso de calidad con el turismo. *INNOTEC Gestión*, 2013(5), 65-67.

Velandia, N.R. (28 de Noviembre, 2008). Entre 22 organizaciones estará el premio a la calidad a la gestión. *El Tiempo*. Recuperado de

www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3210597

Velasco, J. (2011). *Gestión de la Calidad, mejora continua y sistemas de gestión*, (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration* (2nd. ed.).

Mishawaka, IN: Brooks/Cole Pub.

Zárraga L., Solís G., & Aranda C. (2015). La Transducción Como Herramienta De Competitividad Y Análisis De La Calidad Del Servicio Ofrecidos Por Los Guías De Turistas Estadounidenses En Cancún. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 69-78.

Apéndice A: Relación de Artículos Revisados

Autor	Año	Título	Resumen
Bigne, E., Curras-Pérez, R., & Sánchez-García, I.	2010	Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración.	Un mal diseño del producto puede conllevar al consumidor a percibir sentimientos de enfado y arrepentimiento, este último no puede ser compensado.
Aguila, A.R., Al, R.M.O., & Padilla, A.	2012	Factores determinantes de la calidad de los servicios electrónicos en el contexto de los operadores postales.	Importancia del desarrollo de productos personalizados, con estrategias de diferenciación e innovación en busca de fidelizar a los clientes.
Sánchez, V.V.	2012	La percepción de los cruceristas estadounidenses sobre el servicio turístico de calidad ofrecido por los guías de turistas en Mazatlán, México.	Calidad de servicio es excelencia, perfección, eficacia, satisfacción, utilidad, entre otros. Calidad turística es el éxito para todos aquellos que se involucran en brindar utilidad y placer.
Mora, C.E.	2011	La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor.	Los dos modelos de la calidad dominantes de todas las investigaciones: PSQM (Grönroos 1984), evalúa la brecha entre la expectativa y la experiencia y SERVQUAL (Parasuraman 1985) basado en el cerramiento de las brechas de la organización.
Vasek, L.	2013	El modelo compromiso de calidad con el turismo.	Independientemente de la ISO 9001, Chile, Colombia, Brasil y Uruguay han desarrollado un modelo de calidad para turismo basado en: liderazgo, enfoque al cliente, gestión de procesos y prevención de riesgos, gestión medio ambiental y resultados.
Gonzales, J.	2014	Innovación y calidad como estrategias	La gestión de la innovación en las organizaciones brinda

		gerenciales para empresas de servicio.	la oportunidad de ubicarlas en un mercado más competitivo y diseñar productos que satisfagan la necesidad de los clientes.
Castellucci, D.	2013	Empresas, capital social y calidad.	En Argentina existen esfuerzos del sector público para facilitar la gestión de calidad en e turismo; sin embargo este esfuerzo se restringido por el perfil cultural organizacional y la alta dirección de las empresas.
Velandia, N.R.	Nov, 2008	Entre 22 organizaciones estará el premio a la calidad a la gestión.	En Colombia, como incentivo a la gestión de la calidad existe un premio y reconocimiento a las empresas del sector privado y público que hayan destacado en esta gestión.
Zárraga L., Solís G., & Aranda C.	2015	Transducción y calidad en el turismo.	Los clientes valoran que la información les llegue de manera efectiva. Se identifican cinco dimensiones en la calidad de servicio: confiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y tangibilidad.
González B., & Martos M.	2014	Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el eje calidad-precio.	La incorporación de una marca económica incrementa la valoración de la calidad percibida de una marca estándar y la incorporación de una marca <i>premium</i> la disminuye. Factores irrelevantes pueden influenciar la evaluación de la calidad que hacen los consumidores de un producto.

Apéndice B: Objetivos Específicos, Estrategias y Acciones del CALTUR

Objetivos Específicos, Estrategias y Acciones del CALTUR

<i>Objetivo Específico 1</i>	
<i>Recursos humanos competentes constituyen la base de la gestión de la oferta turística a todo nivel.</i>	
<i>Estrategia 1.1</i>	
<i>Sistematización y difusión de experiencias significativas.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión, simplificación, actualización y difusión de los estándares de competencia laboral para turismo y hotelería del Proyecto CENFOTUR-BID. • Difusión del proceso de la Certificación TEDQUAL de la Organización Mundial de Turismo – OMT • Documentación, sistematización y difusión de otras experiencias. • Conformación de una mesa de coordinación integrada por los principales proveedores de servicios educativos en turismo, gestión de destinos, hotelería y gastronomía del Perú, para la identificación y desarrollo de políticas y estrategias para el desarrollo de una oferta de calidad.
<i>Estrategia 1.2</i>	
<i>Implementación del enfoque de la competencia laboral en la oferta educativa.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un programa de trabajo para la implementación del enfoque de competencia laboral, en la oferta educativa en coordinación con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de Educación.
<i>Estrategia 1.3</i>	
<i>Desarrollo de una oferta educativa gerencial de calidad en gestión sostenible del turismo, la hotelería y la gastronomía.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del alcance de los estándares de competencia laboral a los niveles gerenciales con participación de las universidades que brindan las carreras de turismo, hotelería y/o gastronomía.
<i>Estrategia 1.4</i>	
<i>Descentralización progresiva de la oferta educativa de calidad.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un programa de trabajo para la construcción de syllabus (mallas) curriculares con la participación de los diferentes proveedores.
<i>Objetivo Específico 2</i>	
<i>Prestadores de servicios turísticos aplican las buenas prácticas empresariales y desarrollan su actividad con responsabilidad social y respeto por el patrimonio natural y cultural.</i>	
<i>Estrategia 2.1</i>	
<i>Implementación de una cultura de planeamiento del servicio con base en estándares y protocolos.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas de gestión de servicio.

	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un sistema para la aplicación de buenas prácticas de gestión de servicio.• Otorgamiento de reconocimientos a prestadores de servicios turísticos que aplican buenas prácticas de gestión de servicio.• Estandarización de los servicios turísticos mediante la elaboración de normas técnicas por el Comité Técnico de Normalización en Turismo, aprobadas por el INDECOPI, organismo oficial de normalización del Perú.• Desarrollo y aplicación de un Sello de Calidad Turística para los servicios turísticos.
--	--



<i>Estrategia 2.2</i>	
<i>Sistematización y difusión de buenas prácticas de gestión ambiental.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas ambientales implementadas por los prestadores de servicios turísticos. • Desarrollo de un sistema para la aplicación de buenas prácticas ambientales dirigida a prestadores de servicios turísticos.
<i>Estrategia 2.3</i>	
<i>Sistematización y difusión de buenas prácticas relacionadas a la comunidad.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación, sistematización y difusión de buenas prácticas empresariales de relación con la comunidad, incluyendo los principios de prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en el ámbito del turismo (prevención de las ESNNA). • Desarrollo de un sistema para la aplicación de las buenas prácticas en empresas de servicios turísticos.
<i>Objetivo Específico 3</i>	
<i>Sitios turísticos se manejan con criterio de uso público sostenible, disponen de servicios y facilidades adecuadas y constituyen productos atractivos y competitivos.</i>	
<i>Estrategia 3.1</i>	
<i>Apoyo al desarrollo y aplicación de planes maestros o de manejo, que incorporen estándares de uso público en los principales sitios turísticos.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de planes maestros o de manejo, que incorporan estándares de uso público para sitios turísticos, fundamentalmente para sitios arqueológicos, Áreas Naturales Protegidas, espacios propicios para el desarrollo del turismo rural comunitario y especialmente para aquellos que sean prioridad del Sector Turismo. • Promover la elaboración de documentos de gestión para el uso público de sitios turísticos.
<i>Estrategia 3.2</i>	
<i>Diseño y aplicación de estándares de uso turístico e interpretación del patrimonio.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, difusión e implementación de Estándares de Uso Turístico e Interpretación del Patrimonio con participación de gestores de atractivos y de prestadores de servicios turísticos.
<i>Estrategia 3.3</i>	
<i>Apoyo al desarrollo y ejecución de programas de seguridad, mantenimiento y facilitación a los turistas en los principales sitios turísticos.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas de seguridad en coordinación con la Red de Protección al Turista y en el marco del Programa Nacional de Seguridad Turística.

<i>Objetivo Específico 4</i>	
<i>Destinos turísticos principales con seguridad para el visitante y se manejan con una óptima gestión.</i>	
<i>Estrategia 4.1</i>	
<i>Apoyo al desarrollo y ejecución de programas y proyectos de conservación y puesta en valor del patrimonio natural y cultural en los principales destinos turísticos del país.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas y proyectos de conservación y puesta en valor del patrimonio natural y cultural en los principales destinos turísticos.
<i>Estrategia 4.2</i>	
<i>Apoyo al desarrollo y ejecución de programas de disposición de residuos y ordenamiento urbano o rural en los municipios.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la elaboración de programas y proyectos para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, específicamente en gestión de residuos sólidos, tratamiento de aguas residuales y ordenamiento territorial. • Desarrollo de estrategias y acciones para promover la aplicación de las buenas prácticas de gestión en destinos turísticos.
<i>Estrategia 4.3</i>	
<i>Desarrollo de programas de conciencia para el desarrollo de una cultura turística.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de un programa nacional de conciencia y cultura turística. • Desarrollo de contenidos educativos en Turismo para la población en edad escolar, con base en lo actuado por el proyecto “Fortalecimiento Integral del Turismo”, FIT Perú. • Desarrollo de programas de apoyo para el logro de consistencia en la producción de artesanías, articulado con los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) en artesanía.
<i>Estrategia 4.4</i>	
<i>Apoyo al desarrollo y puesta en marcha de sistemas de información y seguridad turística en los destinos.</i>	
<i>Acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas de seguridad en coordinación con la Red de Protección al Turista y en el marco del Programa Nacional de Seguridad Turística.

Nota. Tomado de “Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR),” por MINCETUR, 2011.

Apéndice C: Preguntas Relacionadas a los Factores de Calidad

Preguntas relacionadas a los Factores de Calidad.

Factores de Calidad	Preguntas
Alta Gerencia - X ₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestion de la Calidad en la empresa - X ₁₁
	La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participacion de los empleados en la Gestion de la de la Calidad - X ₁₂
	La alta gerencia de la empresa se reune de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestion de la Calidad - X ₁₃
	La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad - X ₁₄
	La alta gerencia busca el exito de la empresa a largo plazo - X ₁₅
Planeamiento de la Calidad - X ₂	La empresa tiene metas especificas y detalladas en cuanto a la calidad - X ₂₁
	La empresa presta atencion al cumplimiento y exito de sus polfticas y planes relacionados con la calidad - X ₂₂
Auditoría y Evaluacion de la Calidad - X ₃	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones - X ₃₁
	La empresa evalua regularmente sus polfticas y planes de la calidad - X ₃₂
	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa - X ₃₃
Diseño del Producto - X ₄	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseno del producto -X ₄₁
	La empresa invierte en el diseno del producto - X ₄₂
Gestion de la Calidad del Proveedor - X ₅	La empresa ha establecido relaciones de cooperacion a largo plazo con sus proveedores- X ₅₁
	La empresa posee informacion detallada acerca del desempeho de los proveedores en cuanto a calidad - X ₅₂
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada - X ₅₃
Control y Mejoramiento de Proceso - X ₆	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes - X ₆₁
	Las instalaciones y la dispositionffsica del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente - X ₆₂
	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento - X ₆₃
	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 Verification, Diagrama de Pareto, Histograma, Graficos de Control, Diagrama de Relaciones) - X ₆₄
	La empresa implementa el control de calidad con eficacia - X ₆₅
Educacion y Entrenamiento - X ₇	La mayoría de empleados de la empresa reciben educacion y entrenamiento en cuanto a calidad - X ₇₁
	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestion de la calidad - X ₇₂
	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad - X ₇₃
	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte - X ₇₄
Círculos de Calidad - X ₈	La empresa esta capacitada para realizar cfrculos de calidad - X ₈₁
	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad - X ₈₂
	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa - X ₈₃
Enfoque hacia la satisfaccion del cliente - X ₉	La empresa ha obtenido ahorros por los cfrculos de calidad - X ₈₄
	La empresa cuenta con medios para obtener informacion sobre los clientes - X ₉₁
	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfaccion del cliente todos los ahos - X ₉₂
	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes - X ₉₃
	La empresa realiza una evaluacion general de los requerimientos de los clientes - X ₉₄

Nota: Tomado de "Calidad en las empresas Latinoamericanas. El caso peruano", Benzaquen (2013).

Apéndice D: Tablas y Gráficos de los Resultados

Datos Demográficos

¿Cuántos trabajadores tiene ?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	1	.6	.6	.6
1 a 10	132	80.5	80.5	81.1
11 a 50	18	11.0	11.0	92.1
51 a 200	8	4.9	4.9	97.0
201 a mas	5	3.0	3.0	100.0
Total	164	100.0	100.0	

¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0 - 5	31	18.9	19.0	19.0
6 - 10	55	33.5	33.7	52.8
11 - 15	36	22.0	22.1	74.8
16 - 20	16	9.8	9.8	84.7
Más de 20	25	15.2	15.3	100.0
Total	163	99.4	100.0	
Perdidos Sistema	1	.6		
Total	164	100.0		

Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Sí	13	7.9	7.9	7.9
No	151	92.1	92.1	100.0
Total	164	100.0	100.0	

Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	151	92.1	92.1	92.1
ISO 9000	8	4.9	4.9	97.0
CALTUR	5	3.0	3.0	100.0
Total	164	100.0	100.0	

Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0	151	92.1	92.1	92.1
De 1 a 3 años	6	3.7	3.7	95.7
De 4 a 7 años	3	1.8	1.8	97.6
De 8 a más años	4	2.4	2.4	100.0
Total	164	100.0	100.0	

Tablas de frecuencia

Alta Gerencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	58	1,0	5,9	5,9
En desacuerdo	158	2,8	16,0	21,8
Neutro	528	9,2	53,4	75,2
De acuerdo	245	4,3	24,8	100,0
Total	989	17,2	100,0	
Perdidos Sistema	4751	82,8		
Total	5740	100,0		

Planeamiento de la Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	34	,6	10,4	10,4
	En desacuerdo	40	,7	12,2	22,6
	Neutro	183	3,2	55,8	78,4
	De acuerdo	71	1,2	21,6	100,0
	Total	328	5,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5412	94,3		
Total		5740	100,0		

Auditoría y Evaluación de la Calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	50	,9	7,6	7,6
	En desacuerdo	128	2,2	19,5	27,1
	Neutro	338	5,9	51,5	78,7
	De acuerdo	140	2,4	21,3	100,0
	Total	656	11,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5084	88,6		
Total		5740	100,0		

Gestión de la Calidad del Proveedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	,3	3,5	3,5
	En desacuerdo	59	1,0	12,0	15,4
	Neutro	313	5,5	63,6	79,1
	De acuerdo	103	1,8	20,9	100,0
	Total	492	8,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5248	91,4		
Total		5740	100,0		

Control y Mejoramiento de Procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	63	1,1	7,7	7,7
	En desacuerdo	147	2,6	17,9	25,6
	Neutro	425	7,4	51,8	77,4
	De acuerdo	185	3,2	22,6	100,0
	Total	820	14,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4920	85,7		
Total		5740	100,0		

Educación y Entrenamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	44	,8	6,7	6,7
	En desacuerdo	96	1,7	14,6	21,3
	Neutro	373	6,5	56,9	78,2
	De acuerdo	143	2,5	21,8	100,0
	Total	656	11,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5084	88,6		
Total		5740	100,0		

Círculos de Calidad

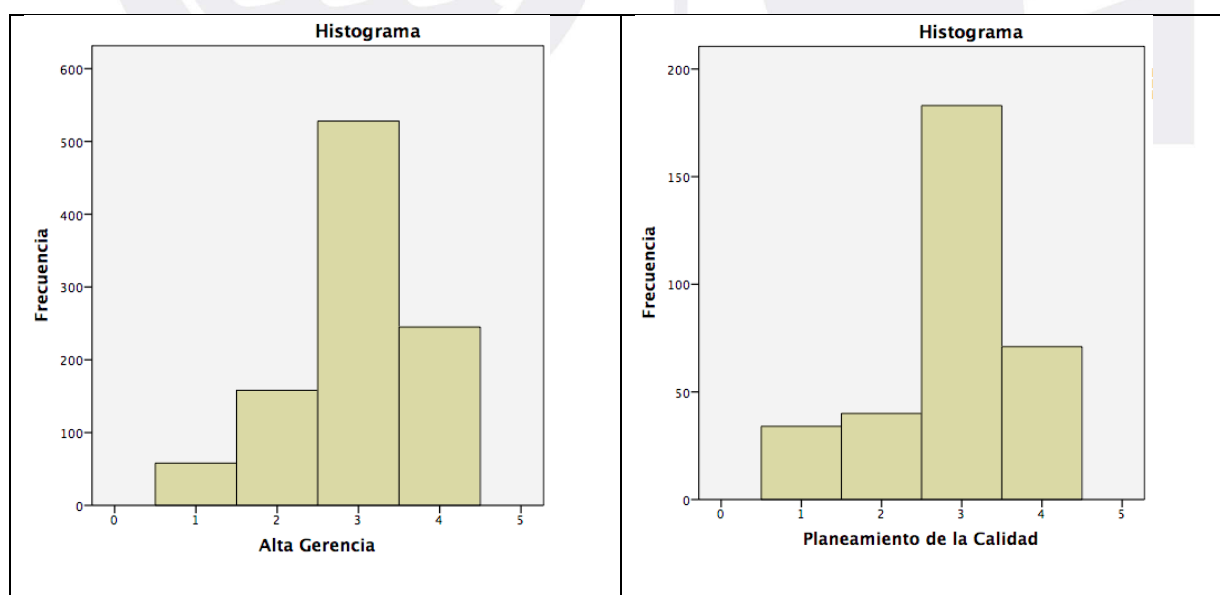
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	49	,9	7,5	7,5
	En desacuerdo	175	3,0	26,7	34,1
	Neutro	303	5,3	46,2	80,3
	De acuerdo	129	2,2	19,7	100,0
	Total	656	11,4	M100,0	
Perdidos	Sistema	5084	88,6		
Total		5740	100,0		

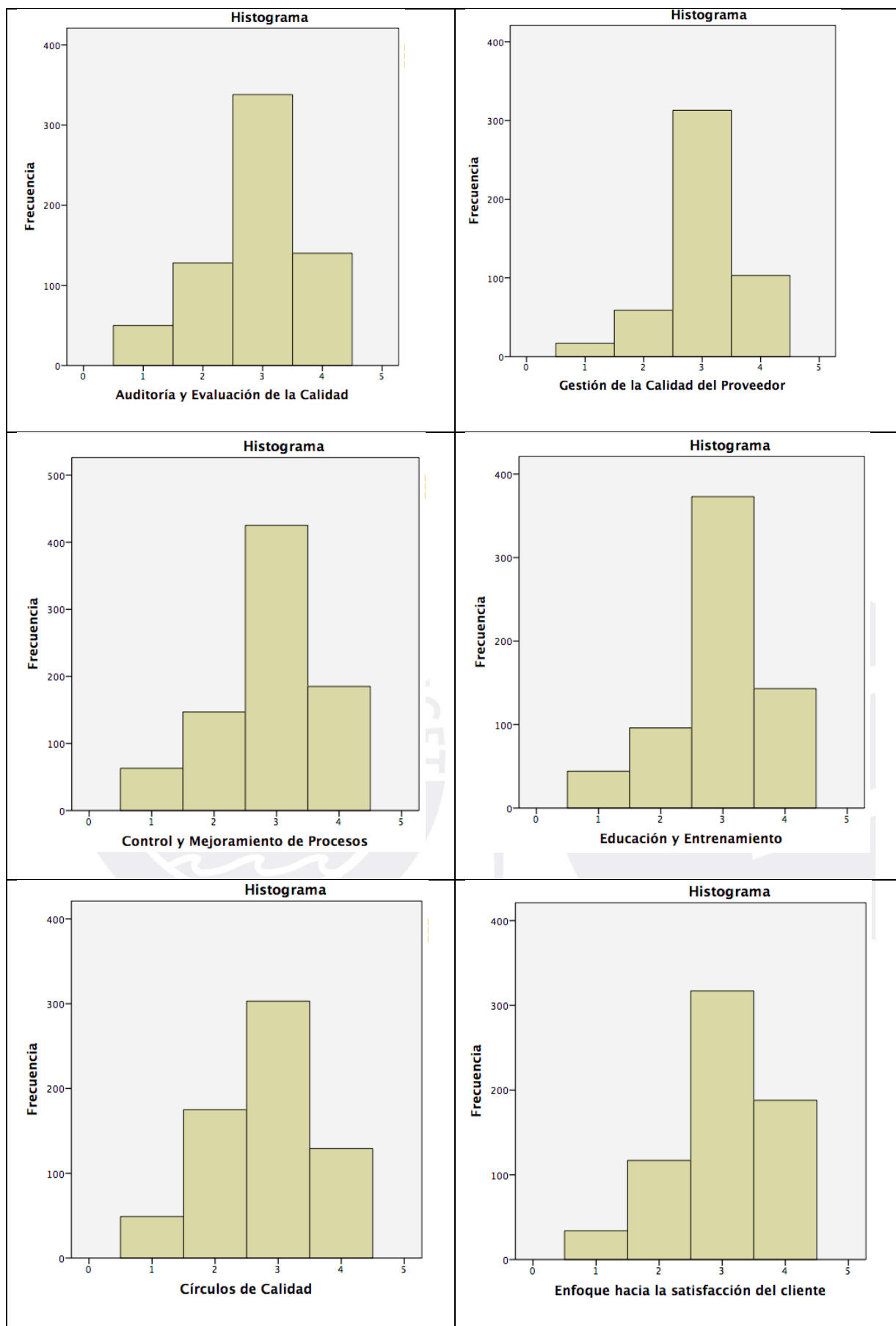
Enfoque hacia la satisfacción del cliente

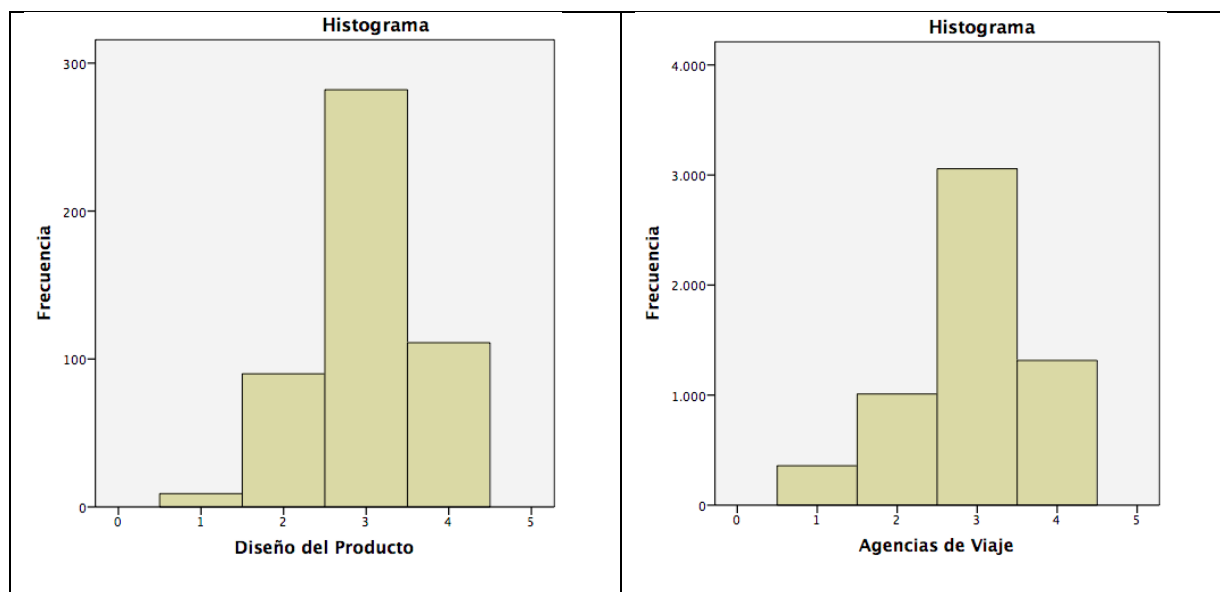
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	34	,6	5,2	5,2
	En desacuerdo	117	2,0	17,8	23,0
	Neutro	317	5,5	48,3	71,3
	De acuerdo	188	3,3	28,7	100,0
	Total	656	11,4	100,0	
Perdidos	Sistema	5084	88,6		
Total		5740	100,0		

Agencias de Viaje en Lima Metropolitana al 2014

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	358	6,2	6,2	6,2
	En desacuerdo	1010	17,6	17,6	23,8
	Neutro	3057	53,3	53,3	77,1
	De acuerdo	1315	22,9	22,9	100,0
	Total	5740	100,0	100,0	

Histogramas





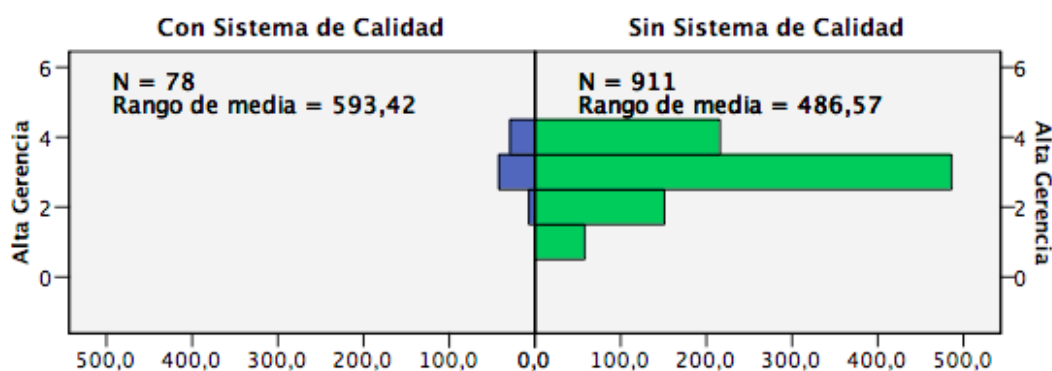
Variables descriptivas

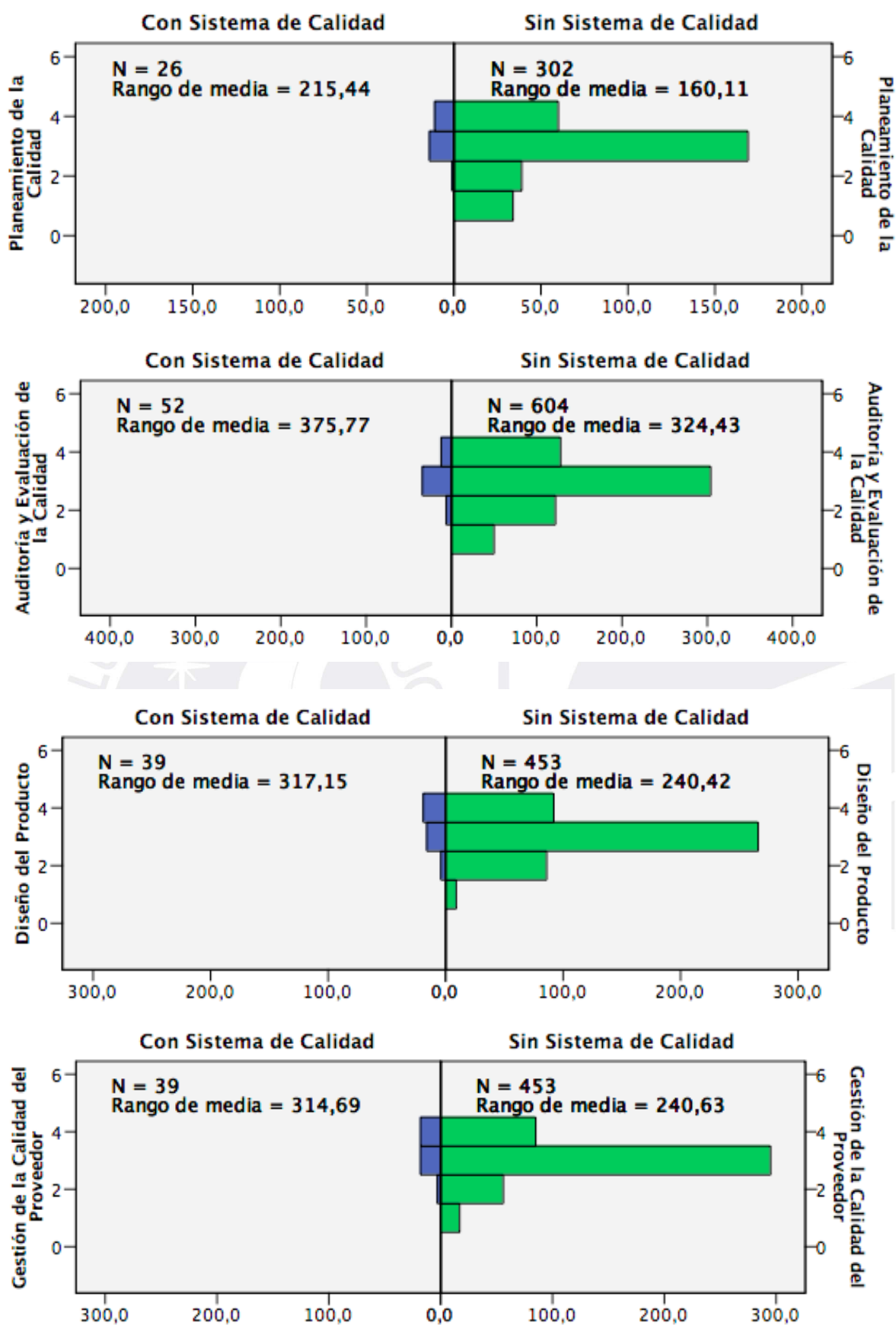
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	estándar	
				Error estándar	Estadístico	
Agencias de Viaje	5740	1	4	2,93	,011	,806
Alta Gerencia	989	1	4	2,97	,025	,801
Planeamiento de la Calidad	328	1	4	2,89	,048	,862
Auditoría y Evaluación de la Calidad	656	1	4	2,87	,033	,835
Diseño del Producto	492	1	4	3,01	,031	,695
Gestión de la Calidad del Proveedor	492	1	4	3,02	,031	,684
Control y Mejoramiento de Procesos	820	1	4	2,89	,029	,838
Educación y Entrenamiento	656	1	4	2,94	,031	,794
Círculos de Calidad	656	1	4	2,78	,033	,846
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	656	1	4	3,00	,032	,821

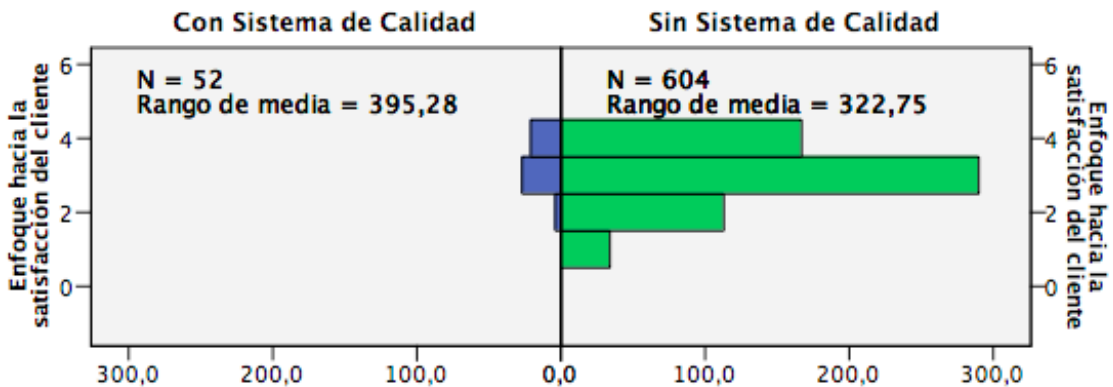
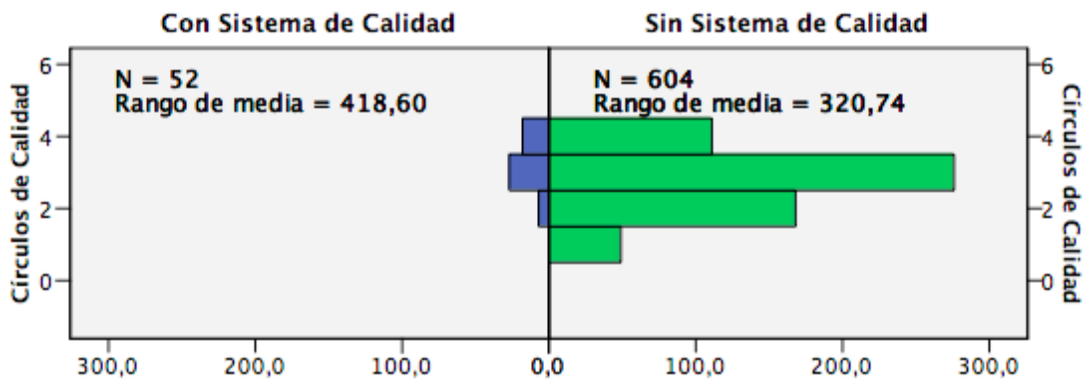
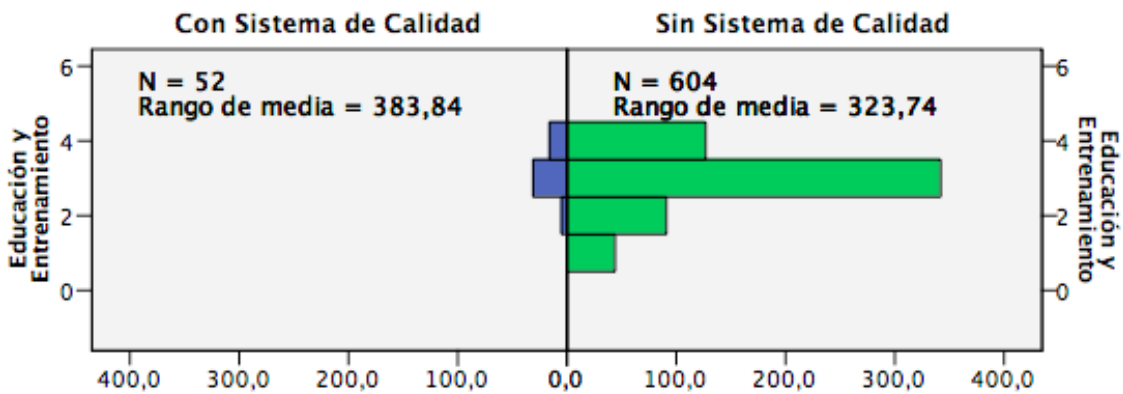
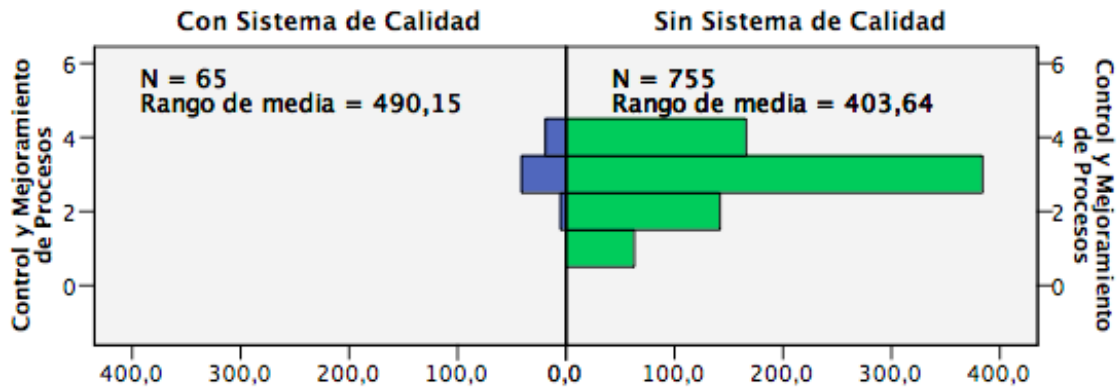
Por sistema de calidad

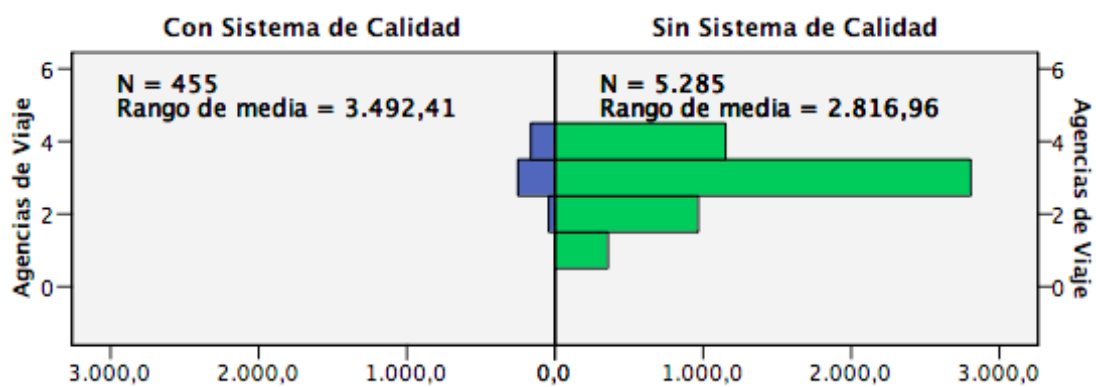
		Descriptivos		Estadístico	Error estándar
Calidad					
Agencias de Viaje	Con Sistema de Calidad	Media		3,27	,029
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	3,21	
			Límite superior	3,32	
		Media recortada al 5%		3,30	
		Mediana		3,00	
		Varianza		,381	
		Desviación estándar		,617	
		Mínimo		2	
		Máximo		4	
		Rango		2	
		Rango intercuartil		1	
		Asimetría		-,240	,114
		Curtosis		-,610	,228
		Sin Sistema de Calidad	de Calidad	Media	
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior			2,88	
	Límite superior			2,92	
Media recortada al 5%				2,94	
Mediana				3,00	
Varianza				,662	
Desviación estándar				,814	
Mínimo				1	
Máximo				4	
Rango				3	
Rango intercuartil				1	
Asimetría				-,569	,034
Curtosis				,017	,067

Pruebas de Mann-Whitney









Apéndice E: Instrumento Utilizado

A. Su empresa o Institución está ubicada:

a. <input type="checkbox"/> En Lima	1
b. <input type="checkbox"/> En provincia	2

B. Su empresa es:

a. <input type="checkbox"/> Pública	1
b. <input type="checkbox"/> Privada	2
c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____	3

C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

1 a 10 (<input type="checkbox"/>)	1
11 a 50 (<input type="checkbox"/>)	2
51 a 200 (<input type="checkbox"/>)	3
201 a más (<input type="checkbox"/>)	4

D. Su cargo es:

<input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General	1
<input type="checkbox"/> Gerente de Area o Jefe de Departamento	2
<input type="checkbox"/> Otro _____	3

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje	1
b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción	2
c. <input checked="" type="checkbox"/> Servicios Turísticos, Agencias de Viaje	3
d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial	4
e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden	5
f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría	6
g. <input type="checkbox"/> Otra _____	7

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

a. <input type="checkbox"/> 0 - 5	1
b. <input type="checkbox"/> 6 - 10	2

c. () 11 - 15	3
d. () 16 - 20	4
e. () Más de 20	5

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

() Sí	1
() No	2

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

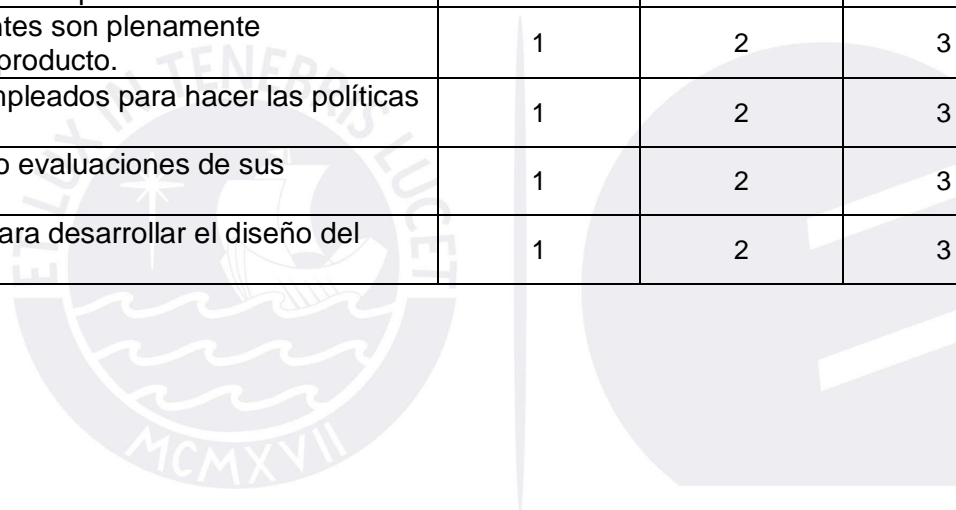
I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

a. De 1 a 3 años ()	1
b. De 4 a 7 años ()	2
c. De 8 a más años ()	3

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	1	2	3	4	5
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	1	2	3	4	5
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	1	2	3	4	5
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	1	2	3	4	5
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	1	2	3	4	5
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	1	2	3	4	5
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	1	2	3	4	5
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	1	2	3	4	5
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del	1	2	3	4	5

	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.	1	2	3	4	5
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	1	2	3	4	5
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	1	2	3	4	5
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	1	2	3	4	5
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	1	2	3	4	5
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	1	2	3	4	5
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	1	2	3	4	5
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	1	2	3	4	5
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	1	2	3	4	5
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	1	2	3	4	5
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	1	2	3	4	5
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	1	2	3	4	5
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	1	2	3	4	5
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	1	2	3	4	5
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	1	2	3	4	5
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	1	2	3	4	5

27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	1	2	3	4	5
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).	1	2	3	4	5
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	1	2	3	4	5
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	1	2	3	4	5
31	La empresa invierte en el diseño del producto.	1	2	3	4	5
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	1	2	3	4	5
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	1	2	3	4	5
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	1	2	3	4	5
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	1	2	3	4	5



Apéndice F: Data de las Encuestas Efectuadas

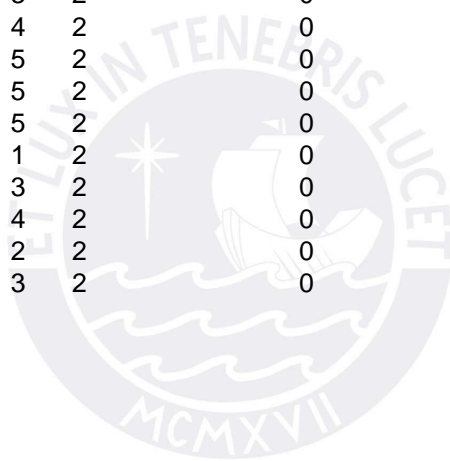
	A	B	C	D	E	F	G	H	Razón Social
1	1	2	1	1	3	3	2	0	Businesses Peruvian Travel Sevice SAC
2	1	2	1	3	3	1	2	0	Jerusalem Tours SAC
3	1	2	1	2	3	3	2	0	Peruvian Tours Representaciones SAC
4	1	2	1	2	3	4	2	0	Viajes Turismo SA
5	1	2	1	2	3	2	2	0	Viajes Picaflor
6	1	2	1	2	3	5	2	0	Plaza de Armas Tours SA
7	1	2	1	2	3	4	2	0	Latino Travel EIRL
8	1	2	1	2	3	2	2	0	Du Solei Travel
9	1	2	1	2	3	2	2	0	Cuarzo Travel SRL
10	1	2	1	2	3	2	2	0	Purichkam Peru Torus SAC
11	1	2	1	2	3	4	2	0	Tika Tours
12	1	2	1	1	3	5	2	0	Francia Excursions
13	1	2	1	2	3	2	2	0	Viajes y Congresos EIRL
14	1	2	1	3	3	2	2	0	Dalytours SAC
15	1	2	4	2	3	3	1	ISO 9001	Trana American Airlines SA
16	1	2	1	3	3	4	2	0	Program Tours SRL
17	1	2	1	2	3	1	2	0	K&D Travels
18	1	2	1	2	3	2	2	0	Friends Travel
19	1	2	4	2	3	5	2	0	Turismo CIVA SAC
20	1	2	2	2	3	3	2	0	Turifax SAC
21	1	2	4	2	3	3	2	0	Costamar Travel Cruise and Tours SAC
22	1	2	1	2	3	2	2	0	Belmondo Viajes
23	1	2	1	2	3	1	2	0	City Travel Perú SAC
24	1	2	1	2	3	2	2	0	Miami Travel EIRL
25	1	2	1	2	3	1	2	0	Todomundo EIRL
26	1	2	1	2	3	2	2	0	Isabel's Travel SAC
27	1	2	2	2	3	5	2	0	Plaza de Armas Tours SA
28	1	2	3	1	3	3	2	0	Abercrombie & Kent Perú
29	1	2	1	2	3	2	2	0	Travelmax
30	1	2	2	2	3	5	2	0	Unión Tours SA
31	1	2	1	2	3	1	2	0	Peruvian Sky Travel SAC
32	1	2	1	2	3	2	2	0	M.P. Representaciones SA
33	1	2	1	2	3	5	2	0	casablanca Tours SA
34	1	2	2	2	3	4	2	0	Ashaninka Perú

35	1	2	1	2	3	4	2	0	Turicentro
36	1	2	1	2	3	2	2	0	CAS Viajes y Turismo
37	1	2	3	2	3	5	1	ISO 9001	Costamar Travel Cruice and Tours SAC
38	1	2	1	2	3	3	1	ISO 9001	Esmeralda Tours R. SAC
39	1	2	2	2	3	5	1	ISO 9001	Viajes Club
40	1	2	1	2	3	2	1	ISO 9001	Aeromundo Travel
41	1	2	1	2	3	3	2	0	Special Travel SAC
42	1	2	1	2	3	3	1	ISO 9001	Huaringas Travels Tours ERIL
43	1	2	2	1	3	5	1	CALTUR - Mincetur / Promperu	Paseos Amazonico Ambassador SRLTDA
44	1	2	2	2	3	5	2	0	Solmar Tour SA
45	1	2	2	2	3	4	2	0	Wayki Trek
46	1	2	1	2	3	3	1	CALTUR - Mincetur / Promperu	Vacations Travel Tours SAC
47	1	2	1	2	3	2	2	0	M&M Expert Tours
48	1	2	1	2	3	3	1	CALTUR - Mincetur / Promperu	Atenas Tours SRL
49	1	1	1	3	3	5	2	0	Aloha Travel Service SA
50	1	2	2	3	3	2	2	0	Tianma Vacations SAC
51	1	2	1	1	3	2	2	0	Perumundo
52	1	2	1	2	3	2	2	0	Scala Tours
53	1	2	1	3	3	2	2	0	Helmy Travels SAC
54	1	2	1	2	3	3	2	0	Aeroworld Viajes
55	1	2	1	2	3	2	2	0	Zeya Tours
56	1	2	1	2	3	5	2	0	Sistemas de Viajes
57	1	2	1	2	3	1	2	0	Dfrancos SAC
58	1	2	2	2	3	3	2	0	Escape Mundial
59	1	2	1	2	3	2	2	0	Nes Travel International
60	1	2	1	3	3	1	2	0	dazzling Destinations
61	1	2	1	2	3	1	2	0	Viajes Miley Torus
62	1	2	1	2	3	2	2	0	Embajadores Tours SAC
63	1	2	1	1	3	2	2	0	VH Tours EIRL
64	1	2	1	2	3	3	2	0	Inversiones Nuevo Horizonte Viajes y Turismo
65	1	2	1	2	3	2	2	0	Gennaio Travel
66	1	2	1	2	3	2	2	0	JDR Viajes y Turismo SAC
67	1	2	1	2	3	3	2	0	Lupita Travel Service
68	1	2	1	2	3	2	2	0	Travel Courier e Inversiones SAC
69	1	2	1	2	3	3	2	0	Domicol Tours SA

70	1	2	1	1	3	3	2	0	Megaval Tours
71	1	1	1	2	3	2	2	0	Kings Travel
72	1	2	1	1	3	2	2	0	Sakura Travel SAC
73	1	2	1	2	3	2	1	CALTUR - Mincetur / Promperu	Urpi Viajes SAC
74	1	2	1	2	3	3	2	0	Viajes Antuanet SRL
75	1	2	1	3	3	1	2	0	Lorenz Global Travel SRL
76	1	2	3	3	3	4	2	0	Continental Travel SAC
77	1	2	1	2	3	1	2	0	P/G Sky Travel
78	1	2	1	2	3	3	1	CALTUR - Mincetur / Promperu	Travel Punto Com
79	1	2	1	2	3	4	2	0	Luxor Travel SAC
80	1	2	2	2	3	2	2	0	Amazon Travel and Tours
81	1	2	1	2	3	4	2	0	Travelnet SA
82	1	2	1	3	3	1	2	0	Naxos Tours Perú SAC
83	1	2	1	2	3	3	2	0	Latin Tours Perú SAC
84	1	2	1	2	3	2	2	0	Rosita Tour SRL
85	1	2	1	2	3	2	2	0	Ekono Tours
86	1	2	2	2	3	1	1	ISO 9001	Viajes El Corte Inglés
87	1	2	3	2	3	5	2	0	Diners Travel Perú SA
88	1	2	1	3	3	1	2	0	Inpat SAC
89	1	2	2	2	3	2	2	0	CTM Tours SAC
90	1	2	1	2	3	2	2	0	Open Tours
91	1	2	1	2	3	1	2	0	Hal Tours
92	1	2	1	2	3	1	2	0	Viajes Umbrella
93	1	2	1	2	3	1	2	0	Confianza Express
94	1	2	1	2	3	1	2	0	Las Lomas Tours
95	1	2	1	3	3	2	2	0	Mundo Viajes Perú EIRL
96	1	2	1	2	3	3	2	0	Central de Viajes
97	1	2	1	3	3	1	2	0	A&M Tours and Travel
98	1	2	1	3	3	3	2	0	Group First Travel SAC
99	1	2	1	2	3	4	2	0	Nueva América
100	1	2	1	2	3	3	2	0	Amon Ra Travel S.A.C
101	1	2	1	3	3	2	2	0	Inkas Magic
102	1	1	1	2	3	2	2	0	Andina del Sur SAC
103	1	2	1	2	3	2	2	0	Inka Tours
104	1	2	1	2	3	2	2	0	Le Roy Travel EIRL
105	1	2	1	3	3	2	2	0	Turismo Inkaico SRL

106	1	2	1	2	3	2	2	0	Oltursa
107	1	2	1	2	3	2	2	0	Mundo Total
108	1	2	3	2	3	3	2	0	Travex S.A.
109	1	2	4	2	3	5	1	ISO 9001	Condor Travel
110	1	2	1	2	3	1	2	0	Peruvian Airlines S.A
111	1	2	1	2	3	3	2	0	Navi Tours EIRL
112	1	2	1	3	3	5	2	0	Mayorista Tour Operador
113	1	2	1	2	3	5	2	0	Tráfico SA
114	1	2	1	2	3	1	2	0	Total Travel Sevice SAC
115	1	2	1	2	3	1	2	0	E&L Travel
116	1	2	1	2	3	2	2	0	Five Continentes Travel SAC
117	1	2	1	1	3	1	2	0	Allin Travel
118	1	2	1	2	3	1	2	0	Aviatur
119	1	2	1	2	3	1	2	0	Sky Net Travel
120	1	2	1	2	3	3	2	0	DTP Viajes
121	1	2	1	2	3	3	2	0	
122	1	1	1	2	3	2	2	0	SD Travel
123	1	2	1	2	3	5	2	0	Futurama Tours SAC
124	1	2	1	3	3	2	2	0	Villacre Mundo Viajes SAC
125	1	2	1	3	3	5	2	0	Topseller Turismo
126	1	2	1	3	3	5	2	0	Forest Tours
127	1	2	1	2	3	1	2	0	Aron City Travel SAC
128	1	2	1	2	3	1	2	0	Viajes y Congresos EIRL
129	1	2	1	2	3	2	2	0	Friends Travel
130	1	2	1	2	3	4	2	0	Turicentro
131	1	2	1	3	3	2	2	0	Turifax S.A.C
132	1	2	1	2	3	2	2	0	Travelmax
133	1	2	1	2	3	2	2	0	M&M Expert Tours
134	1	2	1	2	3	1	2	0	Tika Tours
135	1	2	1	2	3	2	2	0	Cuarzo Travel SRL
136	1	2	1	2	3	1	2	0	Plaza de Armas Tours S.A
137	1	2	1	2	3	5	2	0	Francia Excursions
138	1	2	1	2	3	2	2	0	DalyTours SAC
139	1	2	1	2	3	3	2	0	Huaringas Travels Tours EIRL
140	1	2	1	2	3	3	2	0	Special travel SAC
141	1	2	1	2	3	1	2	0	Peruvian Sky Travel SAC

142	1	2	4	2	3	3	2	0	Trans American Airlines SA
143	1	2	2	1	3	5	2	0	Paseos Amazonicos Ambassador SRL
144	1	2	1	2	3	3	2	0	Vacations Travels Tours SAC
145	1	2	1	2	3	2	2	0	Belmondo Viajes
146	1	2	1	2	3	2	2	0	Isabel`s Travel SAC
147	1	2	2	2	3	4	2	0	Fashaninka Perú
148	1	2	1	2	3	1	2	0	Todomundo EIRL
149	1	2	1	2	3	2	2	0	M.P. Representaciones S.A.
150	1	2	1	2	3	3	2	0	Esmeralda Tours R. SAC
151	1	2	3	2	3	5	2	0	Costamar trave cruise & tours SAC
152	1	2	2	2	3	3	2	0	VITUR
153	1	2	1	3	3	4	2	0	Program Tours SRL
154	1	2	1	2	3	5	2	0	Casablanca Tours SA
155	1	2	1	2	3	3	2	0	Peruvian Tours Representaciones SAC
156	1	2	1	2	3	4	2	0	Latino Travel EIRL
157	1	2	3	2	3	5	2	0	Solmartour SA
158	1	2	1	2	3	5	2	0	Panorama Viajes turismo SA
159	1	2	2	2	3	5	2	0	Setours
160	1	1	1	2	3	1	2	0	Du Soleil Travel
161	1	2	1	2	3	3	2	0	City Travel Perú SAC
162	1	2	2	3	3	4	2	0	Wayki Trek
163	1	2	3	2	3	2	2	0	Viajes Picaflor
164	1	2	1	2	3	3	2	0	CAS Viajes y Turismo



Ítem	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	38		
1	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	Businesses Peruvian Travel Sevice SAC		
2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	Jerusalem Tours SAC		
3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	Peruvian Tours Representaciones SAC		
4	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	Viajes Turismo SA		
5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	2	3	3	3	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4	5	Viajes Picaflor		
6	2	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	Plaza de Armas Tours SA	
7	2	2	2	2	2	2	4	3	2	5	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	Latino Travel EIRL		
8	2	2	2	2	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	Du Solei Travel	
9	2	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	Cuarzo Travel SRL	
10	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	Purichkam Perú Torus SAC		
11	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	4	Tika Tours	
12	2	2	2	2	2	2	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	Francia Excursions	
13	2	2	2	2	2	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	Viajes y Congresos EIRL	
14	2	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	Dalytours SAC	
15	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	Trana American Airlines SA	
16	2	2	2	2	2	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	Program Tours SRL
17	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	5	4	4	4	K&D Travels
18	2	2	2	2	2	2	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	5	5	5	Friends Travel
19	2	2	2	2	2	2	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3	Turismo CIVA SAC
20	2	2	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	Turifax SAC
21	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	Costamar Travel Cruice and Tours SAC
22	2	2	2	2	2	2	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	Belmondo Viajes
23	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	City Travel Perú SAC
24	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	Miami Travel EIRL
25	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	Todomundo EIRL
26	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Isabel's Travel SAC
27	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	Plaza de Armas Tours SA
28	4	4	4	3	4	4				4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	Abercrombie & Kent Perú	
29	5	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	3	Travelmax	
30	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	Unión Tours SA
31	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	Peruvian Sky Travel SAC	
32	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	4	4	4	M.P. Representaciones SA	
33	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	casablanca Tours SA
34	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	Ashaninka Perú

35	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	4	4	Turicentro
36	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	CAS Viajes y Turismo	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Costamar Travel Cruice and Tours SAC
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Esmeralda Tours R. SAC	
39	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	5	5	4	3	4	Viajes Club	
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	Aeromundo Travel	
41	4	4	3	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	Special Travel SAC	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	Huaringas Travels Tours ERIL	
43	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Paseos Amazonico Ambassador SRLTDA	
44	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	Solmar Tour SA	
45	3	3	2	4	4	4	3	3	1	3	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	Wayki Trek
46	4	3	3	4	4	3	5	3	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	Vacations Travel Tours SAC	
47	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	5	M&M Expert Tours	
48	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	Atenas Tours SRL	
49	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	5	Aloha Travel Service SA	
50	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	Tianma Vacations SAC	
51	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	Perumundo	
52	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	Scala Tours	
53	3	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	4	Helmy Travels SAC	
54	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	Aeroworld Viajes	
55	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	Zeya Tours	
56	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	Sistemas de Viajes	
57	4	4	3	4	4	5	4	4	2	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	Dfrancos SAC	
58	3	3	3	2	3	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	5	4	4	Escape Mundial
59	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	Nes Travel International	
60	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	dazzling Destinations	
61	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	Viajes Miley Torus	
62	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	Embajadores Tours SAC	
63	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	VH Tours EIRL	
64	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	Inversiones Nuevo Horizonte Viajes Turismo	
65	4	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	Gennao Travel	
66	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	JDR Viajes y Turismo SAC	
67	5	4	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	2	Lupita Travel Service	
68	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Travel Courier e Inversiones SAC
69	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	Domicol Tours SA	
70	5	4	3	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	Megaval Tours	

71	4	4	3	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	Kings Travel					
72	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	3	5	2	3	3	3	4	4	4	3	Sakura Travel SAC				
73	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	Urpi Viajes SAC				
74	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	Viajes Antuanet SRL				
75	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	Lorenz Global Travel SRL				
76	4	2	2	2	3	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	Continental Travel SAC				
77	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	P/G Sky Travel				
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	Travel Punto Com			
79	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	Luxor Travel SAC			
80	3	3	3	1	4	5	4	3	3	4	1	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	4	4	4	2	4	3	5	3	5	4	3	5	4	4	Amazon Travel and Tours			
81	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	Travelnet SA				
82	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	2	3	Naxos Tours Perú SAC			
83	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	Latin Tours Perú SAC			
84	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	Rosita Tour SRL	
85	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	Ekono Tours		
86	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	Viajes El Corte Inglés		
87	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	Diners Travel Perú SA	
88	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	Inpat SAC	
89	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	CTM Tours SAC		
90	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	Open Tours		
91	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	Hal Tours		
92	3	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	3	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	Viajes Umbrella	
93	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	Confianza Express			
94	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	Las Lomas Tours		
95	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	Mundo Viajes Perú EIRL		
96	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	Central de Viajes	
97	3	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	A&M Tours and Travel	
98	4	2	4	4	4	4	3	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	Group First Travel SAC		
99	3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	Nueva América	
100	4	4	5	5	5	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	Amon Ra Travel S.A.C	
101	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	5	4	5	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	Inkas Magic		
102	3	4	0	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	Andina del Sur SAC	
103	3	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	Inka Tours	
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Le Roy Travel EIRL
105	4	5	5	4	5	3	3	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	Turismo Inkaico SRL
106	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	0	4	0	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	Oltursa

107	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	Mundo Total			
108	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	Travex S.A.			
109	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	Condor Travel			
110	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	5	Peruvian Airlines S.A			
111	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	0	4	5	5	4	5	3	3	4	4	3	3	Navi Tours EIRL		
112	4	5	3	3	5	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	4	Mayorista Tour Operador		
113	1	1	1	2	3	1	1	1	1	5	4	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	Tráfico SA		
114	4	4	3	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	Total Travel Sevice SAC			
115	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	E&L Travel		
116	3	4	3	4	5	4	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	Five Continentes Travel SAC		
117	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	Allin Travel			
118	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	Aviatur		
119	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	3	Sky Net Travel		
120	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	5	3	5	3	4	4	3	5	5	4	4	4	DTP Viajes		
121	3	4	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4			
122	5	5	4	5	4	3	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	SD Travel		
123	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	Futura Tours SAC		
124	5	4	4	3	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	Villacre Mundo Viajes SAC		
125	4	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	Topseller Turismo		
126	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	5	4	5	5	3	3	3	3	0	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	Forest Tours	
127	4	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	Aron City Travel SAC		
128	3	3	3	2	2	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	Viajes y Congresos EIRL		
129	3	3	3	3	4	5	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	5	Friends Travel		
130	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3	4	3	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	Turicentro		
131	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	Turifax S.A.C	
132	5	4	5	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	Travelmax	
133	5	4	4	3	3	5	5	4	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	M&M Expert Tours	
134	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	Tika Tours	
135	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	Cuarzo Travel SRL	
136	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	Plaza de Armas Tours S.A	
137	5	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	Francia Excursions		
138	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	DalyTours SAC		
139	3	4	3	2	4	1	1	1	1	4	4	4	1	1	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	4	4	2	3	Huaringas Travels Tours EIRL	
140	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	Special travel SAC	
141	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	Peruvian Sky Travel SAC	
142	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	Trans American Airlines SA

