



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA
MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS
DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES,
RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE,
PERÚ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

Autora:

Bach. Gamarra Leguia Katia Merce des del Pilar

[Orcid.org/0000-0001-6204-3928](https://orcid.org/0000-0001-6204-3928)

Asesora:

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara

[Orcid.org/0000-0002-4783-0277](https://orcid.org/0000-0002-4783-0277)

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2021



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

“ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE
HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE, PERÚ”

AUTOR

Mag. KATIA MERCEDES DEL PILAR GAMARRA LEGUIA

PIMENTEL – PERÚ

2021

**“ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA
SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES,
RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE, PERÚ”**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Asesora Metodológica

Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Presidente del jurado de tesis

Dr. Merino Nuñez Mirko
Secretaria del jurado de tesis

Dra. Cabrera Cabrera Xiomara
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIAS

El presente trabajo de investigación lo dedico a toda mi familia, especialmente a mi padre: Juan de Dios Gamarra Vásquez, por ser la pieza clave en mi formación no solo profesional sino también en mi vida personal, por todo el apoyo incondicional que me ha ofrecido siempre, a mi madre por estar conmigo en momentos difíciles de mi vida. A mis hermanos, por ser los mejores hermanos que Dios me pudo ofrecer, por el cariño y la unión que siempre mantenemos. Para mi hijo Juan Carlos Albeiro Díaz Gamarra, porque es mi principal motivación para seguir adelante y culminar con éxito todo en la vida.

Es importante mencionar que nada de lo que he logrado en toda mi carrera hubiese sido sin la mano de Dios sobre mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque, a los directivos por el apoyo en facilitarme tanto la información como accesos a los datos requeridos para realizar el presente trabajo de investigación, a mi querida amiga Lady Guerrero, asistente de la institución por el apoyo en todo momento, a los docentes que contribuyeron para mi formación, de manera especial a la Mg. Edianny Carballo por sus aportes tanto profesionales como personales, a mi docente del curso de Desarrollo de Tesis, Dra. Xiomara Cabrera por darme la oportunidad y las orientaciones necesarias para continuar, y poder culminar el presente trabajo de investigación con éxito.

RESUMEN

La calidad es el hecho de satisfacer las necesidades del cliente y en el turismo es ampliamente difundida que los prestadores de servicios turísticos no solamente se cumplan sus promesas de experiencia, sino que además apliquen estrategias que apunten a alcanzar la excelencia. En este sentido, resulta importante que esta práctica no sea solamente individual sino también dentro de los gremios empresariales del sector turismo a fin de que promover una cultura de calidad total. Por ello, en esta investigación se estudia el caso de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque (AHORA), un gremio empresarial del sector turismo que cuenta con 130 socios, el cual tiene como principal problema: la insatisfacción de sus afiliados. Para abordarlo se aplicó una encuesta para conocer a profundidad la situación actual del gremio, relacionando las expectativas y la percepción y proponer estrategias de calidad empresarial para mejorar el nivel de satisfacción de los asociados.

Palabras clave: Gestión de la calidad, gestión empresarial, asociación.

ABSTRACT

The quality is the fact of satisfying the needs of the client and in tourism it is widely spread that the providers of tourist services not only fulfill their promises of experience, but also apply strategies aimed at achieving excellence. In this sense, it is important that this practice is not only individual but also within the business associations of the tourism sector in order to promote a culture of total quality. For this reason, this research studies the case of the Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque (AHORA), a business association of the tourism sector that has 130 members, which has as its main problem: the dissatisfaction of its members. To address it, a survey was applied to gain an in-depth knowledge of the current situation of the association, relating expectations and perception and proposing business quality strategies to improve the level of satisfaction of the associates.

Key words: Quality management, business management, association.

ÍNDICE

Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vi
Abstract	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad Problemática.....	10
1.2. Antecedentes de estudio	12
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	15
1.4. Formulación del Problema.	35
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	35
1.6. Hipótesis	36
1.7. Objetivos.....	37
1.7.1. Objetivos General	37
1.7.2. Objetivos Específicos.....	37
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	38
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.....	38
2.2. Variables, Operacionalización.....	38
2.3. Población y muestra	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	40
2.5. Procedimientos de análisis de datos.	41
2.6. Criterios éticos	41
2.7. Criterios de Rigor científico.	42
III. RESULTADOS.....	42
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	42
3.2. Discusión de resultados.....	52
3.3. Aporte práctico	52
3.4. Valoración y corroboración de los Resultados.....	59
3.4.1 Valoración de los resultados mediante criterio de expertos.....	59
3.4.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico.....	60
IV. CONCLUSIONES.....	82
V. RECOMENDACIONES.....	83
VI. REFERENCIAS	84

ANEXOS	87
Anexo 01: Matriz de consistencia	87
Anexo 02: Operacionalización de las variables.	87
Anexo 03: Instrumentos.....	87
Anexo 04: Instrumento de validación no experimental por juicio de expertos	87
Anexo 05: Consentimiento informado	87
Anexo 06: Validación del aporte práctico de la investigación	87

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Dimensiones de la calidad</i>	29
<i>Figura 2: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL</i>	30
<i>Figura 3: Etapas de la Evolución de la Calidad</i>	32
<i>Figura 4: Línea de tiempo de la Evolución de la Calidad.</i>	33
<i>Figura 5: Variable Independiente</i>	38
<i>Figura 6: Variable Dependiente</i>	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	42
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	43
Tabla 4.....	44
Tabla 5.....	44
Tabla 6.....	45
Tabla 7.....	45
Tabla 8.....	46
Tabla 9.....	46
Tabla 10.....	47
Tabla 11.....	47
Tabla 12.....	48
Tabla 13.....	48
Tabla 14.....	49
Tabla 15.....	49
Tabla 16.....	50
Tabla 17.....	50
Tabla 18.....	51
Tabla 19.....	51

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Actualmente se ve como diversas asociaciones van perdiendo credibilidad y confianza por parte de sus asociados, sin embargo, la problemática radica en dos aspectos fundamentales, el primero es que gran parte de dichas asociaciones fueron constituidas con fines distintos a los que actualmente buscan sus afiliados y la otra es el poco compromiso que tienen, lo que muchas veces es un obstáculo para seguir desarrollando y logrando los objetivos establecidos.

Esto claramente es lo que se puede observar en la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque, en lo adelante (AHORA), planteado por Lavado, Y. (2016), quien en su plan estratégico, afirmó “Desde hace más de 15 años la intensión de la asociatividad en AHORA Lambayeque se enfocó bajo una connotación tradicional y errónea del asociacionismo, teniendo como principal objetivo la defensa de intereses sectoriales, frente a políticas públicas y la representatividad ante el sector público, dejando de lado el verdadero proceso que representa en la búsqueda de cooperación empresarial, la mejorar de la gestión, la competitividad de sus asociados y la productividad de sus empresas de los socios.

La asociación ha realizado hasta entonces, grandes e importantes esfuerzos en el camino para la adaptación en este nuevo escenario mundial moderno llamado globalización. Sin embargo, su actuación ha sido reactiva y espontánea habiendo distado mucho al camino correcto para conseguir el crecimiento y fortalecimiento estratégico de la institución y sus asociados”.

Lo que corrobora lo afirmado en el primer párrafo, las acciones usualmente fueron creadas con el fin de hacer fuerza común con respecto a ciertas políticas, sin embargo, con el pasar de los años, lo que se busca es generar ciertos beneficios de los que puedan gozar sus afiliados, para ello es necesario captar la confianza y credibilidad como asociación y de esta forma trabajar en conjunto en aras de los mismos objetivos.

“Considerando el nivel de satisfacción de los asociados en AHORA Lambayeque, es preocupante que la mayoría de los asociados considere que la asociación cumple sólo algunas veces sus expectativas, sin embargo, a pesar de que la asociación coordinó, organizó y desarrolló algunas actividades importantes de capacitación, formación y socialización en beneficio de los negocios, estos no siempre estuvieron presentes, notándose muy poca asistencia a dichos eventos.” (Lavado, 2016)

Como se puede observar con los datos presentados por el autor, ya se ha determinado que es alto el nivel de insatisfacción y poco compromiso de los asociados, por lo cual, ahora corresponde determinar qué es lo que los asociados buscan de AHORA Lambayeque y de qué manera se les puede involucrar más en las actividades y planes de acción a ejecutar.

Al determinar los motivos directos de la insatisfacción de los asociados y lo que ellos esperan de la institución, entonces se podrá aplicar una estrategia de calidad empresarial para que AHORA Lambayeque realice su gestión de forma eficiente, y logre mejorar la satisfacción de los afiliados.

Sin embargo, en la AHORA de Lambayeque, mediante diagnóstico realizado a través de instrumentos aplicados se observan las siguientes **manifestaciones**:

- Los socios perciben que la institución no cumple con lo que promete, los colaboradores no ofrecen una buena atención al cliente, no brindan asesoría y atención personalizada.
- Los asociados manifiestan que AHORA Lambayeque no cumple con sus expectativas y no se sienten plenamente satisfechos con los beneficios que reciben.
- No obstante, manifiestan que la institución cuenta con tecnología de apariencia moderna y tiene instalaciones visualmente atractivas.

Manifestaciones causales del problema:

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos de la formación de la calidad empresarial.

- Insuficiente concepción metodológica del proceso de formación de calidad empresarial.

- Escasa connotación práctica de la formación de la calidad empresarial.

Estas manifestaciones causales apuntan en ahondar en el estudio realizado sobre el proceso de calidad empresarial, **Objeto** de investigación.

El **campo** de acción es la dinámica del proceso de calidad empresarial.

1.2. Antecedentes de estudio

La investigación define como problema: Insuficiencia en la calidad del servicio que está siendo ofrecido a los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines de Lambayeque, limita la satisfacción de sus socios.

AHORA Lambayeque es un gremio empresarial del sector turismo, que busca lograr objetivos que generen beneficios a sus asociados, sin embargo, a pesar del trabajo que se ha realizado a los largo de sus años de existencia, actualmente no tiene la confianza y credibilidad de sus socios, esto se encuentra sustentado por el nivel de insatisfacción que tienen los afiliados. Por ello, en la presente investigación es importante porque intentamos determinar las razones directas que han generado esta insatisfacción, teniendo como principal objetivo elaborar una estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los socios de AHORA Lambayeque.

Por lo cual la finalidad de esta investigación es que en base al análisis de los resultados logrados se determinen cuáles son las principales necesidades de los asociados en relación a AHORA Lambayeque, de esta manera se definirán estrategias, planes de acción y procedimientos que permitan recuperar la confianza y credibilidad de los socios y de esta manera alcanzar la satisfacción de los asociados a través de una gestión de calidad.

La gerencia percibe que para ser competitivos no solo se requiere de disponer un grupo numeroso de socios, sino que además se debe atender las necesidades de cada uno de ellos en pro de lograr relaciones de largo plazo con este. Es así como se genera la

propuesta de realizar este plan de mejora, en relación a las expectativas y la percepción de los socios de la institución.

No obstante, una de las acciones planteadas, radica en la introducción de estrategias que estén dirigidas a todos los procedimientos de la gestión de calidad interna de la empresa, las cuales contribuirán a la mejora de la gestión para beneficio de los afiliados. Por esta razón es que se cree imprescindible propone una buena estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque.

a) ¿Desde cuándo existe o se tienen referencias sobre este tipo de problema?

Los últimos veinte años, nuestro país ha venido mostrando un notable crecimiento y desarrollo económico y eso ha generado interés a nivel internacional. Sin embargo, a pesar de que las cifras han sido positivas en el Perú se requiere que las empresas sean más competitivas y productivas, así mismo incentivar e impulsar más una cultura de la calidad donde se cumpla con los estándares para los servicios y productos que se brindan en el mercado nacional e internacional. Frente a este escenario, en el año 2014, la Ley N° 30224 estableció el Sistema Nacional para la Calidad – SNC, y el Instituto Nacional de Calidad - INACAL, para que se promueve y asegure en todas las empresas puedan acatar la Política Nacional que incumbe a la Calidad.

En la Macro región norte peruana, se llevó a cabo el “Esquema y programa para la Competitividad de MIPYMES, teniendo como finalidad afianzar el Desarrollo del Destino Circuito Turístico Nororiental” en el marco del Proyecto CTN Perú, el cual fue desarrollada por la Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR Cajamarca) y la Asociación De los Andes de Cajamarca (ALAC), con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las Cámaras Regionales de Turismo de Amazonas, La Libertad y Lambayeque.

Tuvo como propósito utilizar un sello que marque la diferencia para aportar a la mejorar de la producción y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y que todos los usuarios conozcan en estas empresas negocios comprometidos no solo con el turismo sostenible sino también en la calidad de los

servicios que ofrecen. Dentro de todo, se tomó en consideración acciones como la actualización y difusión de las normas, asimismo la formación técnica que debían tener los evaluadores, capacitación y preparación a las MIPYMES en normas CTN, asesoría y evaluación en la gestión empresarial de las empresas turísticas. Participaron más de 220 actores locales de las cuatro regiones que conforman el CTN y vinculados al sector turismo (Proyecto CTN, 2007).

b) Estudios o investigaciones anteriores del problema

Ros (2016), hizo una investigación en España, donde señala que la satisfacción del consumidor y la calidad del servicio que recibe, guarda una precisa relación con la conducta y vida de los usuarios del servicio de apoyo educativo ASTRADE, el cual fue creado para ayudar a personas con trastorno del Espectro Autista (TEA).

Los métodos aplicados fueron de tipo cualitativa y estuvo compuesta por dos etapas: la primera fue elaborar un marco teórico sobre el objeto de estudio; y en la segunda se abordó el tema mediante un estudio práctico enfocado en el entorno de la incapacidad intelectual.

Los resultados de la investigación tuvieron como resultado que hay consecuencias indirectas en lo que refiere a la satisfacción de los consumidores, sobre intenciones del comportamiento, ya que estos perciben un servicio de calidad y no necesariamente hace referencia a que estos estén satisfechos. Por ello se deduce que satisfacer al consumidor nos conducirá a la calidad del servicio recibido.

García (2013), define su investigación en la analogía existente entre la calidad de servicio, el beneplácito de cada consumidor, fidelidad y la lealtad de la marca, asimismo señala algunos factores que influyen en estas relaciones, como por ejemplo las características del cliente, de qué manera este interviene y la situación del objeto en garantía.

Por ello hizo una pesquisa longitudinal durante dos años y en este se relacionó la percepción de calidad (en sus primeros niveles), la satisfacción del usuario, así como diferentes características que definen el comportamiento de compra del consumidor. Se obtuvo como resultado, rompieron el mito de que la calidad de servicio y la

satisfacción eran causales principales de la fidelidad, ya que se observó un impacto menor de lo esperado.

López (2012) donde buscaba medir cuál era el impacto de la percepción que tenían los clientes, el valor que le daban a los servicios recibidos y los beneficios que acogían en su nivel de satisfacción, además de medir, como el lograr satisfacerlos impactaría en su conducta de lealtad. Por ello se hizo una comparación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Puerto Rico y la Banca Comercial.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Fundamentación teórica del proceso de calidad empresarial y su dinámica

En relación con el proceso, los siguientes autores: Camisón, Cruz y González (2006), certifican que el proceso de calidad empresarial sea entendido como una transformación organizativa completa, equilibrada y efectiva, y para ello es necesario alinearse correctamente a siete puntos que son vitales en una organización: misión, objetivos, estrategia, estructura, cultura, personas y procesos.

Asimismo, los procesos deben ser una secuencia lógica de actividades diseñadas con el propósito de generar una salida preestablecida para los consumidores, identificándolos, partiendo de un cúmulo de entradas que son vitales para añadirles importancia. Dentro de los procesos establecidos tenemos: venta y producción, facturación, distribución y comercialización, desarrollo de producto, etcétera, (Ídem, 2006).

Por lo expuesto, la Organización Internacional de Normalización - ISO (2015), afirma que: *“La organización debe establecer procedimientos trascendentales para el desarrollo adecuado del sistema de gestión de calidad, de modo que pueda aplicarse”* (p. 2). Es decir, que implementar y/o mejorar los procesos de calidad empresarial dependen solamente de la organización y es la única que puede determinar el camino que debe seguir para lograr su transformación (de manera integral, equilibrada y efectiva) y alcanzar la excelencia.

Por tanto, en la presente investigación, todavía no se satisfacen exigencias teóricas y metodológicas de los proceso de calidad empresarial desde una gestión, que potencie la satisfacción y expectativas de los socios en un contexto del rubro turístico en la complejidad y variedad de influencias integradas como sistema, lo que se constituye en la **inconsistencia teórica**.

1.3.2. Caracterización teórica del proceso de calidad empresarial y su gestión.

En términos generales, se entiende como calidad al hecho de satisfacer las necesidades del cliente. Este concepto es ampliamente difundido en todos los sectores productivos y el turismo no es la excepción, ya que los prestadores de servicios turísticos no solo cumplen sus promesas de experiencia, sino que además aplican estrategias que apuntan a alcanzar la excelencia.

En este sentido, resulta importante que esta práctica no sea solamente individual sino también se extienda dentro de los gremios empresariales del sector turismo, por ende, en esta investigación se tratará acerca del proceso de calidad empresarial. Camisón, Cruz y González (2006) afirman que este proceso debe ser entendido como una **transformación organizativa completa, equilibrada y efectiva**, y para ello es necesario alinearse correctamente a siete puntos que son vitales en una organización: misión, objetivos, estrategia, estructura, cultura, personas y procesos.

De allí que, bajo esta mirada, los entes públicos y privados de los países occidentales han venido utilizando como referente y guía a los modelos de gestión en sus procesos fijos que optimicen los productos y servicios brindados (López, 2001).

Según lo señala Bendell, (1993), “Los **procesos de gestión** han existido a lo largo del tiempo, y son piezas claves de una institución, estableciendo correctamente que se debe hacer y cómo se debe realizar”. La labor de los procesos, fuerzan a la participación y obligan a una cultura empresarial, a direccionarse en la obtención de resultados concretos.

Amozarrain, (1999), señala que “la mayor parte de las empresas han reaccionado y tomado conocimiento, potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. Por ello, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas”.

Emplear la gestión por procesos dentro de una organización, posibilita la alineación de las sucesiones, fortalezas y debilidades, establecer las técnicas que requieren ser perfeccionadas o redireccionadas; constituir roles según su importancia, empezar planes de mejora dándoles la sostenibilidad necesaria para alcanzar las metas trazadas; evitar cambios innecesarios en la prestación de servicios y prescindir de acciones o actividades irrelevantes, al desgaste innecesario de recursos, entre otros.

Gómez y Mendoza (2013), realizaron una investigación que tuvo como finalidad constituir de forma impagable las tipologías de personalidad, donde el candidato mostrará todo lo productivo y dinámico que puede ser en la realización de una tarea, asimismo repotencia cada una de sus cualidades permisibles que le permitirán posicionarse en el mercado laboral.

La entidad elegida fue la Empresa Acmed S.A.S. (Colombia) donde se determinó que: El tipo de gestión integral, estructura procedimientos de selección, evalúa el progreso, la práctica laboral, capacita, consintiendo que la organización gestione, fortalezca y desarrolle el recurso humano disponible. Esta investigación nos brinda gran aporte al indicar que el modelo de gestión forma y articula todos los procedimientos adecuados para una buena gestión de la empresa, y donde asegura el rendimiento del personal para que ofrezcan un buen servicio.

Otros autores como Cornejo et al. (2015), midieron la calidad de las organizaciones hoteleras peruanas, por niveles, buscando verificar aquellos establecimientos que manejan la gestión de calidad como sistema, y los que no lo operan aun. Para ello tomaron como referente la investigación realizada de

Benzaquen (La ISO 9001 y TQM en las empresas latinas - Perú), donde aplicó un instrumento de 35 preguntas que tuvieron como pilares, nueve componentes de éxito del Total Quality Management (TQM). La metodología tuvo carácter cuantitativo, con una trascendencia descriptiva y explicativa. En esta investigación participaron 169 empresas hoteleras registradas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y con categoría de tres a cinco estrellas en el Perú. El resultado del estudio concluyó que los hoteles que han manejado la gestión de calidad como un sistema, tienen diferencias significativas en relación a los hoteles que aún no lo poseen.

También Camacho et al. (2018) sostienen que la calidad en los servicios que ofrecen las empresas es importante y determinante para que estas tengan viabilidad y éxito, por ello, no es raro que diversas industrias apliquen modelos de comprobación para determinar la calidad. El sector educativo no ha sido ajeno a esa tendencia y la escala de medición de HEDQUAL es una evidencia de ello, sin embargo, en el Perú aún no se ha validado un modelo de medición de calidad para este sector. En este contexto realizaron un estudio que tuvo como objetivo la validación de HEDQUAL, herramienta que se usó para medir en que escala los alumnos podían percibir la calidad; la investigación se ejecutó mediante el análisis que los estudiante hacen sobre el desempeño del que ofrece este servicio educativo. La investigación fue de carácter cuantitativo, cualitativo, no experimental de corte transversal y explicativa. El escenario fue el CENTRUM PUCP, el instrumento de aplicación fue la encuesta, la cual se empleó en una muestra concreta de estudiantes de las maestrías corporativas internacionales (MCI). La pesquisa concluyó que el modelo HEDQUAL sí posibilita conocer la calidad observada por el alumno, como participante del servicio en la instrucción de maestrías especializadas y por consiguiente la escala de medición de éste modelo podrá ser aplicado por las organizaciones del sector.

Autores como, Navarrete, Pupuche y Villalobos (2017) cuya investigación tuvo como propósito tomar conocimiento del nivel en el que se acatan los

componentes de éxito del Total Quality Management (TQM), siendo empleados en el periodo 2014 en la gestión del Sector hotelero de la Región Lambayeque. Para ello utilizaron como modelo el TQM establecido por Benzaquen, se usó un cuestionario con 35 interrogantes, este fue aplicado a representantes encargados de brindar atención directa a los consumidores, fueron 146 hoteles elegidos, con categoría de 3 a 5 estrellas. En base a los resultados se pudo identificar que solo 3 hoteles presentaron acreditaciones de alta calidad, mostrando alto desempeño de los factores de calidad que ofrecen. Finalmente concluyen que las empresas hoteleras lambayecanas no poseen una gestión de calidad sistematizada.

Dentro de la gestión de procesos, los elementos que incurren en estos, son: la praxis de la articulación de los procesos y áreas funcionales, acoplamiento de la cartera unificada de investigaciones e iniciativas, asimismo desarrollo de pautas y normas, creencias y conducta que organizados llevan hacia procesos horizontales dentro de la empresa.

Para entender todo lo relacionado al **proceso de gestión empresarial**, primero hay que partir por entender que es el proceso de gestión y posteriormente qué es la gestión empresarial.

Gestión de proceso

“Esta gestión le permite a las empresas, independientemente de su extensión y actividades definidas, enfrentarse a mercados de alta competitividad en los que la satisfacción de los consumidores con la efectividad económica de sus actividades, deben estar concertadas. Habitualmente, las empresas suelen constituirse en departamentos funcionales desde los cuales establecen sus bases, lo que obstaculiza la el dirección hacia el cliente. En la consideración de la gestión de procesos, la empresa es un sistema interconectado de procedimientos que ayudan de manera colectiva a satisfacer al cliente de forma progresiva. Presume un enfoque alternativo al tradicional, distinguiéndose por lineamientos estructurales organizativos, de tipo jerárquico – funcional que se mantienen

desde mitad del XIX, y obstaculizando significativamente el recorrido de las empresas hacia el comprador.” (Aiteco Consulters, 2013)

El autor, Pepper Bergholz (2011) afirma que: “que la definición de la gestión por procesos también se puede establecer como un modo de encaminar el trabajo, mejorando continuamente las tareas de una organización por intermedio del reconocimiento, clasificación, descripción, documentación y perfeccionamiento continuo de los procesos. Todas las operaciones y sucesiones de actividades que se realizan en distintos módulos, establecen un procedimiento necesario de gestionar. Las bases que dirigen la gestión de procesos se respaldan de la siguiente manera:

- Toda organización debe tener como fin generar valor para sus clientes; la conformación de cada uno de los puestos laborales deben ser la consecuencia de ello.
- Todo proceso constantemente debe estar encauzado al lograr de la complacer a los clientes.
- El valor agregado es creado por los colaboradores internos son los responsables de generar el valor agregado mediante su contribución en los procesos; los colaboradores son el activo más grande e importante dentro una organización.
- Mejorar el proceso permitirá establecer un mayor valor suministrado o entregado por el mismo.
- La efectividad de una organización será igual a los óptimos resultados de sus procesos.”

Se encuentra también la siguiente afirmación en cuanto a lo que implica la gestión de procesos: “En la gestión de procesos, debemos conocer de manera significa que lo que esperan recibir nuestros clientes externos y demás grupos de interés, y acorde con sus intereses, reconocer, puntualizar y desplegar los procesos vitales para alcanzar los objetivos establecidos.” (Guía de la Calidad, 2016)

Entonces, se concibe que la gestión de los procesos consiste en determinar acciones que permitan lograr los objetivos que una empresa u organización se planteen en un tiempo y con un fin determinado,

Gestión empresarial

Con respecto a la gestión empresarial, Rivera (2015) sostiene las siguientes enunciaciones:

- ✓ La gestión es un proceso, es decir el conjunto de acciones generadas por una o más personas para coordinar las actividades que otras personas trabajando solas no podrían lograr, con el fin de alcanzar efectos de calidad.
- ✓ Gestión, es conducir actividades y operaciones cuya función constituye el arranque concreto de los lineamientos integrales de la organización, además favorece la obtención de los objetivos marcados por la empresa.
- ✓ Permite que las metas trazadas y cada uno de los objetivos se involucren en un conjunto dinámico, crea una trayectoria estratégica, se adapta de forma magnífica con el entorno, establece una estructura y las directrices de la empresa, formando la personalidad en la que esta se basa
- ✓ Son todas aquellas actividades que un gerente realiza, asegurando marche en óptimas condiciones cada una de las áreas de la organización (creación, mercadeo, administración y finanzas).

Gestión Empresarial en términos administrativos se entiende como:

- a) La correcta planeación estratégica establecida por la organización, propuesta para alcanzar, la visión dentro del corto, mediano y largo plazo.
- b) La apropiada toma de decisiones.
- c) La acertada disposición del recurso humano en cada una de las plazas y departamentos, respecto a la práctica, desplazamiento, experiencia y sostén académico.

- d) La apropiada mezcla de mecanismos, instrumentos administrativos y tecnológicos, en el progreso productivo y administrativo de la organización.
- e) La correcta administración de las finanzas a corto y largo plazo, inscritos en las instrucciones de la organización. (Rivera, 2015)

Proceso de gestión empresarial

Una vez determinado lo referente a la gestión empresarial, procederemos a entender lo concerniente al Proceso de Gestión Empresarial, como algo determinante en el éxito de una empresa u organización, como lo señala Guarneros, R. (2013) con el siguiente alcance: “El enfoque asentado en procesos es un conjunto de métodos de gestión que progresivamente se ha sabido ganar un lugar en los sistemas administrativos, gracias a su eficacia y disposición para satisfacer al usuario interno y externo de una empresa.”.

Gestión de la calidad

Ahora partiremos a definir conceptualizaciones necesaria para explicar a la gestión de la calidad, hay que tener en cuenta que la calidad es fundamental en cualquier gestión de una empresa u organización, puesto que lo que se busca es satisfacer necesidades, tener su confianza, para que de esta forma ser una organización de credibilidad y así poder lograr los fines u objetivos planteados como organización.

Para poder entender mejor lo referente a gestión de la calidad, estudiaremos las siguientes definiciones:

- a) Gestión:** Este término proviene del latín gestionis y está emparentado con la administración, la Real Academia de la Lengua Española establece que la gestión es la “Tarea, acción o trámite que hay que realizar para obtener o resolver una determinada cosa”, sin embargo, a diferencia de la administración, la gestión es un concepto moderno que consiste en un sistema dinámico de innovación e iniciativas

para el cambio, es además, un sistema pensado que utiliza planes, estrategias, programas y detalles acerca de lo que se pretende alcanzar y como lograrlo. La gestión es el uso y aprovechamiento de todos los elementos que se tiene a la mano.

La teoría de la gestión, según Cragner, lo relaciona con la gesta militar al considerar que los albores de la gestión se remontan a “El Arte de la Guerra” de SunTzu, libro que fue escrito en el año 500 a.c., sin embargo, la teoría de la gestión va a tomar mayor impulso y lograr avances significativos después de la Segunda Guerra Mundial, Peter Drucker da luz a lo que actualmente se conoce como la Biblia de la Gestión: The Practice of Management donde enfoca a la gestión como el elemento cultural esencial de la organización: “La organización no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar el fin de una actuación de la empresa y de un resultado para la empresa”. (Real academia, s.f.)

b) Gestor: Es una persona o asociación de personas, que lo constituyen las organizaciones local, gobierno regional y/o local, organismo técnico de apoyo u otro grupo de personas organizadas, que permiten el desarrollo en un espacio territorial, incentivando la planificación y participación de las poblaciones locales.

c) Calidad de servicio:

Larrea, P. (1991) sostiene que “El único camino hacia calidad para conseguir el éxito, es una nueva forma de vivir sobresaliente en la institución, para que esto se haga real es necesario llevar a cabo una maniobra de mejora, progreso y perfeccionamiento. Este proceso es un convenio progresivo y constante. Comprende nuevas formas de entender la realización de cada acción y tarea, desde las que se ejecutan en un área operativa, hasta las que identifican en la labor conducción del líder o director general. Cambiar la forma de pensar de los integrantes de una organización, no es algo sencillo, ni mucho menos sucede de un momento a otro o como resultado de un programa establecido. La idea reside en lograr que los procedimientos de mejora formen parte del régimen operativo empresarial. Estos cambios deben percibirse en

todo lo que se haga, en cómo se piensa y, sobre todo, en cómo se actúa”.
(Gestiopolis, 2015)

d) Dimensiones de la calidad de servicio:

Toda institución empresarial que busque brindar un servicio con un alto estándar de calidad, debe enfocarse principalmente en descubrir las condiciones y atributos que el cliente considera importantes, para luego evaluarlos, es decir, poner énfasis en los elementos que el consumidor puede observar del servicio, concientes que la valorización le permitirá calificar un servicio como bueno o de mala calidad. Estos son elementos concluyentes en el momento que se percibe de la calidad del servicio, y la teoría describe a estos atributos como dimensiones.

Garvin (1987-1988) Referente a la calidad del producto, planteó 8 dimensiones que definen la calidad y Martínez (1996) hace una adaptación de estas para el tema de los servicios, exponiendo que:

- 1) Las prestaciones: abarcan atributos que pueden ser medibles, dependiendo generalmente de las preferencias de carácter subjetivo de los consumidores.
- 2) Las peculiaridades: Se refiere a todo lo que se usa de complemento al funcionamiento básico del servicio, se refiere a atributos de carácter objetivo y que pueden ser medidos.
- 3) La fiabilidad: se describe como una forma minuciosa a la hora de la prestación del servicio, brindando una atención personalizada.
- 4) La conformidad: consiste ofrecer un servicio en general, preciso, exacto y puntual.
- 5) La constancia o extensión de uso que una persona adquiere en la prestación de un servicio
- 6) La habilidad del servicio concerniente a prontitud, buen trato y capacidad en el trabajo.
- 7) La estética como factor importante dentro de una organización.
- 8) La calidad vista que depende generalmente de la imagen de la empresa.

Por otra parte el autor Gronroos (1984), señala que la calidad apreciada por el consumidor es una variable multidimensional formada por dos componentes. La calidad técnica o dimensión técnica del resultado, que hace referencia a "qué" servicio recibe el consumidor, siendo dispuesto de ser medida por la organización y de ser evaluada por el cliente; la calidad funcional o dimensión funcional de los procesos, que se ocupa de "como se traslada el servicio al cliente".

Por su parte Lehtinen y Lehtinen (1982), establece tres **dimensiones de la calidad de servicio** que son:

1. Calidad física: Que se refiere a los aspectos tangibles del servicio que ofrece la empresa.
2. Calidad Corporativa: este concepto está relacionado estrechamente con la imagen de la empresa.
3. Calidad interactiva: se resulta de distintas interacciones personales, puede de cliente a cliente o de empleado a cliente.

Así mismo, Eiglier y Langeard (1989), consideraron tres **dimensiones para la Calidad del servicio**:

1. Calidad de servicio prestado como su resultado final, este depende de la magnitud en que se logren cubrir la necesidades y/o expectativas del cliente.
2. El estándar de calidad de los elementos que se usan o contribuye en el proceso de prestación del servicio, aspectos que corresponden al soporte físico, personal de contacto, clientes y empuje de los participantes que conforman la empresa.
3. Calidad del proceso de prestación del servicio, que responde a la manera eficaz y su grado de adecuación respecto al orden, fluidez y facilidad de las interacciones, con que atañen a las necesidades y expectativas del cliente.

Sin temor a equivocarse la reseña más importante para la determinación de las dimensiones de calidad de servicio es la expuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), dentro de la escuela Norteamericana de la calidad de servicio, ellos refieren una serie de juicios con que los clientes usan para calificar la calidad de un servicio. Estos autores identificaron y señalaron originalmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interconectadas y su importancia cambia dependiendo del tipo de servicio y cliente.

Estas se presentan a continuación:

1. Elementos perceptibles, como el aspecto de la infraestructura, el aspecto de las herramientas de comunicación, el mantenimiento, la modernidad de los equipos, y las apariencias físicas de las personas.
2. Fiabilidad, se entiende como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos logrados.
3. Capacidad de respuesta, establece disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
4. Profesionalidad, se refiere a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la considerada prestación del servicio.
5. Cortesía, comprendida como cortesía, consideración, atención y respeto que el personal de contacto le brinda al cliente.
6. Credibilidad, indica la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
7. Seguridad, hace referencia a la inexistencia de peligro dentro de la organización, riesgo o duda.
8. Accesibilidad, acceder a un contacto con prontitud y sin inconvenientes.
9. Comunicación, elemento importante que indica la destreza que se tiene para saber escuchar al cliente, utilizando un mismo lenguaje y manteniéndolo informado.
10. Comprensión del cliente, entender al cliente conociendo sus necesidades.

Estudios posteriores de los autores citados anteriormente redujeron las dimensiones, por lo que actualmente, comprenden solo cinco:

1. Los elementos perceptibles que escoltan y apoyan el servicio.
2. La confianza o destreza para realizar el servicio promedio de forma íntegra y responsable.
3. Capacidad de respuesta o disposición, voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio eficiente y eficaz.
4. Seguridad o comprensión y atención mostrada por los colaboradores y sus habilidades para infundir credibilidad o confianza.
5. La empatía o esmero para ofrecerle al cliente un servicio personalizado.

Medición de la calidad:

Actualmente existe una cierta conformidad que favorece a fijar la perspectiva de la empresa a largo plazo, esta se basa en la opinión que los consumidores tienen acerca del producto o servicio que reciben de la empresa. Además, para que los consumidores asuman un veredicto positivo, la organización debe asegurarse de cumplir con todas las necesidades y expectativas de los requieren satisfacer. Esto significa calidad del servicio.

Por ello, si lo primordial es la satisfacción del cliente como se sugiere, entonces es vital obtener información básica y apropiada de los consumidores, esta deberá contener aspectos coherentes con las particularidades en las que se centran, para establecer el nivel de calidad en sus necesidades.

Según Ruiz (2002), actualmente la calidad del servicio, se está convirtiendo en un requerimiento necesario para competir dentro del mundo comercial e industrial, generando consecuencias positivas para las empresas que emplean este molde de procesos, tanto en el corto como largo plazo.

De este modo, la calidad del servicio se instaura como un componente estratégico, otorgando una ventaja que va permitir marcar la diferencia y que además a perdurar en el tiempo delante de aquellas que tratan de alcanzarla.

Parámetros de medición de calidad de los servicios:

Medición de la calidad de servicio mediante modelos establecidos dentro de la presente

investigación:

a) El modelo SERVQUAL:

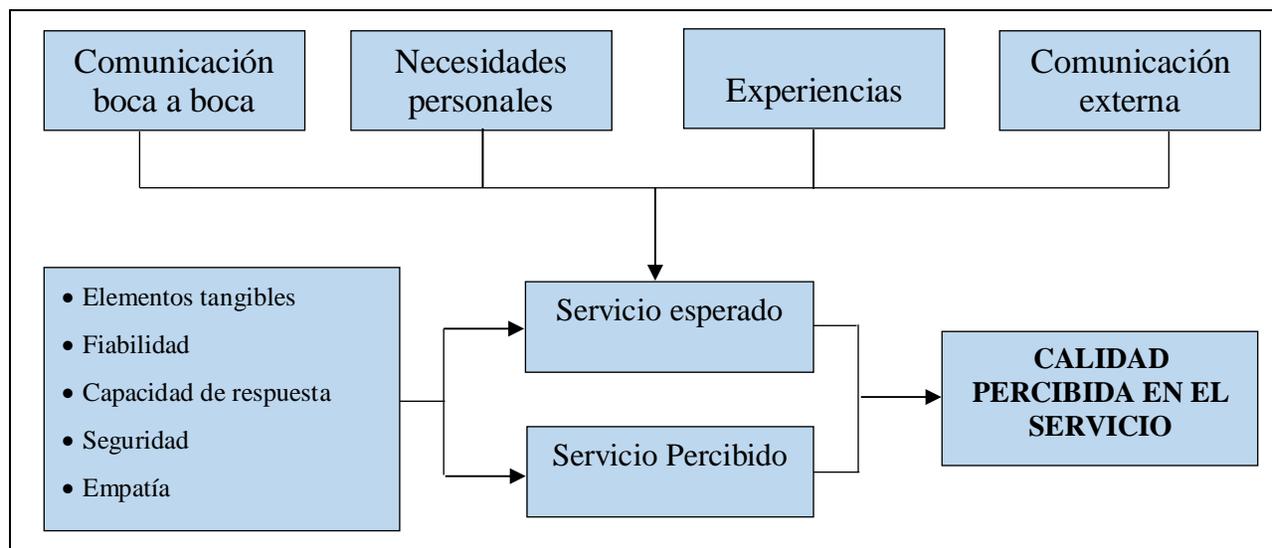
El progresivo crecimiento constituido a través del sector de servicios dentro de las economías en el mundo, se ha presentado como la causa primordial de la literatura expuesta sobre el marketing de los servicios. En esta retórica de la literatura comercial se han tocado diversos temas en los últimos años, siendo uno de ellos, la medición de la calidad de servicio.

Se ha definido distintos modelos como herramienta de medición para calidad del servicio, de los cuales el SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) y el SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) son los que más han aportado con un significativo número textos de literatura relativos al tema.

La discrepancia más importante entre ambos modelos se concentra en el nivel empleado: el primero emplea una escala partiendo de las percepciones y expectativas, por otro lado, el segundo utiliza exclusivamente las percepciones.

El modelo SERVQUAL se desarrolló como resultado de la ausencia literaria que abarque puntualmente la problemática conexas con la medida de la calidad del servicio de manufactura.

Figura 1: Dimensiones de la calidad



Fuente: Elaboración propia.

El modelo SERVQUAL exhibe la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones objetivas de los clientes del servicio y las expectativas que previamente tenían de este. De esta forma, un cliente estimará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha adquirido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. Por ello, las sociedades de servicios que tienen dentro de sus objetivos la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben centrar especialmente sus intereses al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Si la calidad de servicio es en función del contraste entre percepciones y expectativas, tan significativa será la gestión de unas como de otras.

Para darle un mejor sentido, Parasuraman, et al. Observaron cuáles eran los principales condicionantes en el establecimiento de las expectativas. Posteriormente estimaron como conclusión que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidad de lograr la satisfacción de cada cliente con el servicio que va a recibir, las experiencias ocurridas que pueda tener del mismo o servicio similar, y la

comunicación exterior que realiza la empresa provisorora del servicio, usualmente mediante publicidad u operaciones publicitarias, plantearon como dimensiones subyacentes integrantes del constructo para calidad del servicio, los elementos perceptibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

Figura 2: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Elementos tangibles (T)	Forma de las infraestructura físicas, colaboradores, equipos y material de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de ofrecer el servicio propuesto de forma puntual y precisa.
Capacidad de respuesta (R)	Ansia y voluntad para asistir a los clientes y proporcionar una prestación mucho más rápida.
Seguridad (A)	Conocimiento y atención mostrada por los colaboradores y sus habilidades para infundir credibilidad o confianza.
Empatía (E)	Atención personalizada que se ofrece a cada cliente.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de calidad

En relación a la estrategia de calidad, Alania (1997) afirma que: “Es la edificación de una vía sobre un ambiente estratégico que se encuentra cambiando constantemente y que tenga como guía prioritaria “la misión”, como participantes permanentes a las personas y como preceptor al líder...” (p. 20).

Sobre esto se puede inferir que la estrategia de calidad parte de la observación de lo que sucede alrededor a nivel global, la evaluación del entorno estratégico (lo que puede perturbar de manera directa o indirecta a la empresa) y a partir de allí se puede iniciar la construcción de la estrategia. Para ello resulta importante tener presente la naturaleza y la razón de ser de la empresa (la misión), considerando que debe alinearse al entorno estratégico. De esta manera tener una visión de lo que se quiere lograr en el futuro y a partir allí se puede definir del camino que debe seguir la organización.

En la experiencia de Ford – España S. A., la definición de sus estrategias tienen como fundamento a la calidad en todo lo que hacen. Así, logran fabricar productos de calidad durante todo el proceso, responder a la demandad y satisfacer las necesidades del cliente (Muñoz, s.f., p. 316)

1.3.3 Caracterización de los antecedentes históricos del proceso de calidad empresarial y su gestión.

Para la determinación de los antecedentes históricos del proceso de calidad y gestión empresarial, se manejaron argumentos teóricos como: exploración de la literatura técnica, disposiciones normativas y métodos establecidos, así mismo las políticas del Ministerio de Turismo vigentes, y otros documentos, asumiendo los siguientes **indicadores:**

- Evolución histórica para promover buenas prácticas en los servicios.
- Mejora progresiva de los procesos empresariales.

La evolución de la calidad

Históricamente la calidad se ha manifestado de diferentes formas. Una muestra de sus primeras evidencias aparece en la antigua Babilonia por el año 1752 A. C., el cual establecía que: “... *si un arquitecto hizo una casa para otro, y no la hizo sólida, y si la casa que hizo se derrumbó y ha hecho morir al propietario de la casa, el arquitecto será muerto*” (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007, p. 2). En este contexto se puede inferir que el propósito era promover buenas prácticas en los servicios que se ofrece y por ende demostrar que se hace un buen trabajo. En consecuencia, la aplicación de dicho mandato religioso trae como resultado indirecto: asegurar el retorno del cliente y junto con ello la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Hoy en día diversas organizaciones tanto públicas como privadas se preocupan por mejorar continuamente en sus procesos y para ello adoptan diferentes modelos para la gestión de la calidad.

Para profundizar sobre el proceso de calidad en las empresas y su gestión, es necesario conocer las diversas **etapas y enfoques** que la antecedieron a lo largo del tiempo, los cuales se desarrollaran a continuación:

Torres et al. (2012) sostienen que la evolución de la calidad está marcada por cinco etapas: Intervención, Inspección de Calidad, Fortalecimiento de la Calidad, Calidad Total, y Gestión de la calidad Total o Excelencia. Cada una de ellas tiene diversos enfoques marcados por el desarrollo que tuvieron y la influencia de los aportes de diversos autores.

Figura 3: Etapas de la Evolución de la Calidad

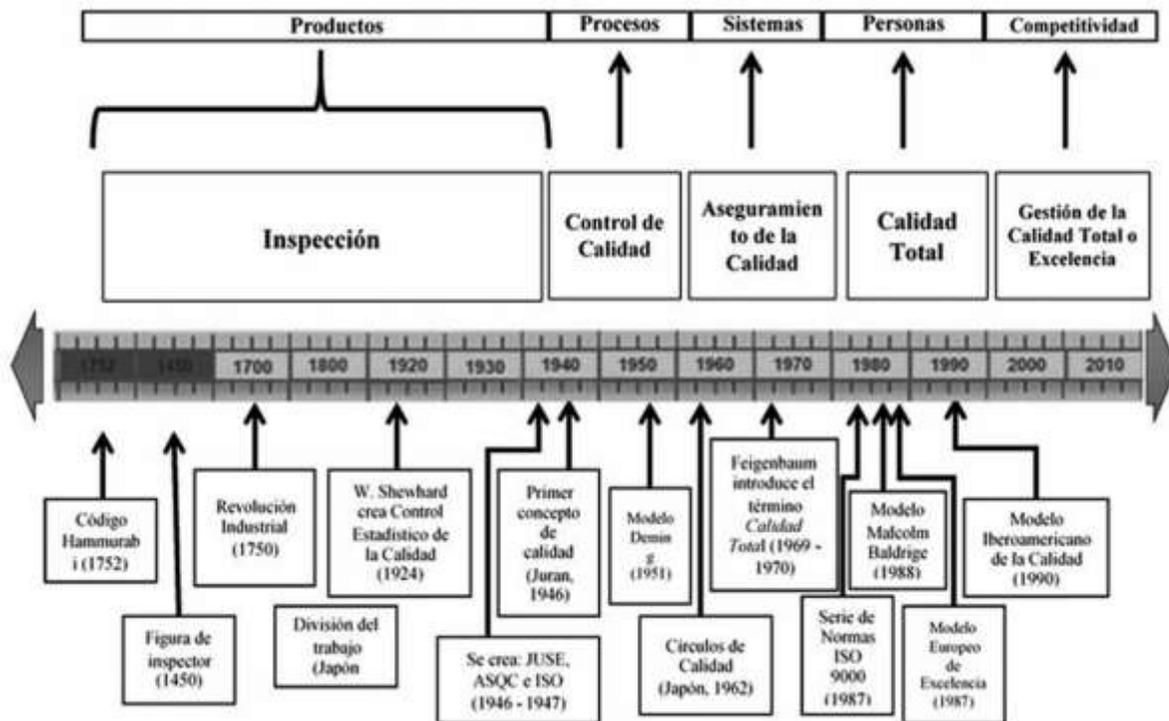
ETAPA	DESCRIPCIÓN
Inspección (1450 – 1920)	En esta etapa se determinaron que los defectos en el producto terminado y la calidad era la forma de solucionar el problema, pero de una manera correcta. Por ello, el área de inspección establecía estándares y realizaba mediciones, cayendo toda la responsabilidad sobre esta área, teniendo en cuenta solo el producto final. Los autores prestigiosos de esta época: Frederick Taylor, Henry Ford y Eli Whitney.
Control de Calidad (1920 – 1960)	En el año 1920 se desarrollaba la etapa del control de calidad, esta estuvo orientada no solo en el producto terminado sino también en los procesos. Por ello, la responsabilidad recaía en el área de producción. Así mismo, el control se realizaba a través de técnicas estadísticas y muestreo, donde se identificaba el problema y la forma de resolverlo, además se determinaba las causas. Los autores más conocidos eran William Edwards Deming y Walter Shewhart.
Aseguramiento de la Calidad (1960 – 1980)	A inicios del año 1960 las aportaciones de autores como Joseph Juran y Kaoru Ishikawa trasladaron la idea que la calidad debía de ser responsabilidad de todos los departamentos, siendo la clave para resolver los problemas de forma activa era la coordinación y organización, como un sistema. Tomando en cuenta acciones para poder prevenir usando programas y planificando estratégicamente.
Calidad Total (1980 – 2000)	Por el año 1980 ya es llamada como calidad total, donde el impacto estratégico de la calidad se estableció como su principal objetivo.

Gestión de la
Calidad Total o
Excelencia
(2000 – actualidad)

En este período las organizaciones crean sus modelos de gestión estableciendo premios a la calidad otorgados a las empresas la oportunidad de mejorar e innovar, mediante autoevaluación, impulsando a que todos los integrantes de la organización trabajen con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además de establecer que la meta es alcanzar la excelencia.

Fuente: Elaborado en base a Torres et al. (2012).

Figura 4: Línea de tiempo de la Evolución de la Calidad.



Fuente: Torres et al. (2012)

El estudio realizado sobre los antecedentes Históricos del proceso de calidad empresarial y su gestión, ha permitido reseñar cinco etapas en la evolución del proceso de calidad empresarial y su gestión, las cuales han servido para un reordenamiento en la evolución de la calidad desde la práctica este proceso, lo que confirma la necesidad de representar el proceso de calidad empresarial y su gestión.

La construcción del marco teórico permitió hacer una revisión general sobre la calidad, sus enfoques, sus componentes, los factores que contribuyen para gestionarla y lograr la satisfacción del cliente. En conclusión la calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce herramientas para la gestión de la mejora continua en cualquier organización, que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Marco Conceptual.

Calidad

Característica o grupo de características innatas a un cuerpo que lo hacen ver como igual, mejor o peor que los demás de su especie (Real Academia Española, 2019).

Calidad de servicio

Esta concepción procede de la propia descripción de Calidad, se explica en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. J. M. Juran, define su concepto como, la aptitud de uso.

Gestión por procesos

Grupo de actividades que interactúan entre sí o están articuladas recíprocamente, estas convierten elementos de entrada en logros. (ISO 9000-2001)

Proceso

Son un cúmulo de actividades que guardan un vínculo o están relacionadas unas con otras, tiene la capacidad de transformar transformando elementos de entrada en elementos de salida. Estas actividades permiten la intervención tanto de las partes internas como externas, considerando siempre al cliente (ISO, 2015).

Estrategia de calidad

Es la vía construida cimentada en la base de un entorno estratégico que se encuentra constantemente cambiando, que tenga como ruta primordial “la misión”, como actores constantes a las personas y al líder como actor o conductor principal. (Alania, 1997)

La construcción de este punto permitió concluir que las diferentes asociaciones y gremios de empresarios del sector turismo deben implementar y/o mejorar procesos de calidad empresarial dentro de sus organizaciones, teniendo como fin, mejorar cada bien intangible ofrecido, satisfacer los requerimientos de sus afiliados y fortalecerse a nivel organizacional. Como consecuencia de esta transformación, podrán contribuir al desarrollo turístico lambayecano con una visión que apunte a la excelencia. En este caso particular: AHORA Lambayeque.

1.4. Formulación del Problema.

Desde estas manifestaciones emerge el Problema científico: Insuficiencia en la calidad del servicio que se brinda a los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines de Lambayeque, limita la satisfacción de sus socios.

Desde la profundización en el diagnóstico antes mencionado se arguyen **como causas del problema:**

- Limitantes en contenidos teóricos y prácticos de la formación de la calidad empresarial.
- Insuficiente concepción metodológica del proceso de formación de calidad empresarial.
- Escasa connotación práctica de la formación de la calidad empresarial.

1.5. Justificación e importancia del estudio

La relevancia de esta investigación radica en el progreso continuo de una entidad preponderante en la región. La presente busca generar calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de la asociación de hoteles, restaurantes y afines. Los métodos fueron cuantitativa, ya que se utilizó una encuesta para recopilación, análisis e interpretación de datos adquiridos de los clientes de ambas instituciones financieras. En base a los resultados obtenidos, el estudio coligió que hay una correlación positiva entre la percepción del consumidor, los beneficios recibidos y la satisfacción del cliente.

El **aporte práctico** sustenta en la elaboración de una estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de la asociación de hoteles, restaurantes y afines de Lambayeque, Perú.

La **significación práctica** de los resultados en la pesquisa no solo se evidencia en la implementación de estrategias de calidad empresarial sino también en la participación de los asociados de AHORA Lambayeque en los diversos procesos de la investigación.

La **novedad** de la investigación se revela en que aun cuando existe teoría sobre calidad y su gestión, esta resulta insuficiente para abordar la problemática que atraviesan los gremios privados del sector turismo en materia de calidad empresarial, en este caso el de AHORA Lambayeque.

1.6. Hipótesis

En el cimiento epistémico y metodológico del objeto así como en el terreno de la investigación se exterioriza la necesidad de significar que la sistematización en la dinámica del proceso de calidad empresarial, requiere tener en cuenta que la empresa es una organización dirigida a la innovación de bienes tangibles o intangibles con objetivos en la que debe haber relaciones entre el capital humanos, calidad, servicio, organización, valores, cultura organizativa, lo que se constituye en la **orientación epistémica** de la investigación.

Por lo que, se plantea como **hipótesis**: Si se implementa una estrategia de calidad empresarial en la Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines de Lambayeque, que tenga en cuenta la relación entre los directivos, administrativos y asociados, entonces se mejorará la satisfacción de los socios.

Definición de hipótesis

Si se implementa una estrategia de calidad empresarial en AHORA Lambayeque, relacionando las expectativas y la percepción, se logrará la satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivos General

Objetivo general: Elaborar una estrategia de calidad empresarial para la mejora de la satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque; y el **Campo de acción** es la gestión del proceso de calidad empresarial.

1.7.2. Objetivos Específicos

Para corroborar la fundamentación teórica y práctica de la investigación se definen los siguientes objetivos:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de calidad empresarial y su gestión.
2. Caracterizar los antecedentes históricos del proceso de calidad empresarial y su gestión.
3. Diagnosticar el estado actual del proceso de calidad empresarial y su gestión en la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque.
4. Elaborar una estrategia de calidad empresarial para los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines de Lambayeque.
5. Validar la estrategia de calidad empresarial través de criterio de expertos o especialistas.

II. MATERIAL Y MÉTODO

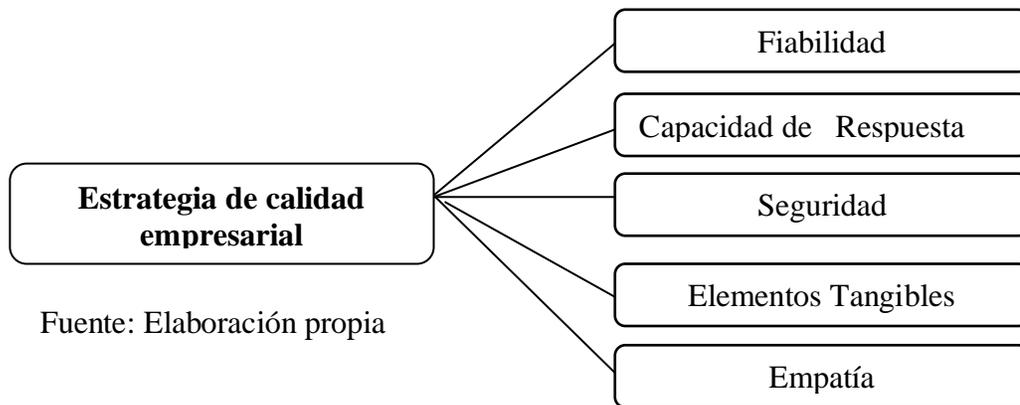
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

La presente investigación es cualitativa - cuantitativa ya que busca transformar desde un estudio explicativo – descriptivo el problema de investigación para realizar la propuesta práctica.

2.2. Variables, Operacionalización

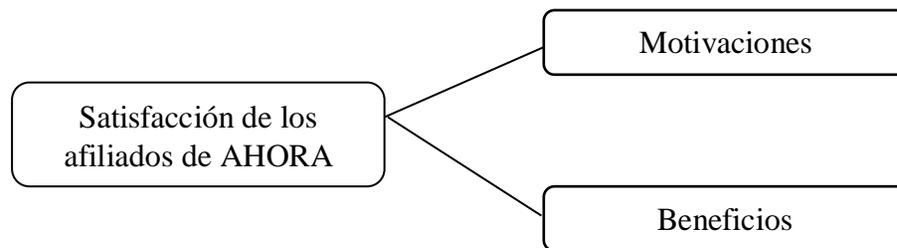
Variable Independiente: Estrategia de calidad empresarial

Figura 1: Variable Independiente



Variable Dependiente: Satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque

Figura 2: Variable Dependiente



Fuente: Elaboración propia

Definición de las variables

a) Variable Independiente: Estrategia de calidad empresarial

Para que la estrategia de calidad empresarial pueda responder, deberá de cumplir con los objetivos propuestos, dentro de él se definirán los puntos débiles y de esta manera solucionar el problema que es la insatisfacción de los afiliados, además se establecerán mecanismos que le permitirán alcanzar las metas propuestas.

b) Variable Dependiente: Satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque

Ofrecer un servicio de calidad y lograr la satisfacción de los afiliados es un factor muy importante dentro de la gestión de una empresa o institución, ya que este compensará sus exigencias, y sus expectativas.

Operacionalización (Ver anexos).

2.3. Población y muestra

Población

Balestrini, M. (2001), precisa la población o universo como “Cualquier conjunto de elementos de los que se requiere indagar, investigar alguna o algunas de sus características”.

En el presente estudio de investigación la población está compuesta por los 130 afiliados que conforman la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque.

Muestra

Atañendo a la muestra Sabino, C. (2002), define que “una muestra,...es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”

Considerando que el número del universo era muy pequeño, se optó por seleccionar una muestra y se trabajó los 130 asociados de AHORA Lambayeque.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Métodos de investigación científica

Por su idoneidad, las metodologías empleadas en la investigación fueron las siguientes:

- Histórico - lógico para fundamentar los antecedentes históricos de la investigación.
- Empírico y mixto, porque se combinó un componente cuantitativo (cuestionario) y un componente cualitativo (observación) para corroborar la hipótesis de la investigación.
- Método analítico - sintético, porque contribuyó a conocer y explicar la situación problemática AHORA Lambayeque.
- Hipotético para corroborar la hipótesis y variables de la presente investigación.
- Inductivo – deductivo, porque utilizó para determinar las conclusiones en base al análisis y la interpretación de los resultados de la investigación.

Arias, F. (1999) señala que “las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de conseguir la información. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etcétera.”. En esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Técnicas e instrumentos

La Encuesta: Según Grasso, (2006) Es un procedimiento que va a permite investigar cuestiones que hacen a la subjetividad, así mismo obtener información de un número considerable de personas.

Al respecto, Díaz de Rada (2001), señalan a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea conseguir, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

La encuesta es una técnica de información que aplicaremos a todos los afiliados de AHORA Lambayeque, lo cual nos permitirá conocer y evaluar cuáles son sus necesidades, cuáles son sus expectativas y percepción de la institución, y poder conocer el grado de insatisfacción con respecto a los servicios que recibe de AHORA Lambayeque.

La Observación: Según Sabino, C. (2002), indica que “Este instrumento radica en usar nuestros sentidos de forma ordenada, orientándolos a captar la realidad que queremos estudiar”.

Esta técnica fue necesaria para comprender la realidad mediante la percepción directa existente en AHORA Lambayeque, la insatisfacción de los afiliados y la limitada gestión en la misma institución.

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

El presente trabajo de investigación utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) en su versión número 22, el cual permite manejar bancos de datos de gran magnitud y también efectuar análisis estadísticos tanto básicos como avanzados. A través de este programa se determinaron los resultados de las encuestas aplicadas en la población respectiva para luego analizarlas e interpretarlas para obtener las conclusiones necesarias respectivas.

2.6. Criterios éticos

- Valor científico o social
- Validez científica
- Consentimiento informado.
- Responsabilidad con la investigación
- Respeto por la privacidad y la confidencialidad.
- Fidelidad a los resultados que son del autor.
- Validez científica.
- Honestidad con los instrumentos utilizados.

2.7. Criterios de Rigor científico.

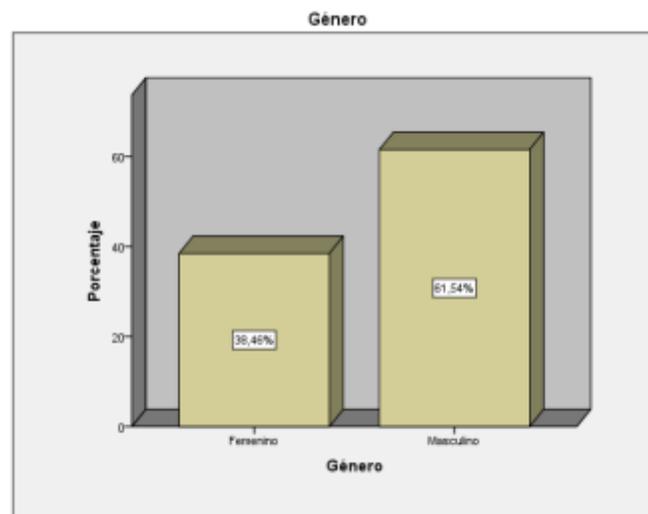
- Credibilidad. Criterio de la verdad y la legitimidad de la investigación.
- Adecuación teórica- epistemológica.
- Transferibilidad. La posibilidad de transferir la información a otros contextos de características similares, pudiendo aplicarse y utilizarse como información referencial.
- Fiabilidad. La veracidad en la información brindada en la tesis y Aplicabilidad. Posibilidades de aplicación del aporte práctico y relevancia.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

Para conocer el estado actual de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque, primero se realizó una observación empírica, desde donde emergen las manifestaciones del problema, posteriormente se elaboró y aplicó una encuesta con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los asociados (130) para identificar sus necesidades, lo cual se verá reflejado en los siguientes gráficos estadísticos y las consideraciones y explicaciones que al respecto se emiten:

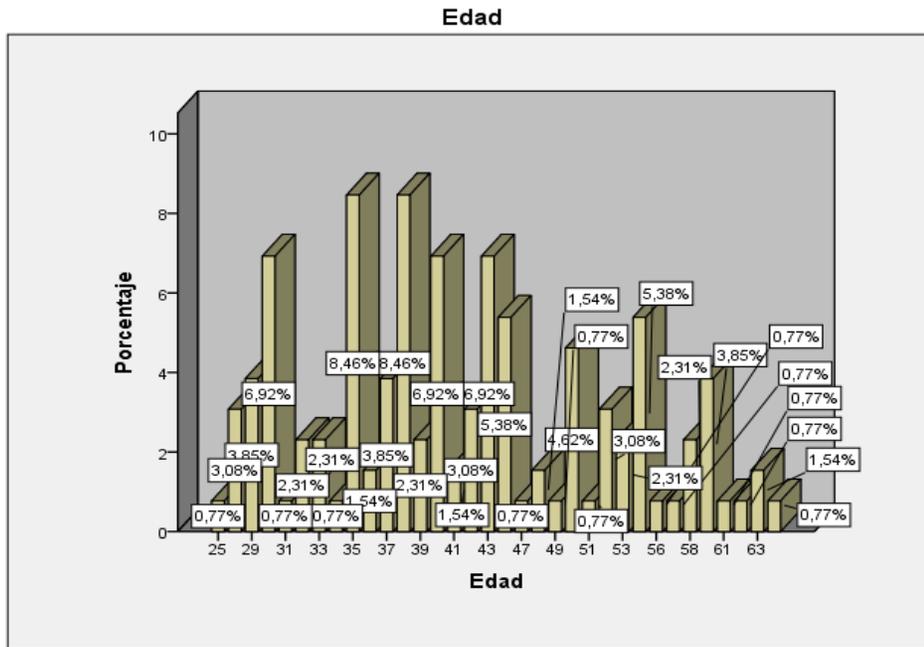
Tabla 1



Fuente: Encuesta aplicada a los socios de AHORA Lambayeque

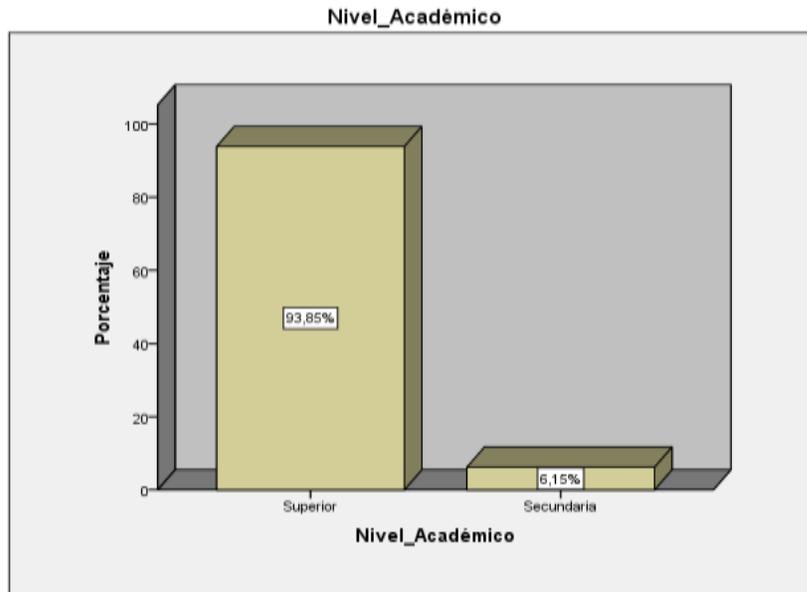
Se realizó la encuesta a 130 personas, siendo 38 % de género femenino, y 62% del género masculino.

Tabla 2



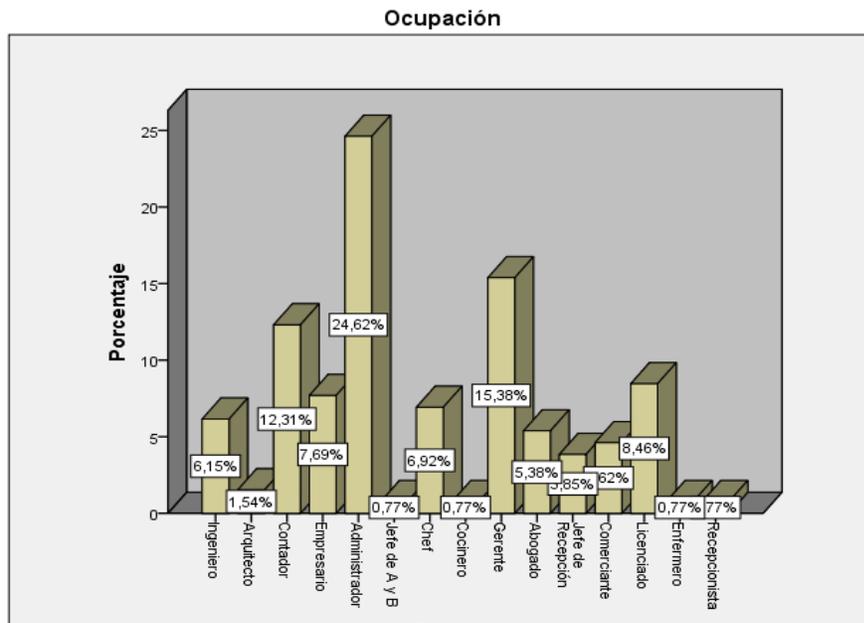
En la tabla se observa que se evaluaron a personas entre 25 y 64 años de edad.

Tabla 3



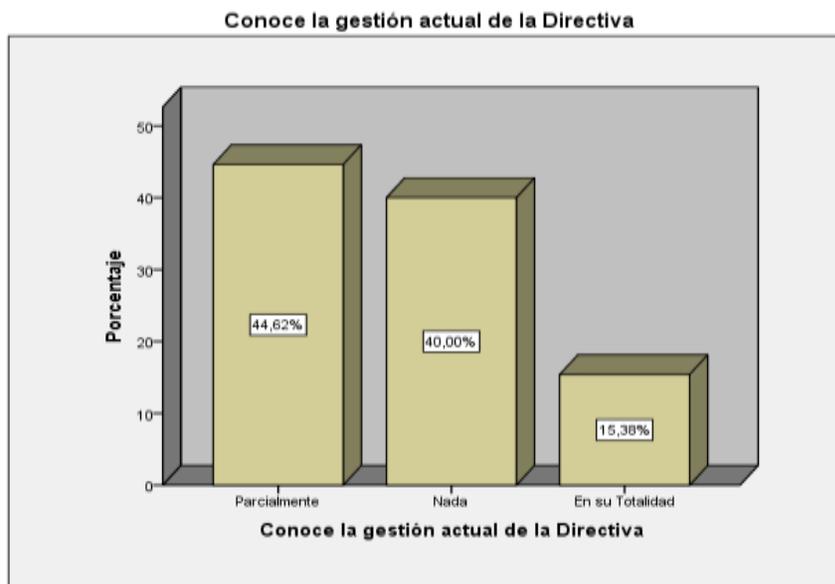
En la tabla se observa el nivel académico de los evaluados, teniendo el 93.8% en estudios superiores, y el 8% alcanzó el nivel secundario.

Tabla 4



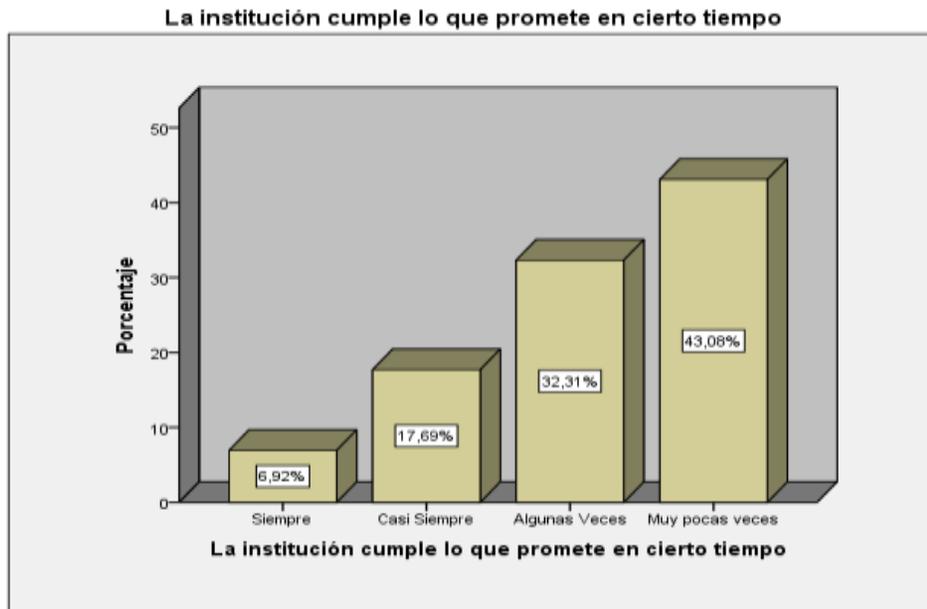
En la tabla se observa la diversidad de ocupaciones de los encuestados, siendo en su mayoría administradores con un 24.6%, Gerentes con 15.4% y contadores con 12.3%.

Tabla 5



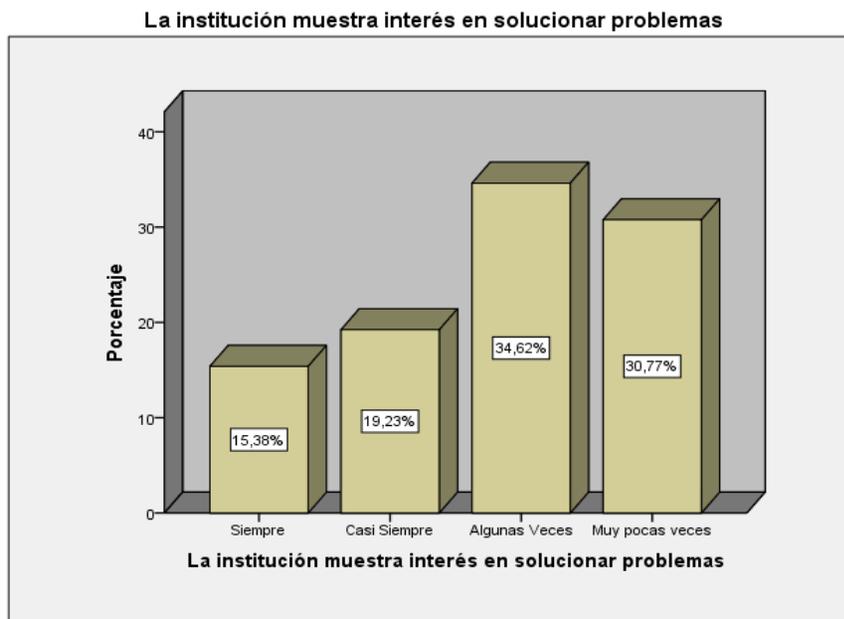
En la tabla se observa que el 44.6 % de encuestados afirma que conoce parcialmente la gestión actual de la directiva de AHORA Lambayeque.

Tabla 6



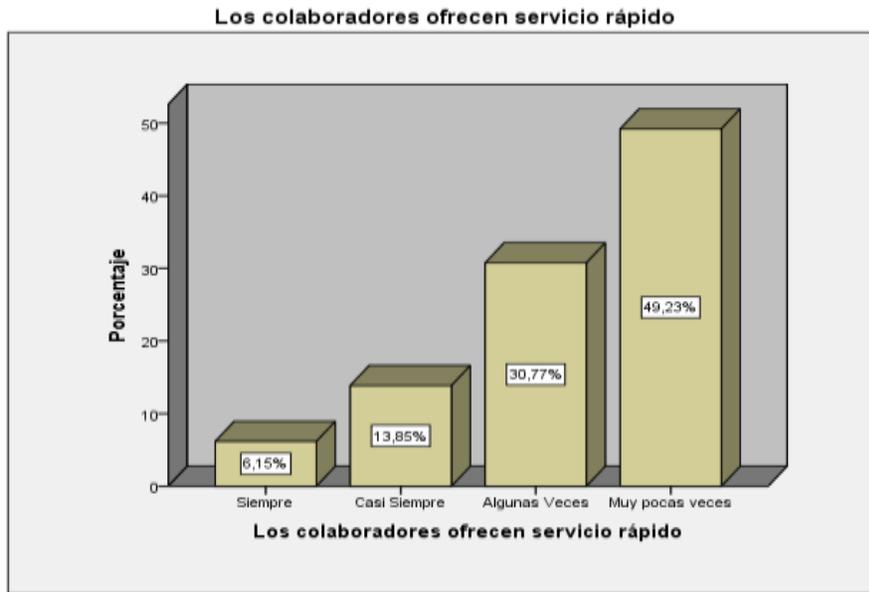
En la tabla se observa que el 43.1 % de encuestados afirma que Muy pocas veces la institución cumple sus promesas en el tiempo establecido.

Tabla 7



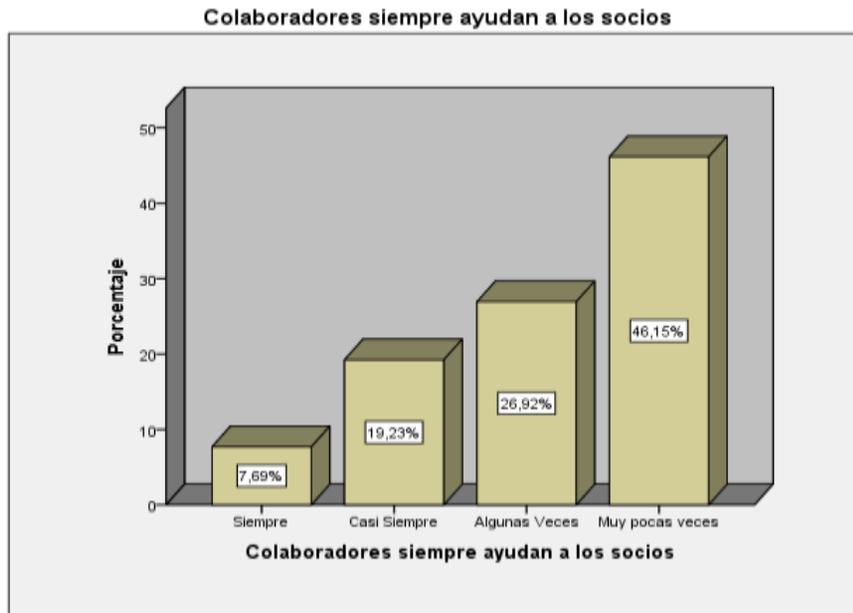
En la tabla se observa que el 34.6 % de encuestados afirma que “Algunas Veces” ha sentido que la institución muestra interés en solucionar los problemas presentados.

Tabla 8



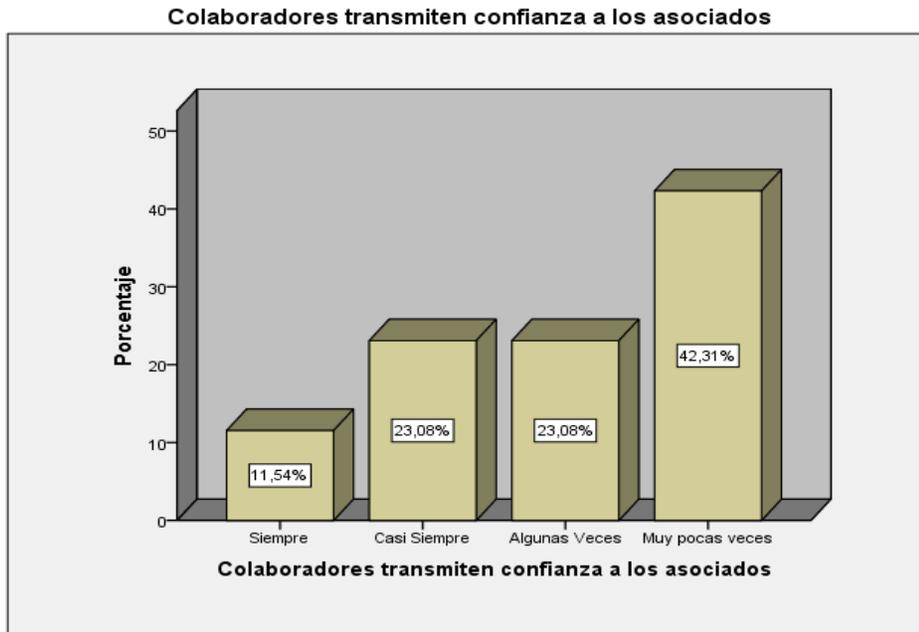
En la tabla se observa que el 49.2 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” los colaboradores de AHORA Lambayeque le han ofrecido un servicio rápido.

Tabla 9



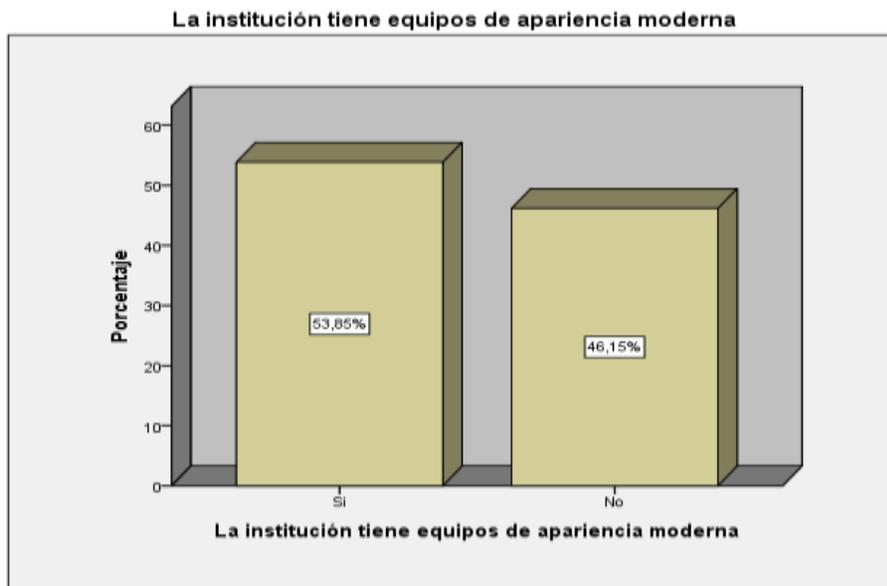
En la tabla se observa que el 46.2 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” los colaboradores de AHORA Lambayeque han ofrecido ayuda a los socios.

Tabla 10



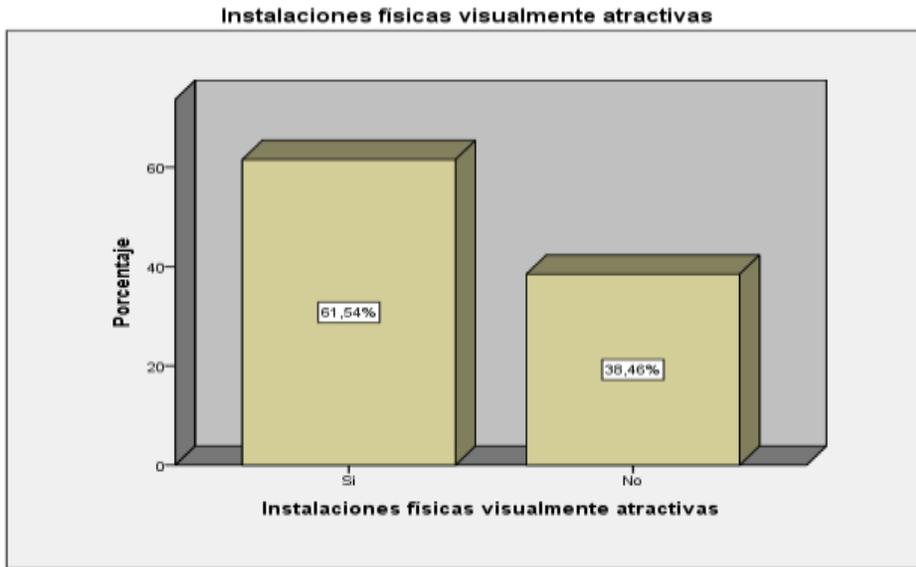
En la tabla se observa que el 42.3 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” los colaboradores de AHORA Lambayeque transmiten confianza a los asociados.

Tabla 11



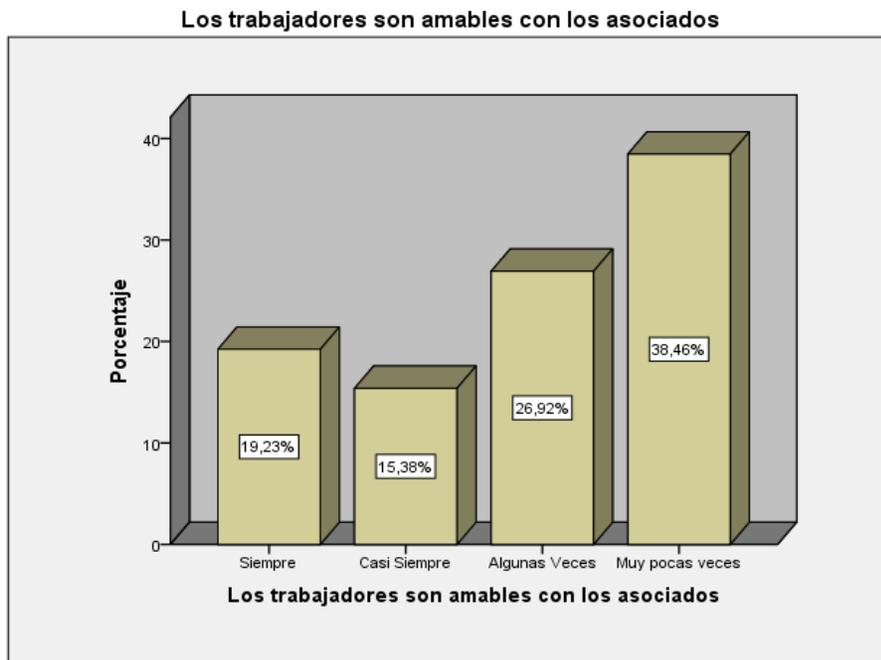
En la tabla se observa que el 53.8 % de encuestados afirma que “Sí” la institución de AHORA Lambayeque tiene equipos de apariencia moderna.

Tabla 12



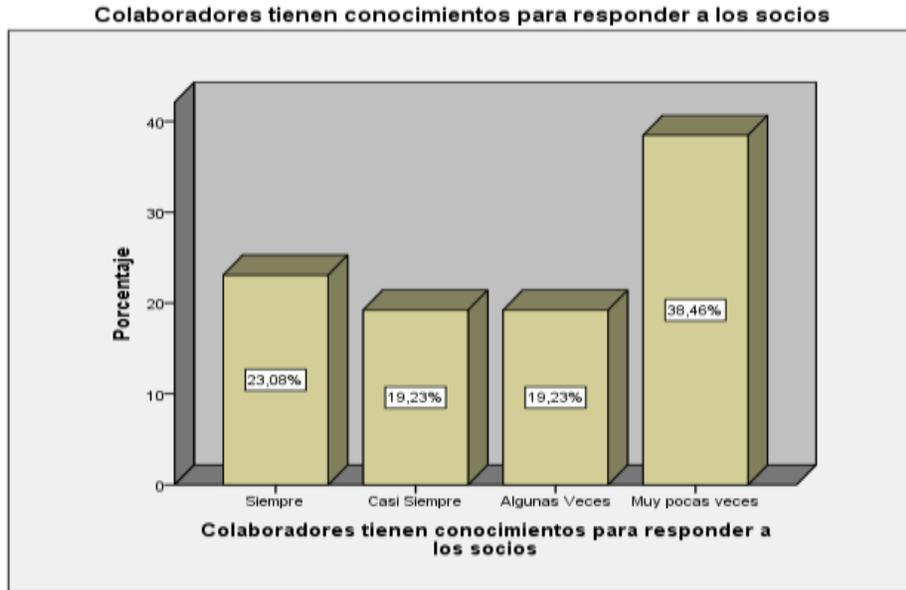
En la tabla se observa que el 61.5 % de encuestados afirma que “Sí” la institución de AHORA Lambayeque tiene instalaciones físicas visualmente atractivas.

Tabla 13



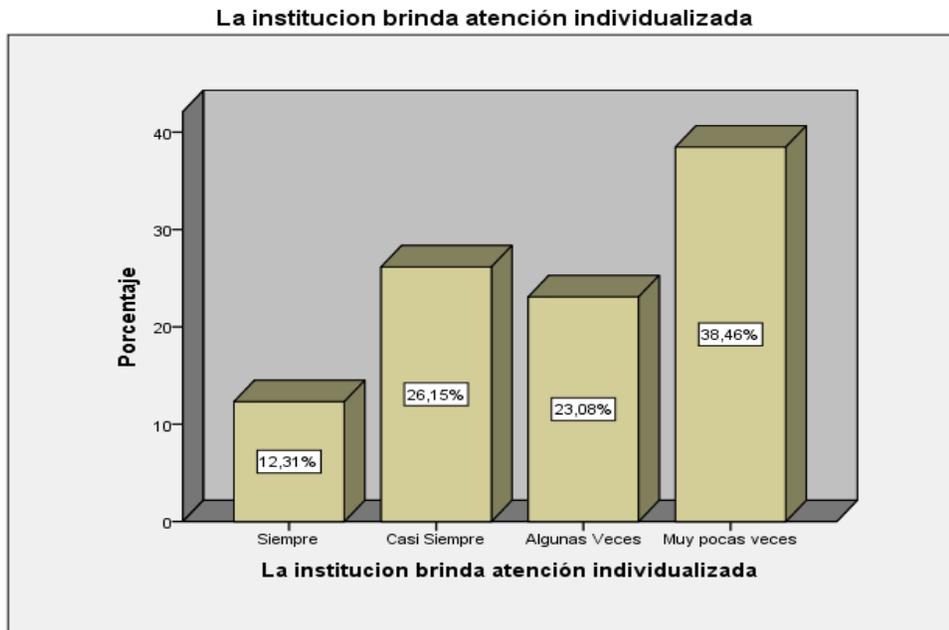
En la tabla se observa que el 38.5 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” los trabajadores de AHORA Lambayeque son amables con los asociados.

Tabla 14



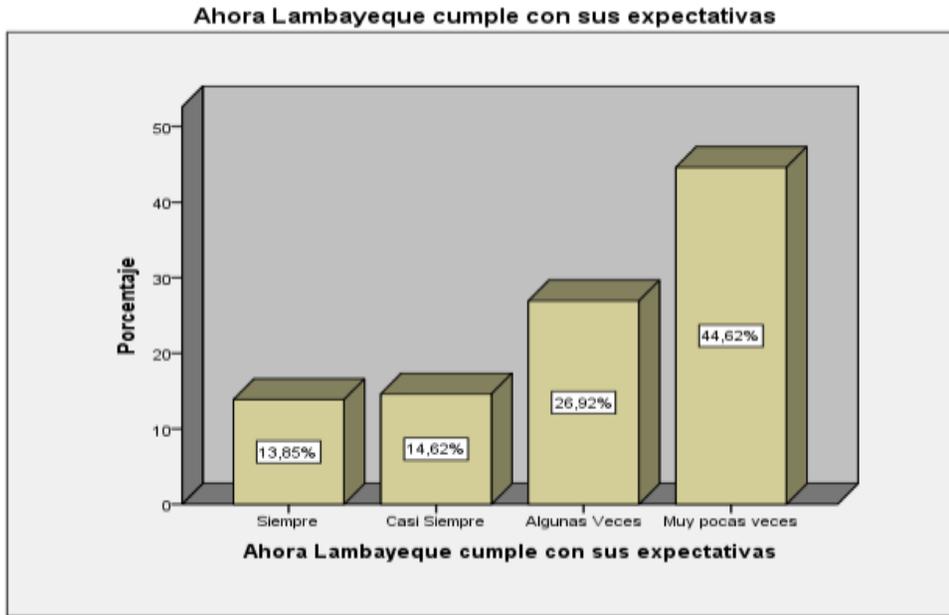
En la tabla se observa que el 38.5 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” los colaboradores de AHORA Lambayeque tienen conocimientos para responder a los socios.

Tabla 15



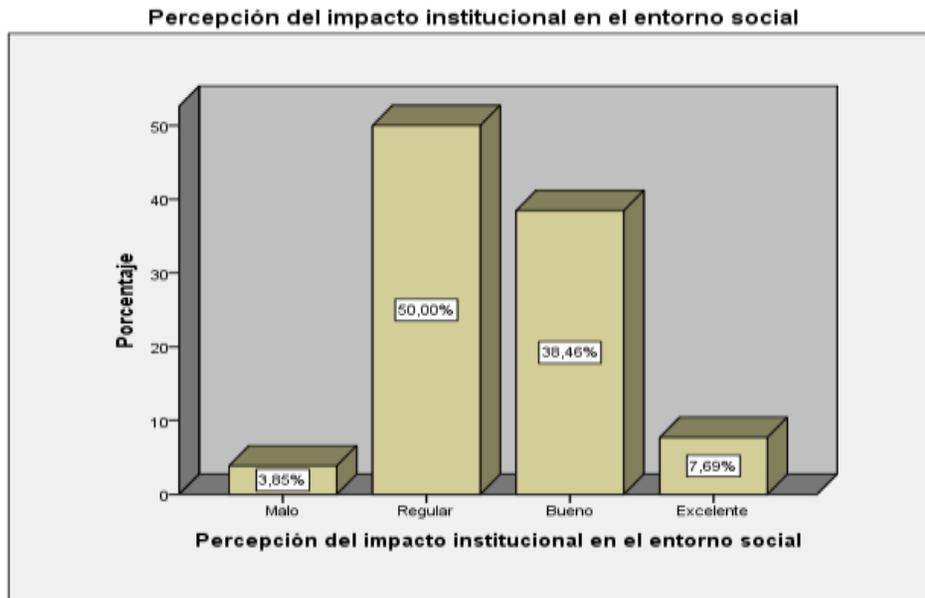
En la tabla se observa que el 38.5 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” la institución de AHORA Lambayeque brinda atención individualizada.

Tabla 16



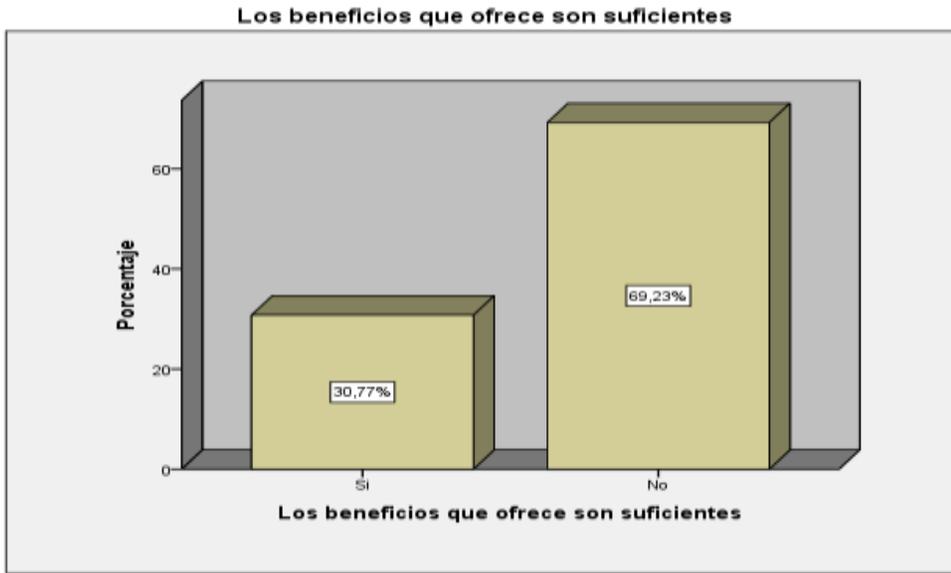
En la tabla se observa que el 44.6 % de encuestados afirma que “Muy Pocas Veces” la institución de AHORA Lambayeque cumple con sus expectativas.

Tabla 17



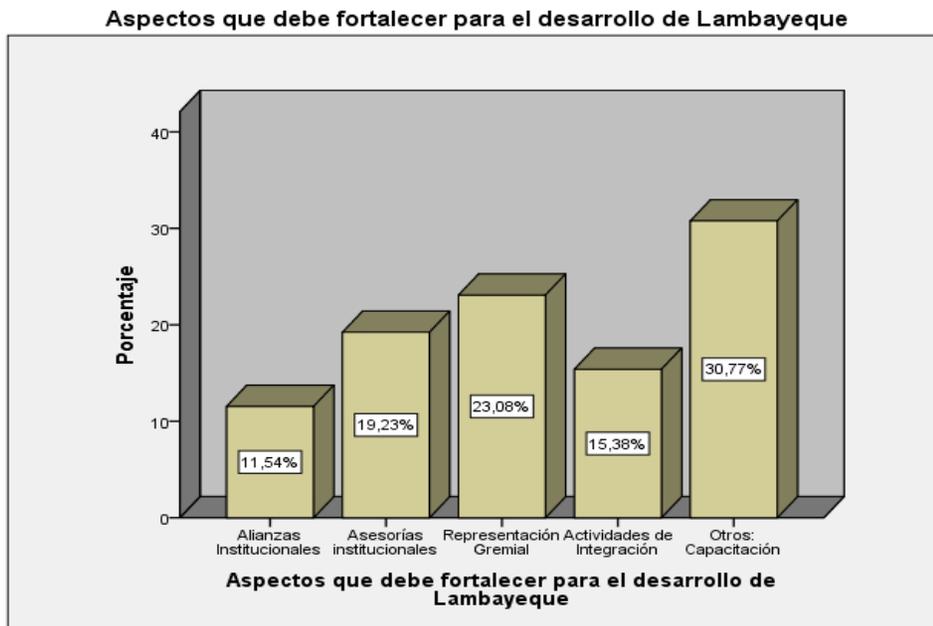
En la tabla se observa que el 50.0 % de encuestados afirma que “Regular” la institución de AHORA Lambayeque cumple con la percepción del impacto institucional en el entorno social.

Tabla 18



En la tabla se observa que el 69.2 % de encuestados afirma que “No” son suficientes los beneficios brindados por la institución de AHORA Lambayeque.

Tabla 19



En la tabla observamos que el 30.8 % de encuestados afirma que las “Capacitaciones” debe ser el aspecto que debe fortalecer para el desarrollo de Lambayeque de la institución AHORA Lambayeque.

3.2. Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados observados se puede afirmar que:

- El nivel de fiabilidad de AHORA Lambayeque es bajo, ya que los socios manifiestan que el servicio brindado por la organización no es de calidad.
- La capacidad de respuesta es baja, los afiliados sostienen que el personal no brinda una atención de calidad.
- El nivel de seguridad percibida es bajo, debido a que tanto el personal como los procesos para la gestión de cobranzas no inspiran confianza y seguridad a los socios.
- Los socios afirman que los elementos tangibles tienen apariencia moderna, sin embargo, la ubicación y la infraestructura no es la más apropiada.
- El nivel de empatía es bajo, ya que los asociados sienten que AHORA Lambayeque no se preocupa por mejorar la relación entre ella y los socios.
- La mayor parte de socios manifestó que no se siente satisfecho con AHORA Lambayeque debido a que no siempre cumple con lo que promete y al poco respaldo institucional frente a conflictos con otras organizaciones.
- Los socios no se sienten satisfechos con los beneficios que brinda la asociación.

3.3. Aporte práctico

Se fundamenta y construye el aporte práctico consistente en una estrategia de calidad empresarial para la mejora de la satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque; es una propuesta para solucionar el problema. Consiste en indicar paso a paso todos los elementos que en su conjunto darán respuesta de forma medible y valida la hipótesis planteada en la presente investigación.

3.3.1. Fundamentación del aporte práctico.

En los últimos veinte años el Perú ha tenido un crecimiento económico muy importante y eso ha generado interés a nivel internacional, sin embargo, a pesar de las cifras positivas, el nivel de competitividad no es suficiente. En este sentido resulta necesario pensar en

estrategias que permitan mejorar los procesos empresariales para mejorar la calidad empresarial y por consiguiente la satisfacción del cliente.

Alania (1997) manifiesta que la estrategia de calidad parte de la observación de lo que sucede alrededor a nivel global, la evaluación del entorno estratégico (lo que puede afectar de manera directa o indirecta a la organización) y a partir de allí se puede iniciar la construcción de la estrategia. Para ello resulta importante tener presente la razón de ser de la organización, ya que esta debe alinearse al entorno estratégico. De esta manera se puede tener una visión de lo que se quiere lograr en el futuro y a partir allí definir el camino que debe seguir la organización.

Para ello, se parte de los enfoques teóricos que se han manejado a lo largo de toda la investigación, control de los procesos y su aplicación, los enfoques sistemáticos y la gestión administrativa dentro de toda la institución.

En este contexto, las estrategias de calidad empresarial de AHORA Lambayeque surgen a partir de la escala multidimensional SERVQUAL, un modelo elaborado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, el cual es utilizado para medir el nivel de satisfacción del cliente.

Este modelo de calidad contempla la aplicación de un cuestionario, el cual tiene cinco dimensiones básicas: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles; las cuales suelen caracterizar a un servicio.

El proceso inició con la aplicación de un cuestionario de 19 preguntas, las cuales están basadas en las que el Modelo SERVQUAL utiliza para conocer las deficiencias de calidad en los servicios. Este instrumento estuvo dirigido a los afiliados de AHORA Lambayeque y con los resultados obtenidos se pudo conocer la visión que los socios tienen (en calidad de clientes) sobre la organización y los servicios que esta les brinda.

A través de la aplicación y los resultados obtenidos de la encuesta, se pudo realizar un **diagnóstico** que permitió conocer las debilidades de la organización en base a las dimensiones básicas que contempla el Modelo SERVQUAL, unido a los niveles de insatisfacción de los socios de AHORA Lambayeque, destacando los siguientes aspectos:

- Los socios perciben que la institución no cumple con lo que promete, los colaboradores no ofrecen una buena atención al cliente, no brindan asesoría y atención personalizada.
- Los asociados manifiestan que AHORA Lambayeque no cumple con sus expectativas y no se sienten plenamente satisfechos con los beneficios que reciben.
- No obstante, manifiestan que la institución cuenta con tecnología de apariencia moderna y tiene instalaciones visualmente atractivas.

Los resultados, ponen en evidencia la necesidad de aplicar una estrategia que permita mejorar la calidad empresarial de AHORA Lambayeque, a fin de elevar el nivel de satisfacción de sus socios y, en consecuencia, el fortalecimiento como uno gremio empresariales líderes del sector turístico lambayecano y el norte peruano.

Objetivo general:

Definir atendiendo el modelo SERVQUAL las fases; factores; objetivos y acciones para incrementar el nivel de satisfacción del socio y así poder mejorar la calidad empresarial en AHORA Lambayeque.

Objetivos específicos de la estrategia:

- Determinar el nivel de satisfacción de los socios de AHORA Lambayeque.
- Elaborar la estrategia para mejorar la calidad empresarial de AHORA Lambayeque.
- Socializar con la junta directiva la propuesta de las estrategias para mejorar la calidad empresarial.

3.3.2. Construcción del aporte práctico

3.3.2.1. El nivel de satisfacción de los socios de AHORA Lambayeque.

De acuerdo la aplicación de un cuestionario basado en los factores de la escala multidimensional del modelo SERVQUAL, los resultados fueron los siguientes:

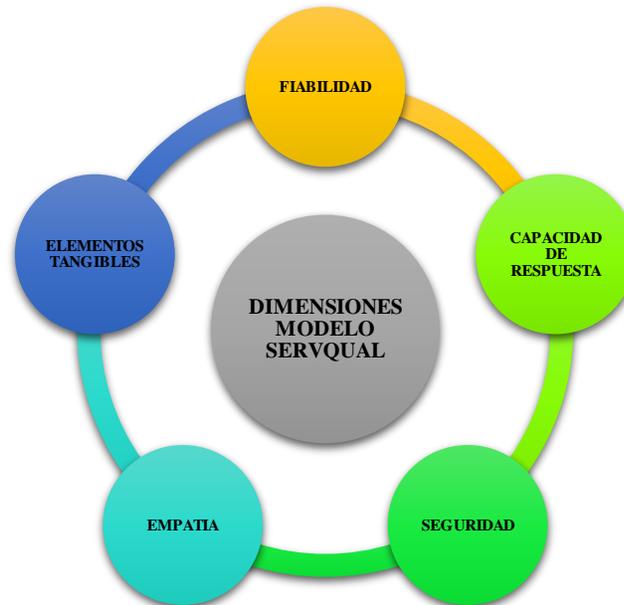
FACTOR	NIVEL DE SATISFACCIÓN
Fiabilidad	Bajo. Los socios manifiestan que el servicio brindado por la institución y/o organización no es de calidad.
Capacidad de Respuesta	Bajo. Los afiliados sostienen que el personal no brinda una atención de calidad.
Seguridad	Bajo. Debido a que tanto el personal como los procesos para la gestión de cobranzas no les inspiran confianza y seguridad.
Elementos Tangibles	Medio. Ya que el equipamiento y tecnología tienen apariencia moderna, sin embargo, la ubicación y la infraestructura no es la más apropiada.
Empatía	Bajo. A causa de que los asociados sienten que AHORA Lambayeque no se preocupa por mejorar la relación entre ella y los socios.
Motivaciones	Bajo. La mayor parte de socios manifestó que no se siente satisfecho con AHORA Lambayeque debido a que no siempre cumple con lo que promete y al poco respaldo institucional frente a conflictos con otras organizaciones.
Beneficios	Bajo. Los socios no se sienten satisfechos con los beneficios que brinda AHORA Lambayeque.

Fuente: Elaborado en base a encuesta aplicada.

Por lo expuesto, se puede apreciar que el nivel de satisfacción de los asociados con respecto a los servicios que brinda AHORA Lambayeque es bajo, lo que perjudica la calidad empresarial de la organización y justifica la importancia de aplicar una estrategia que responda a esta problemática.

3.3.2.2. Elaboración de la estrategia de calidad de AHORA Lambayeque:

La estrategia de calidad empresarial para la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque fue construida sosteniéndose en base a los factores básicos de la escala multidimensional del Modelo SERVQUAL, el cual se representa esquemáticamente de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia en base a Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Estructura de la estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque.

FASES	FACTOR	OBJETIVOS	ACCIONES
Fase 1	Fiabilidad	Lograr que AHORA Lambayeque ofrezca un servicio de calidad y que cumplan lo que ofrece a corto y mediano plazo.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar formato de sugerencias. - Realizar diagnósticos para la mejora continua de la institución.
	Capacidad de respuesta	Implementar procesos de atención para fortalecer la capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Programar a través de un cronograma los pagos mensuales de cada afiliado de AHORA Lambayeque. - Establecer protocolos para el personal encargado de la gestión de cobranzas y asistencia en servicios.
	Seguridad	Mejorar el nivel de confianza de los afiliados de AHORA Lambayeque	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar y constantemente la cartera de socios morosos. - Fortalecer los vínculos entre los

			afiliados y la organización mediante un trato personalizado.
Fase 2	Elementos tangibles	Mejorar los elementos tangibles de AHORA Lambayeque	- Establecer una oficina permanente que reúna las condiciones idóneas y con ubicación estratégica para la atención de los socios de AHORA Lambayeque.
	Empatía	Mantener un alto grado de empatía con cada uno de los socios por parte de AHORA Lambayeque, según sus necesidades.	- Diseñar y realizar programas de fortalecimiento de capacidades dirigido a los trabajadores de AHORA Lambayeque.
Fase 3	Motivación	Cumplir con las expectativas de los socios	- Promover el respaldo institucional hacia los asociados frente a conflictos con otras organizaciones. - Promover actividades integradoras para los afiliados. - Fortalecer y comercializar la marca AHORA Lambayeque.
	Beneficios	Mejorar los beneficios que ofrece AHORA Lambayeque	- Promover el fortalecimiento de capacidades de los socios de AHORA Lambayeque. - Gestionar la ampliación y mejora de los beneficios de los socios de AHORA Lambayeque.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta dirigida a los asociados de AHORA Lambayeque.

3.3.2.3. Socialización con la junta directiva de la propuesta de la estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de la asociación de hoteles, restaurantes y afines de Lambayeque.

Se llevó a cabo la socialización de la propuesta de la estrategia ante la Junta Directiva, integrada por 6 directivos, en sesión ordinaria; donde se expuso y fue aprobada mediante fichas de validación.



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

3.3.3. Evaluación:

La evaluación de la estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque se realizará a corto, mediano y largo plazo de forma flexible, pudiendo introducir nuevas acciones para la mejora continua de la misma.

Con la estrategia de calidad empresarial se pretende mejorar o implementar procesos internos y a partir de allí lograr la transformación organizacional y por consiguiente satisfacer a los socios de la organización empresarial y acercarse a la excelencia.

Instrumentación

Para evaluar y contrastar los efectos de la estrategia de mejorar de calidad empresarial, se aplicarán instrumentos que permitan recoger las impresiones de los socios de AHORA Lambayeque. Dichas herramientas consideran los factores de la escala multidimensional SERVQUAL. La evaluación se realizará anualmente.

Con la construcción del aporte práctico y la corroboración de la hipótesis de la investigación se puede concluir que conocer los aspectos donde se presentaron los niveles

más altos de insatisfacción fue elemental para la elaboración de las estrategias de calidad empresarial. Estrategias que pudieron construidas en base a las opiniones que tienen los afiliados sobre la asociación; y bajo el enfoque del Modelo SERVQUAL.

Finalmente, el aporte práctico viene a representar una oportunidad para lograr la confianza, la satisfacción y fidelización de los afiliados de la institución

3.4. Valoración y corroboración de los Resultados

La valoración y corroboración de resultados es una parte fundamental en el proceso de investigación, ya que el producto de la pesquisa es sometido a una evaluación por criterio de expertos con la temática abordada, considerando aspectos como: la aplicabilidad, la eficiencia, la operatividad y la pertinencia del aporte práctico. En este capítulo se demuestra la validez de la propuesta.

3.4.1 Valoración de los resultados mediante criterio de expertos

Los especialistas que evaluaron y validaron el aporte de la investigación fueron profesionales relacionados al campo de acción y con experiencia en la temática abordada. Estas personas fueron:

- Cesar Cornejo Solano, licenciado en derecho. Es Promotor General del Instituto Privado Juan Mejía Baca de Chiclayo; y Vicepresidente de AHORA Lambayeque.
- Lady Guerrero Fernández, licenciada en turismo y negocios. Gerente de AHORA Lambayeque.
- Marco Antonio Celis Sirlopú, licenciado en administración, Gerente de Hoteles Italia y miembro integrante Vocal de la Junta Directiva de AHORA Lambayeque.

Para la validación de la propuesta se aplicó un informe de opinión de cada uno de los participantes mencionados. Los aspectos que se consideraron fueron cinco: a) Participación de los actores en la estrategia; b) La eficiencia de las acciones de la propuesta; c) la eficiencia de los recursos propuestos; d) la operatividad de la estrategia; y e) la pertinencia. Cada indicador fue evaluado en escala de 1 al 5, siendo la suma total 25 puntos.

3.4.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

Para llevar a cabo la ejemplificación la aplicación del aporte práctico de la investigación, se realizaron a cabo algunas acciones de cada fase de la estrategia de calidad con la finalidad de ser implementados y ejecutados por AHORA Lambayeque.

Las acciones elegidas fueron las siguientes:

Fase 1 - Factor fiabilidad:

Objetivo: Lograr que AHORA Lambayeque ofrezca un servicio de calidad y que cumplan lo que ofrece a corto y mediano plazo.

- **Acción:** Elaborar formato de sugerencias para mejora continua de la institución.

AHORA LAMBAYEQUE				
FELICITACIONES, SUGERENCIAS, QUEJAS Y/O RECLAMOS				
Fecha:				
Nombre y apellidos:			DNI:	
Teléfono:			Email:	
Marque con una (x): Felicitación <input type="checkbox"/>	Sugerencias <input type="checkbox"/>	Queja <input type="checkbox"/>	Reclamo <input type="checkbox"/>	
Describa breve, clara y concreta su intención:				
<hr style="width: 200px; margin: 0 auto;"/> Firma				

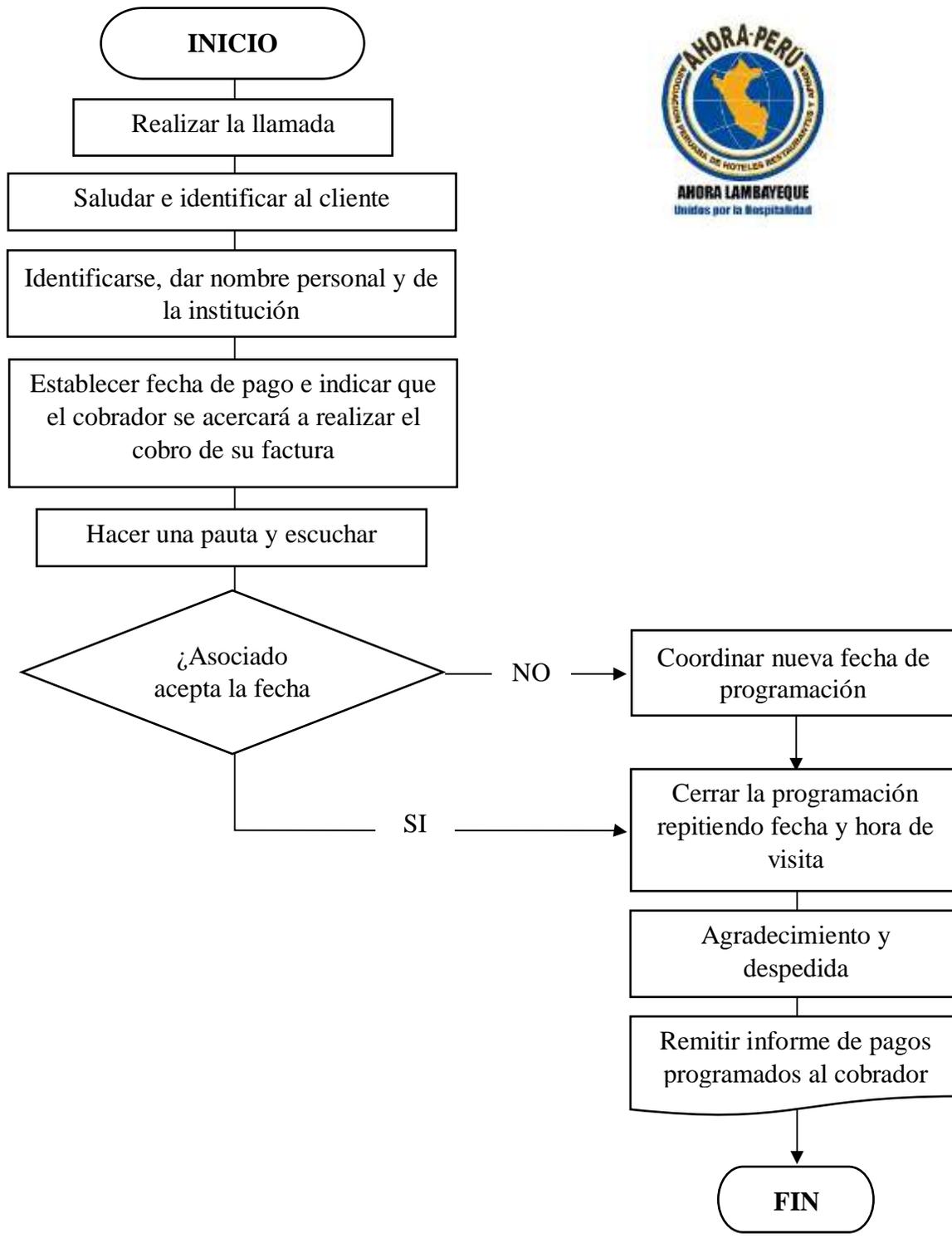
Fase 1 - Factor capacidad de respuesta

Objetivo: Implementar procesos de atención para fortalecer la capacidad de respuesta

- **Acción:** Programar a través de un cronograma los pagos mensuales de cada afiliado de nuestra institución.

ACCIÓN	TAREAS ESPECÍFICAS
Programar a través de un cronograma los pagos mensuales de cada afiliado de nuestra institución	<ul style="list-style-type: none">- Realizar llamadas telefónicas a los socios y programar fechas.- Realizar informes semanales de la gestión de cobranza, donde se evidencie las fechas de programación de pago, el medio de contacto, el acuerdo logrado con el asociado (este informe debe presentarse todos los sábados de cada semana respectivamente).- Realizar informe mensual de gestión de cobranza el cual debe contener indicadores y resultados obtenidos.- Campaña de incentivo promocional, para premiar a los afiliados puntuales en sus pagos y motivar a los demás socios.

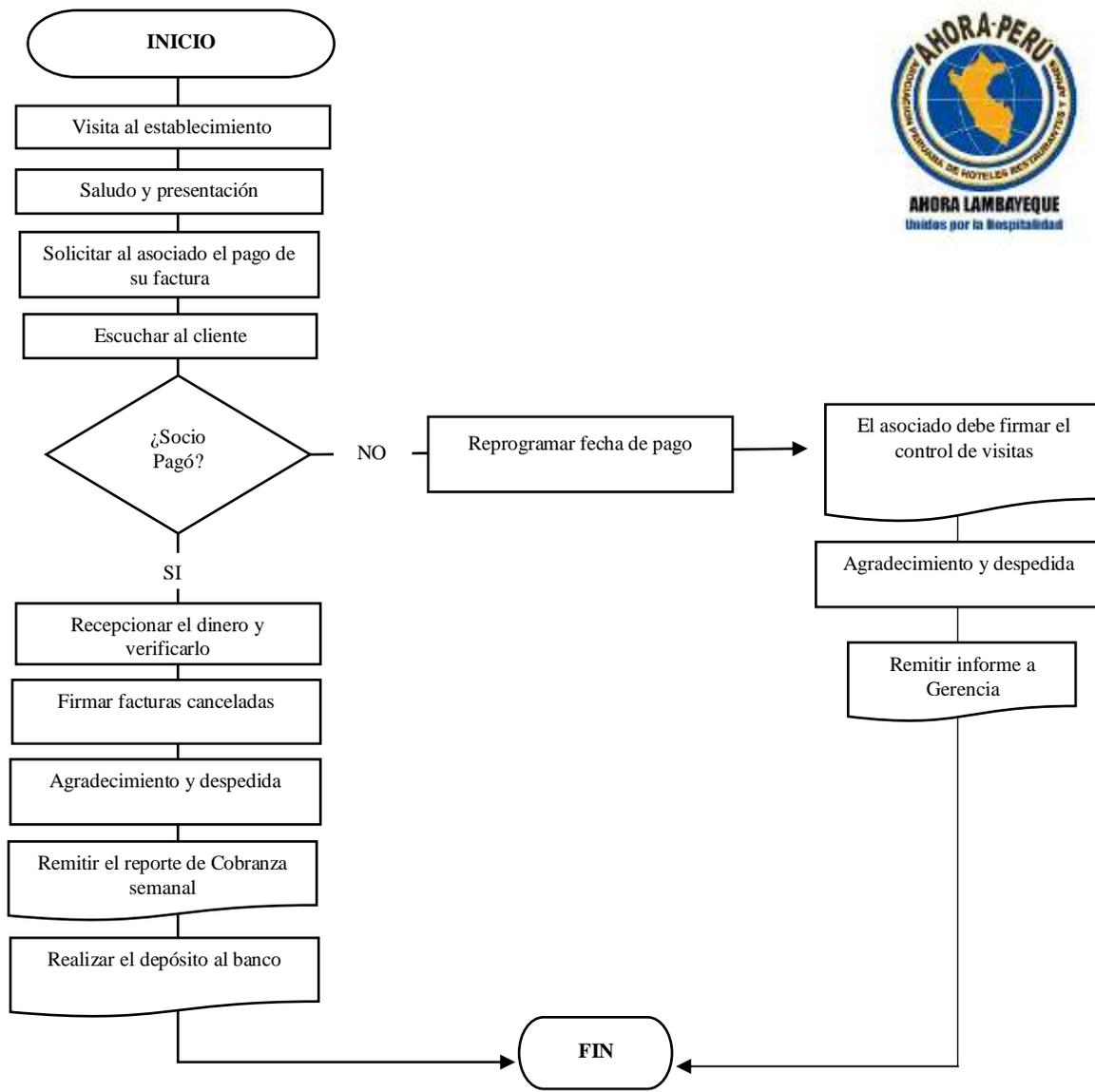
FLUJO GRAMA DEL PROCESO PARA PROGRAMAR PAGOS MEDIANTE LLAMADAS TELEFÓNICAS



- **Acción:** Establecer un protocolo para el gestor de cobranza para brindar un servicio de calidad.

ACCIÓN	TAREAS ESPECÍFICAS
Establecer protocolos para el gestor de cobranza y asistente	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los procedimientos, normas y pautas que debe seguir y cumplir el gestor de cobranza - Elaborar un formato de control de visitas de la cobranza

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COBRANZA



NORMAS Y PAUTAS PARA EL COBRADOR

VALORES

- Puntualidad durante las visitas programadas
- Eficiencia personal
- Responsabilidad y ética profesional
- Colaboración y cooperación con la institución



LÍNEAS DE ACCIÓN PARA COBRADOR

- Organizar las facturas por meses, tipo de establecimiento y programaciones
- Tener un adecuado manejo de los reportes y depósitos diarios hacia la institución

APLICACIÓN PARA MEJORAR LA RELACIÓN SOCIO –COBRADOR

- No discutir abiertamente, ni llevarle jamás la contraría al socio.
- Escuchar siempre al socio con máxima atención.
- Demostrar a toda hora buenos modales y cortesía absoluta.
- Pensar que siempre se debe actuar en función de servicio.
- Proyectar el trabajo hacia el bienestar de los demás.
- Interesarse sinceramente por el socio.
- Ayudar al socio a resolver los problemas.
- Tratar siempre al socio con amabilidad.
- Mantenga la buena voluntad con los asociados
- Mantenerse positivo ante cualquier adversidad
- Crear un ambiente de confianza.
- Tener un apropiado uso de la palabra
- Ser empático.

VESTIMENTA ADECUADA

- Camisa
- Pantalón de vestir
- Calzado negro
- Identificación de la institución y maletín

**FORMATO DE CONTROL DE VISITAS PARA
REPROGRAMAR PAGOS PENDIENTES**



N°	Empresa	Nombre y apellidos	Fecha y hora de visita	Firma socio o representante	Firma cobrador
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Fase 1 - Factor seguridad

Objetivo: Mejorar el nivel de confianza de los afiliados de AHORA Lambayeque.

- **Acción:** Administrar constantemente la cartera de socios morosos.

ACCIÓN	TAREAS ESPECÍFICAS
Administrar constantemente la cartera de morosos	<ul style="list-style-type: none">- Realizar filtro de la cartera de morosos.- Realizar contacto telefónico a los asociados que tienen más de 3 facturas pendientes y posterior a ello enviar mensajes de correos electrónicos.- Campaña de normalización de obligaciones, donde se visitará al asociado para plantear a reorganizar sus compromisos con la institución.- Notificar a través de una carta de aviso a los asociados indicando su posible separación de la institución, en caso de no cumplir con los pagos pendientes.- Proponer soluciones a la junta directiva sobre la cartera de morosos.

Filtro de socios sobre la cartera de deudores

1	JH Hotel Residencial	Hotel Residencial JH S.R.L	Enero – Marzo
2	La Posada Hostal	Hugo Alfredo Gamarra Vélez	Enero - Marzo
3	Luisa Hostal	Hostal Luisa E.I.R.L	Diciembre, febrero y Marzo
4	Miguel Antonio Hostal	Tula Esther Hurtado Guerrero	Enero - Marzo
5	Anggelyna Martha Restaurant	Víctor Azabache Sánchez	Octubre, Febrero y Marzo
6	El Cántaro Restaurant Turística	El Cántaro de Juanita S.A.C	Enero - Marzo
7	Socota Hospedaje	Cóndor Gálvez Jesús Antonio	Enero - Marzo

- **Acción:** Fortalecer los vínculos entre los afiliados y la organización mediante un trato personalizado.

ACCIÓN	TAREAS ESPECÍFICAS
Fortalecer los vínculos entre los afiliados y la organización mediante un trato personalizado.	- Realizar visitas para socializar con el asociado, y hacer presente las actividades programadas.

Fase 2 - Factor elementos tangibles

Objetivo: Mejorar los elementos tangibles de AHORA Lambayeque.

- **Acción:** Establecer una oficina permanente que reúna las condiciones idóneas y con ubicación estratégica para la atención de los socios de AHORA Lambayeque.



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Fase 3 - Factor empatía

Objetivo: Cumplir con las expectativas de los socios

- **Acción:** Diseñar y realizar programas de fortalecimiento de capacidades dirigido a los trabajadores de AHORA Lambayeque.

Propuesta para capacitación a colaboradores de AHORA Lambayeque

Tema	Descripción
Trabajo en equipo	Consiste en la creación de equipos de trabajo basados en logro de objetivos en común, el entendimiento mutuo y la confianza.
Liderazgo	Tiene como propósito identificar los roles de poder y el liderazgo. Asimismo la importancia de desarrollar competencias para lograr los objetivos.
Manejo de conflicto	El objetivo es dotar de técnicas que permitan administrar los conflictos en las organizaciones a fin de lograr los objetivos.
Comunicación efectiva	Su finalidad es promover el desarrollo de habilidades que permitan tener una escucha activa, asertividad y empatía.
Manejo de estrés	Consiste en enseñar a comprender como se genera el estrés y sus efectos. Asimismo dotar al trabajador de técnicas para prevenirlo y mejorar el ambiente laboral.

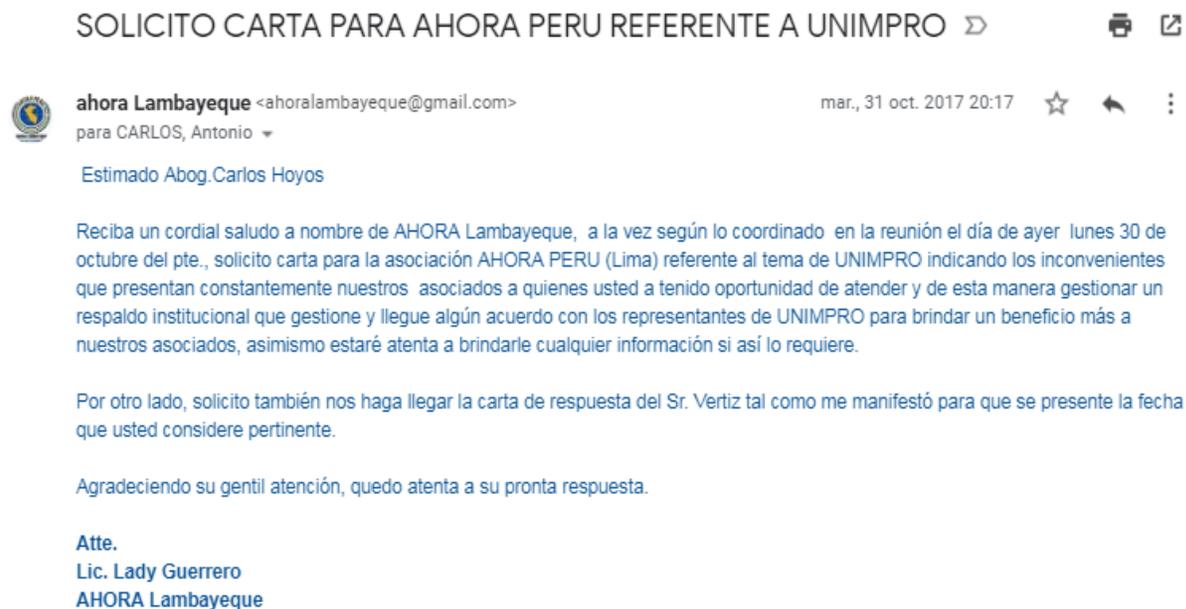
Fuente: Elaboración propia.

Fase 3 - Factor motivación

Objetivo: Mantener un alto grado de empatía con cada uno de los socios por parte de AHORA Lambayeque, según sus necesidades.

- **Acción:** Promover el respaldo institucional hacia los asociados frente a conflictos con otras organizaciones.

Respaldo institucional: Mensaje por correo electrónico solicitando al buffet de abogados soporte para solucionar problemática con UNIMPRO.



Fuente: Archivo virtual de AHORA Lambayeque.

- **Acción:** Promover actividades integradoras para los afiliados.

Propuesta de actividades integradoras para los socios de AHORA Lambayeque

MESES	DESCRIPCIÓN
Visita a la Planta Backus	Salida de Integración con los afiliados a la Plan Cervecera Backus (Motupe).
Día del Trabajador - Conferencia a cargo de JES Regeneración	Capacitación a cargo del Doc. Richard Peralta – Representante de JES Regeneración.
Día de la Madre	Ceremonia en homenaje a las madres de AHORA y entrega de Cuponera con descuentos.

Día del Medio Ambiente	I Bicicleteada y/o Caminata AHORA Lambayeque.
Día del Padre	I Campeonato deportivo “ COPA AHORA Lambayeque” - 10 equipos
Conferencia a cargo de JES Regeneración	Capacitación a cargo del Doc. Richard Peralta – Representante de JES Regeneración.
Actividad de Integración	Caja China para afiliados y familiares
Festividad de la Cruz de Motupe	Visita a la Cruz de Motupe - 100 afiliados
Tour Regional – Casa Malambo	Visita a Zaña - 100 participantes
Evento Emblemático Regional	Evento Emblemático SON Y SAZÓN
Fiesta de Gala por Aniversario	Para todos los afiliados
Viaje de integración a nivel Nacional	Cajamarca, San Martín o Huaraz (3 días/ 2 noches) - 50 socios
Cena Navideña	Compartir con todos los afiliados, Cena Navideña - 60 participantes

Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN:

I CAMPEONATO AHORA LAMBAYEQUE POR EL DÍA DEL PADRE



BRINDIS PARA CELEBRAR EL DÍA DEL TRABAJADOR



BRINDIS PARA CELEBRAR EL DÍA DE LA MADRE



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

**SE REALIZÓ EL COCTEL CONMEMORANDO
EL DÍA MUNDIAL DEL TURISMO EL DÍA 27 DE SETIEMBRE - 2016**



**CENA DE GALA POR EL XVI ANIVERSARIO INSTITUCIONAL
DE AHORA LAMBAYEQUE**



VIAJES TURÍSTICOS A NIVEL REGIONAL

I CONVENCÓN AHORA LAMBAYEQUE EN EL DISTRITO DE ZAÑA



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

- **Acción:** Fortalecer y comercializar la marca AHORA Lambayeque.

ACCIÓN	TAREAS ESPECÍFICAS
Fortalecer y comercializar la marca AHORA Lambayeque.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de cupones. - Mejorar la imagen corporativa de AHORA Lambayeque. - Certificación de la marca AHORA Lambayeque.

Ejemplares del sistema de cupones ofrecido por AHORA Lambayeque



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Imagen corporativa: Página principal de perfil de AHORA Lambayeque en Facebook.



Fuente: Facebook

Imagen corporativa: Modelo de nuevo diseño de papelería para identificación.



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Imagen corporativa: Modelo de nuevo diseño de papelería para reconocimiento de socios activos - Certificación para nuevos asociados.

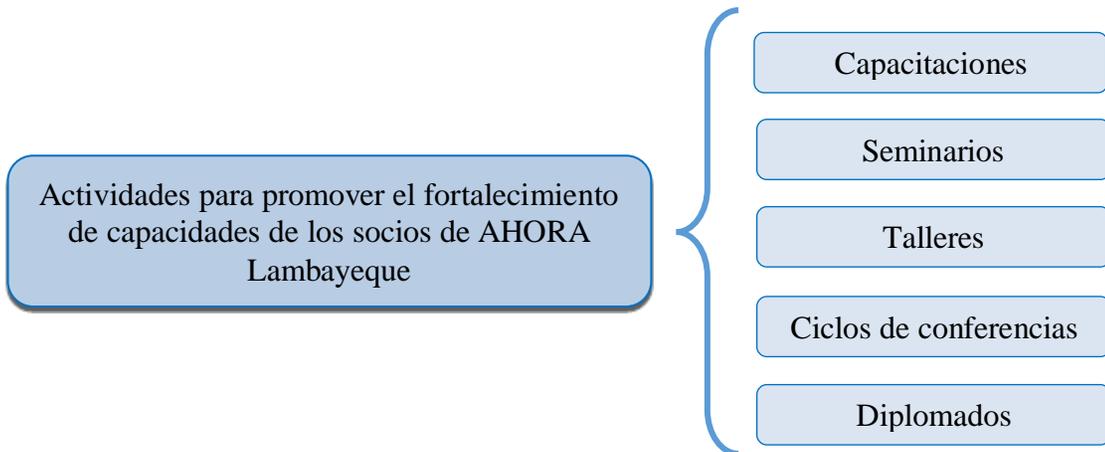


Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Fase 3 - Factor beneficios

Objetivo: Mejorar los beneficios que ofrece AHORA Lambayeque.

- **Acción:** Promover el fortalecimiento de capacidades de los socios de AHORA Lambayeque.



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.



Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

- **Acción:** Gestionar la ampliación y mejora de los beneficios de los socios de AHORA Lambayeque.

ACCIÓN	TAREAS ESPECÍFICAS
Gestionar la ampliación y mejora de los beneficios de los socios de AHORA Lambayeque.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de nuevos servicios: asesoría legal, asesoría contable y tributaria, asesoría en marketing digital. - Difusión de las marcas de los socios en todas las redes sociales de AHORA Lambayeque. - Establecer convenios y/o alianzas interinstitucionales. - Aumentar el número de ediciones de la revista institucional. - Implementar carné de socio.

Servicios de asesoría en: marketing digital (Inn), legal (Palomino Guerra Abogados) y contabilidad y tributos (Estudios Acuario Real)





Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Lista de convenios firmados por AHORA Lambayeque

Convenios AHORA Lambayeque
Empresa Sapience Human & Capital
Cámara Regional de Turismo de Amazonas Perú
Empresa Jardines de la Paz
Universidad Privada Juan Mejía Baca
Empresa EIMASEP, quien editará nuestra revista institucional, bimensual
Empresa LC PERÚ con el 15% de descuentos para nuestros socios y familiares directos
Club Médico Deportivo Bodytech
CANAL 4, con el 35% descuento en publrreportaje
Discoteca Magno, descuento especial en alquiler de local y entradas zona vip libre
Induamérica
Canal 57
Zegel IPAE

Fuente: Elaboración propia.

Firma de convenios institucionales con Universidad Privada Juan Mejía Baca y Zegel.



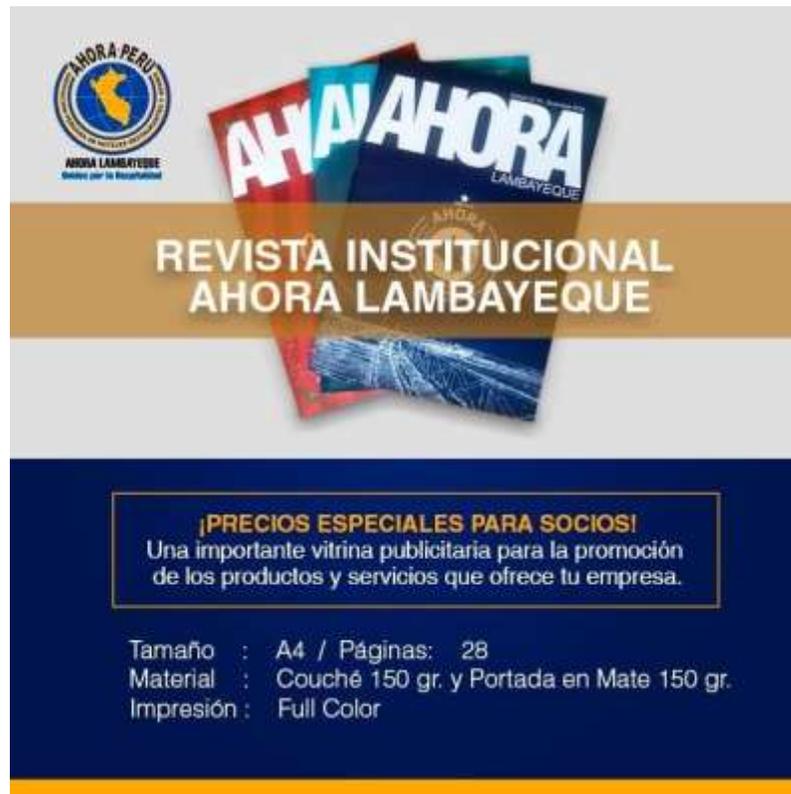
Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Difusión de las marcas de los socios en todas las redes sociales de AHORA Lambayeque.



Fuente: Facebook.

Revista institucional: Publicidad de algunas ediciones del año 2017.



The image shows the cover of the institutional magazine 'AHORA LAMBAYEQUE'. At the top left is the logo for 'AHORA PERU' with a map of Peru, and below it, the logo for 'AHORA LAMBAYEQUE' with the tagline 'Ahora por la Escapatoria'. The main title 'REVISTA INSTITUCIONAL AHORA LAMBAYEQUE' is centered in a white box. Below the title, there is a promotional message: '¡PRECIOS ESPECIALES PARA SOCIOS! Una importante vitrina publicitaria para la promoción de los productos y servicios que ofrece tu empresa.' At the bottom, technical specifications are listed: 'Tamaño : A4 / Páginas: 28', 'Material : Couché 150 gr. y Portada en Mate 150 gr.', and 'Impresión : Full Color'.

¡PRECIOS ESPECIALES PARA SOCIOS!
Una importante vitrina publicitaria para la promoción de los productos y servicios que ofrece tu empresa.

Tamaño : A4 / Páginas: 28
Material : Couché 150 gr. y Portada en Mate 150 gr.
Impresión : Full Color

Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

Carné de socio de AHORA Lambayeque.





Fuente: Archivo AHORA Lambayeque.

La estrategia tiene como finalidad mejorar la calidad empresarial en AHORA Lambayeque para incrementar el nivel de satisfacción del socio y esto se refleja en las diferentes etapas y acciones, las cuales apuntan a fortalecer aspectos como: la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles de la organización

IV. CONCLUSIONES

- Se caracterizó y fundamentó teóricamente el proceso de calidad empresarial y su gestión; sus enfoques; componentes; los factores que contribuyen para gestionarla y lograr la satisfacción del cliente. Es así que la calidad ha ido evolucionado en el tiempo hasta convertirse en una forma de gestión, introduciendo herramientas para la mejora continua en una organización y a todos los niveles de la misma. Asimismo, se valoraron varios autores que hicieron referencia a las dimensiones de calidad, referentes para el aporte de esta investigación
- Se determinaron antecedentes históricos del proceso de calidad empresarial y su gestión, para lo cual se definieron indicadores y etapas, desde su evolución histórica para promover buenas prácticas en los servicios, hasta la mejora continua de los procesos empresariales, que permitió un reordenamiento de la calidad desde la práctica, lo que confirma la necesidad de resaltar el proceso de calidad empresarial y su gestión.
- Se definió la hipótesis de la investigación y sus variables, así como su operacionalización y conceptualización de las dos variables, donde a través del diagnóstico realizado, fue medida mediante una encuesta la variable dependiente, análisis que corrobora insuficiencias en AHORA Lambayeque, lo que permitió diseñar la estrategia de calidad empresarial.
- Se elaboró la estrategia de calidad empresarial, en la que atendiendo el modelo SERVQUAL se estructuró en tres fases; factores; objetivos y acciones para incrementar el nivel de satisfacción del socio y así poder mejorar la calidad empresarial en AHORA Lambayeque. La misma ayudará a optimizar los procedimientos dentro de la institución para la mejora continua del servicio, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas de todos los afiliados.
- Se realizó valoración del aporte práctico mediante criterios de tres especialistas con experiencia en la temática abordada, los que evaluaron y validaron el aporte de la investigación, considerándolo de novedoso y pertinente. Así mismo fueron ejemplificadas varias acciones de las fases de la estrategia de calidad empresarial.

V. RECOMENDACIONES

- La investigación permitió concluir que las diferentes asociaciones y gremios de empresarios del sector turismo deben implementar y/o perfeccionar los procesos de calidad empresarial dentro de sus organizaciones con el propósito de mejorar los servicios que ofrece, satisfacer las necesidades de sus afiliados y fortalecerse a nivel organizacional. Como consecuencia de esta transformación, podrán contribuir al desarrollo turístico lambayecano con una visión que apunte a la excelencia. En este caso particular: AHORA Lambayeque,
- Se recomienda implementar la estrategia de calidad empresarial para mejorar la satisfacción de los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque en todas sus fases , las que serán evaluadas periódicamente, de modo que se pueda ir retroalimentando las deficiencias que vayan encontrándose, dado el carácter flexible de la misma.

VI. REFERENCIAS

- Aiteco Consulters. (2013). *Aiteco Consulters*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.aiteco.com/calidad/gestion-de-procesos/>
- Buenastareas.com. (Setiembre de 2014). *Buenastareas.com*. Recuperado el Marzo de 2016, de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-De-Procesos-Empresariales/822511.html>
- Camacho, C.; Holguin, K.; Jáuregui, C. y Rodríguez, F. (2018). Calidad en el Servicio al Cliente en el Sector Educación de Maestrías Especializadas en Lima Metropolitana (Tesis de maestría publicada). Recuperada del repositorio digital de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP): <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/12717>
- Camisón, C.; Cruz, S.; y González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson Education.
- Cornejo, E.; Hidalgo, R.; Lazo, K.; y Yáñez, N. (2015). Calidad en las empresas del sector hoteles del Perú (Tesis de maestría publicada). Recuperada del repositorio digital de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP): <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8842>
- Definición ABC. (2007). *Definición ABC*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>
- Definición. (s.f.). *Definición*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- Eumed.net. (2010). *Enciclopedia Virtual*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/318/la%20gestion%20empresarial.htm>
- García, A. (2013). Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá. España.
- Gestión Empresarial. (Marzo de 2014). *Gestión Empresarial*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://jubayagacharna.blogspot.pe/2011/03/la-planeacion-en-la-empresa-y-el.html>

- Gestiopolis. (2015). *Gestión y mejora de los procesos en las organizaciones*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-en-las-organizaciones/>
- Gomez, C. y Mendoza; L. (2013). Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Acmed S.A.S.. (Tesis publicada de licenciatura). Universidad de Cartagena.
- Guarneros Rico, J. R. (Julio de 2013). *Suite101.net*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://suite101.net/article/enfoque-basado-en-procesos-para-la-gestion-empresarial-a19776#.VvYKP-LhDIU>
- Guía de la Calidad. (2016). *Guía de la Calidad*. Recuperado el Marzo de 2016, de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>
- Organización Internacional de Normalización (2015). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos*. Suiza: ISO
- Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad N° 30224. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 11 de julio del 2014.
- López, R. (2001). “Modelos de gestión de calidad”. Recuperado de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- López, E. (2012). El Impacto de la Percepción del Cliente sobre el Valor del Servicio en la Lealtad del Cliente: Estudio Comparativo entre la Banca Comercial y las Cooperativas de Ahorro y Crédito. (Tesis doctoral). Universidad de Turabo. Puerto Rico.
- Miranda, J.; Chamorro, A.; y Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Muñoz, F. (s.f.). *Estrategias de calidad total: La experiencia de Ford-España S. A.*. Sociedad Económica de Amigos del País. Valencia.
- Navarrete, E.; Pupuche, C. y Villalobos, P. (2017). *Calidad en las Empresas del Sector Hotelero de la Región Lambayeque* (Tesis de maestría publicada). Recuperada del repositorio digital de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP):<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/12028>
- Pepper Bergholz, S. (Mayo de 2011). *MedWave*. Obtenido de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>

- Proyecto CTN (2007). Manual CTN de Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios (Primera edición). Cajamarca: Editorial Proyecto CTN.
- Rivera Chávez, C. P. (2015). Fundamentos de Gestión Empresarial – 2015. Arequipa, Perú.
- Ros, A. (2016). Calidad percibida y satisfacción del usuario en los servicios prestados a personas con discapacidad intelectual. (Tesis doctoral). Universidad Católica San Antonio. España.
- Torres, K.; Ruiz, T.; Solís, L.; y Martínez, F. (2012). Calidad y su evolución: una revisión. *Dimens. Empres.*, 10(2), 100-107. Recuperado de: <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/download/213/197>
- Yong Lavado, R. (2016). Plan Estratégico AHORA LAMBAYEQUE 2016 - 2017. Chiclayo, Lambayeque.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Operacionalización de las variables.

Anexo 03: Instrumentos

Anexo 04: Instrumento de validación no experimental por juicio de expertos

Anexo 05: Validación del aporte práctico de la investigación

Anexos 06: Consentimiento informado

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

LÍNEA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

TÍTULO ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Diseño	Técnicas / Instrumentos
Insuficiencia en la calidad del servicio que se brinda a los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines de Lambayeque, limita la satisfacción de los socios	Elaborar una estrategia de calidad empresarial para la mejora de la satisfacción de los afiliados de Lambayeque AHORA	Si, se implementa una estrategia de calidad empresarial en Lambayeque, relacionando las expectativas y la percepción, se logrará la satisfacción de los afiliados de Lambayeque AHORA	VI: Estrategia de calidad empresarial	Fiabilidad	Evaluación de la empresa Evaluación del servicio	Mixta desde un estudio descriptivo explicativo.	• Encuestas / Cuestionario
				Capacidad de respuesta	Atención		
				Seguridad	Confianza		
				Elementos tangibles	Imagen		
				Empatía	Grado de preocupación		
				Motivaciones	Expectativas de los asociados Percepción de los asociados		
				Beneficios	Existencia de apoyo institucional Fortalezas		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	ESCALA
INDEPENDIENTE Estrategia de calidad empresarial	Fiabilidad	Evaluación de la empresa	La institución promete hacer algo en cierto tiempo, ¿Lo hace?	Ordinal
			Cuando tienen algún problema la institución muestra interés en solucionarlo	Ordinal
		Evaluación del servicio	La institución realiza bien los servicios que ofrece	Ordinal
	Capacidad de Respuesta	Atención	Los colaboradores de AHORA ofrecen un servicio rápido.	Ordinal
			Los colaboradores siempre están dispuestos a ayudar a los socios	Ordinal
	Seguridad	Confianza	El comportamiento de los colaboradores de la institución transmite confianza a sus asociados	Ordinal
	Elementos Tangibles	Imagen	La institución tiene equipos de apariencia moderna	Nominal
			Las instalaciones físicas de la institución son visualmente atractivas	Nominal
	Empatía	Grado de preocupación	Los trabajadores son siempre amables con los asociados	Ordinal
			Los colaboradores tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los socios.	Ordinal
			La institución da a sus clientes una atención individualizada	Ordinal

DEPENDIENTE Satisfacción de los afiliados(socios) de AHORA Lambayeque	Motivaciones	Expectativas de los asociados	AHORA cumple con sus expectativas	Ordinal
		Percepción de los asociados	Impacto institucional que genera AHORA en el entorno social	Ordinal
	Beneficios	Existencia de apoyo institucional	Beneficios que ofrece AHORA son suficientes	Nominal
		Fortalezas	Aspectos que se deben fortalecer para el desarrollo de AHORA.	a) Comunicación b) Alianzas Institucionales c) Asesorías Institucionales d) Representación Gremial e) Actividades de Integración f) Otras...

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 3: INSTRUMENTO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ASOCIADOS DE AHORA LAMBAYEQUE

La presente encuesta tiene como objetivo fundamental obtener información que permita conocer el nivel de satisfacción de los asociados de AHORA Lambayeque para identificar sus necesidades y así poder mejorar la calidad de gestión.

Instrucción: Marque con una X.

1. DATOS GENERALES:

Género: Masculino () Femenino ()

Ocupación: _____

Edad: _____

Nivel Académico: _____

2. ¿Conoce usted la gestión que viene realizando la actual Directiva de AHORA Lambayeque?

Parcialmente ()

Nada ()

En su totalidad ()

3. ¿Cuándo la institución promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Muy pocas veces

4. ¿Cuándo tienen algún problema la institución muestra interés en solucionarlo?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Muy pocas veces

5. ¿Los colaboradores de AHORA ofrecen un servicio rápido?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Muy pocas veces

6. ¿Los colaboradores siempre están dispuestos a ayudar a los socios?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Algunas veces

d) Muy pocas veces

7. ¿El comportamiento de los colaboradores de la institución trasmite confianza a sus asociados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces

8. ¿La institución tiene equipos de apariencia moderna?

Si ()

No ()

9. ¿Las instalaciones físicas de la institución son visualmente atractivas?

Si ()

No ()

10. ¿Los trabajadores son siempre amables con los asociados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces

11. ¿Los colaboradores tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los socios?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces

12. ¿La institución brinda a sus clientes una atención individualizada?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces

13. En general, ¿AHORA Lambayeque cumple con sus expectativas?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Muy pocas veces

14. ¿Qué percepción tiene usted sobre Impacto institucional que genera AHORA en el entorno social?

Muy malo () Malo () Regular () Bueno () Excelente ()

15. ¿Considera que los beneficios que ofrece AHORA son suficientes?

Si ()

No ()

16. ¿Qué aspectos considera usted que se debe fortalecer para el desarrollo de AHORA Lambayeque?

Alianzas Institucionales ()

Asesorías Institucionales ()

Representación Gremial ()

Actividades de Integración ()

Otras..... ()

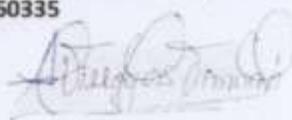
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO N° 4: INSTRUMENTO DE VALIDACION NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del proyecto:	"ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE, PERÚ".					
Nombres y apellidos de experto:	AMELIA VILLEGAS TIMANA					
Especialidad:	LICENCIADA EN TURISMO Y HOTELERIA					
Tiempo de experiencia:	25 AÑOS					
<p>Propósito: Valorar el aporte práctico de la tesis "ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DELA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE".</p> <p>Instrucciones: Según su criterio califique del 1 al 5, teniendo en cuenta que: Muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4), muy alto (5)</p>						
Criterios	Puntaje					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Participación de los actores en la estrategia					X	
Eficiencia de los recursos propuestos					X	
Operatividad de la estrategia					X	
Eficiencia de las acciones de la propuesta					X	
Pertinencia					X	

| Nombres y apellidos del experto: AMELIA VILLEGAS TIMANA
DNI: 16660335

Firma:



ANEXOS N° 5: CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, LADY FRANCESCA GUERRERO ROJAS, identificado con DNI 46007634, DECLARO:

Haber sido informado de forma clara, precisa y suficiente sobre los fines y objetivos que busca la presente investigación: "ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE, PERÚ", así como en que consiste mi participación.

Estos datos que yo otorgue serán tratados y custodiados con respecto a mi intimidad manteniendo el anonimato de la información y la protección de datos desde los principios éticos de la investigación científica. Sobre estos datos me asisten los derechos de acceso, rectificación o cancelación que podre ejercitar mediante solicitud ante el investigador responsable. Al término de la investigación, seré informado de los resultados que se obtengan.

Por lo expuesto otorgo **MI CONSENTIMIENTO** para que se realice la Entrevista/Encuesta que permita contribuir con los objetivos de la investigación siguientes:

Objetivo General:

Elaborar una estrategia de calidad empresarial para la mejora de la satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque; y el **Campo de acción** es la gestión del proceso de calidad empresarial.

Objetivo Específicos:

1. Fundamentar teóricamente el proceso de calidad empresarial y su gestión.
2. Caracterizar los antecedentes históricos del proceso de calidad empresarial y su gestión.
3. Diagnosticar el estado actual del proceso de calidad empresarial y su gestión en la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque.
4. Elaborar una estrategia de calidad empresarial para los afiliados de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines de Lambayeque.
5. Validar la estrategia de calidad empresarial través de criterio de expertos o especialistas.

Chiclayo, 22 de setiembre de 2021.



LADY FRANCESCA GUERRERO ROJAS
GERENTE DE AHORA LAMBAYEQUE

ANEXOS N° 6: VALIDACIÓN DEL APORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Nombre del proyecto:	ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE AHORA LAMBAYEQUE
Nombres y apellidos de experto:	ABG. CESAR CORNEJO SOLANO
Especialidad:	ABOGADO
Tiempo de experiencia:	15 AÑOS

Propósito: Valorar el aporte práctico de la tesis "ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE".

Instrucciones: Según su criterio califique del 1 al 5, teniendo en cuenta que:
Muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4), muy alto (5)

Criterios	Puntaje					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Participación de los actores en la estrategia					✓	
Eficiencia de los recursos propuestos					✓	
Operatividad de la estrategia					✓	
Eficiencia de las acciones de la propuesta					✓	
Pertinencia					✓	

Nombres y apellidos del experto: **ABG. CESAR CORNEJO SOLANO**

DNI:

Firma:

Cesar Cornejo Solano

 VICEPRESIDENTE
 AHORA LAMBAYEQUE

Nombre del proyecto:	estrategia de calidad para mejorar la satisfacción de los afiliados de AHORA Lambayeque
Nombres y apellidos de experto:	MBA. Antonio Giacinto Colis Sirlopi
Especialidad:	MBA Administración Estratégica.
Tiempo de experiencia:	13 años de experiencia.

Propósito: Valorar el aporte práctico de la tesis "ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE LOS AFILIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEQUE".

Instrucciones: Según su criterio califique del 1 al 5, teniendo en cuenta que:

Muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4), muy alto (5)

Criterios	Puntaje					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Participación de los actores en la estrategia					✓	
Eficiencia de los recursos propuestos					✓	
Operatividad de la estrategia					✓	
Eficiencia de las acciones de la propuesta					✓	
Pertinencia					✓	

Nombres y apellidos del experto: Antonio Giacinto Colis Sirlopi

DNI: 41629679

Firma:




Vocal AHORA Lambayeque.

Nombre del proyecto:	ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS DE AHORA LAMBAYEGUE.
Nombres y apellidos de experto:	LADY FRANCHESCA GUERRERO FOJAS
Especialidad:	Lic. TURISMO Y NEGOCIOS
Tiempo de experiencia:	8 años

Propósito: Valorar el aporte práctico de la tesis "ESTRATEGIA DE CALIDAD EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCION DE LOS AFILIADOS DELA ASOCIACIÓN DE HOTELES, RESTAURANTES Y AFINES DE LAMBAYEGUE".

Instrucciones: Según su criterio califique del 1 al 5, teniendo en cuenta que:

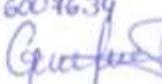
Muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4), muy alto (5)

Criterios	Puntaje					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Participación de los actores en la estrategia					✓	
Eficiencia de los recursos propuestos					✓	
Operatividad de la estrategia					✓	
Eficiencia de las acciones de la propuesta					✓	
Pertinencia					✓	

Nombres y apellidos del experto:

DNI: 46004634

Firma:

Lady Franchesca Guerrero Fojas

 GERENTE DE AHORA LAMBAYEGUE