



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: “La gestión de calidad y su incidencia en la  
satisfacción de los clientes de la HOSTERIA MONTE  
SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa.”**

**AUTORA: Patricia Alexandra Mazón Flores**

**Tutor: Ph.D Ing Mg. Klever Moreno**

Ambato – Ecuador

2013



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ph.D Ing Mg. Klever Moreno**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas para obtener el título terminal de Tercer nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo del 2013

Ph.D Ing Mg. Klever Moreno

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Mazón Flores Patricia Alexandra**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales y personales; a excepción de las citas.

.....

**C.I. 0604266932**

**AUTORA.**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

**Ing. José Proaño**

f).....

**Ing. Jorge Jordán**

Ambato, Mayo del 2013.

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción so suponga a ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

**Srta. Mazón Flores Patricia Alexandra**

CI.0604266932

AUTORA

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo de investigación le dedico a Dios quien a sido y será mi guía el cual me ilumina y me dio la sabiduría para terminar con éxito uno de mis grandes sueños.

A mis incomparables papitos Doris y Chelo quienes fueron mi motor incondicional, para poder salir adelante siempre apoyándome y alentándome con palabras de amor.

A mis queridos abuelitos María y Miguel que son mis segundos padres, quienes siempre se preocuparon por mi desde el día que nací.

Y a toda mi linda familia tíos y primos que siempre vieron en mí una mujer valiente y ejemplar nunca los defraudare los quiero mucho.

**PATTY**

## **AGRADECIMIENTO**

Con admiración y respeto a la Universidad Técnica de Ambato y de manera especial a mi querida Facultad de Ciencias Administrativas, a mis queridos docentes quienes con su apoyo, esfuerzo, comprensión y amor me han apoyado para la culminación de mi formación profesional.

De manera muy especial mi reconocimiento y gratitud para el Ph.D Ing. Mg Klever Moreno Gavilanes por su valiosa contribución en el planeamiento y ejecución del presente trabajo investigativo.

A Dios, a mi querida y linda familia que siempre confían en mí que con su ejemplo de amor y bondad me guían por un buen camino.

**PATTY**

## INDIDE GENERAL

<b>A. SECCIÓN PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Declaración de Autenticidad .....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado.....	iv
Derechos de Autor.....	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Indide General .....	viii
Indice de Cuadros.....	xiii
Indice de Gráficos .....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv

## **B. TEXTO**

Introducción .....	1
--------------------	---

### **Capítulo I**

#### **El Problema**

1.1. Tema:.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico .....	5
1.2.3 Prognosis .....	6
1.2.4 Formulación del Problema .....	6
1.2.5 Interrogantes.....	6
1.2.6 Delimitación del Objetivo de la Investigación.....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 General .....	9
1.4.2 Específicos .....	9

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos .....	10
2.2 Fundamentacion Filosófica .....	12
2.3 Fundamentación Legal .....	13
2.4 Categorías Fundamentales .....	14
2.4.1. Gestión de Calidad .....	17
2.4.2. Enfoques en la Definición de Calidad.....	19
2.4.3. Control de Calidad .....	21
2.4.4. Características de la Calidad .....	22
2.4.5. Calidad de Servicio .....	33
2.4.6. Necesidades y Expectativas de los Clientes.....	34
2.4.7 Satisfacción del Clientes .....	35
2.4.7.1. Psicología del Consumo.....	35
2.5 Hipótesis.....	39
2.6 Variables .....	39

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

3.1 Enfoque. ....	40
3.2 Modalidad de la Investigación .....	41
3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.....	41
3.2.2 Investigación de Campo.....	41
3.3 Tipos de Investigación. ....	41
3.3.1 Investigación Descriptiva.....	41
3.3.2 Investigación Correlacional. ....	42
3.4 Población y Muestra.....	42
3.4.1. Población.....	42
3.5 Operacionalizacion de Variables.....	44
3.6 Recolección de la Información.....	45
3.7 Procesamiento y Analisis de la Información.....	46

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Calidad de los Servicios y Productos .....	48
4.2. Gestión por Procesos.....	50
4.3. Liderazgo de la Calidad .....	51
4.4. Compromiso Directivo por la Calidad. ....	52
4.5. Convencimiento sobre la Calidad .....	54
4.6. Medición y Seguimiento de la Calidad. ....	55
4.7. Capacitación al Personal. ....	56
4.8. Proactividad al Cliente. ....	57
4.9. Frecuencia de Capacitacion.....	59
4.10. Seguridad y Salud Laboral. ....	60
4.11. Innovación de los Servicios. ....	61
4.12. Presupuesto para mejora de la Calidad. ....	62
4.13. Definición de Competencias y Responsabilidades. ....	64
4.14. Instalaciones de la Hostería.....	65
4.15. Apariencia del Personal.....	67
4.16. Tiempo de Espera.....	68
4.17. Solución de Reclamos. ....	69
4.18. Verificación de Hipótesis. ....	70
4.18.1. Hipótesis Estadística .....	71
4.18.1.1. Hipótesis Nula.....	71
4.18.1.2. Hipótesis Alternativa.....	71
4.18.2. Nivel de Significación.....	71
4.18.3. Grados de Libertad.....	71
4.18.4. Frecuencia Observada .....	72
4.18.5. Decisión .....	76

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones. ....	77
-------------------------	----

5.2. Recomendaciones.....	78
---------------------------	----

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Tema: Mejoramiento Continúo de la Hostería Monte Selva .....	80
6.2. Información General .....	80
6.3. Antecedentes de la Propuesta.....	81
6.4. Justificación.....	81
6.5. Objetivos .....	83
6.5.1 Objetivo General .....	83
6.5.2. Objetivos Específicos.....	83
6.5.2. 1. Definir los Principios de la Calidad Hacia el Mejoramiento Continuo. ....	83
6.5.2.2. Planificar las Acciones para EL Mejoramiento Continuo de la Hostería Monte Selva.....	83
6.6. Análisis De Factibilidad.....	83
6.6.1. Legal.....	83
6.6.2. Administrativa.....	83
6.6.3 Operativa. ....	84
6.6.4 Social.....	84
6.6.5. Económica.....	84
6.6.6. Tecnológica.....	85
6.7. Fundamentación Científico- Técnico.....	85
6.7.1. Mejora de la Calidad .....	85
6.8. Metodología Modelo Operativo.....	87
6.8.1. Selección de los Problemas (Oportunidades de Mejora) .....	87
6.8.2. Cuantificación y Subdivisión del problema u oportunidad de Mejora Seleccionada.....	88
6.8.3. Análisis de causas Raíces Específicas.....	88
6.8.4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (Metas de Mejoramiento) .....	89
6.8.5. Diseño y Programación de Soluciones.....	90
6.8.6. Implantación de Soluciones .....	91

6.8.7. Establecimiento de Acciones de Garantía.....	91
6.10. Presupuesto .....	93
6.11. Administración de la Propuesta .....	93
6.12. Previsión de la Evaluación .....	94

### **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

Bibliografía .....	95
Direcciones Electronicas:.....	97
Anexos .....	98
Anexo N°1 Encuetas .....	99
Anexo N°2 Ubicación de la Hostería.....	100
Anexo N°3 Organigrama Estructural .....	101
Anexo N°4 Nombre de la Empresa.....	102
Anexo N°5 Servicios.....	103

## INDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Población y muestra.....	42
Cuadro 2 Distribución Proporcional.....	43
Cuadro 3. Variable Independiente: La Gestión de Calidad.....	44
Cuadro 4. Variable Dependiente: Satisfacción de los Clientes.....	45
Cuadro 5. Técnica de Instrumentos de Investigación.....	46
Cuadro 6. Calidad de los servicios y productos.....	48
Cuadro 7. Gestión por procesos.....	50
Cuadro 8. Liderazgo de la calidad.....	51
Cuadro 9. Compromiso directivo por la calidad.....	52
Cuadro 10. Convencimiento sobre la calidad.....	54
Cuadro 11. Medición y seguimiento de la calidad.....	55
Cuadro 12. Capacitación del personal.....	56
Cuadro 13. Proactividad al cliente.....	57
Cuadro 14. Frecuencia de capacitación.....	59
Cuadro 15. Seguridad y salud laboral.....	60
Cuadro 16. Innovación de servicios.....	61
Cuadro 17. Presupuesto para mejora de la calidad.....	62
Cuadro 18. Definición de competencias y responsabilidades.....	64
Cuadro 19. Instalaciones de la Hostería.....	65
Cuadro 20. Apariencia del personal.....	67
Cuadro 21. Tiempo de espera.....	68
Cuadro 22. Solución de reclamos.....	69
Cuadro 23. Frecuencias Observadas.....	72
Cuadro 24. Calculo de Chi cuadrada.....	73
Cuadro 25. Cronograma.....	92
Cuadro 26. Presupuesto.....	93
Cuadro 27. Prevención de la Evaluación.....	94

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Árbol de Problemas.....	5
Gráfico 2. Categorías fundamentales.....	14
Gráfico 3. Gestión de Calidad.....	15
Gráfico 4. Satisfacción del Cliente.....	16
Gráfico 5. Calidad de servicio.....	49
Gráfico 6. Gestión por procesos.....	50
Gráfico 7. Liderazgo de la calidad.....	51
Gráfico 8. Compromiso directivo por la calidad.....	53
Gráfico 9. Convencimiento sobre la calidad.....	54
Gráfico 10. Capacitación del personal.....	56
Gráfico 11. Proactividad al cliente.....	58
Gráfico 12. Frecuencia de capacitación.....	59
Gráfico 13. Seguridad y salud laboral.....	60
Gráfico 14. Innovación de los servicios.....	62
Gráfico 15. Presupuesto para la mejora de la calidad.....	63
Gráfico 16. Definición de competencias y responsabilidades.....	64
Gráfico 17. Instalaciones de la Hostería.....	66
Gráfico 18. Apariencia del personal.....	67
Gráfico 19. Tiempo de espera.....	68
Gráfico 20. Solución de Reclamos.....	70

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene como propósito de estudio Determinar la gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la HOSTERIA MONTE SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa. Para el efecto se utilizó la investigación descriptiva y correlacional, y un enfoque cualitativo permitió la recolección de datos para analizar las variables en estudio y alcanzar el objetivo propuesto. La gestión de calidad referente a los servicios que proporciona la Hostería Monte Selva tiene buena acogida por los turista tanto nacionales como extranjeros sin embargo es necesario mejorarlos para alcanzar mayor satisfacción y fidelidad de los clientes, lo que representa una fortaleza muy importante que se debe aprovechar en la aplicación y desarrollo de estrategias de comunicación.

La metodología utilizada en el proceso investigativo fue la de campo, la misma que permitió diagnosticar la gestión de calidad y la satisfacción de los clientes , la cual se detectó en la recolección de información que se aplicó a los clientes a través de la encuesta, luego del análisis se llegó a la conclusión que: la calidad de servicios y productos de la Hostería Monte Selva no son de lo mejor, particularidad que afecta en la satisfacción de los clientes; No se realiza de manera integral la gestión por procesos en la Hostería Monte Selva, así como también la definición de competencias y responsabilidades no es de lo mejor, razón por lo cual pueden existir problemas de superposición de funciones.

Palabras claves:

Gestión

Calidad

Satisfacción

Clientes

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar la gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la HOSTERIA MONTE SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa, encaminado a diagnosticar y analizar el sistema de calidad de la empresa y los requerimientos de sus clientes.

La estructura de la investigación contemplan los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en las fuentes documentales y redes de información, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, referente al mejoramiento continuo de la hostería monte selva la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA:**

La gestión de calidad y su incidencia en la satisfacción de los clientes de la HOSTERIA MONTE SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

La actividad turística es actualmente tomada en cuenta por un sinnúmero de gobiernos para impulsar el desarrollo socioeconómico y son cientos los países que se encuentran impulsando políticas de desarrollo turístico. Tal como lo menciona Kotler (1997) el turismo se ha convertido en un negocio mundial cuyo mercado en expansión no deja ningún lugar sin explotar. Esto trae aparejado que la competencia entre los destinos turísticos sea cada vez mayor. La competencia a la vez, lleva a los destinos a tratar de

diferenciarse entre sí, siendo innegable que una de las formas de hacerlo es trabajando a favor de la calidad, aspecto que cada vez reclaman más los clientes. Ya no es condición suficiente comunicar la existencia de grandiosos y en algunos casos únicos atractivos turísticos, actualmente los turistas buscan más que eso. Buscan un todo que incluye una alta apreciación por la calidad. Así es que la competitividad de los destinos depende hoy, en gran parte de alcanzar altas cuotas de calidad, constituyéndose en un llamado de atención para el desarrollo turístico de todas las localidades.

Aguiló (1996) indica que las tendencias que caracterizan el desarrollo del sector turístico y hotelero, con cambios en la intensidad y distribución de los flujos turísticos, han variado el entorno y la forma de competir. Este escenario obliga a las empresas del sector turístico a reenfocar su estrategia competitiva del mercado, pasando de una centrada en precios a otra enfocada a la obtención de elementos de diferenciación (López y Serrano, 2001). Poon (1993) afirma que este escenario implica que la competitividad del establecimiento hotelero, debe focalizarse en la mejora del servicio mediante una mejor calidad de servicio y la búsqueda de elementos diferenciadores. La búsqueda de una mayor competitividad hace que la calidad se convierta en un aspecto clave para la industria hotelera (Ingram y Daskalakis, 1999).

Actualmente las empresas hoteleras manejan estándares de calidad como herramienta básica la misma que debe utilizar toda empresa orientada al mercado, para ser más competitiva.

Según la tendencia de los mercados turísticos emitidos por la OMT la región de Latinoamérica recibe más del 16% de las llegadas totales de turismo del mundo, es en la actualidad la tercera región más visitada después de Europa, Asia, y el Pacífico con aproximadamente 115 millones de llegadas de todo el mundo.

Las especificaciones y estándares de servicio se asocian a la tarifa mejor calidad en los servicios, esta situación se combina con la misma situación de oferta y demanda de alojamiento que es particular en cada localización, es así como hoteles con una tarifa

habitación alta con servicios inadecuados se presenta en sitios de situación de poca demanda y viceversa.

La clasificación y categorización en hotelería internacional se ha establecido a través de directrices estatales o de asociaciones privadas o comerciales. Lo importante en este tema es que dicha clasificación y categorización indique claramente un nivel de calidad reconocido en el mercado por la satisfacción al cliente.

En el Ecuador se ha iniciada con exigencias de estándares de calidad sobre todo en las Pymes, presentando muchos beneficios en las empresas que han adoptada esta herramienta.

La mayoría de empresas turísticas en nuestro país no cuentan con estándares de calidad, este hecho se fundamenta principalmente en que estas empresas, con clara vocación comercial, no suelen contar con un administrador sino que cubren esta función solo los propietarios de dichas empresas hoteleras.

En Tungurahua de los 2028 hoteles registrados en las diferentes Cámaras de Turismo, menos del 30% trabajan con estándares de calidad, cabe recalcar que en ese porcentaje están los hoteles con más de tres estrellas ya que estas empresas turísticas cuentan con organigramas estructurales definidos, mientras que más del 70% que es la mayoría de hoteles en nuestra provincia son manejados de forma empírica e intuitiva sin basarse en ningún estándar de calidad lo que incide grandemente en la débil satisfacción del cliente.

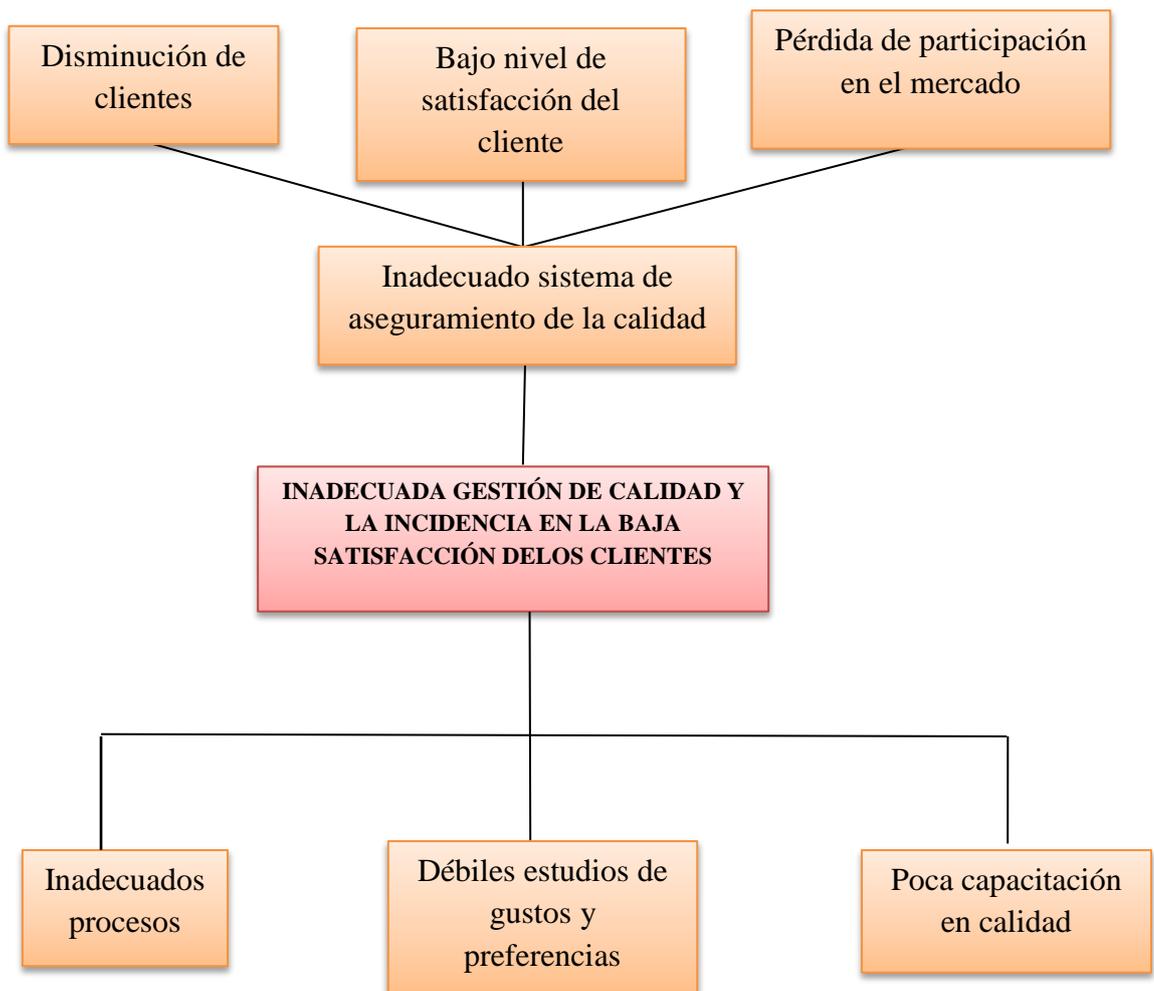
Baños de Agua Santa ubicada en las faldas del volcán Tungurahua, pequeño pueblo de magia y color. Centro eco turístico lleno de hermosos paisajes, flora y fauna de singular belleza en un paraíso del Ecuador y del mundo. En esta ciudad se encuentra la Hostería Monte Selva quien abre sus puertas en el año de 1993. Se dedica a la venta de servicios en cuanto a hospedaje en un ambiente rodeado de naturaleza al pie de la montaña con cinco hectáreas de jardines, habitaciones, suites de lujo y un balneario con varias piscinas. Siendo el único hotel que posee agua termal amarilla volcánica y curativa.

La Hostería contempla la belleza de Baños, sus montañas y se accede a Senderos que circunda la ciudad. Con personal que está presto a atender sus requerimientos y deseos teniendo especial cuidado en la seguridad de los visitantes muy pequeños a quienes se les mima con juegos y piscina infantil.

La calidad del servicio en la Hostería Monte Selva no se encuentra totalmente definida, debido a que no se ha integrado el equipo de calidad, está por establecerse los procesos de la institución y no se ha iniciado la acreditación de la calidad.

### 1.2.2 Análisis crítico

**Gráfico 1. Árbol del problema**



La problemática inadecuada gestión de la calidad y su incidencia en la baja satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva se da por diversas causas entre las que sobresalen los inadecuados procesos que se utilizan ya sea en la parte administrativa como financiera y de promoción, se han realizado pocos estudios de la demanda de los clientes habituales y potenciales en lo referente a gustos y preferencias; y, la poca capacitación realizado en calidad a todos los miembros de la Hostería.

Estas causas han conducido a que se den efectos negativos como el que se utilicen inadecuados sistemas de gestión de calidad que han conducido también a la disminución del número de clientes, pérdida en la participación del mercado y como consecuencia de toda la insatisfacción de los clientes

### **1.2.3 Prognosis**

La falta de una visión empresarial en cuanto a la implementación de adecuados estándares de calidad, no nos permite incrementar las ventas perdiendo competencia y participación en el mercado turístico, lo que lleva a nuestra empresa a un estancamiento representado pérdidas permanentes.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide la inadecuada gestión de calidad en la baja satisfacción de los clientes de la hostería MONTE SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa?

### **1.2.5 Interrogantes**

¿Qué estándares de calidad está aplicando la hostería MONTE SELVA?

¿Cuáles serán los estándares a utilizar para mejorar la satisfacción del cliente?

¿Cómo mejorar los estándares de calidad aplicados a la empresa?

### **1.2.6 Delimitación del objetivo de la investigación**

- **Por el contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Calidad

**Aspecto:** Satisfacción del cliente

- **Delimitación espacial**

HOSTERIA MONTE SELVA está ubicada en la Provincia de Tungurahua en el Cantón Baños de Agua Santa en el Barrio El Raposal en la calles Montalvo y Thomas Halflants.

- **Delimitación temporal**

La presente investigación se desarrollará de noviembre 2011 a Marzo 2012

- **Unidades de observación**

La siguiente investigación realizara a los clientes externos, directivos y empleados.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

La industria hotelera se presenta hoy como uno de los subsectores más destacados del sector turístico y del sector económico ecuatoriano. Su impacto en el ámbito económico, el sector hotelero disfruta de una notable relevancia, por su contribución a la generación de empleo y por los efectos indirectos que tiene en su entorno.

En efecto, la presencia de un hotel en una determinada zona permite impulsar el desarrollo de actividades complementarias, mejorar la renta de los habitantes en las áreas turísticas de influencia y revitalizar una serie de actividades que, sin la figura del hotel y del sector turístico, podrían desaparecer. En este trabajo, la calidad se determina como una filosofía de adecuación del servicio a las necesidades y expectativas del cliente, y como un elemento que la hostería debe considerar para hacer frente a esa nueva demanda y a las exigencias del mercado.

El planteamiento de este trabajo es ayudar a identificar los ámbitos de la gestión de la hostería para mejorar la calidad de servicio en el sector, entendiendo que la calidad de servicio se plantea como una filosofía de gestión que permite alcanzar una ventaja competitiva a la cadena hotelera que la aplica. El éxito de los servicios de alojamiento depende de la calidad de éstos como base primordial de la entera satisfacción de sus visitantes. Ciertamente, debido al cambio de la era local a la global, la competencia está basada en la calidad del servicio, expresada esta última en factores como servicios personalizados, rápidos, seguros y múltiples atracciones.

Es así como Hostería Monte Selva se ha visto en la necesidad de implementar nuevos cambios en la organización que conlleven a mejorar la imagen y el número de clientes, ya que la gestión de calidad es una herramienta necesaria a la hora de mejorar una empresa turística y para ello es importante conocer la descripción de la competencia, el personal de la empresa y la operación del negocio.

Es oportuno establecer estándares de calidad adecuados para la Hostería Monte Selva, los mismos que permitirán tomar la delantera y ayudará a formar una visión con formación y con planes de desarrollo que servirán para incrementar los clientes mediante el mejoramiento de atención y servicio para su fidelización obteniendo así más participación en el mercado turístico.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Determinar la incidencia de la gestión de calidad en la satisfacción del cliente de la hostería MONTE SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa.

### **1.4.2 Específicos**

- Diagnosticar cuales son los estándares de calidad que utiliza la hostería.
- Analizar cuáles serán los estándares a utilizar para mejorar la satisfacción del cliente.
- Proponer cómo mejorar los estándares de calidad aplicados a la empresa para mejorar la satisfacción de los clientes

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

**Daniel Peña, Arturo Ruiz-Falcó and Damián Díez**,1990, *Trabajos Estadística en la gestión de calidad de las empresas españolas, Volume 5, Number 2, Pages 53-71*

Los resultados de una encuesta sobre la utilización de los métodos estadísticos por las empresas que pertenecen a la Asociación Española para la Calidad. Se concluye que las técnicas más utilizadas son la aceptación por muestreo y el control de procesos. Comparando los resultados de esta encuesta con los obtenidos en otros países, se detecta un retraso en la utilización de los métodos estadísticos por las empresas en España del orden de 5 años respecto a Gran Bretaña, y de más de 15 años respecto a Estados Unidos.

GOMEZ, F (2010), en la investigación realizada sobre la aplicación de un manual de calidad para mejorar los procesos productivos en la Imprenta y Encuadernación Gómez

M. de la ciudad de Ambato. Facultad Ciencias Administrativas. Universidad Técnica de Ambato, cuyos objetivos fueron 1. Determinar si la carencia de un manual de calidad bajo los requisitos establecidos en la norma ISO 9001-2000 en la empresa Imprenta y Encuadernación Gómez. Genera ineficiencia en sus procesos productivos. Y. 2. Desarrollar el Manual de Calidad basado en normas ISO 9001-2000 llegando a las siguientes Conclusiones: 1. Es imperiosa la necesidad de implementar un modelo de gestión de calidad como lo es la norma ISO en nuestra empresa para de esta manera establecer una cultura de superación y mejora continua .y 2. La elaboración de un manual de Calidad Total bajo las normas establecidas en la norma ISO 9001-2000 es la norma más inteligente de dirigir un negocio.

JIMENEZ, A. (2007). Desarrollo el trabajo de investigación aplicación de un manual de calidad ISO 9000 en la empresa grafica Rótulos Quimbia de la ciudad de Latacunga. Facultad de ciencias Administrativas. Escuela Politécnica del Ejército Ecuatoriano sede Latacunga. Estableció los Objetivos: 1. Elaborar un manual de calidad ISO 9000 como respuesta a los retos de una creciente globalización de los mercados. Y 2. Implementar un manual de calidad basado en las normas ISO 9000 en la empresa grafica Rótulos Quimbia. Arribo a las siguientes Conclusiones: 1. Los documentos son imprescindibles para lograr la calidad requerida del producto y son útiles como soporte de las actividades de la mejora de la calidad.2. Las normas ISO 9000 están dirigidas a todo tipo de empresas de todo tipo de sectores de actividad, por lo cual deben ser, a la fuerza, suficientemente abiertas y genera líticas en su contenido.

LARREA, L. (2007) realizó la investigación Implementación de un manual de calidad basado en normas ISO9001-2000 en la empresa ELITEXA S.A de la ciudad de Latacunga. Facultad Ciencias Administrativas. Escuela Politécnica del Ejército Ecuatoriano Sede Latacunga. Alcanzando los Objetivos: 1. Implementar un manual de calidad basado en las normas ISO 9001-2000 en la empresa ELITEXA S.A, 2. Elaborar un sistema de capacitación a los empleados sobre manual de calidad ISO 9001-2000. Concluyo que:

1. La implementación de un manual de calidad en la empresa ELITEXA. Logrará incrementar las ventas y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
2. La capacitación de forma continua dirigida a nuestros empleados representara una mejor adaptación y comprensión a las normas de calidad implantadas en la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA**

Para realizar el presente trabajo de investigación nos ubicamos en el paradigma crítico propositivo. Para esto reflexionemos de la siguiente manera:

La Administración, no solamente es una práctica social, sino una ciencia que pertenece al grupo de las ciencias sociales (humanas), con características ideográficas que trascienden lo homotético. Interpretando a la administración de diferentes maneras.

Mientras para unos, es la ciencia que busca la eficiencia en la producción a través de la organización del trabajo; para otros, es la que dinamiza las relaciones humanas de los trabajadores, o la que operacionaliza el trabajo dentro de la teoría de sistemas. Existen investigadores que ven a la Administración como la ciencia que hace del trabajo planificado y organizado, la realización misma del ser humano y el desarrollo de la sociedad. Para estos últimos, los problemas que se investigan en la Administración son problemas humanos y sociales, que no pueden estar sujetos únicamente a la comprobación experimental y a la cuantificación matemática.

Estas diferentes visiones epistemológicas o modelos mentales con que grupos de científicos, en consenso, interpretan en general la realidad y en particular la ciencia de la Administración, se denominan Paradigmas. Kuhn, T. Para el investigador es muy importante saber con qué esquema mental el profesional de la Administración va a ejecutar la investigación; con qué enfoque epistemológico va a tratar las ciencias administrativas; en qué paradigma se va a ubicar para interpretar la realidad administrativa del país.

## **Paradigma crítico-propositivo**

El paradigma crítico- propositivo surge como alternativa de superación a la visión tradicionalista y tecnocrática del Positivismo, este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es lógica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer. El aproximarnos a los hechos sociales suele ser muy contradictorio lo cual genera la búsqueda del problema.

También este paradigma busca originar la participación activa de la comunidad, tanto en el estudio y la comprensión del problema, como en la planeación de propuestas de acción, su ejecución, la evaluación de los resultados, la reflexión y la sistematización del proceso.

La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertado en una estrategia de acción definida y con un enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación producen conocimientos dirigidos a transformar su realidad social.

En conclusión, podemos acotar que el ubicarnos el paradigma crítico propositivo requiere de mucho responsabilidad en el trabajo científico de investigación, el cual demuestre calidad en todos sus aspectos, debe también existir un cambio de vida positivista tanto en lo social como educativo, ser proactivo aportando a la sociedad como una persona comprometida y leal.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se fundamenta en las siguientes leyes:

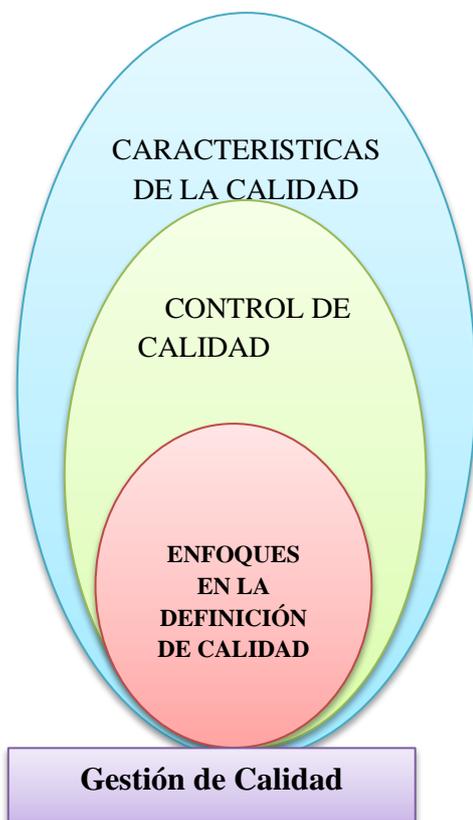
LEY ORGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

## CONTROL DE CALIDAD

Art. 66 Normas Técnicas.- el control de cantidad y calidad se realizara de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, de comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización.

### 2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente



Variable Dependiente



Grafico 2. Categorías Fundamentales

Fuente: JURAN, J.M. Y GRZYNA, F.M. (1993), Manual de control de la calidad .

Madrid: Mc Graw- Hill.

Elaborado por: Patricia Mazón

Fecha: 03-12-2011

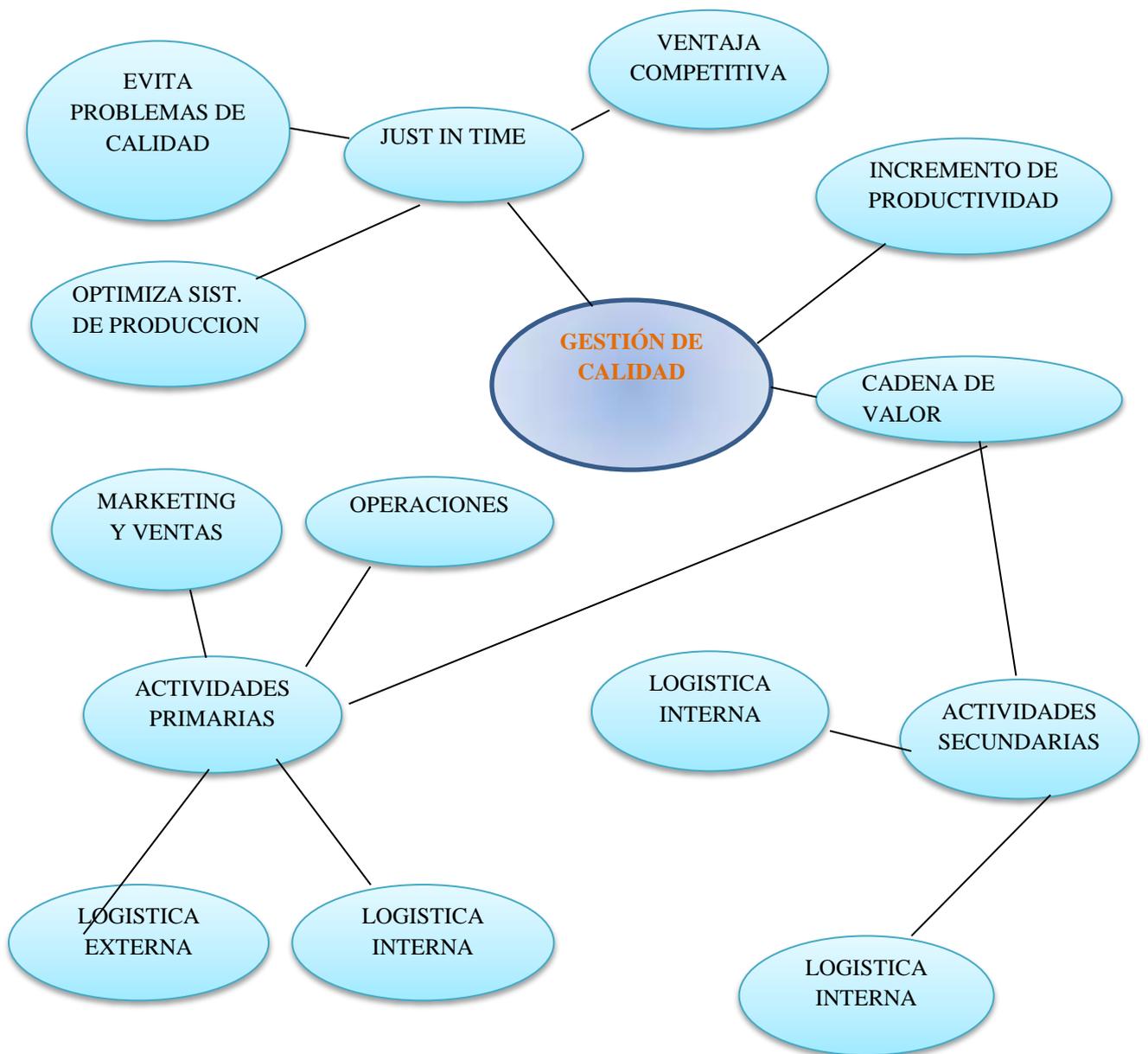


Grafico 3. Gestión de Calidad



Gráfico 4. Satisfacción del Cliente

### **2.4.1. Gestión de Calidad**

Muchos autores han procurado dar una definición del concepto de calidad, tras la revisión de la literatura puede apreciarse que no existe una única concepción aceptada sino que hay diferentes puntos de vista que pueden ser válidos dependiendo del momento, tipo de negocio, mercado, etc.

En primer lugar puede analizarse la definición que dan organismos transnacionales. La International Organization for Standardization (ISO) en su norma ISO 8402 define el concepto de calidad como:

“En esta Norma Internacional la calidad se define como el conjunto de características de una entidad que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas y las implícitas .” (AENOR, 1995:6)

La definición no hace diferencia en si las expectativas son las propias del cliente externo (comprador) o bien del cliente interno (trabajador), por lo que esta definición puede generalizarse a todo el conjunto de la empresa.

La misma organización ISO, en la norma ISO 9000:2000 ofrece una definición de calidad bastante genérica y de aplicación en distintos campos:

“Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con unos requisitos.” (ISO FDIS, 2000:13)

Es remarcable la diferente definición dada por una misma organización. En esta el concepto dado se aleja de la satisfacción de necesidades y la sustituye por el cumplimiento de requisitos.

La definición de ISO 9000:2000 es, por tanto, más amplia que la ofrecida en la ISO 8402.

Según Deming (1989) la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuando el servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para Juran (Juran y Gryna 1993) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). A su vez Juran afirma que la calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuestan las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos.

Reeves y Bednar (1994) revisaron el concepto de calidad concluyendo que no existe una definición universal y global de la misma sino básicamente cuatro tipos de definición:

1) Calidad como excelencia: en este caso se define como “lo mejor” en sentido absoluto. Esta definición es demasiado abstracta y confusa ya que no orienta a la organización hacia donde debe llevar su gestión.

2) Calidad como valor: en este caso se segmenta el concepto según el tipo de cliente. Calidad es lo mejor para cada tipo de consumidor. Feigenbaum (1951, en García, 2001) sostiene que la calidad de un producto no puede ser considerada sin incluir su coste y que, además, la calidad del mismo se juzga según su precio.

3) Calidad como ajuste a las especificaciones: este concepto surge desde la calidad industrial en la que el producto final debe ajustarse a un patrón preestablecido.

4) Calidad como respuesta a las expectativas de los clientes: esta definición surge del auge de los servicios y la medición de su calidad. Bajo esta premisa se centra el concepto de calidad en la percepción que tiene el cliente. La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001). La definición de Juran (Juran y Blanton, 2001) puede relacionarse con esta aceptación de la definición de calidad de los servicios cuando la adecuación al uso la definen las expectativas de los clientes. La principal ventaja de esta perspectiva de la definición es la dependencia de los consumidores que son, en última instancia, los que hacen la valoración última del servicio consumido. El principal inconveniente es la subjetividad y la consecuente dificultad de medición.

#### **2.4.2. Enfoques en la definición de calidad**

Garvin (1988) plantea cinco enfoques diferentes en el momento de definir la calidad:

1) Enfoque trascendente: es la consideración de calidad como una propiedad absoluta equivalente a la excelencia. Se trata de un concepto abstracto y subjetivo que es difícil de medir y que puede reconocerse mediante la experiencia.

2) Enfoque basado en el producto: es equivalente al concepto de calidad como diseño, supone una diferencia en la cantidad de alguna característica o atributo del producto que lo hace diferente.

3) Enfoque basado en el cliente: es la visión subjetiva que tiene el cliente tras consumir un producto que ha satisfecho sus necesidades. Este enfoque es propio de cada cliente ya que depende de sus preferencias.

4) Enfoque basado en el proceso de fabricación: la calidad es conformidad con unas normas o especificaciones. La medición de la calidad se hace en base al número de desviaciones de la producción respecto del estándar. Las especificaciones son definidas por los diseñadores del producto.

5) Enfoque basado en el valor: la calidad es una medida de la utilidad o valor que tiene un bien para el usuario. Bajo este enfoque el consumidor evalúa el valor que tiene el producto y su precio.

Por otro lado varios autores (Abbott y Feigenbaum en Reeves y Bednar, 1994; Almeida et al. 2006; Lloréns Montes y Fuentes, 2005), establecen cuatro enfoques básicos.

- **Calidad es excelencia**

El principio básico de esta definición es que se debe ir mejorando el proceso organizativo para maximizar la satisfacción del cliente. Para Tuchman (en Reeves y Bednar, 1994), significa la inversión de las mejores habilidades y el esfuerzo posible para obtener los mejores resultados y los más admirables.

- **Calidad es valor**

Según Cronin y Taylor (en Reeves y Bednar, 1994), las decisiones de compra pueden estar influenciadas por la conveniencia, la disponibilidad o el precio, así como por los juicios de calidad, por lo tanto, para algunos usuarios cuanto mayor es el precio de un servicio o producto, mayor será la calidad.

Según Feigenbaum (en Reeves y Bednar, 1994) la calidad no tiene el significado popular de “mejor” en un sentido absoluto sino que significa “lo mejor para las condiciones de determinado cliente”. Estas condiciones son el uso real y el precio de venta del producto.

- **Calidad es conformidad a las especificaciones.**

Esta definición nos lleva a pensar que se debe respetar una serie de valores y tolerancias que añadan al producto atributos clave valorados por el cliente. En el “Manual de control de la calidad” de Juran (en Reeves y Bednar, 1994), el autor amplía el trabajo de Shewhart separando la calidad en dos componentes: calidad en el diseño, es decir, el grado en que un producto gusta más que otro aun haciendo la misma función, y calidad de conformidad, que se refiere a lo bien que el producto cumple con sus especificaciones del diseño. Por lo tanto, Juran incorpora los conceptos de excelencia y conformidad en su definición de calidad.

- **Calidad es igualar y/o superar las expectativas de los clientes.**

Es la definición más generalizada de todas (Buzzell y Gale; Grönroos; Zeithaml *et al.* 1990 en Reeves y Bednar, 1994). Se deberá conocer las diversas tipologías de consumidores del producto, para que en base a ellas se establezcan unas estrategias u otras con el fin de alcanzar la satisfacción de todos los clientes.

En palabras de Camisón *et al.* (2007), aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, si tienen expectativas, y éstas son susceptibles de medición. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido “objetivo”, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto “subjetivo” de calidad basado en la percepción del cliente.

### **2.4.3. Control de calidad**

El Control de la Calidad se posiciona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la

calidad del producto y sus servicios.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.(monografías. Com 2011)

Al plantearse un control de calidad en un hotel, las expectativas del cliente se centrarán en el confort, limpieza y prestación esmerada del servicio. Los responsables departamentales son los responsables de cómo se ofrece el servicio en relación al silencio en las habitaciones y áreas comunes, a la ausencia de olores, a la dedicación del personal, al cumplimiento de compromisos, a la perfección en la entrega de la habitación, etc. (Sánchez, 2002). Adicionalmente, la calidad del alojamiento depende de la destreza y habilidad del equipo humano, puesto que unas buenas instalaciones o unas habitaciones lujosas no garantizan por sí solas el éxito de la empresa

#### **2.4.4. Características de la calidad**

Para Garvin (1987), los factores que inciden sobre cómo perciben los clientes la calidad constituyen las dimensiones de la calidad. Por su parte, Benavides y Quintana (2003), aunque consideran el planteamiento de Garvin, hablan de características de la calidad, asumiendo el concepto que de las mismas establece la norma ISO 9000:2005, que las define como (AENOR, 2005:19): Aquellos rasgos diferenciadores inherentes de un producto, proceso, sistema o servicio relacionados con un requisito.

Siguiendo el contenido de la norma ISO 9000:2005, una característica es “un rasgo diferenciador”. Las características pueden ser inherentes, es decir, permanentes, existen en el producto o servicio; asignadas, no son intrínsecas al producto o servicio y por consiguiente no son características de la calidad; también las características pueden ser cuantitativas y cualitativas. Y es posible, según establece la norma de referencia,

distinguir diferentes clases de características de la calidad:

- Físicas: mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas.
- Sensoriales: relacionadas con el olfato, tacto, gusto, vista y oído.
- De comportamiento: cortesía, honestidad, veracidad, ética, etc.
- De tiempo: puntualidad, fiabilidad o confiabilidad, disponibilidad, mantenibilidad, etc.
- Ergonómicas: relacionadas con aspectos antropocéntricos, relativas a la seguridad, etc.
- Funcionales: posibilitan el desarrollo de las prestaciones.

Según Garvin (1987), la calidad de un producto o servicio se compone de ocho dimensiones que ofrecen la base para la evaluación de sus elementos distintivos o propios. Se trata de características independientes entre sí, aunque algunas de ellas pueden estar interrelacionadas y no necesariamente tienen que darse en todos los productos o servicios.

Estas dimensiones de la calidad son las siguientes:

- Rendimiento. Tiene un carácter funcional y constituye el soporte de las prestaciones exigidas al producto o servicio. Hace referencia a sus características principales o primarias.
- Atributos adicionales. Son características secundarias que contribuyen a diferenciar al producto o servicio y dan lugar a que éste sea más valorado por los consumidores.
- Fiabilidad. Aptitud de un producto para realizar sus funciones bajo unas condiciones determinadas y durante un periodo de tiempo establecido. Se mide teniendo en cuenta el tiempo que transcurre hasta el primer fallo, el tiempo medio entre fallos y el coste de mantenimiento y reparaciones.
- Conformidad. Grado de concordancia existente entre el diseño de un producto y los resultados obtenidos tras su fabricación. Depende fundamentalmente de los

procesos y es una característica estrechamente relacionada con la fiabilidad ya que ésta depende de las correctas especificaciones de diseño y de la conformidad de la producción con respecto a las citadas especificaciones.

- Durabilidad. Tiempo de vida de un producto. Es un concepto difícil de definir, aunque puede interpretarse como la vida útil del producto antes de que tenga que ser reemplazado o antes de que tengan que reemplazarse sus componentes principales. Desde un plano técnico determina el periodo de tiempo en el que puede usarse el producto con un rendimiento superior a unos valores límites. Esta dimensión se encuentra muy ligada con la fiabilidad y la conformidad. En el caso de los servicios, éstos poseen poca o nula durabilidad.
- Utilidad. Capacidad de un producto, cuando se usa bajo unas condiciones dadas, para proseguir en su patrón normal de trabajo cuando se requiera. Supone rapidez en el servicio, disponibilidad y coste más bajo. Es una característica de tiempo muy unida a la fiabilidad y al rendimiento.
- Estética. Incidencia del producto sobre los órganos sensoriales del consumidor. La apreciación de esta característica está sujeta a un alto grado de subjetividad, cada individuo juzga esta dimensión de forma diferente.
- Calidad percibida. Impresión, sensación, imagen positiva que desprende un producto o servicio y que es apprehendida por el consumidor sin llegar a tener información suficiente de sus características.

A las ocho dimensiones de la calidad propuestas por Garvin, se pueden añadir otras como:

- Mantenibilidad. Aptitud de un producto para continuar realizando su función o recuperar un estado en el que pueda efectuarla, bajo unas condiciones determinadas, tras ejercer sobre él todas las acciones necesarias para llevarlo a dicho estado. Viene determinada por el tiempo medio necesario para hacer el trabajo de reparación.
- Verificabilidad. Capacidad de un producto para que sus eventuales fallos puedan identificarse manual o automáticamente, con el auxilio de equipos de apoyo o

sin ellos Etc.

La mayoría de las características de la calidad descritas tienen una incidencia especial en el caso de bienes. Se pueden identificar diez dimensiones o características de la calidad asociadas a los servicios prestados por una empresa, a saber (Berry, Zeithaml y Parasuraman (1990)):

- Naturaleza tangible, que permite al usuario percibir e identificar al servicio de manera precisa.
- Fiabilidad o nivel de consistencia del servicio, constancia en la prestación del mismo.
- Grado de respuesta. Voluntad o facilidad de los empleados para prestar el servicio, competencia, capacitación y grado de conocimiento del personal para proporcionar el servicio.
- Amabilidad, gentileza o cortesía del personal en contacto directo con los usuarios.
- Credibilidad. Confianza y potencialidad para que la empresa sea creída por los clientes.
- Seguridad. Ausencia de riesgos, peligros o dudas.
- Accesibilidad. Capacidad de aproximarse al servicio y facilidad de contacto.
- Comunicabilidad. Empatía hacia el cliente.
- Capacidad de comprender al cliente. Esfuerzo de los trabajadores por entender las necesidades de cada cliente.

### **Beneficios del Control de Calidad**

De acuerdo con monografías. Com los beneficios se resumen en:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.

- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

El Control de Calidad Total que se pone en práctica en la forma apropiada se enfocara en el mejoramiento de productos, servicios y procesos, cuando mejoren acusaran un impacto en la productividad, la satisfacción del cliente, las utilidades, impacto que se verá tanto interno como externo.

Internamente,- cuando mejora la calidad logramos una mayor productividad, lo que nos permite bajar los precios en cuyo caso estamos cumpliendo con el precio, se incrementa la participación del mercado y obtenemos mayores utilidades. En forma alternativas el costo más bajo proporciona un incremento directo en las utilidades. Externamente.- Un nivel más elevado de calidad nos permite aumentar la satisfacción del cliente y lograr más compras repetidas. Esto da por resultado una creciente participación de mercado y mayores utilidades. En forma alternativa podríamos competir sobre la base del valor, cobrando un precio alternativamente alto por nuestra mejor calidad. **Sarv Singh Soin, (1997).**

Control de Calidad es una alusión a la mejora continua, con el objeto de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Ishikawa, un autor reconocido de la Gestión proporciona la siguiente definición respecto a la calidad total. Filosofía, Cultura, Estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan, y fomentan la mejora continua de la calidad. **Moreno, M, (2001).**

## **Calidad Total**

El cambio de actitud de todo el personal que conforma la empresa servirá para ser mejores tanto en los servicios como en los procesos productivos y que para la calidad de los productos que se brindan sean óptimos.

La Calidad Total nunca se obtendrá si este valor no está proporcionado desde arriba, la calidad total se basa en las premisas de los empleados mostraran un mayor interés de su trabajo si se les da la oportunidad de participar en mayor grado en los procesos de toma de decisiones. **Bitte, L. y Ramsey, S. (2003,)**

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.

- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).monogtafias.com

El modelo de gestión de calidad según Moller, V. (2006). es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Un modelo de Gestión es la forma en la que una empresa o institución dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad.

### **Las Partes que componen el Sistema de Gestión de Calidad:**

1. Estructura organizativa.- Departamento de Calidad o responsable de la dirección de la empresa.
2. Como se planifica la calidad.
3. Los procesos de la Organización.
4. Recursos que la organización aplica a la calidad.
5. Documentación que se utiliza. Que una empresa tenga implantado un sistema de gestión de la calidad, solo quiere decir lo que es una empresa. Gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada, y controlada.

## **La Gestión de Calidad**

Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Entre dichos elementos los principales son:

**Estructura de la Organización.**- Responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de Gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.

**Estructura de Responsabilidades.**- Implica al y departamentos la forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, mediante un eje se citan los diferentes departamentos y en el otro las diversas funciones de la calidad.

**Procedimientos.**- Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.

**Procesos.**- Responden a la sucesión completa de las operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico. Recursos no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo deben estar definidos de forma estable y circunstancia. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.+

**Principios de Calidad.**- 1. Cumplir con los requisitos. Para ello los directivos deben establecer los requisitos a cumplir. Suministrar los medios necesarios para que los empleados cumplan. Motivar, estimular, para que los requisitos sean cumplidos. 2. La Calidad es la prevención no la verificación. 3. El estándar de realización es el cero de defecto. 4. La medida de la calidad es el precio por el incumplimiento. **Oakland, J. (2000, p 268).**

La Gestión de Calidad comprende un conjunto de principios y métodos cuya aplicación está en auge, con independencia de la naturaleza de la actividad de la empresa o de su tamaño. **Moreno, M. (2001, p. 3, 9, 19).**

La Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés *Total Quality Management*) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La gestión de calidad total está compuesta por tres paradigmas:

- **Gestión:** el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- **Total:** organización amplia.
- **Calidad:** con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

**[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n de calidad total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total), tomado el 05/12/2001, a las 15:37**

### **Just in time**

"Just in time" (JIT), literalmente quiere decir "Justo a tiempo". Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

#### BENEFICIOS DEL JUSTO A TIEMPO

- Disminuyen las inversiones para mantener el inventario.
- Aumenta la rotación del inventario.
- Reduce las pérdidas de material.
- Mejora la productividad global.
- Bajan los costos financieros.
- Ahorro en los costos de producción.
- Menor espacio de almacenamiento.
- Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables.
- Racionalización en los costos de producción.
- Obtención de pocos desperdicios.
- Conocimiento eficaz de desviaciones.
- Toma de decisiones en el momento justo.
- Cada operación produce solo lo necesario para satisfacer la demanda.
- No existen procesos aleatorios ni desordenados.
- Los componentes que intervienen en la producción llegan en el momento de ser utilizados.

#### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

El JIT tiene 4 objetivos esenciales:

- Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- Eliminar despilfarros.

- Buscar la simplicidad.
- Diseñar sistemas para identificar problemas.

**<http://www.monografias.com/trabajos16/teorias-jit/teorias-jit.shtml> tomado el 05/12/11 a las 16:13**

## **Cadena de Valor**

La cadena de valor empresarial, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter.

### Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción de OS, Gestionar los pedidos, seguimientos a las OS y distribución de los componentes.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de posventa o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de Fábrica al producto.

### Actividades Secundarias (o transversales)

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas:

'actividades secundarias':

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- El marco de la cadena de valor

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera.

**[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena de valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor) tomado el 05/12/11 a las 18:15**

#### **2.4.5. Calidad de servicio**

La calidad de servicio se define como la valoración que este realiza de la excelencia o superioridad del servicio, es una modalidad de actitud, relacionada con la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio (Parasuraman et al. en Juliá et al. 2002). Por lo tanto podemos decir que la calidad de servicio es un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes (Olivier en Ríos y Santomà, 2007).

La Escuela Norteamericana de calidad de servicio, encabezada por Parasuraman et al. (Ríos y Santomà, 2007), creadores del modelo SERVQUAL, define la calidad de servicio como un desajuste entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio prestado. Menciona también que puede ser medida a partir de la diferencia entre ambos conceptos.

La Escuela norte europea de calidad de servicio encabezada por Grönroos (en Ríos y Santomà, 2007) apunta que la calidad percibida por parte del cliente está formada por tres grandes aspectos: La calidad técnica (representada por el qué), la calidad funcional (representada por el cómo), y una tercera dimensión que afecta a la percepción de la calidad de servicio por parte del cliente y es la referida a la imagen de la organización. Ésta ejerce

#### **2.4.6. Necesidades y expectativas de los clientes**

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, como un cuota de seguro de coche baja. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio, como que su coche le lleve desde su lugar de salida hasta su destino.

**[http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente \(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa)) tomado el 08/12/2001 a las 15:16“**

Las expectativas de los clientes desempeñan un papel fundamental para juzgar la calidad del servicio. Los clientes evalúan la calidad del servicio comparando lo que ellos quieren o esperan (expectativas) con lo que consideran que reciben (percepción). Una empresa puede creer que está prestando un servicio muy bueno, pero si los clientes no lo perciben así, la compañía tiene un problema.” (Berry y Parasuraman, 1.993).

## **2.4.7 SATISFACCIÓN DEL CLIENTES**

En un sentido básico, la satisfacción es un concepto psicológico que implica el sentimiento de bienestar y placer resultante de obtener lo que uno desea y espera de un producto o servicio determinado (Sancho, 1998).

### **2.4.7.1. Psicología del consumo**

En el estudio del individuo influye motivación, de la percepción, de las actividades, de la responsabilidad; todos estos factores son integrables, para la comprensión del comportamiento del consumidor.

Para entender para que compra la gente, primero debemos preguntarnos porque un individuo realiza una acción, claro la respuesta va hacer porque siente una necesidad. Toda conducta comienza con una necesidad. La motivación es una necesidad a buscar la satisfacción. **Schiffman (1968)**

Para Pizam & Ellis (1999) la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio, y es clave para la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”.

La satisfacción del cliente es el resultado final de la calidad en los servicios como factor clave para la conservación de clientes “cuando de verdad ofrecemos al comprador todo [...] lo que espera encontrar el comprador queda satisfecho (Ginebra y Arana, 1999).

Para estos autores la satisfacción del cliente se logra cuando se cumplen las expectativas del mismo con servicios de calidad; es decir, para satisfacer a los clientes es necesario conocer bien sus expectativas para ofrecer un servicio adaptado a sus expectativas, a sus servicios de calidad. Mientras mayor sea esta adaptación, el servicio será de mayor calidad y, por consiguiente, su satisfacción.

La satisfacción es el estado final logrado cuando existe confirmación o disconfirmación positiva entre las expectativas y percepciones del rendimiento del servicio. Es decir, la calidad es el primer paso que precede la satisfacción del usuario del servicio que es el resultado de la calidad en los servicios.

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Elementos de la satisfacción de clientes:

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.

- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

**<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm> tomado el 05/12/11 a las 16:57**

### **Atención al cliente**

El objetivo de la compras no es realizar ventas y atender todas las quejas que ellos pueden derivar. Por esta razón la utilidad del servicio en aumento constante y la calidad o grado de similitud entre las marcas se considera se considera muy elevado de los clientes:

La satisfacción aumenta mientras que la diferenciación disminuye progresivamente.

**Casfield, J. (1998, p19)**

### **El Servicio**

En el campo de la economía y del marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material.

Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Por el otro lado, su principal valor es la experiencia.

**<http://definicion.de/servicio/> tomado el 05/12/11 a las 17:08**

### **Servicio al cliente**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso

correcto del mismo.

**<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm> tomado el 05/12/11 a las 17:43**

### **Atención al Público**

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

- Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

**<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm# Toc54794526> tomado el 05/12/11 a las 17:39**

## **2.5 HIPÓTESIS**

La aplicación de un modelo de Gestión de Calidad mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa.

## **2.6 VARIABLES**

Variable Independiente

Modelo de Gestión de Calidad.

Variable Dependiente

Satisfacción de los clientes.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE.**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo expuesto en la fundamentación filosófica del trabajo investigativo, corresponde seleccionar y aplicar el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Este paradigma permite obtener un conocimiento con una orientación que contribuya a comprender el problema objeto de estudio a través de un análisis de los hechos en el lugar de los acontecimientos, recopilando información que permita investigar las causas que afectan el progreso y desarrollo de la organización.

La orientación dinámica con la que se continuará la investigación está apoyado por el principio de cambio que establece que nada se mantiene constante y estático en el sistema empresarial, dicha predisposición de cambio permitirá hallar y estudiar con profundidad las causales del problema objeto de estudio.

El dinamismo que se pretende proponer para el incremento en la satisfacción del cliente se enfoca en la aplicación de Gestión de Calidad, mismos que medirá resultados entre lo que tenemos y lo que deseamos lograr, desde luego ajustándolo a las capacidades y objetivos de la empresa.

## **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.**

La modalidad de este trabajo investigativo es bibliográfica ya que la fundamentación científica se basó en libros, revistas, periódicos, redes de información entre otros elementos de lectura científica, los cuales permiten analizar y dotar de información y conocimiento científico en relación al problema de estudio y sus variables.

### **3.2.2 Investigación De Campo.**

Se aplicó la Investigación de Campo porque el estudio de los hechos es sistemático en el lugar mismo donde se produce los acontecimientos, esto permitió al investigador entrar en contacto directo con la realidad.

## **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **3.3.1 Investigación Descriptiva**

Se aplicó la investigación descriptiva pues permite acercarse al problema objeto de estudio, además se utilizó esta investigación ya que ayuda a puntualizar el problema en tiempo real, así como las características más destacadas dentro de la empresa, mediante la recolección de información para descubrir los errores posibles a cometer y para tomar las correcciones necesarias para el buen progreso de la misma.

### 3.3.2 Investigación Correlacional.

En la presente investigación se empleó la investigación Correlacional puesto que ésta permite medir el grado de relación existente entre las variables que forman parte del problema de investigación. Es correlacional puesto que únicamente examina las asociaciones pero no las relaciones causales, donde los cambios producidos en una de las variables afectan directamente a la otra variable.

## 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.4.1. POBLACIÓN

El universo a investigarse estuvo constituido por:

**Cuadro 1. Población y Muestra**

DESCRIPCIÓN	Total
<b>Cientes Locales</b>	20
<b>Cientes Nacionales</b>	190
<b>Cientes Extranjeros</b>	125
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>

## CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como la población para el objeto de estudio es mayor a 100 clientes se tomó una muestra para poder aplicar de mejor manera las herramientas de recolección de información, esta muestra se obtuvo mediante el muestreo probabilístico para poblaciones finitas con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) E^2/K^2 + PQ}$$

Simbología:

n = tamaño de la muestra

PQ = constante de la varianza poblacional (0.25)

N = tamaño de la población

E = error máximo admisible (0.05)

K = coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{(0.25)335}{(335 - 1) 0.05^2/2^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{83,75}{0.20 + 0.25}$$

$$n = \frac{83,75}{0,45}$$

n=186

## DISTRIBUCIÓN PROPORCIONAL DE LA MUESTRA

Cuadro 2. Distribución Proporcional

DESCRIPCIÓN	Total
<b>Cientes Locales</b>	11
<b>Cientes Nacionales</b>	105
<b>Cientes Extranjeros</b>	70
<b>TOTAL</b>	<b>186</b>

### 3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:** La aplicación de la Gestión de Calidad mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa.

**Cuadro 3. VARIABLE INDEPENDIENTE: LA GESTION DE CALIDAD**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.	Administración de Calidad	Certificación de satisfacción al cliente	¿La calidad en servicios y productos en la Hostería es? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>	Encuesta/Cuestionario
	Capacitación.	Capacitación en el puesto de trabajo. Cursos Internos. Cursos de Actualización en servicio la cliente.	¿Cree que la Hostería debería incrementar normas de calidad? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/>	Encuesta/Cuestionario
	Necesidades y expectativas	Innovación Mejoramiento Continuo Particularidad Satisfacción	¿Cree que la hosteria deberia implementar programas de capacitación a su personal para un mejoramiento continuo en el servicio? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>	Encuesta/Cuestionario
				¿Cree que los servicios que brinda la empresa necesitan innovación? Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/>

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

<b>HIPÓTESIS:</b> La aplicación de la Gestión de Calidad mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa.				
<b>Cuadro 4. VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCION DE LOS CLIENTES</b>				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"	Percepción de servicios	Instalaciones	¿Está de acuerdo con las instalaciones?	Encuesta/Cuestionario
		Personal	¿El servicio que proporciona la Hostería en general es? ¿Cómo es la apariencia del personal?	Encuesta/Cuestionario
		Reclamos quejas.	¿Cree que la empresa debería tomar en cuenta las quejas, reclamos y sugerencias para el mejoramiento continuo del servicio?	Encuesta/Cuestionario
				Encuesta/Cuestionario

Para la realización de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro 5. Técnica de Instrumentos de Investigación

<b>Técnicas de Información</b>	<b>Instrumento de recolección de información</b>	<b>Técnicas de recolección de la información</b>
<b>Información Primaria</b>	Información de Campo	Encuesta
<b>Información Secundaria</b>	Libros Revistas Folletos Internet	Lectura Científica

Fuente: Chiavenato 2007 Administración de Recursos Humanos

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Es el proceso que permitió analizar la información con el fin de obtener respuesta a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

#### **Revisión y codificación de la información.**

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos fue necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.

La codificación consistió en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

### **Tabulación de la Información.**

Este proceso se realizó para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, la misma que se realizó de forma manual por tratarse de un número pequeño de datos.

### **Análisis de Datos.**

Una vez que se recopiló y tabuló la información fue necesario analizarla para presentar los resultados, y poder tener criterios del comportamiento de las variables en estudio.

### **Interpretación.**

La interpretación de los resultados se elaboró bajo una síntesis de los mismos, para poder hallar toda la información culminante que ayudará a dar la posible solución al problema objeto de estudio.

Se aplicó la prueba estadística del CHI cuadrado para verificar la hipótesis presentada en la investigación y comprobar la relación que existe entre variables cuyo modelo matemático es:

$$x^2 = \Sigma \left( \frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

CUADRO 6.

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	32	0,17	17%
POCO	64	0,34	34%
NORMAL	58	0,31	31%
BASTANTE	23	0,12	12%
MUCHO	9	0,05	5%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

### **Análisis**

Respecto a la calidad de los servicios y productos de la Hostería Monte Selva la mayoría de los investigados 65% valoran que la calidad es poca (34%) y normal (31%), ubicándose en los parámetros intermedios de la escala establecida, particularidad que se puede apreciar en el cuadro y figura 1.

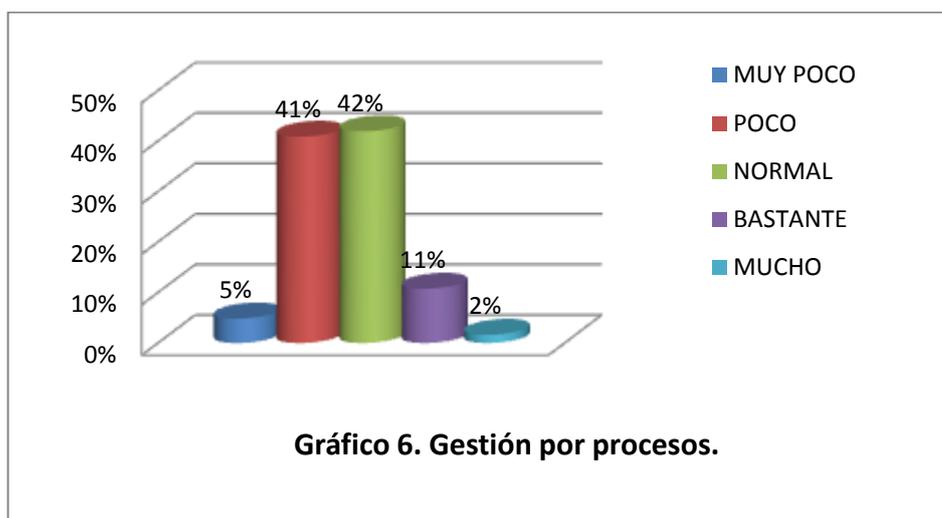
### **Interpretación:**

Los resultados alcanzados deducen que la calidad de servicios y productos de la Hostería Monte Selva no son de lo mejor, lo que va a influir notablemente en la satisfacción de los clientes. Argumento que corrobora lo manifestado por Parasuraman et al. en Juliá et al. 2002, quienes creen que la valoración que se realiza de la excelencia o superioridad del servicio, es una modalidad de actitud, relacionada con la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones de desempeño del servicio.

## 4.2. GESTIÓN POR PROCESOS

CUADRO 7

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	9	0,05	5%
POCO	76	0,41	41%
NORMAL	78	0,42	42%
BASTANTE	20	0,11	11%
MUCHO	3	0,02	2%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

### Análisis:

Como se puede observar en el cuadro 2 y figura 3 que el 435 de los encuestados consideran que es normal la gestión por procesos que realiza la hostería, aunque un porcentaje considerable el 41% afirma que es poca la magnitud de la administración tomando en cuenta los procesos de la empresa.

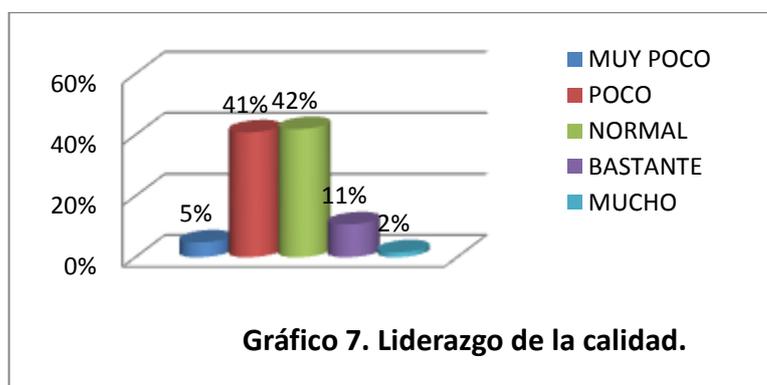
### Interpretación:

El análisis de resultados descrito anteriormente pone de manifiesto que la gestión por procesos en la Hostería Monte Selva, no se realiza en su totalidad, lo que conduce a que en algunas unidades exista superposición de funciones y por consiguiente la gestión no sea de lo mejor con, disminuyendo las ventajas competitivas. Criterios que están de acuerdo con Udaondo, M. (2000), quien considera que hay que mejorar el desempeño de los procesos de manera eficaz y eficiente, con objeto de lograr ventajas competitivas

### 4.3. LIDERAZGO DE LA CALIDAD

CUADRO 8

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	9	0,05	5%
POCO	76	0,41	41%
NORMAL	78	0,42	42%
BASTANTE	20	0,11	11%
MUCHO	3	0,02	2%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

**Análisis:**

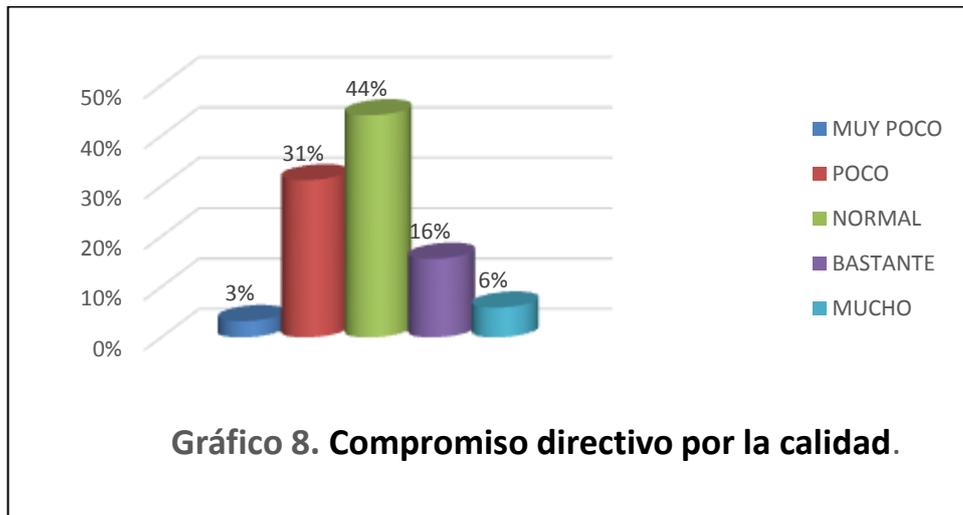
El 42% de los encuestados opino que la existencia del liderazgo de la calidad está dentro de la escala de normal, muy de cerca se encuentra la categoría de poca existencia de liderazgo con el 41%, las demás se presentan con porcentajes no significativos´.

**Interpretación:**

Con estos porcentajes se interpreta que la existencia de liderazgo de la calidad en la Hostería Monte Selva, no es muy notorio, trayendo consigo que muchas características de la cálida de los servicios no se cumplan a cabalidad, particularidad que está en concordancia con lo manifestado por Garvín (1987), quien considera que la calidad de un producto o servicio se compone de ocho dimensiones que ofrecen la base para la evaluación de sus elementos distintivos o propios. Se trata de características independientes entre sí, aunque algunas de ellas pueden estar interrelacionadas y no necesariamente tienen que darse en todos los productos o servicios.

**4.4. COMPROMISO DIRECTIVO POR LA CALIDAD.****CUADRO 9**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	6	0,03	3%
POCO	58	0,31	31%
NORMAL	82	0,44	44%
BASTANTE	29	0,16	16%
MUCHO	11	0,06	6%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### **Análisis:**

El nivel directivo presenta un compromiso normal por la calidad según el 44% de los investigados, existe un porcentaje considerable 31% que manifiesta que es poco el compromiso de los mandos superiores de la Hostería

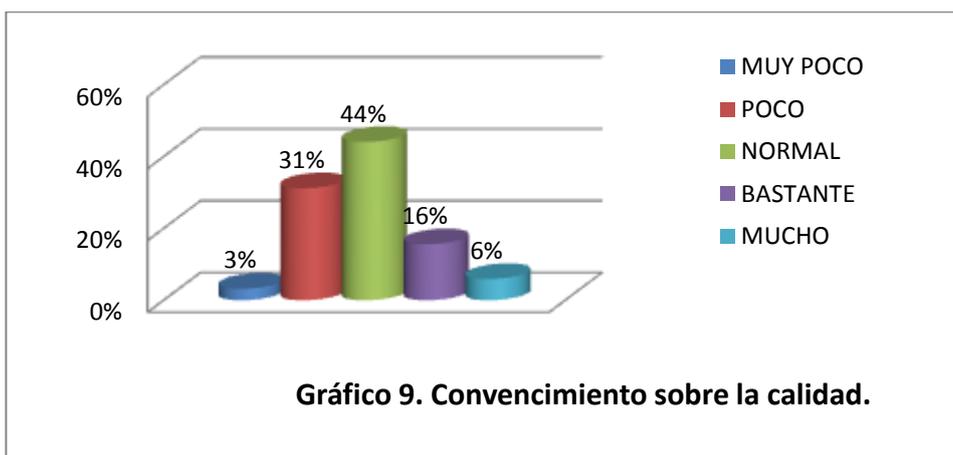
#### **Interpretación:**

Mediante el análisis de la información se puede inferir que el sistema de calidad que se desarrolla en la hostería no va a cumplir con todos los objetivos y metas, por cuanto el compromiso de los directivos no es suficiente para cumplir con los principios de calidad, que establece Oakland, J. (2000), 1. Cumplir con los requisitos. Para ello los directivos deben establecer los requisitos a cumplir. Suministrar los medios necesarios para que los empleados cumplan. Motivar, estimular, para que los requisitos sean cumplidos. 2. La Calidad es la prevención no la verificación. 3. El estándar de realización es el cero de defecto. 4. La medida de la calidad es el precio por el incumplimiento.

#### 4.5. CONVENCIMIENTO SOBRE LA CALIDAD

CUADRO 10

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	6	0,03	3%
POCO	58	0,31	31%
NORMAL	82	0,44	44%
BASTANTE	29	0,16	16%
MUCHO	11	0,06	6%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### Análisis:

Todos quienes forman parte activa en el funcionamiento de la Hostería Monte Selva, tienen de normal a poco convencimiento sobre la calidad con un 44% 31% respectivamente, según la información proporcionada por los encuestados, la misma que se reporta en el cuadro y figura 5.

**Interpretación:**

De los resultados encontrados se desprende que al no existir un convencimiento grande sobre la calidad de los miembros de la hostería, prácticamente no se podría cumplir a cabalidad los principios de la calidad, según lo manifiesta monografías. Con La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros.

**4.6. MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD.****CUADRO 11**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	4	0,02	2%
POCO	55	0,30	30%
NORMAL	81	0,44	44%
BASTANTE	30	0,16	16%
MUCHO	16	0,09	9%
TOTAL	186	1,00	100%
Fuente: Encuestas			

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

**Análisis:**

La medición y seguimiento de la calidad mantiene la tendencia de los otros parámetros analizados, por cuanto va de normal con el 44% a poco con 30%, lo cual remarca la existencia de una relativa calidad en la Hostería. (Cuadro y figura 6).

**Interpretación:**

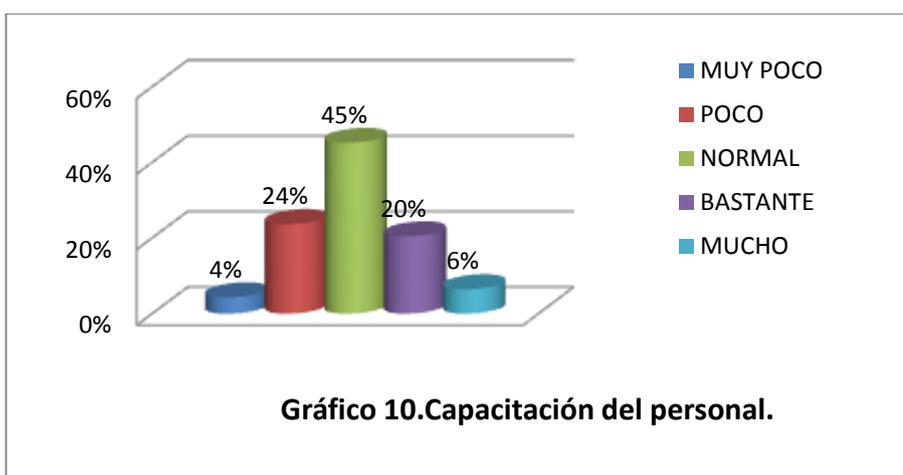
La medición y seguimiento son factores fundamentales para el cumplimiento y

mejoramiento del sistema de calidad, de lo contrario no se puede conocer si se cumplieron los objetivos y metas institucionales, así como también no se pueden establecer planes de mejoras en los puntos débiles de la cadena de valor que ha establecido la empresa.

#### 4.7. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

**CUADRO 12**

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	8	0,04	4%
POCO	44	0,24	24%
NORMAL	84	0,45	45%
BASTANTE	38	0,20	20%
MUCHO	12	0,06	6%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

**Análisis:**

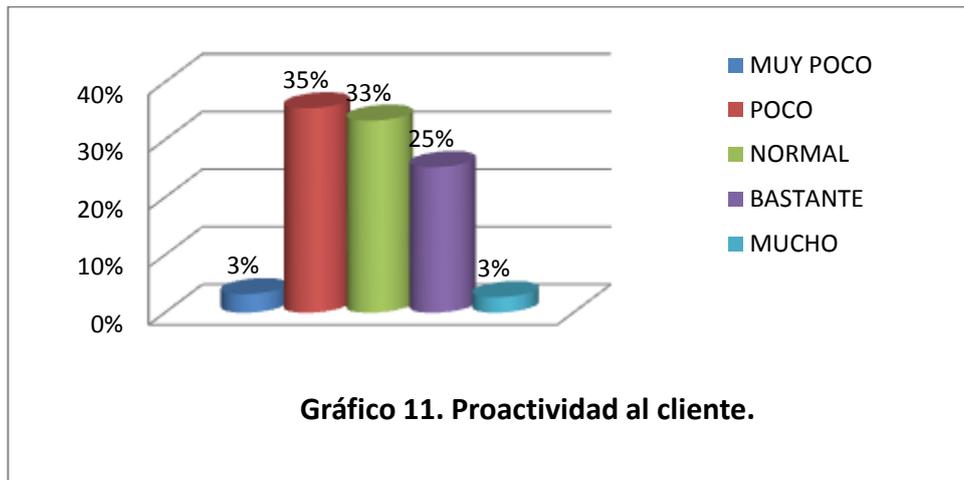
En el cuadro 7 y figura 7, se representa objetivamente la información alcanzada sobre el programa de capacitación del personal, encontrando que el 45% de los encuestados encuentran que es normal el 24% establecen la categoría de poco, tan solo el 20% consideran que es bastante.

**Interpretación:**

La información recolectada para identificar y entender el criterio de los involucrados sobre el programa de capacitación conduce a determinar que no existe satisfacción con el mismo, poniendo de manifiesto que esta puede ser la razón por la cual la mayoría de los parámetros analizados de la calidad no se encuentren en los lugares altos de la escala. Porque es conocido que la capacitación es uno de los instrumentos que permiten apoderarse de la necesidad de conocer y poner en práctica los principios de la calidad. Lo que está en correspondencia con lo propuesto por Moreno, M, (2001). Quien considera que la mejora continua, es: Cultura, Estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan, y fomentan la mejora continua de la calidad.

**4.8. PROACTIVIDAD AL CLIENTE.****CUADRO 13**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	6	0,03	3%
POCO	66	0,35	35%
NORMAL	62	0,33	33%
BASTANTE	47	0,25	25%
MUCHO	5	0,03	3%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

### **Análisis:**

De la información recolectada que se presenta en el cuadro 8 y figura 8 se aprecia que la proactividad creada por el personal de la hostería hacia los clientes en mayor porcentaje 35% es poca a continuación se encuentra que es normal con el 33%, tan solamente el 25% consideran que es bastante, las otras categorías presentan porcentajes bajos.

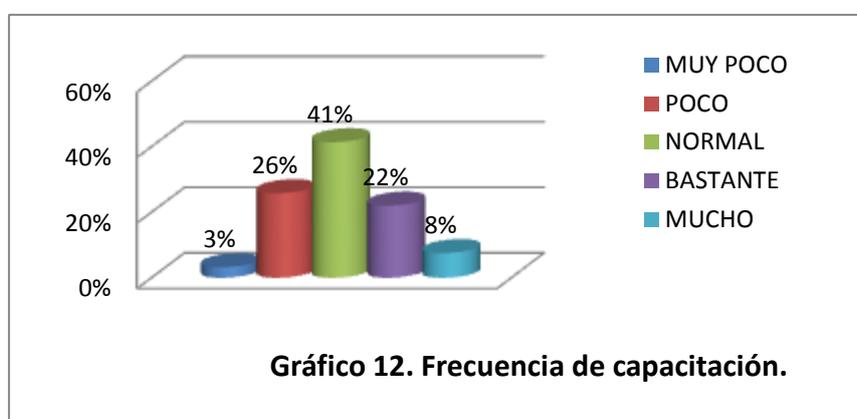
### **Interpretación:**

La proactividad que crean los miembros de la hostería hacia los clientes no es suficiente, razón por la cual se puede crear cierto grado insatisfacción de los mismos, lo que es corroborado por Pizam & Ellis (1999) quien cree que la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio, y es clave para la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”.

#### 4.9. FRECUENCIA DE CAPACITACION

CUADRO 14

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	6	0,03	3%
POCO	48	0,26	26%
NORMAL	77	0,41	41%
BASTANTE	41	0,22	22%
MUCHO	14	0,08	8%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### **Análisis:**

La frecuencia con que se capacita al personal de la Hostería Monte Selva, es normal según el 41% de los investigados, en un porcentaje menor 26% consideran que es poco, tan solamente el 22% aprecian que es mucho, las demás categorías presentan porcentajes bajos, dando a entender que no existe un criterio unánime sobre este factor importante como es la capacitación para mantener un buen sistema de calida y por consiguiente buena satisfacción de los clientes, (cuadro y figura 9).

#### **Interpretación:**

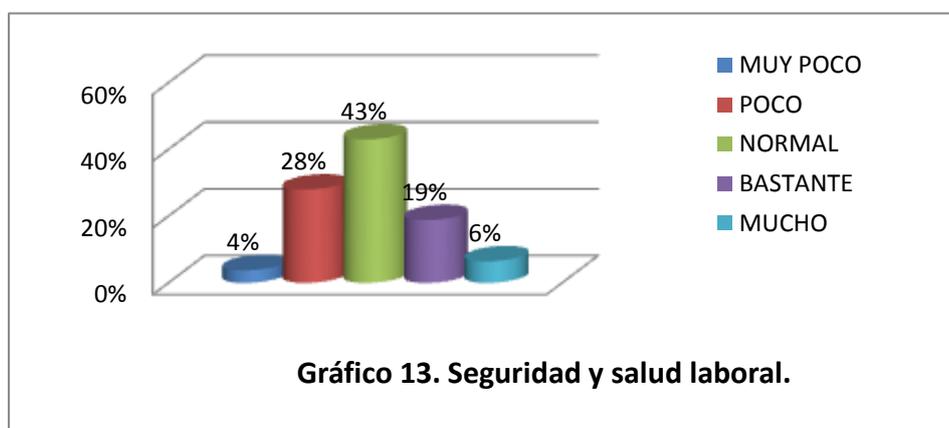
Una frecuencia periódica de capacitación es fundamental para mantener una empresa con índices altos de calidad y de satisfacción de los clientes, porque a través de ella se

va a poder dar a conocer lo que se está realizando, se actualiza los conocimientos y lo más importante se transmiten experiencias para que sean adoptados por otras personas o departamentos.

#### 4.10. SEGURIDAD Y SALUD LABORAL.

CUADRO 15

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	7	0,04	4%
POCO	52	0,28	28%
NORMAL	80	0,43	43%
BASTANTE	35	0,19	19%
MUCHO	12	0,06	6%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### Análisis:

EL 43% de los encuestados reportan que las medidas de seguridad y salud laboral son normales, el 28% afirman que son pocas, en el resto de categorías de la escala adoptada

no son significativos los porcentajes en consideración que son minoría, como se puede apreciar en el cuadro 10 y figura 10.

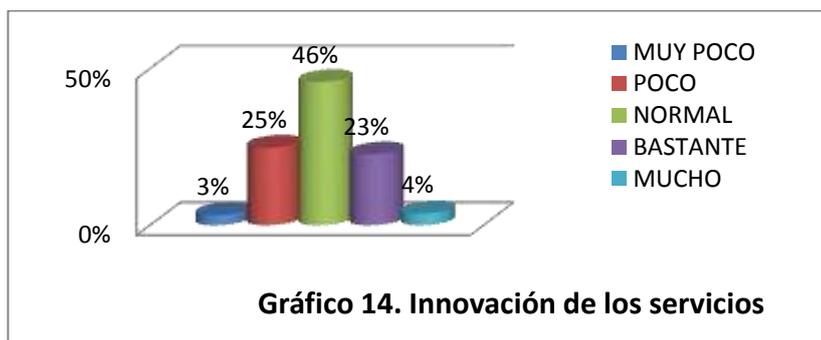
**Interpretación:**

Tomando en cuenta la valoración realizada a la seguridad y salud laboral se infiere que este parámetro estudiado es aceptado relativamente por el personal, demostrando que se puede hacer mucho más para que se alcancen valoraciones que demuestran una mejor comprensión de los funcionarios.

**4.11. INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS.**

**CUADRO 16**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	6	0,03	3%
POCO	46	0,25	25%
NORMAL	85	0,46	46%
BASTANTE	42	0,23	23%
MUCHO	7	0,04	4%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

### Análisis:

La innovación de los servicios que se realizan en la Hostería Monte Selva, como se puede apreciar en el cuadro y figura 11 es normal según el 46% de los investigados y poco mediante el 25%.

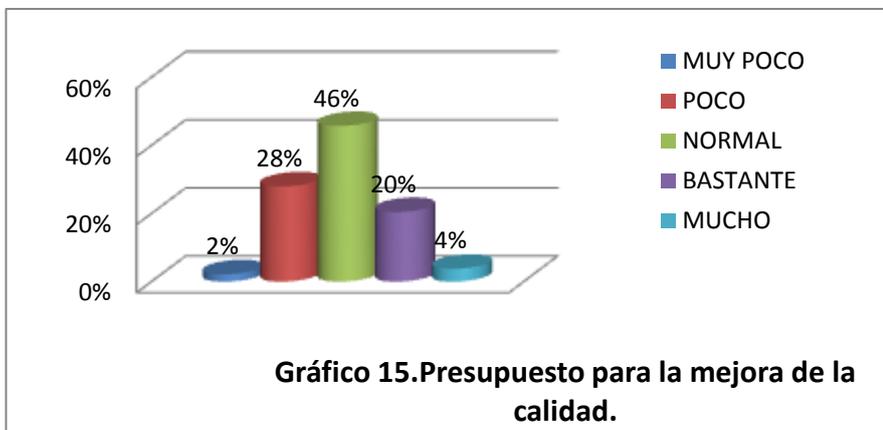
### Interpretación:

Los resultados alcanzados sobre la innovación de los servicios, demuestran que la hostería podría estar cumpliendo en parte las expectativas y requerimientos de los clientes, lo que conduciría a que se pierda competitividad con otras empresas de similares prestación de servicios.

### 4.12. PRESUPUESTO PARA MEJORA DE LA CALIDAD.

CUADRO 17. Presupuesto para mejora de la calidad

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	4	0,02	2%
POCO	52	0,28	28%
NORMAL	85	0,46	46%
BASTANTE	38	0,20	20%
MUCHO	7	0,04	4%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

### **Análisis:**

Considerando que el presupuesto que se dedique para la mejora de la calidad es fundamental en cualquier empresa, se investigó este particular encontrando que el 46% manifiesta que es normal, y el 28% poco, como se ve en el cuadro y figura 12.

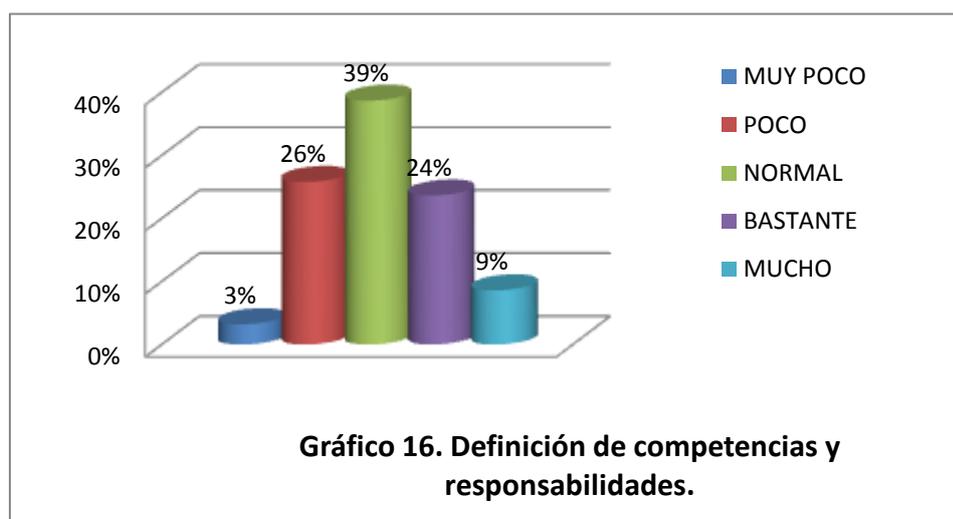
### **Interpretación:**

Según los resultados reportados se puede establecer que lo presupuestado para el mejoramiento de la calidad no es el suficiente, lo que conducirá a que no se cumpla con toda la propuesta del plan de aseguramiento de calidad de la hostería lo que no permitirá cumplir con lo que asevera monografías. Con la calidad se pone en práctica en la forma apropiada se enfocara en el mejoramiento de productos, servicios y procesos, cuando mejoren acusaran un impacto en la productividad, la satisfacción del cliente, las utilidades, impacto que se verá tanto interno como externo.

#### 4.13. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES.

CUADRO 18. Definición de competencias y responsabilidades

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	6	0,03	3%
POCO	48	0,26	26%
NORMAL	72	0,39	39%
BASTANTE	44	0,24	24%
MUCHO	16	0,09	9%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### **Análisis:**

Para el conocimiento de la definición de competencias y responsabilidades dentro del personal de la Hostería Monte Selva se entrevistó a los involucrados en esta investigación sus respuestas se observan en el cuadro 13 y figura 13, de los cuales se

resaltan que el 39% consideran que es normal el proceso adoptado, por el contrario un porcentaje considerable 26% aprecian que es poco el aporte del sistema de definición de competencias y responsabilidades

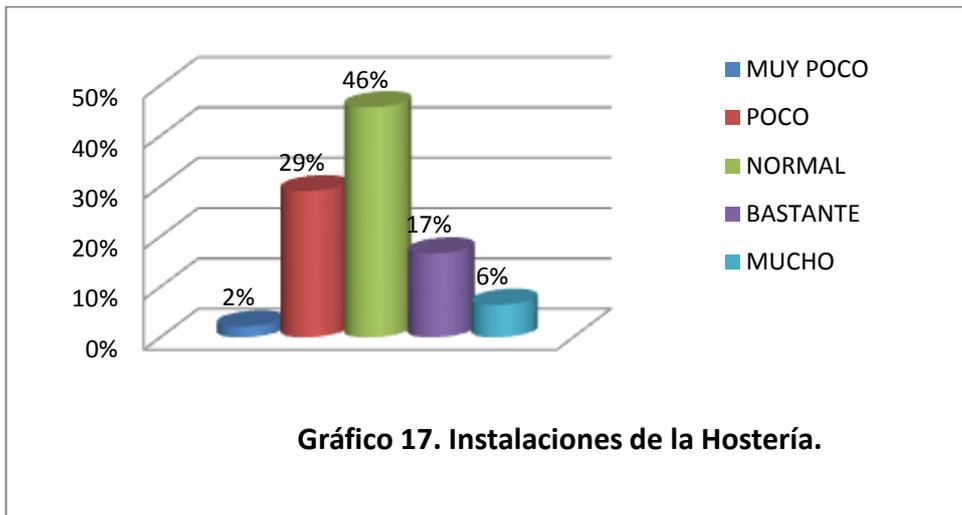
**Interpretación:**

De la información recolectada se puede colegir que el proceso administrativo de la definición de competencias y responsabilidades en la Hostería Monte Selva, no es de lo mejor, razón por lo cual pueden existir problemas de superposición de funciones, una comunicación interna y externa que no fluye normalmente una selección, ubicación y promoción del personal. Particularidad debería mejora para que esté de acuerdo con monografías. Com (2011), quienes consideran que el mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

**4.14. INSTALACIONES DE LA HOSTERÍA.**

**CUADRO 19**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	4	0,02	2%
POCO	54	0,29	29%
NORMAL	85	0,46	46%
BASTANTE	31	0,17	17%
MUCHO	12	0,06	6%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### **Análisis:**

En el cuadro y figura 14 se observan los resultados alcanzados en lo concerniente a las instalaciones de la Hostería Monte Selva, detectando que 46% de los encuestados manifiestan que estas son normales para este tipo de negocio, en cambio el 29% consideran que son poco adecuadas las instalaciones, las respuestas a los otros parámetros de la escala abordan porcentajes menores.

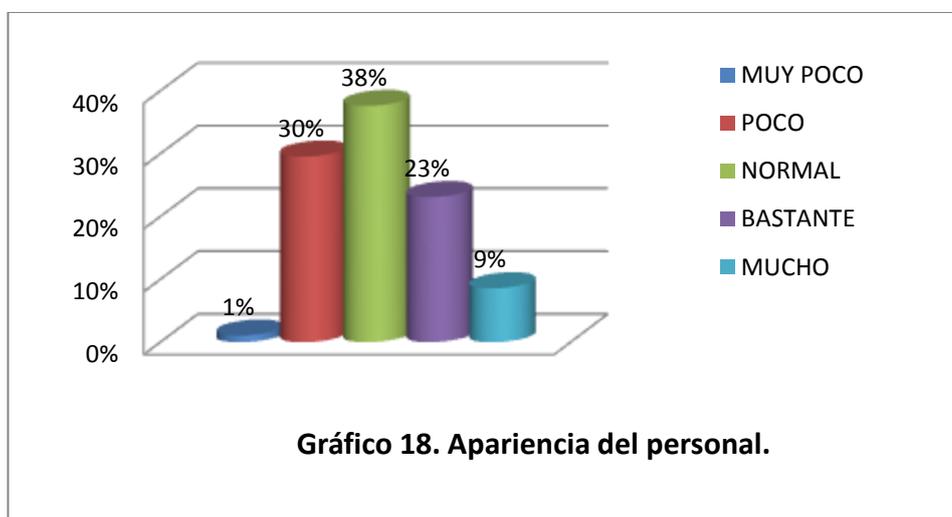
#### **Interpretación:**

Las instalaciones de la hostería de acuerdo con el análisis realizado, determina que no son de lo mejor, siendo necesario mejorarlas, para de esta obtener una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes. Solamente de esta manera se podrá estar de acuerdo con lo manifestado por. (Sánchez, 2002). Quien dice que las expectativas del cliente se centrarán en el confort, limpieza y prestación esmerada del servicio.

#### 4.15. APARIENCIA DEL PERSONAL.

**CUADRO 20**

ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	PORCENTAJE
MUY POCO	2	0,01	1%
POCO	55	0,30	30%
NORMAL	70	0,38	38%
BASTANTE	43	0,23	23%
MUCHO	16	0,09	9%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

### **Análisis:**

La información obtenida sobre la apariencia del personal que labora en la Hostería Monte Selva se reporta en el cuadro y figura 15, de los cuales se depende que el 38% de los entrevistados aseguran que es normal, el 30% indican que es poca adecuada la apariencia del personal

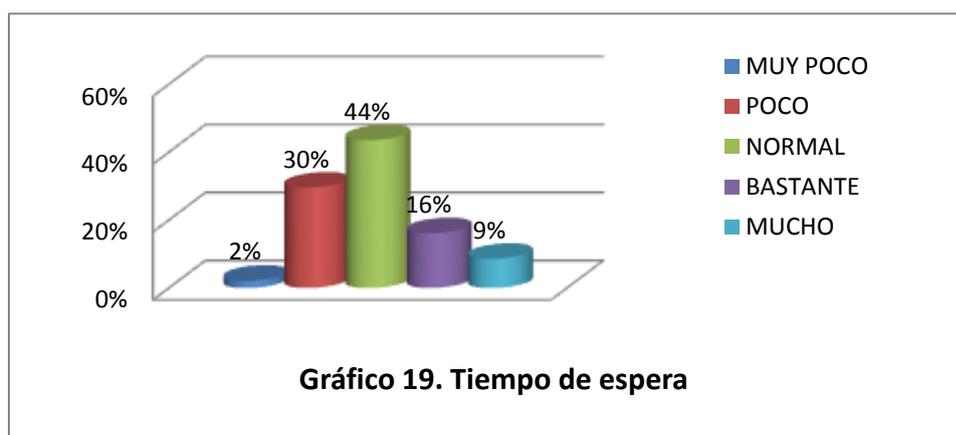
### **Interpretación:**

Del análisis realizado a la información reportada por los investigadores se infiere que la apariencia del personal debe mejorarse para que los clientes tengan una mayor aceptación del servicio que brinda la hostería.

## **4.16. TIEMPO DE ESPERA.**

**CUADRO 21**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	4	0,02	2%
POCO	55	0,30	30%
NORMAL	81	0,44	44%
BASTANTE	30	0,16	16%
MUCHO	16	0,09	9%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

**Análisis:**

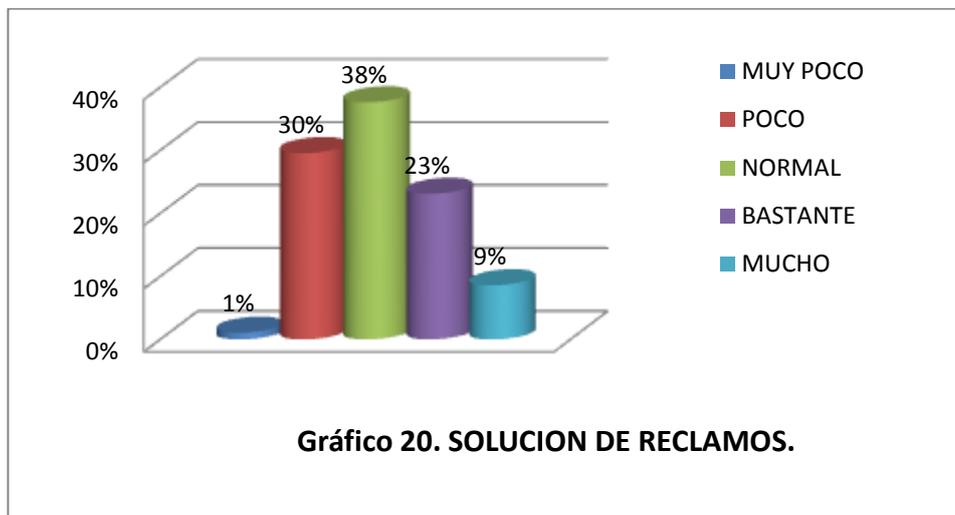
Los porcentajes obtenidos para el tiempo de espera en la atención al público fluctúan entre: normal 37, bastante 28 y poco 27, lo que demuestra que no están satisfechos la mayoría de los investigados con el tiempo de espera para la atención de los clientes, particularidad que se puede apreciar en el cuadro y figura 16

**Interpretación:**

De los resultados obtenidos se desprende que el tiempo de espera en la atención de los clientes no es el adecuado, lo que conduce a insatisfacción de los clientes por el servicio brindado al no satisfacer sus necesidades. Resultados que demuestran que la Hostería no concuerda con el criterio Sancho (1998), quien considera que, la satisfacción es un concepto psicológico que implica el sentimiento de bienestar y placer resultante de obtener lo que uno desea y espera de un producto o servicio determinado

**4.17. SOLUCIÓN DE RECLAMOS.****CUADRO 22**

<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY POCO	4	0,02	2%
POCO	55	0,30	30%
NORMAL	30	0,16	16%
BASTANTE	81	0,44	44%
MUCHO	16	0,09	9%
TOTAL	186	1,00	100%



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

#### **Análisis:**

Los reclamos que se suceden en la Hostería según el 44% de los entrevistados se encuentran en la categoría de bastante y el 30 % de poco, información contradictoria que conduce a determinar que debe existir algún inconveniente .

#### **Interpretación:**

De la información analizada se desprende que los reclamos en la Hostería no se solucionan en su totalidad, particularidad que conduce a establecer medidas para que esta acción muy importante de los clientes sea totalmente atendida para que la prestación de los servicio se mejore

#### **4.18. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.**

Para probar la hipótesis de investigación planteada, La aplicación de un modelo de Gestión de Calidad mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa. Después de haber realizado las encuestas, se utilizó el estadístico chi cuadrado. Su modelo matemático está definido como:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \left( \frac{(P_o - P_e)^2}{P_e} \right)$$

Dónde:

Po: Es la frecuencia observada.

Pe: Es la frecuencia esperada.

X2: Chi cuadrado.

#### **4.18.1. HIPÓTESIS ESTADÍSTICA**

##### **4.18.1.1. Hipótesis Nula**

La aplicación de un modelo de Gestión de Calidad no mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa.

##### **4.18.1.2. Hipótesis Alternativa**

La aplicación de un modelo de Gestión de Calidad si mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa.

#### **4.18.2. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

Por tratarse de una investigación de carácter social se ha establecido el nivel de significación del 95%

#### **4.18.3. GRADOS DE LIBERTAD**

(F-1) (C-1) = 68

Chi ESTIMADO: 67.5048

#### 4.18.4. FRECUENCIA OBSERVADA

La frecuencia observada se definió con base en la información de campo recolectada a través de las encuestas, la misma que se reporta en el cuadro 19

CUADRO 23 FRECUENCIAS OBSERVADAS

ESCALA	1	2	3	4	5	TOTAL
La calidad en servicios y productos en la Hostería	32	64	58	23	9	186
Gestión por procesos	9	76	78	20	3	186
Existencia de un liderazgo para la calidad	9	76	78	20	3	186
Compromiso por la calidad a nivel directivo	6	58	82	29	11	186
Convencimiento sobre la calidad	6	58	82	29	11	186
Sistema de medición y seguimiento de la calidad	4	55	81	30	16	186
Programas de capacitación al personal	8	44	84	38	12	186
Proactividad respecto al cliente	6	66	62	47	5	186
Frecuencia de capacitación	6	48	77	41	14	186
Seguridad y salud laboral	7	52	80	35	12	186
Innovación de los servicios	6	46	85	42	7	186
Disponer de presupuesto para mejorar la calidad	4	52	85	38	7	186
Definición de competencias y responsabilidades	6	48	72	44	16	186
Presentación de las instalaciones de la hostería	4	54	85	31	12	186
Apariencia del personal	2	55	70	43	16	186
Atención del personal	4	51	68	53	10	186

Tiempo de espera	4	55	81	30	16	186
Solución de reclamos o quejas	4	55	30	81	16	186
TOTAL	127	1013	1338	674	196	3348

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

CUADRO 24 Cálculos de Chi cuadrada

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
32	7,06	24,94	622,23	88,19
64	56,28	7,72	59,63	1,06
58	74,33	-16,33	266,78	3,59
23	37,44	-14,44	208,64	5,57
9	10,89	-1,89	3,57	0,33
9	7,06	1,94	3,78	0,54
76	56,28	19,72	388,97	6,91
78	74,33	3,67	13,44	0,18
20	37,44	-17,44	304,31	8,13
3	10,89	-7,89	62,23	5,72
9	7,06	1,94	3,78	0,54
76	56,28	19,72	388,97	6,91
78	74,33	3,67	13,44	0,18
20	37,44	-17,44	304,31	8,13
3	10,89	-7,89	62,23	5,72
6	7,06	-1,06	1,11	0,16
58	56,28	1,72	2,97	0,05
82	74,33	7,67	58,78	0,79
29	37,44	-8,44	71,31	1,90
11	10,89	0,11	0,01	0,00
6	7,06	-1,06	1,11	0,16
58	56,28	1,72	2,97	0,05
82	74,33	7,67	58,78	0,79
29	37,44	-8,44	71,31	1,90
11	10,89	0,11	0,01	0,00
4	7,06	-3,06	9,34	1,32
55	56,28	-1,28	1,63	0,03
81	74,33	6,67	44,44	0,60

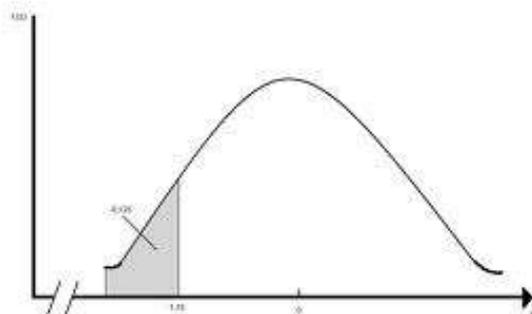
30	37,44	-7,44	55,42	1,48
16	10,89	5,11	26,12	2,40
8	7,06	0,94	0,89	0,13
44	56,28	-12,28	150,74	2,68
84	74,33	9,67	93,44	1,26
38	37,44	0,56	0,31	0,01
12	10,89	1,11	1,23	0,11
6	7,06	-1,06	1,11	0,16
66	56,28	9,72	94,52	1,68
62	74,33	-12,33	152,11	2,05
47	37,44	9,56	91,31	2,44
5	10,89	-5,89	34,68	3,18
6	7,06	-1,06	1,11	0,16
48	56,28	-8,28	68,52	1,22
77	74,33	2,67	7,11	0,10
41	37,44	3,56	12,64	0,34
14	10,89	3,11	9,68	0,89
7	7,06	-0,06	0,00	0,00
52	56,28	-4,28	18,30	0,33
80	74,33	5,67	32,11	0,43
35	37,44	-2,44	5,98	0,16
12	10,89	1,11	1,23	0,11
6	7,06	-1,06	1,11	0,16
46	56,28	-10,28	105,63	1,88
85	74,33	10,67	113,78	1,53
42	37,44	4,56	20,75	0,55
7	10,89	-3,89	15,12	1,39
4	7,06	-3,06	9,34	1,32
52	56,28	-4,28	18,30	0,33
85	74,33	10,67	113,78	1,53
38	37,44	0,56	0,31	0,01
7	10,89	-3,89	15,12	1,39
6	7,06	-1,06	1,11	0,16
48	56,28	-8,28	68,52	1,22
72	74,33	-2,33	5,44	0,07
44	37,44	6,56	42,98	1,15
16	10,89	5,11	26,12	2,40
4	7,06	-3,06	9,34	1,32
54	56,28	-2,28	5,19	0,09

85	74,33	10,67	113,78	1,53
31	37,44	-6,44	41,53	1,11
12	10,89	1,11	1,23	0,11
2	7,06	-5,06	25,56	3,62
55	56,28	-1,28	1,63	0,03
70	74,33	-4,33	18,78	0,25
43	37,44	5,56	30,86	0,82
16	10,89	5,11	26,12	2,40
4	7,06	-3,06	9,34	1,32
51	56,28	-5,28	27,85	0,49
68	74,33	-6,33	40,11	0,54
53	37,44	15,56	241,98	6,46
10	10,89	-0,89	0,79	0,07
4	7,06	-3,06	9,34	1,32
55	56,28	-1,28	1,63	0,03
81	74,33	6,67	44,44	0,60
30	37,44	-7,44	55,42	1,48
16	10,89	5,11	26,12	2,40
4	7,06	-3,06	9,34	1,32
55	56,28	-1,28	1,63	0,03
30	74,33	-44,33	1965,44	26,44
81	37,44	43,56	1897,09	50,66
16	10,89	5,11	26,12	2,40
<b>CHI CUADRADA CALCULADA</b>				<b>189,99</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Patricia Mazón

**Chi cuadrada tabular: 189.99**



#### **4.18.5. DECISIÓN**

En consideración que la Chi cuadrada calculada 189.99 es mayor que la tabular 67,5048 se rechaza la hipótesis nula y por consiguiente se acepta la alternativa en la que se manifiesta que:” La aplicación de un modelo de Gestión de Calidad si mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa”.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **5.1. CONCLUSIONES.**

Una vez finalizada la investigación se formulan las siguientes conclusiones:

5.1.1. La calidad de servicios y productos de la Hostería Monte Selva no son de lo mejor, particularidad que afecta en la satisfacción de los clientes

5.1.2. No se realiza de manera integral la gestión por procesos en la Hostería Monte Selva, así como también la definición de competencias y responsabilidades no es de lo mejor, razón por lo cual pueden existir problemas de superposición de funciones.

5.1.3. El liderazgo de la calidad, el convencimiento sobre la calidad de los miembros, el compromiso de los directivos, y el presupuesto no es suficiente para cumplir con los principios de calidad, en la Hostería Monte Selva.

5.1.4. La medición y seguimiento de la calidad es llevada a efecto de manera relativamente buena en la hostería, lo que no ha permitido un adecuado cumplimiento y mejoramiento del sistema de calidad.

5.1.5. Existe mediana satisfacción por el programa y frecuencia de capacitación en el personal de la hostería, lo cual puede ser la razón para que la mayoría de los parámetros analizados de la calidad no se encuentren en los lugares altos de la escala de medición.

5.1.6. La proactividad que crean los miembros de la hostería hacia los clientes no es suficiente, razón por la cual se puede crear cierto grado insatisfacción de los mismos.

5.1.7. Las instalaciones de la hostería, y la apariencia del personal no son de lo mejor, lo que está influenciando en la aceptación del servicio de los clientes.

5.1.8. El tiempo de espera en la atención de los clientes y la solución de los reclamos, no son de lo mejor, siendo estas algunas de las causas que conduce a insatisfacción de los clientes por el servicio brindado.

5.1.9. Estadísticamente se comprueba la hipótesis que guio la investigación “La aplicación de un modelo de Gestión de Calidad si mejorará la satisfacción de los clientes de la Hostería Monte Selva de la ciudad de Baños de Agua Santa”.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

Con base a las conclusiones abordadas se formulan las siguientes recomendaciones:

5.2.1. Mejorar la calidad de servicios y productos de la Hostería Monte Selva, mediante un estudio de necesidades y expectativas de los clientes.

5.2.2. Establecer adecuadamente los macro y micro procesos de la hostería, lo cual conducirá a definir las competencias y responsabilidades de los empleados, de esta manera se mejoraran la comunicación y se evitaran la superposición de funciones.

5.2.3. Realizar procesos de inducción sobre los beneficios de la calidad para los Directivos, con lo cual se alcanzará liderazgo, convencimiento y compromiso para la implementación de un sistema completo de calidad a la vez que se fijará el presupuesto necesario para esta aspiración.

5.2.4. Establecer un programa de capacitación estudiantil, que permita practicar, participar, y fomentar la mejora continua de la calidad en la hostería, con lo cual se podrán generar mayor proactividad de los empleados hacia los clientes, y a la vez mejorar su apariencia personal.

5.2.5. Realizar estudios de tiempos y movimientos para superar los tiempos exagerados de espera en los clientes y asegurar la fidelidad de los mismos.

5.2.6. Definir políticas de mejoramiento continuo en base a la satisfacción de los clientes.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. TEMA: MEJORAMIENTO CONTINUÓ DE LA HOSTERÍA MONTE SELVA**

#### **6.2. INFORMACIÓN GENERAL**

**6.2.1. Institución Ejecutora:** Hostería Monte Selva

**6.2.2. Beneficiarios:** Clientes internos y externos de la Hostería Monte Selva

**6.2.3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA:** Provincia de Tungurahua, Cantón Baños de agua Santa; ubicado en el Barrio El Raposal en la calles Montalvo y Thomas Halflants.

**6.2.4. Tiempo estimado para la ejecución:**

Fecha de Inicio: mayo 2013

Fecha estimada de finalización del proyecto: agosto del 2013

**6.2.5. Equipo técnico responsable:** Directivos de la Hostería Monte Selva.

**6.2.6. Costo total:** \$3905.00

### **6.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La calidad del servicio es en la actualidad de importancia vital para la Hostería Monte Selva si se quiere brindar servicios de excelencia a los clientes, como y de qué manera reciben estos servicios es la clave del éxito o fracaso de la empresa, por lo tanto los resultados alcanzados en la investigación permiten tomar la decisión de realizar una propuesta de mejoramiento continuo, con lo cual se estaría satisfaciendo los gustos, necesidades, deseos, necesidades y expectativas de los clientes

La investigación realizada permite conocer que la hostería mantiene muchos aspectos de la calidad a ser mejorados entre los que se puede destacar a: procesos, liderazgo y convencimiento de los directivos sobre las ventajas de la calidad en los servicios, se debe también establecer un presupuesto adecuado para implementar un sistema de calidad; a nivel de los empleados es necesario establecer un plan de capacitación y empoderamiento, para de esta manera optimizar la imagen personal y las relaciones interpersonales.

Los sistemas de gestión de la calidad bajo el enfoque de mejora continua representan un mecanismo estratégico para la gerencia de la hostería quien podrá brindar servicios de alta calidad con el involucramiento de todos los actores del proceso.

### **6.4. JUSTIFICACIÓN**

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir,

planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un Proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la prestación del servicio. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

el mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

Lo que se pretende con la aplicación de esta propuesta es beneficiar a la Hostería mediante la entrega de servicios de calidad con base a los requerimientos de sus clientes, lograr una mejor ventaja competitiva, sostener el desempeño integral de la Hostería y su capacidad de respuesta.

## **6.5. OBJETIVOS**

### **6.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer lineamientos para el mejoramiento continuo de la Hostería Monte Selva

### **6.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**6.5.2. 1.** Definir los principios de la calidad hacia el mejoramiento continuo.

**6.5.2.2.** Planificar las acciones para el mejoramiento continuo de la Hostería Monte selva

## **6.6. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.6.1. LEGAL**

La presente propuesta es factible dentro del ámbito legal por cuanto no presenta ningún impedimento legal que impida la recolección de información. Además de que es factible por cuanto se apega a los derechos expuestos dentro de la Ley de Defensa del Consumidor, ya que con esta propuesta se busca alcanzar la satisfacción de los clientes de la empresa y además el que ellos puedan saber de antemano que sus requerimientos serán suplidos. Dentro de la Constitución se menciona que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características, que precisamente uno de los objetivos a alcanzar con esta propuesta.

### **6.6.2. ADMINISTRATIVA**

El principal propósito de la Hostería Monte Selva es proporcionar mejor servicio para la sociedad y esto solo se consigue por medio de una Administración bien llevada,

organizada y distribuida correctamente. Caracterizada por una administración abierta al cambio, con predisposición a facilitar acciones para mejorar cualquier aspecto administrativo como en esta caso las estrategias comunicacionales, siempre pensando en entregar productos de alta calidad que satisfagan los requerimientos de los clientes.

### **6.6.3 OPERATIVA.**

La propuesta es factible dentro del aspecto operativo por cuanto se cuenta con el apoyo y aceptación de la Gerencia para poder iniciar este proceso de cambio y la capacidad de análisis para planificar los gastos de una manera desagregada durante todo el proceso de mejoramiento-

.

### **6.6.4 SOCIAL.**

La presente propuesta es factible dentro del ámbito social por cuanto su aplicación ayudará al mejoramiento de la calidad de vida, tanto de los empleados que forman parte de la empresa y consecuentemente al de los dueños y directivos de la misma. Además contribuirá en el aspecto social por cuanto al poner en marcha esta propuesta se mejorará el nivel de servicio que perciben los clientes, mejorando su nivel de vida por cuanto se verán satisfechas sus necesidades lo que producirá una cadena de beneficios en el desenvolvimiento de las actividades de la sociedad en general.

### **6.6.5. ECONÓMICA**

Para poder ejecutar la propuesta existe la factibilidad económica por cuanto los recursos a invertirse se consideran como una inversión que ha futuro darán réditos altos a la empresa, además que la cantidad a utilizar esta dentro del presupuesto que maneja la hostería.

### **6.6.6. TÉCNOLÓGICA**

La tecnología juega un papel muy importante para el funcionamiento de la empresa, la misma que siempre debe estar acorde con los adelantos así como también con los requerimientos para el mejoramiento de los procesos, además que el equipo tecnológico es de mucha ayuda pues a más de servir como herramientas tecnológicas ayudan al ahorro de tiempo, recursos y espacio.

## **6.7. FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO- TÉCNICO**

### **6.7.1. MEJORA DE LA CALIDAD**

El proceso de control de calidad, se refiere a los problemas de calidad esporádicos en cambio el proceso de mejoramiento de la calidad, estudia los problemas de calidad crónicos, el proceso de mejoramiento de la calidad juega un papel importante en la reducción de costos Juran y Gryna,(1995).

La Mejora de la calidad se entiende como la creación organizada de un cambio beneficioso, “es elevar el comportamiento de la calidad hasta unos niveles sin precedentes”. Conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones y consta de cinco pasos, según lo manifiesta Juran, (1996)

- Establecer infraestructura para asegurar la mejora anual de la calidad.
- Identificar las necesidades específicas
- Crear para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas, fomenten los remedios y establezcan controles para que perduren los logros Juran, (1996 )

El concepto de mejoramiento continuo surge con Deming, en la década de los años 50. El cual se desarrolla y aplica dentro de la gestión empresarial a través de un gran número de metodologías, procedimientos y modelos con el objetivo de lograr niveles de desempeño superiores en las organizaciones Michelena, (2004 ).

El mejoramiento continuo, llamado Kaisen en Japón, ha adquirido un significado amplio, como el de los esfuerzos persistentes para actuar sobre problemas crónicos y esporádicos para refinar los procesos, en el caso de los problemas crónicos, busca lograr niveles cada vez mejores del desempeño anual y para los problemas esporádicos significa tomar medidas correctivas sobre los problemas periódicos. Juran y Gryna, (1995).

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos. Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día.

Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos. Michelena, (2004 ).

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas. La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas. Juran y Gryna (1995). Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad

intelectual, creativa y la experiencia de todas sus personas. Ya se ha pasado la época en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Prado Prado, Jose Carlos;ández González, Arturo José (2004 P 89).

## **6.8. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.8.1. SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA)**

Esta actividad tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

- a) Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- b) Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- c) Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- d) Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- e) Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- f) Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de

la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

### **6.8.2. CUANTIFICACIÓN Y SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA.**

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

- a) Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- b) Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.
- c) Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema (s) a analizar.

### **6.8.3. ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECÍFICAS**

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Las actividades a realizar son:

- a) Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.

- b) Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la sub agrupación. En caso contrario se pueden sub agrupar según las etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del sub problema bajo análisis.
- c) Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.
- d) Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

#### **6.8.4. ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)**

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente

Las actividades a seguir en este paso son:

- a) Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.
- b) Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad «visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias», es decir, la visualización de la situación deseada.

#### **6.8.5. DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES**

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades que se deben realizar son:

- a) Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal (TGN).
- b) Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios tales como: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- c) Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las 5W - H6 del

plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

#### **6.8.6. IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES**

Este paso tiene dos objetivos:

- Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.
- Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades

- a. Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.
- b. Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

#### **6.8.7. ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA**

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

En términos generales las actividades a cumplir son:

- a) Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
- b) Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- c) Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.
- d) Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

## 6.9 CRONOGRAMA

Cuadro 25. Cronograma.

ACTIVIDAD \ TIEMPO	2013			
	MAY	JUN	JUL	AGO
Selección de los problemas				
Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.	■			
Análisis de causas raíces específicas		■		
Establecimiento del nivel de		■		

desempeño exigido				
Diseño y programación de soluciones			████████	
Implantación de soluciones				████████
Establecimiento de acciones de garantía				████████

## 6.10. PRESUPUESTO

Cuadro 26. Presupuesto

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Selección de los problemas	<b>400</b>
Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.	<b>250</b>
Análisis de causas raíces específicas	<b>500</b>
Establecimiento del nivel de desempeño exigido	<b>500</b>
Diseño y programación de soluciones	<b>600</b>
Implantación de soluciones	<b>1000</b>
Establecimiento de acciones de garantía	<b>300</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3550</b>
<b>IMPREVISTOS (10%)</b>	<b>355</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3905</b>

## 6.11. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta va hacer administrada por el gerente de la Hostería Monte Selva, quien se encargará de establecer los parámetros direccionales de la propuesta con la finalidad de generar satisfacción a sus clientes y cumplir con los objetivos propuestos.

## 6.12. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para la evaluación de la propuesta se responderá a las siguientes interrogantes

Cuadro 27. Prevención de la Evaluación

¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la Empresa
¿Por qué evaluar?	Para cumplir con los objetivos
¿Para qué evaluar?	Cumplir la propuesta planteada
¿Qué evaluar?	Objetivos específicos planteados en la
¿Quién evalúa?	Investigador y responsables de la Empresa
¿Cuándo evaluar?	Una vez ejecutada la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con encuestas a los clientes externos
¿Con qué evaluar?	Con los recursos propios de la Empresa

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (1995). Gestión de la calidad y aseguramiento de calidad. Vocabulario (ISO 8402:1994). Madrid: AENOR.
- AGUILÓ, E. (1996). “Evolución y expectativas de la actividad turística”. En: Introducción a la economía del turismo en España. Pedreño, A. (director) y Monfort, V. (coord.). Madrid: Cívitas.
- BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. y PARASURAMAN, A. (1990): “Five Imperatives for Improving Service Quality”. Sloan Management Review, vol. 31, nº 4, pp. 29-38.
- CROSBY, P.B. (1987). La calidad no cuesta. México: Ed. Cecsá.
- DANIEL PEÑA, ARTURO RUIZ-FALCÓ AND DAMIÁN DÍEZ, 1990, Trabajos Estadística en la gestión de calidad de las empresas españolas, Volume 5, Number 2, Pages 53-71
- DEMING, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2008). Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Pág. 370-394.
- GARCÍA, E. (2001). Calidad de servicio en hoteles de sol y playa. Madrid: Editorial Síntesis.
- GARVIN, D. A. (1988). Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge. Nueva York: Free Press.
- GARVIN, D.A. (1987): “Competing on the Eight Dimensions of Quality”. Harvard Business Review, vol. 65, nº 6, pp. 101-109.
- Ginebra, J. y Arana, R. (1999). Dirección por servicio. La única reingeniería. La otra calidad. México: Limusa Noriega Editores
- JULIÁ, M.; PORSCHE, F.; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2002) Gestión de Calidad Aplicada a Hostelería y Restauración. Prentice Hall. Madrid.
- JURAN, J.M. Y GRZYNA, F.M. (1993). Manual de control de la calidad. Madrid: McGraw-Hill.

- JURAN, J.M. Y BLANTON, A. (2001). Manual de calidad de Juran. Madrid: McGraw Hill. año.
- KOTLER, PHILIP y otros (1997) Mercadotecnia para la hotelería y el turismo. Editorial Prentice Hall, México.
- Pizam, A. Y Ellis, T. (1999). "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises." International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11, 7, pp. 326-339.
- RÍOS, J. y SANTOMÀ, R. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL", Alta Dirección, 251-252, pp. 47-54.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. Academy of Management Review 19(3), pp. 419-445.
- Sánchez, Victoria. (2002). La Propuesta A.B.C. Aplicada al Sector Hotelero. Tesis Doctoral, Universidad de Rovira Virgili (URV), Departamento de Gestión de Empresas.
- Sancho, A. (1998). Introducción al turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- ARENS, W. (1996). Publicidad. Séptima Edición. Mc Graw Hill. México
- BELCH, Michael (2005). Publicidad y Promoción. Sexta Edición. McGraw- Hill México.
- EYSSAUTIER DE LA MORA, M. (2006). Investigación de Mercados. Enfoques, sistemas, información, procesos y proyectos. Editorial Trillas. México.
- López, C.; Serrano, A. (2001). "Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras". Revista Colombiana de Marketing, 2(3), 1-13.
- MORA, F. y SHUPNIK, W. (2001). El posicionamiento. La guerra por un lugar en la mente del consumidor. (s. Ed.) Lima.
- NESTOR, Jaramillo. (2004). Principios de Publicidad. La otra P. Editorial Vernaza. Quito.
- Poon, A. (1993). "Tourism, Technology and Competitive Strategies". Oxford:

CAB International.

- KOTLER, P. (2004). Marketing. Décima Edición. Pearson Educación. Madrid.
- ROMERO, B. (1998). Imagen y posicionamiento. Las claves de la publicidad efectiva. (s. Ed.)Bogotá.
- STATON, W. (2007), Fundamentos del Marketing. Decimo cuarta Edición. Pearson Educación. México.

#### **DIRECCIONES ELECTRONICAS:**

[http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n de calidad total](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_calidad_total), tomado el 05/12/2001, a las 15:37

<http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> tomado el 08/12/11 a las 14:49

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml> tomado el 05/12/2011 a las 15:59

<http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-La-Calidad/783318.html> tomado el 05/12/11 a las 15:45

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml> tomado el 05/12/2011 a las 15:59

<http://www.monografias.com/trabajos16/teorias-jit/teorias-jit.shtml> tomado el 05/12/11 a las 16:13

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena de valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor) tomado el 05/12/11 a las 18:15

[http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente \(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa)) tomado el 08/12/2001 a las 15:16

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm> tomado el 05/12/11 a las 16:57

<http://definicion.de/servicio/> tomado el 05/12/11 a las 17:08

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm> tomado el 05/12/11 a las 17:43

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm#\\_Toc54794526](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm#_Toc54794526) tomado el 05/12/11 a las 17:39

# ANEXOS

**Anexo N°1 Encuestas**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE MARKETIN Y GESTIÓN DE NEGOCIOS**



**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS “HOSTERIA MONTE SELVA” DEL CANTÓN BAÑOS DE AGUA SANTA DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**OBJETIVO:** Determinar la incidencia de la gestión de calidad en la satisfacción del cliente de la hostería MONTE SELVA de la ciudad de Baños de Agua Santa.

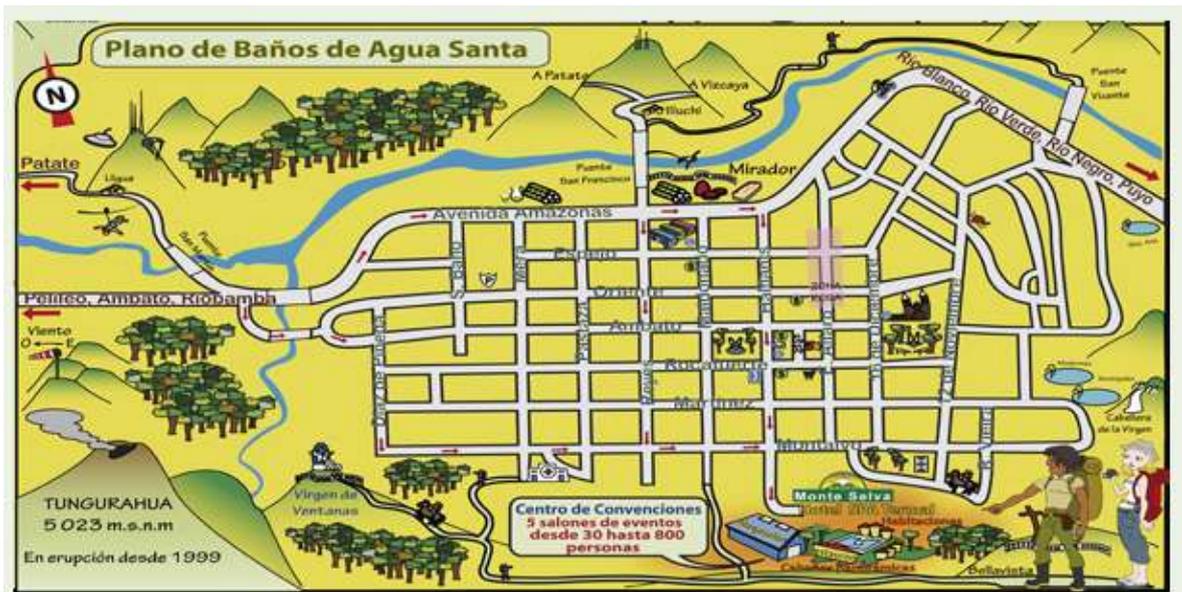
**INDICACIONES:** Le agradecemos por colaborar con la evaluación, marcar con una “X” la opción que mejor recoge su valoración, de acuerdo a la siguiente escala:

Muy poco	Poco	Normal	Bastante	Mucho
1	2	3	4	5

<b>1. ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD</b>					
La calidad en servicios y productos en la Hostería					
Gestión por procesos					
Existencia de un liderazgo para la calidad					
Compromiso por la calidad a nivel directivo					
Convencimiento sobre la calidad					
Sistema de medición y seguimiento de la calidad					
<b>2. CAPACITACIÓN</b>					
Programas de capacitación al personal					
Pro actividad respecto al cliente					
Frecuencia de capacitación					
Seguridad y salud laboral					
<b>3. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</b>					
Innovación de los servicios					
Disponer de presupuesto para mejorar la calidad					
Definición de competencias y responsabilidades					
<b>4.SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>					
Presentación de las instalaciones de la hostería					
Apariencia del personal					
Atención del personal					
Tiempo de espera					
Solución de reclamos o quejas					

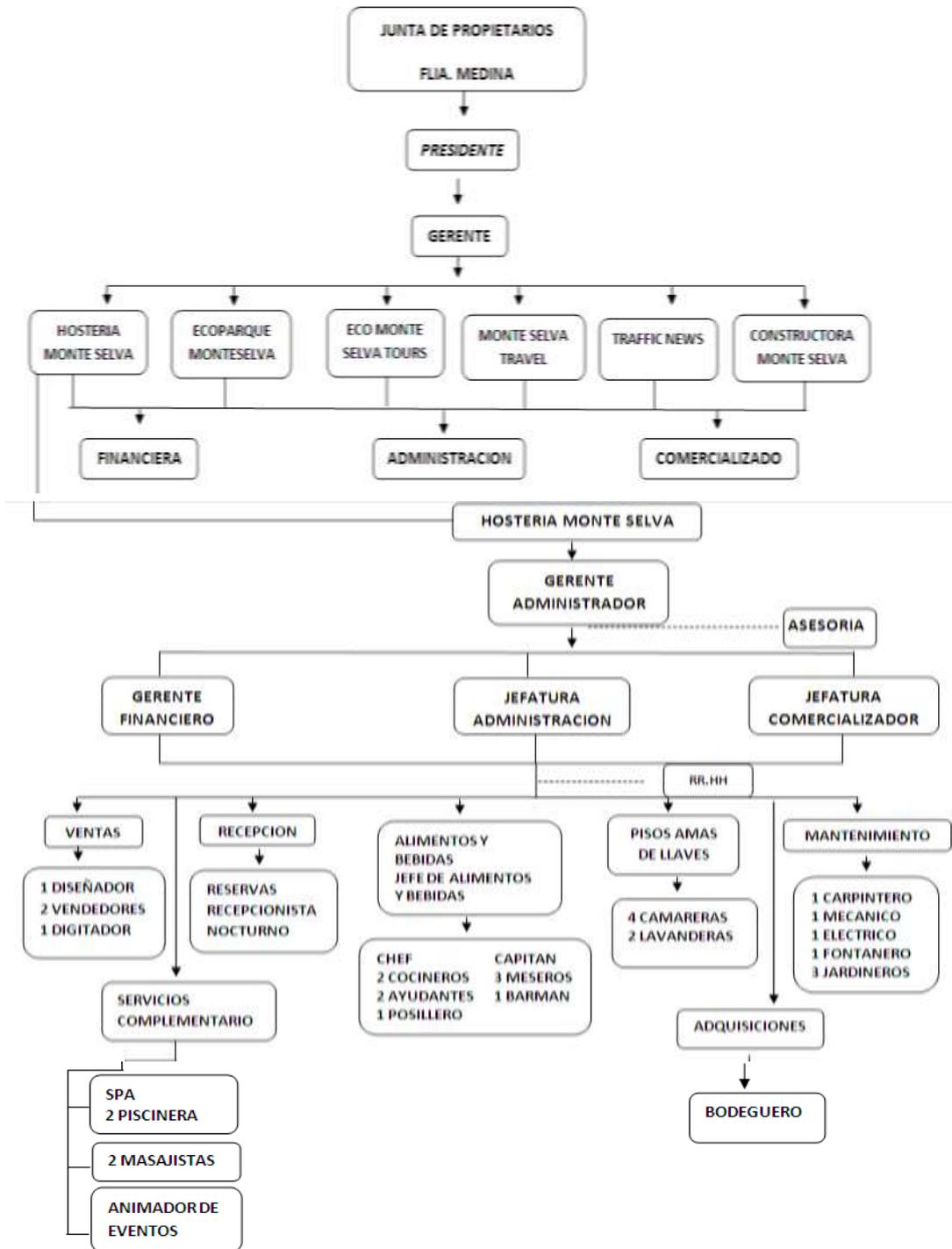
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N°2 Ubicación de la Hostería



Anexo N°3 Organigrama Estructural

## **GRUPO TURISTICO MONTE SELVA**



**Anexo N°4 Nombre de la empresa**



**HOSPEDAJE**



Derechos Reservados Grupo Monte Selva © Hostería - Baños de Agua Santa

## Anexo N°5 Servicios

### PISCINA



### SPA TERMAL



SERVICIO DE COMIDA Y BEBIDAS

