

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“Los Costos de calidad: Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021.”**

**ÁREA DE INVESTIGACIÓN:**  
**Ciencias Sociales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
**Políticas y Gestión Pública y Privada**

**TESIS:**  
**Para optar el título profesional de Contador Público**

**AUTORA:**  
**Br. Fátima Noriega Cerdán**

**Tumbes, 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“Los Costos de calidad: Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021.”**

**Tesis aprobada en estilo y forma por:**

**Dr. Juan Manuel, Bances Rodríguez (Presidente)** \_\_\_\_\_

**MBA. Julio Sebastián, García Barreto (Secretario)** \_\_\_\_\_

**Mg. César Eduardo, Gonzales Vega (Vocal)** \_\_\_\_\_

**Tumbes, 2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**“Los Costos de calidad: Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021.”**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma**

**Br. Fátima Noriega Cerdán (Autora)** \_\_\_\_\_

**Dr. Pedro José Vertiz Querevalú (Asesor)** \_\_\_\_\_

**Tumbes, 2021**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO A LA BACHILLER EN CONTABILIDAD: NORIEGA CERDÁN, FÁTIMA

Habiendo verificado y comprobado que la sustentante cuenta con su grado académico de Bachiller en Contabilidad; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las dieciocho horas del martes trece de julio de dos mil veintiuno se reunieron de manera virtual a través de aplicativo Google meet, los miembros del jurado calificador Dr. JUAN MANUEL BANCES RODRÍGUEZ (**Presidente**); MBA. JULIO SEBASTIÁN GARCÍA BARRETO (**Secretario**); Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA (**Vocal**) y Dr. PEDRO JOSÉ VERTIZ QUEREVALÚ (**Asesor**), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado: "Los costos de calidad: Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021", para optar el título de Contador Público.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por la sustentante se asignó el calificativo de:

----- APROBADO / BUENO -----

Siendo las 18:55, del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

Dr. JUAN MANUEL BANCES RODRÍGUEZ  
DNI: 00251359  
Presidente

MBA. JULIO SEBASTIÁN GARCÍA BARRETO  
DNI: 00216224  
Secretario

Mg. CÉSAR EDUARDO GONZALES VEGA  
DNI: 18118539  
Vocal

Dr. PEDRO JOSÉ VERTIZ QUEREVALÚ  
DNI: xxxxxxxx  
DNI: 00248704  
Asesor

## DEDICATORIA

A mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ayudado a seguir adelante en todos los momentos difíciles.

A mi padre que desde hace unos meses partio al cielo y desde ahi me ilumina para seguir adelante con mis proyectos.

A mis pequeños hijos María y Carlos que han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

A mis hermanos ya que con su apoyo incondicional y ánimo no hubiera logrado la meta propuesta.

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en que me encuentro.

Ya que el proceso no ha sido sencillo, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener una afable titulación profesional.

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
CAPITULO I.....	13
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
CAPITULO II .....	17
<b>2. REVISIÓN DE LA LITERATURA (Estado del arte).....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. BASES TEÓRICAS .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>26</b>
CAPITULO III .....	38
<b>3. MATERIALES Y METODOS .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. Tipo y Diseño de estudio.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Población y muestra .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4. Métodos, técnicas e instrumento de recolección de datos. ....</b>	<b>40</b>
<b>3.5. Plan de Procesamiento y análisis de datos. ....</b>	<b>41</b>
CAPITULO IV .....	42
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>42</b>
CAPITULO V.....	69
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
CAPITULO VI.....	70
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
CAPITULO VII.....	71
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:.....</b>	<b>71</b>
CAPITULO VIII.....	73
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>73</b>

## INDICE DE TABLAS

Tablas 1: Clasificación de Estrategias Genéricas.....	36
Tablas 2: Clasificación de Estrategias de Kotler.....	36
Tablas 3: La empresa capacita a su personal en la atención. ....	42
Tablas 4: Cuenta con un programa de capacitación.....	42
Tablas 5:Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los capacitadores.....	43
Tablas 6: Se cumple con lo programado en el plan de capacitaciones.....	44
Tablas 7: Se considera los costo de capacitación en el presupuesto de la empresa.....	45
Tablas 8: El personal esta capacitado para responder a las peticiones de los clientes durante el servicio .....	46
Tablas 9: Se ejecuta bien el servicio a la primera vez .....	47
Tablas 10: Las quejas son atendidas en el menor tiempo posible .....	47
Tablas 11: Se toman las debidas precauciones para evitar reclamos. ....	48
Tablas 12: Esta autorizado para resolver reclamaciones oportunamente.....	48
Tablas 13:Se otorgan descuentos en caso de quejas y reclamaciones.....	48
Tablas 14: El comportamiento del personal infunde confianza .....	49
Tablas 15: Cuenta la empresa con servicio de internet .....	51
Tablas 16: Cuenta con una página de internet .....	52
Tablas 17: Monitorea a sus clientes a través del internet. ....	53
Tablas 18: Sus áreas de servicio están interconecadas .....	54
Tablas 19: Cuenta con servicio de reserva de hospedaje .....	55
Tablas 20:Adaptan sus servicios a las preferencias de sus clientes.....	55
Tablas 21: Contacta con los clientes para conocer sus expectativas.. ....	56
Tablas 22: Se controla el uso de bienes a fin de reducir desperdicios.....	57
Tablas 23: Se incurre en horas extras por problemas internos.....	58
Tablas 24: Se pierden garantías por reclamos de clientes .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cualidad para el logro de una Ventaja Competitiva.....	35
Figura 2: Capacitacion de Personal. ....	42
Figura 3: Programa de capacitaciones.....	43
Figura 4: Verifican entrenamientos.....	44
Figura 5: Cumple programa de capacitaciones. ....	44
Figura 6: Capacitaciones presupuestados. ....	45
Figura 7: Ejecucion de servicios.....	47
Figura 8: Atención de quejas.....	48
Figura 9: Debidas precauciones.....	48
Figura 10: Atencion de reclamaciones .....	48
Figura 11: Descuentos por quejas.....	49
Figura 12: Confianza.....	51
Figura 13: Servicio de internet. ....	52
Figura 14: Página de internet.....	53
Figura 15: Monitoreo Clientes. ....	53
Figura 16: Areas interconectadas.....	54
Figura 17: Servicio de reserve. ....	55
Figura 18: Adaptan Servicios .....	56
Figura 19: Contacta con clientes.....	57
Figura 20: Control de uso de bienes .....	57
Figura 21: Incurre en horas extras .....	58
Figura 22: Perdida de Garantias. ....	58

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario.....	73
Anexo 2: Matriz de Consistencia.....	75

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación tratamos de identificar los costos de calidad que le puedan permitir a las empresas hoteleras ser más competitivas, para ello se hizo un estudio sobre la situación actual de las mismas haciendo uso de la encuesta como técnica, a través del cuestionario que fue el instrumento de la recolección de datos, el mismo que se aplicó a los propietarios, administradores y contadores de las 31 empresas hoteleras que se tomaron en cuenta para el trabajo correspondiente. Aplicado el mencionado cuestionario, que constó de 24 preguntas, se pudo obtener como resultado que el desconocimiento de los costos de calidad en las empresas hoteleras en estudio no permite desarrollar estrategias competitivas, razón por la cual no se ve reflejado un orden en las funciones del personal que las conforman, asimismo estas no cuentan, en su mayoría, con programas de capacitación a su personal, razón por la cual el servicio es ineficiente y no hay atención inmediata a los reclamos, y precisamente las áreas de capacitaciones, atención al cliente y tecnología se ven muy afectadas, por que estas empresas no están actuando acorde con los cambios en el mercado, lo que implica que carezcan de competitividad y no contribuyan con el desarrollo empresarial. Asimismo, cabe indicar que ante la falta de una buena atención al cliente, el monitoreo, reclamos y quejas, la interconexión de las áreas son actividades que no se ven fortalecidas, implica incrementar costos en horas extras por solucionar problemas. Ante estas situaciones he creído conveniente proponer un modelo a fin de poder mejorar la gestión de las empresas hoteleras.

Palabras claves: Costos, calidad, estrategias, competitividad, empresa

## **ABSTRACT**

In this research work we try to identify the quality costs that can allow hotel companies to be more competitive, for this a study was carried out on their current situation using the survey as a technique, through the questionnaire which was the instrument of data collection, the same one that was applied to the owners, administrators and accountants of the 31 hotel companies that were taken into account for the corresponding work. Applying the aforementioned questionnaire, which consisted of 24 questions, it was possible to obtain as a result that the ignorance of quality costs in the hotel companies under study does not allow the development of competitive strategies, which is why an order is not reflected in the functions of the staff that make it up, also these do not have, for the most part, with training programs for their staff, which is why the service is inefficient and there is no immediate attention to claims, and precisely the areas of training, customer service and Technology is greatly affected, because these companies are not acting in accordance with the changes in the market, which implies that they lack competitiveness and do not contribute to business development. Likewise, it should be noted that in the absence of good customer service, monitoring, claims and complaints, the interconnection of the areas are activities that are not strengthened, it implies increasing overtime costs to solve problems. Faced with these situations, I have thought it appropriate to propose a model in order to improve the management of hotel companies

**Keywords:** Costs, quality, strategies, competitiveness, company

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente los servicios de hoteleras, recreación, transporte, comunicaciones y restauración, son los pilares fundamentales del sistema turístico; empero, en la actividad de hoteleras hay una gran percepción de la cantidad de visitantes ya que en ella recae la responsabilidad de cantidad y calidad de servicios ofrecidos, la permanencia de su visita y la garantía de su regreso. Además, todo esto impacta en la buena imagen del destino turístico, trayendo esto como consecuencia una considerable actividad laboral, mejorando la calidad de vida, e ingreso de divisas a la ciudad receptora. Por ello, de acuerdo a Oreja (2000), “el servicio de hoteleras constituye un soporte estratégico de gran importancia en la actividad turística.” Eso significa que de la buena atención dependerá el éxito del servicio de hoteleras y en consecuencia de todo el destino turístico, de ahí que la competitividad de los establecimientos de hoteleras de turismo no es sólo una cuestión estratégica, sino también una necesidad de supervivencia frente a la globalización sobre todo para las pequeñas empresas. “Por lo que se puede afirmar que de la preparación y capacitación del personal, como base primordial de la entera satisfacción de sus visitantes; dependerá la vitalidad para determinar y abordar los problemas de toda la actividad turística.” Ciertamente, debido al cambio de la era local a la global, la competencia está basada en la calidad del servicio que se debe brindar y para el logro, la base fundamental del éxito depende de los costos incurridos en capacitaciones y en bienes que satisfagan las necesidades de los usuarios, expresada esta última en factores como servicios personalizados, rápidos, seguros y múltiples atracciones. Los costos de calidad en el servicio de hoteleras son elevados cuando los servicios percibidos por el cliente superan las expectativas de éste. La idea primordial es evitar que se presente un déficit de calidad, al ser las percepciones del cliente sobre el servicio inferiores a los niveles de

sus expectativas. En esta última circunstancia, se requiere diseñar estrategias que conlleven a la satisfacción de los clientes. “Sin embargo se debe tener mucho cuidado que dichas medidas o acciones, como parte de las estrategias, no sean excesivas dentro de la estructura de costos de dichas empresas, ya que podrían generar una reducción severa en su rentabilidad, poniendo así en peligro su permanencia en el mercado competitivo.”

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Problema General**

Dada la situación problemática expuesta, se formula la siguiente interrogante:

¿De qué manera los Costos de calidad son una estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021 ?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La región de Tumbes “es una de las regiones del país que pueden presentar un modelo de desarrollo económico basado en el turismo de masas.” Muchas son las regiones que investigan el turismo para analizar y comprender qué recursos son necesarios para fomentar y desarrollar una oferta de servicios, que haga posible el crecimiento de una gran demanda potencial que visite, recorra y presumiblemente recuerde momentos gratos mientras estuvo fuera de su residencia habitual como una buena elección para disfrutar de unas merecidas vacaciones. La mayoría de las regiones del Perú aspiran al crecimiento de la actividad turística, teniendo en cuenta que es el motor principal de desarrollo económico y actividad principal generadora de empleo.

Para poder validar si las políticas de fomento del turismo son acertadas o no, se tiene que hacer un análisis costo/beneficio de los distintos planes de actuación. El análisis tiene que ser muy profundo y detallado posible a fin de que la evaluación de los resultados esperados sean confrontados con otras oportunidades disponibles para el desarrollo de la región. No cabe

duda que el análisis del costos/beneficio implicará una serie de obstáculos para analizar si esta actividad es realmente rentable.

En los últimos años, “los instrumentos de análisis se han perfeccionado notablemente y han aparecido diversas herramientas que permiten evaluar los efectos netos de la estrategia de desarrollo de la región de Tumbes.” A ello se suman las bondades de su clima, con temperaturas suaves en las zonas litorales, de no menos de 20° como media de los meses de invierno y de no más de 30° de media en los de verano, un elevado número de días soleados a lo largo del año. Asimismo, tener en cuenta la ubicación política estratégica, zona de frontera.

Nuestro interés por estudiar las empresas de hoteleras surge por la importancia que tiene ésta en la economía de la región, razón por lo cual es preciso indicar que el desarrollo de este sector está precisamente en la calidad de los servicios a fin de que los visitantes se sientan dispuestos a regresar en próximas oportunidades y hacer efecto multiplicador de sus experiencias estando de visita por nuestra región. Para ello debemos fomentar a que los propietarios inviertan en la capacitación y trato de su personal a fin de hacer que las necesidades de los usuarios sean atendidas satisfactoriamente y en forma oportuna, estos costos de calidad traerá como consecuencia el desarrollo y la competitividad de las empresas de hoteleras, asimismo posibilidad de empleo y mejor calidad de vida en la región de Tumbes

## **1.4.OBJETIVOS**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la influencia de los Costos de calidad como estrategia competitiva en las empresas hoteleras, en la región de Tumbes.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a.** Identificar la realidad actual de las empresas de hoteleras en la región.
- b.** Identificar las actividades de las empresas de hoteleras que generan beneficios a la empresa.
- c.** Determinar las actividades que deben ser fortalecidas con los costos de calidad.

## CAPITULO II

### 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA (Estado del arte)

#### 2.1. ANTECEDENTES

En el desarrollo de la investigación se consulto con diferentes fuentes bibliográfica también se constataron algunas investigaciones que guardan relación con el tema en estudio, tanto en el ámbito nacional como internacional

Para competir con éxito en un medio tan agresivo y cambiante como el que nos está tocando vivir, las empresas de servicios precisan de información cada vez más detallada y accesible para cuya explotación han de utilizar métodos de análisis cada vez más sofisticados.

Las empresas que brindan servicios deben enfrentarse a nuevas realidades. Una de ellas es la creciente demanda del público de un mayor compromiso de calidad por parte de los proveedores respecto a los productos o servicios que comercializan. “La calidad ya no es un factor más, sino que se ha convertido en uno de los principales factores competitivos, sin el cual toda empresa estará condenada al fracaso y a su posterior desaparición.” En la actualidad el costo de calidad es un factor indispensable. “Si una empresa no es competitiva en cuanto a estos, ni siquiera puede ingresar en el mercado. En este trabajo de diploma se plantea abordar la problemática de los Costos de mala calidad y su implementación en empresa de servicios.”

Hasta la mitad del siglo XX la calidad era vista como un problema que se solucionaba mediante herramientas de inspección. “En los años 40 todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso.” Evans (1995)

“En los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo.” De acuerdo con Ivancevich (1997), ya en “esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.”

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como: «La Calidad es responsabilidad de todos» y «Hay que hacer las cosas bien a la primera» y era frecuente hablar de «cliente interno». Todos estos conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. “En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.”

Esta visión cambia al considerar la calidad como un factor estratégico. “Ya no se trata de una actividad inspectora sino preventiva: planificar, diseñar, fijar objetivos, educar e implementar un proceso de mejora continua, la gestión estratégica de la calidad hace de ésta una fuente de ventajas competitivas que requiere del esfuerzo colectivo de todas las áreas y miembros de la organización.” Romero.(2003).

En el **Esquema 1** se puede mostrar un conjunto de conceptos de calidad que han evolucionado a lo largo de la historia.

Autores	Conceptos
Diccionario de la Lengua Española	“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.
Dr Kaoru Ishikawa [1988]	“Calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa”.
Philip Crosby [1989]	“Calidad es cumplir con los requerimientos”.
Juran [1993]	“La calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores”
Calidad [Pérez, 1994]	La “Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicios en función del ‘valor’ que han recibido y percibido”.
Según las MBA [1999]	“Calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor”.
Según lo que plantean la norma ISO 9000:2000	“Es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”.
Fernández Clúa [2002]	“la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

#### Evolución histórica de los Costos de Calidad

Autores	Criterios
---------	-----------

Feigenbaum [1971-1994]	“ los costos operativos de la calidad como la consolidación entre los costos, para lograr y mantener cierto nivel de calidad del producto con los costos resultantes de fallas, para alcanzar ese nivel particular de calidad”
Schroeder [1992]	“plantea que el costo de calidad es el costo de no satisfacer los requerimientos del cliente, de hacer las cosas mal y se puede dividir en dos componentes fundamentales: costos de control y costos de fallos. El costo total puede expresarse como la suma de estos últimos”
Alexander [1994]	“define los costos de la mala calidad como una medida de los costos específicamente asociados con el cumplimiento o no de la calidad del producto, incluyendo los requerimientos establecidos de la empresa con sus clientes. Los divide en cuatro categorías fundamentales”
Cuatrecasas [1999] & Gutiérrez [1996]	“coinciden que con relación a los costos globales o totales de calidad hay que diferenciar claramente dos tipos: costos de calidad y costos de no calidad. Los costos de calidad se pueden considerar como costos producidos por la obtención de la calidad y se dividen en prevención y evaluación. Por otra parte los costos de no calidad son derivados de la falta o ausencia de calidad, de la no conformidad, no cumplimiento de las necesidades de los clientes o, simplemente, de no alcanzar los niveles de calidad requeridos y se clasifican en fallas internas y externas”
Juran & Gryna [1998]	“al seguir su enfoque de costo de la baja calidad, definen este término como la suma de los costos internos o externos. Plantean que la mayoría de las compañías resumen estos costos en cuatro grandes categorías”
Domínguez & Garbey [2002]	“en sus artículos sobre costos de calidad plantean que son aquellos incurridos para determinar si la producción es aceptable, es decir la inversión que se hace para verificar el nivel de calidad del producto y la realizada para prevenir o corregir la ocurrencia de la no calidad. Pero a estos se les suma cualquier otro costo en que incurre la empresa y el cliente porque la producción no cumplió las especificaciones. Estos costos pueden clasificarse en cuatro grandes categorías: prevención, evaluación, fallas internas y fallas externas. Los costos totales de la calidad se definen como la suma de las cuatro grandes categorías descritas anteriormente”

Fuente: Elaboración propia a partir de bibliografía consultada

“El desarrollo que conduce a esta aseveración se produce a partir de una clara identificación de los ‘costos de calidad’ de un producto. Dichos costos son el indicador concreto de la Gestión de Calidad. El concepto e identificación de costos para variadas funciones (Mercadotecnia, Producción, Servicios).”

Estos costos se hacen evidente en las listas habituales de cuentas y sistemas de presentación de los resúmenes y no satisfacen las necesidades de la función de Calidad.

**Asimismo los especialistas plantean dos requerimientos claros:**

- a. “Establecer una clasificación de los Costos de Calidad para su correcto elevamiento.
- b. Clarificar y determinar el ‘óptimo nivel’ de dichos costos.”

A través de la revisión bibliográfica se constataron algunas investigaciones que guardan relación con el tema en estudio, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Del Toro. (2011). “Nos menciona que la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, transformándose en un factor competitivo para las pequeñas y medianas empresas y propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad lo que solo se puede conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión.” Los clientes internacionales “exigen cada vez más calidad de los servicios turísticos y el proceso de hoteleras como un macro proceso clave dentro de la hotelería deben tener ello muy en cuenta y asegurar la calidad de todos los elementos del producto turístico.” (incluyendo las áreas de recepción, ama de llaves, mantenimiento, servicios técnicos, entre otros).

López, M y Serrano, A. (2001). “Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras-Colombia. Universidad Autónoma de

Bucaramanga. Desarrollaron un estudio que se centra en la medición de expectativas y percepciones tanto de los usuarios y responsables de los hoteleros.” La investigación tuvo un doble objetivo; en primer lugar la medición, utilizando como instrumento la escala SERVQUAL, de “la calidad del servicio prestado por los establecimientos del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Cantabria. En segundo lugar, identificar, a partir de la realización de un análisis factorial, las dimensiones más relevantes que integran la variable calidad de servicio en este tipo de establecimientos.” El trabajo realizado ha permitido identificar 4 dimensiones relacionadas con la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros.

Adrianzén Baca (2011) “Diseño de operaciones y determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde. Tesis de grado. Universidad de Piura. La tiene como objetivo diseñar las operaciones y determinar los indicadores de calidad del Hotel Río Verde.” La recopilación de datos sobre la organización, funciones, procesos, etc., se hizo mediante la aplicación de los métodos de entrevista abierta y de observación. “A partir de la información recogida se diseñó el Manual de Organización y Funciones (MOF) y se describieron también los procesos más importantes del Hotel Río Verde. Para la mejor comprensión de los últimos se empleó diagramas de flujo. Con el fin de conocer la apreciación de los clientes, se aplicó encuestas que permitieron medir los indicadores de calidad, determinándose así cuáles son los indicadores más importantes del Hotel Río Verde.” Por último, es imposible dejar de mencionar las ventajas del uso de los indicadores de calidad.

Zacarías, J. (2007) “La calidad de servicio en la clínica Ortega desde la percepción del usuario externo. Tesis de Maestría, Universidad Peruana los Andes, Huancayo – Perú cuyo objetivo general es Evaluar la calidad de servicio a través del grado de satisfacción de los usuarios externos en la Clínica Ortega, con relación al diseño metodológico, el estudio es descriptivo porque se limita a describir y obtener información general en términos de frecuencia con que ocurre o se presenta el grado de satisfacción del usuario externo.” Es transversal, porque utiliza información

tomada en un solo momento. en esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones: La calidad de servicio percibida por los usuarios externos de la Clínica Ortega es deficitaria, la dimensión de calidad con mayor insatisfacción es confiabilidad seguida de seguridad, la fortaleza de la Clínica Ortega se encuentra en sus ambientes agradables limpios y ordenados y las oportunidades de mejora en que los usuarios reclaman que la clínica cumpla con el horario establecido y que el personal informe la hora de atención, la primera dimensión priorizada es respuesta rápida y la última, aspectos tangibles.

Izarra y Ponce. (2014) Incidencia de los determinantes de la calidad del servicio en la satisfacción del paciente de la ups de psicología del hospital Domingo Olavegoya – Jauja. Tesis de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú. Los autores de la investigación plantearon como objetivo principal determinar la calidad de servicio en sus cinco dimensiones, con el fin de ver cómo es que estos están influyendo en la satisfacción de los pacientes del servicio de psicología. Se midió la calidad según la confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles todo ello con el fin de proporcionar información que pueda motivar a los prestadores del servicio para que sean capaces de producir servicios de alta calidad.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

Analizar los costos de la calidad debería ser una necesidad de todas las empresas, con lo cual podría constituirse en una herramienta básica para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo en cuanto a la utilización adecuada de los recursos, situación que afecta en alto grado a las Empresas. Si bien el fin de una empresa con sistema de gestión de calidad es llevar al mercado productos o servicios perfectos, también su fin es disminuir los costos para que la implementación de este sistema sea una ganancia tanto para el cliente como para la empresa para la empresa. “Con el fin de sustentar la investigación desde los conceptos fundamentales sobre la calidad, es necesario hacer referencia a algunos autores que idealizan la calidad en algunos criterios:”

Por lo anterior se hace referencia inicialmente al DR. W. EDWARDS DEMING, quien ha planteado que: “la calidad debe ser vista más allá del producto final, pues en ese momento donde el cliente externo no espera otra cosa diferente a su solicitud inicial como la imagino, por lo tanto el producto debe ser monitoreado paso a paso y al mismo tiempo se evitan los costos de reproceso.”

Joseph M. Juran: Complementó el trabajo Deming, pues tomo la importancia de los costos “como un ahorro dentro del proceso, sí eran manejados desde el principio. Se agruparon para identificar si se podían manejar dentro de la empresa o cuando el producto fuera entregado (postventa)”

Trabajó los costos desde el punto de vista ahorro para la empresa sí estos fueran detectados durante el proceso de manufactura.

PHILIP B. CROSBY: El creador de “los catorce pasos hacia cero defectos” (los catorce pasos de Crosby), de los cuales algunos encontramos vigentes dentro de una implementación del Sistema de Gestión de Calidad

1. “Compromiso de la dirección.
2. Equipos de mejora de la calidad.
3. Medidas de la calidad.
4. Coste de la calidad.
5. Tener conciencia de la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planificación cero defectos.
8. Capacitación del supervisor.
9. Día de cero defectos.
10. Establecer las metas.
11. Eliminación de la causa error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Empezar de nuevo.”

James R. Evans, Lindsay William:

*“El objetivo de mayor importancia de los costos de la calidad es traducir los problemas de calidad al lenguaje del gerente, el dinero. La información de los costos de la calidad sirve también para ayudar a la gerencia a evaluar la importancia relativa de los problemas de calidad y, por lo tanto, a identificar las oportunidades de reducción de costo, puede servir también como marcador del éxito de la organización. Para establecer un procedimiento de costo de calidad, se debe identificar las actividades que generan los costos, medirlas, reportarlas de manera que resulte significativo para los gerentes analizarlas, para identificar áreas de mejora. Clasificación de los costos de la no calidad: Los costes de la calidad se pueden organizar en dos tipos, costos por fallas internas y costos por fallas externas.”*

*“Costos por fallas internas: Ocurren como resultado de una calidad no satisfactoria, detectada antes de entregar su producto al cliente, tales como: Costos de desperdicios y reprocesos: incluyendo materiales, mano de obra y gastos generales. Costos de acciones correctivas: Provenientes del tiempo utilizado en determinar las causas de las fallas y en corregir los problemas de producción. Costos por deterioro: Como por ejemplo el ingreso perdido al tener que vender un producto a precio inferior, ya que no cumple con las especificaciones. Fallas en los procesos: Como tiempos perdidos de las maquinas no planeados o reparaciones de equipo no planeadas. Costos por fallas externas: Ocurren después de que el cliente le llega productos de baja calidad, específicamente: Costos por quejas y devoluciones a clientes: Incluyendo los reprocesos de elemento devueltos, de pedidos cancelados y fletes. Costos por recoger los productos y quejas por garantías: incluyendo el costo por reemplazar y reparar, así como los costos administrativos asociados. Costos por responsabilidad a terceros por productos: Resultado de acciones y arreglos legales.”*

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Los costos de la no calidad se analizan desde el punto de vista contable, financiero, y de calidad, siendo así un elemento presente y distintivo en la administración de recursos como un concepto que se encuentra dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa. Desde las tres ramas de la administración los costos son vistos como una inversión necesaria para poder obtener los beneficios esperados. “Los costos de la no calidad se interpretan como el dinero que está siendo sacrificado en vano para mantener el sistema de gestión de calidad, es decir, la representación en valores monetarios que se deben invertir para cubrir las dificultades, acciones no planificadas dentro del proceso del producto que conllevan a errores, detectados sea en la parte de control de la organización, o identificándolos como fallas internas cuando el producto no ha salido de las instalaciones de la empresa, o como fallas.”

### **Concepto de calidad.**

En la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir la calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización, es decir, piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores. “En realidad el concepto y el vocabulario de la calidad son esquivos. Las distintas personas interpretan la calidad en forma diferente. Muy pocos pueden definir la calidad en términos que sea posible medir y traducir en operaciones. En términos menos formales podemos decir que la calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto.” Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más. Así, la calidad es ante todo satisfacción del

cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio.

Al estar determinada la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que se hace necesario que las empresas estén retroalimentándose en forma constante con la percepción del cliente respecto a su producto o servicio.

Según Gutiérrez (1997) *"La calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera"*.

### **Calidad total.**

La Calidad total es el concepto más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. "En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado."

Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores."Por definición un sistema de calidad total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y la planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad. Feigenbaum", (1986)

Existen siete principios para la implementación del sistema de gestión de la calidad:

1. "Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y

expectativas del cliente (interno y externo).

2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
3. Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo. Debe hacerse énfasis en que este compromiso se extienda dentro de toda la organización.
4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.
5. Involucración del proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.
6. Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.”

Según Feigenbaum (1986) *"La calidad debe diseñarse y construirse dentro de un producto; no puede ser puesta ahí por convencimiento o inspección"*.

La filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

### **Calidad en los servicios.**

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible, puede implicar:

- a) “Una actividad realizada sobre un producto tangible.
- b) Una actividad realizada sobre un producto intangible.
- c) Entrega de productos intangibles.
- d) Creación de una ambientación para el cliente.”

Planear y controlar la calidad del servicio es más difícil y más sencillo, al mismo tiempo, que planear y controlar la calidad del producto. “Es más difícil porque la medición resulta engañosa y la producción se realiza con frecuencia en plan individual. Igual que la calidad del producto, la calidad del servicio debe estar a la altura de las expectativas, pero esto puede ser peligroso si se promete demasiado en cuestión de servicio.” La tarea de definir y controlar la calidad de los servicios es más difícil, en muchos aspectos, que garantizar la calidad de los productos.

A diferencia de las manufacturas, las industrias de servicios tienen características únicas por las cuales el proceso de control de calidad es más difícil de administrar, pero no menos importante. Además el nivel de la calidad que se espera en estas últimas es menos previsible.

“Existen dos clases de servicios, sea la empresa de servicios o de bienes: los internos, en los que el cliente que los recibe pertenece a la propia empresa, y los externos, que son aquellos que se prestan a clientes ajenos a la organización. Los primeros pueden presentar, más o menos, características similares en ambos casos, sea cual sea el tipo de empresa. Los segundos se suelen diferenciar sensiblemente.” (Gestión 2000, pág. 55).

La planificación de la calidad del servicio puede ser más sencilla, siempre que los objetivos se definan y la gente se comprometa a alcanzarlos.

### **Sistema para la calidad en el servicio.**

Las diferencias entre las organizaciones de manufactura y de servicio generan desafíos específicos para administrar la calidad. Sin embargo, la mayor parte de ellas están basadas en alguna analogía respecto a la manufactura, y por lo tanto están más orientadas al producto que al servicio. Los estándares para las características de la calidad son difíciles de establecer. “A menudo deben definirse de manera subjetiva y después ver si alcanzan niveles de satisfacción. Dado el desempeño y

comportamiento de los empleados, así como la rapidez de las transacciones de servicio, son los determinantes percibidos más poderosos respecto a la calidad del servicio, los componentes claves de la calidad del sistema de servicio son los empleados y la tecnología de la información.” Evans, J., y Lindsay W. (2000).

Esto no implica, naturalmente, que estos factores no sean importantes en la manufactura, sino que tienen un significado especial en los servicios. Generalmente los clientes evalúan un servicio principalmente en función de la calidad del contacto humano. “El sistema para la calidad en el servicio requiere también nuevos enfoques, por ejemplo, dar una nueva estructura a los incentivos. Las operaciones de una compañía de servicios resultan afectadas por varios factores, entre ellos la intangibilidad de la producción y la imposibilidad de almacenarla.”

### **Sistema de gestión de la calidad.**

Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

### **Requisitos generales.**

Los requisitos generales para crear un sistema de gestión de la calidad son:

1. Se debe de establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente de acuerdo con los requisitos de la norma.
2. “Identificar procesos.
3. Determinar la secuencia de los procesos.
4. Criterios y métodos.
5. Disponibilidad de recursos.

6. Seguimiento, medición y análisis de los procesos.

7. Acciones para alcanzar los resultados planificados.”

Es imperativo que cualquier organización que pretenda contar con un sistema de gestión de la calidad cuente con estos siete puntos, la omisión de estos resultará en un sistema deficiente.

### **Requisitos de documentación.**

Documentar todos los procedimientos relevantes. Debe de contener los procedimientos de operación, divididos por funciones o departamentos, expresados en función de quién sabe hacer que cosas. “Se deben escribir todas las instrucciones de trabajo pertinentes donde se explique la manera en la que se debe de llevar a cabo cada tarea, algo parecido a una descripción de puestos. Esto con la finalidad de evitar discrepancias y falta de comprensión.”

### **Generalidades:**

#### **Documentos a incluir en el sistema.**

1. “Política de calidad.
2. Manual de calidad.
3. Procedimientos documentados.
4. Documentos de planificación y control.
5. Registros.”

#### **La extensión depende de:**

1. “Tamaño y actividades.
2. Complejidad de los procesos.
3. Competencia del personal.”

Estos tres últimos puntos hacen referencia al tipo de compañía a analizar pues ISO 9000 generalmente se asocia a compañías grandes pero esto no

es necesariamente así.

### **Manual de calidad.**

Es necesario establecer y mantener un manual de calidad que incluya:

- a. “Alcance del sistema y justificación de cualquier exclusión.
- b. Procedimientos documentados o referencias a los mismos.
- c. Descripción de la interacción.”

### **Control documental.**

Los documentos del sistema de gestión de la calidad deben de controlarse.

- a. “Aprobar los documentos antes de su emisión.
- b. Revisar y actualizar.
- c. Identificar los cambios y el estado de los mismos.
- d. Documentos estén disponibles.
- e. Documentos legibles e identificables.
- f. Documentos externos controlados.
- g. Prevenir el uso intencionado de los registros.”

### **Control de registros.**

Mantener registros para mostrar evidencia, estos deben ser:

1. “Legibles.
2. Identificables.
3. Recuperables.”

Se debe de mantener un control para su almacenamiento, protección, tiempo de retención y disposición.

### **Estrategia**

El concepto formal de “estrategia” surgió en los cuarteles militares de Estados Unidos en los años 40’s. “La estrategia es la forma en la que se emplean los recursos que se tienen de manera en que se desarrollen

ventajas que a su vez actúen como piezas claves para superar al adversario. La estrategia define la forma en que se compete y es determinante para acceder a la victoria” Morales (2002).

Los recursos son fundamentales para la formulación de una estrategia. A través del tiempo la perspectiva de los recursos y su aprovechamiento ha ido cambiando. “Hoy en día la palabra ‘estrategia’ es considerada como un término que implica inteligencia, innovación; así como una acertada canalización y explotación de la información.” La competencia ha desencadenado una evolución en la forma de decidir y administrar; por lo tanto se ha presentado un crecimiento importante en la necesidad de crear estrategias.

### **Planeación estratégica**

En la actualidad, la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones es vital. La consecuencia de una decisión equivocada es determinante en el curso de una empresa. “Es ahora cuando la necesidad de que los administradores planifiquen y no de que los planificadores administren se vuelve imprescindible. Por ello, se dice que una de las funciones más importantes de la administración, es sin duda la planeación, ya que se ocupa de los efectos de las decisiones de hoy sobre los resultados del futuro.”Barnet (1988).

Montgomery (1988) comenta que “la planeación estratégica consiste en un conjunto de decisiones y acciones que resultan de la formulación e implementación de estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización. Deben ser involucradas las siguientes áreas:”

- a) “Determinar la misión de la organización, incluyendo enunciados sobre el propósito, filosofía y metas.
- b) Desarrollar el perfil de la empresa, reflejando sus capacidades y limitaciones.
- c) Evaluar el ambiente externo de la empresa.
- d) Analizar posibles oportunidades

- e) Identificar opciones que sean consistentes con la misión organizacional.
- f) Elegir un conjunto de objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzar las opciones deseadas.”

### **Competitividad.**

“La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.” Vallejo (2003)

Para ser competitivo en un mercado global es necesario poseer, por una parte, elementos que permitan a las empresas entrar en el mercado -calificadores o qualifying- y, por otra, aquéllos que las hagan ganar ordenes -ganadores o order- winning-. “Dentro de los atributos típicos, que pueden ser calificadores o ganadores dependiendo del mercado, se encuentran: tiempo de entrega, confiabilidad en tiempo de entrega, flexibilidad tanto en productos como producción, calidad y confiabilidad del producto, precio, entre otros.”

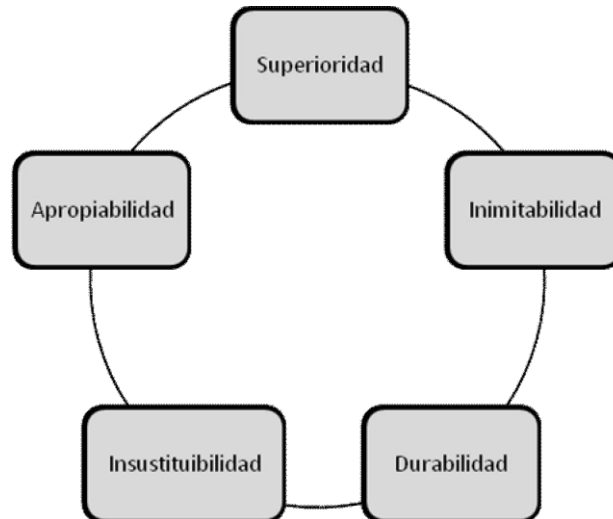
“Se llaman elementos ganadores o diferenciadores a aquellos que generan un impacto en el valor de los clientes, creando una diferenciación sobre otros productos y sobre la competencia. Los elementos calificadores son los elementos que ubican a una empresa como opciones de compra para los clientes”. Marticorena, González; (2009)

Lo importante es encontrar una combinación que permita a los clientes identificar el valor que busca en un producto o servicio, ésta combinación se logra a través del desarrollo de la cadena de valor.

### **Ventaja Competitiva.**

“La Ventaja Competitiva es la capacidad de una empresa de mantener sistemáticamente ventajas sobre sus competidores que le permitan

alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.” Marticorena, González; (2009), es decir aquello que le permite a las organizaciones alcanzar mayores beneficios.



**Figura 1: Calidad para el logro de una Ventaja Competitiva.**

Fuente: Michael A. Hitt, J. Stewart Black, Lyman W. Porter; Año 2006; Administración; Editorial Pearson Educación; Págs. 194-197

### **Estrategia Competitiva**

La “Estrategia Competitiva es la búsqueda consciente de un plan de acción que permita a una organización posicionarse en la industria de manera tal que obtenga una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar un retorno superior en el largo plazo.” Marticorena, González; (2009). “Las estrategias competitivas ayudan a las organizaciones a elaborar tácticas con las cuales pueden defenderse de la competencia y con ello lograr una ventaja competitiva.” Además tienen como finalidad desarrollar acciones que ayuden a obtener mayores resultados en las diversas actividades que realiza la empresa.

Las estrategias van a variar dependiendo de las condiciones que

existan en el mercado, comúnmente las empresas desarrollan estrategias ya sea ofensivas o defensivas.

## **Tipos de Estrategias Competitivas**

### **Estrategias Genéricas de Michael Porter**

Las Estrategias Genéricas se encuentran desarrolladas tomando como referencia la ventaja competitiva y la amplitud del mercado que persigue la organización. “Este tipo de estrategias son tácticas que ayudan a las organizaciones a aumentar su desempeño en relación con la competencia. El éxito de establecer una estrategia genérica es la obtención de mayores rendimientos en sus negocios.”

**Tabla 1: Clasificación de Estrategias Genéricas.**

<b>Liderazgo en costos</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Enfoque</b>
Esta estrategia se centra en la fabricación a gran escala de productos, a manera de conseguir costos más bajos a los de la competencia.	Especializar la empresa en algún aspecto que haga única la marca y que sea valorada por la totalidad del mercado.	Esta estrategia se centra en que las empresas se enfocan en segmentos de mercado determinados en los cuales pueden obtener alguna ventaja. (Costo o Diferenciación).

Fuente: Leopoldo Laborda Castillo y Elio Rafael de Zuani; Año 2004; Fundamentos de Gestión Empresarial; Valletta Ediciones. Págs. 140-141

### **Estrategias de actuación frente a la competencia de Kotler.**

Este tipo de estrategias depende de la actitud que la empresa tiene frente a su competencia.

**Tabla 2: Clasificación de Estrategias de Kotler.**

Estrategia de líder	Estrategia de retador	Estrategia de seguidor	Estrategia de especialista
Es aquella empresa que ocupa una posición de líder en el mercado y por eso es reconocida por el resto de las compañías.	<p>Son aquellas empresas que no domina el product o mercado pero tratan de sustituir al líder. Para aumentar su participación desarrollan estrategias agresivas, estas pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Ataque Frontal:</i> Utilizan las mismas armas que el líder.</li> <li>✓ <i>Ataques Laterales:</i> Tienen como objetivo los puntos más débiles del competidor.</li> </ul>	Es un competidor con una cuota del Mercado relativamente pequeña, que alinea sus decisiones con lo que hacen los competidores más importantes. No ataca al líder, coexiste con él para repartirse el mercado.	Son aquellas que buscan un segment del mercado en el que pueda tener una posición dominante, esto para no ser atacado porla competencia.

Fuente: Leopoldo Laborda Castillo y Elio Rafael de Zuani; Año 2004; Fundamentos de Gestión Empresarial; Valletta Ediciones. Pág. 142

## CAPITULO III

### 3. MATERIALES Y METODOS

#### 3.1.FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

##### **Formulación de Hipótesis**

Los Costos de calidad son una Estrategia competitiva para las empresas de hoteleras, en la región de Tumbes.

##### **Definición de Variables**

**Variable Independiente** - Costos de Calidad.

##### **Indicadores:**

- a. Capacitaciones
- b. Eficiencia en el servicio
- c. Reducción de quejas y reclamaciones

**Variable Dependiente** - Estrategia competitiva

##### **Indicadores:**

- a. Tecnología
- b. Reducción de costos por fallas internas

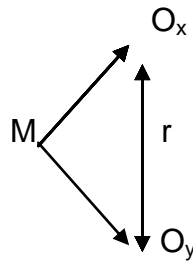
#### 3.2.Tipo y Diseño de estudio

**Tipo:** La presente investigación es de tipo no experimental

##### **Diseño de estudio:**

“El diseño de investigación es **Descriptivo Correlacional** Los estudios correlacionales tienen el propósito medir la relación que existe entre dos o más variables, dimensiones conceptos, etc.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Por “tal motivo, la presente investigación busca medir la relación que existe entre la variable 1 y variable 2, así como la relación entre las dimensiones de la variable 1 y la variable 2.”

La representación del diseño de la investigación es la siguiente:



**Dónde:**

**M** = Representa la muestra de estudio.

**O<sub>x</sub>** = Representa observaciones de la variable: Costos de calidad.

**O<sub>y</sub>** = Representa observaciones de la variable: Estrategias de competitividad.

**R** = Indica el Índice de correlación entre ambas variables.

### 3.3. Población y muestra

#### **Población.**

La población estuvo constituida por las 257 empresas hoteleras formales de la región Tumbes, según información brindada por el *MINCETUR*

#### **Muestra.**

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula para población conocida del muestreo aleatorio simple:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

**En donde:**

**Z:** Es el nivel de confianza del  $(1-\alpha)\%$

**p:** Es la probabilidad de participación de la población en el estudio.

**q:** Es el complemento de p,  $q = (1 - p)$

**N:** Es la Población d: Precisión deseada en la muestra en función de la población. Se reemplazan los valores, como se indica:

**Z=** 1.96; para un coeficiente de confianza del 95%

**P=** 90% probabilidad de participación de la población.

**q=** 10% probabilidad de no participación.

**N=** 257 empresas de hoteleras en la región Tumbes

**d=** 10% de precisión deseada Reemplazando los valores en la expresión antes definida, tenemos:

$$n = \frac{(1.96) (1.96) (0.9)(0.1)(257)}{(0.1) (0.1) (257 - 1) + (1.96) (1.96) (0.9)(0.1)} = 31$$

Corresponde al estudio una muestra de 31 empresas de hoteleras.

### **3.4.Métodos, técnicas e instrumento de recolección de datos.**

#### **Los métodos de investigación.**

El método que se utilizó fue el deductivo e inductivo.

#### **Técnicas:**

Para la obtención de los datos que nos permitió analizar el comportamiento de las variables en estudio se utilizó la siguiente técnica:

#### **Encuesta:**

De acuerdo a las características de la investigación y los enfoques considerados; la técnica que se utilizó para la recolección de los datos fué la encuesta, la cual consistió en captar información de los propietarios o administradores de estas empresas.

#### **Instrumento de Recolección de datos:**

**El Cuestionario:** se realizó todo un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir, con el objetivo de recopilar información que pueda determinar la relación que existe entre los costos de calidad y la estrategia competitiva.

### **Confiabilidad del instrumento.**

Para determinar la confiabilidad interna de los instrumentos para esta investigación se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach.

### **3.5. Plan de Procesamiento y análisis de datos.**

Después de recogida la información se ordenó y procesó los datos utilizando el software SPSS23.0, para ser presentados en los cuadros con su frecuencia respectiva, que permiten una apreciación rápida del contenido del cuadro, obtener el diagnóstico y realizar la discusión de resultados para finalmente elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPITULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### Sistema de costos de calidad: Capacitaciones

Tabla 3: La empresa capacita a su personal en la atención.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	10%
Casi nunca	8	26%
A veces	20	64%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	31	100%

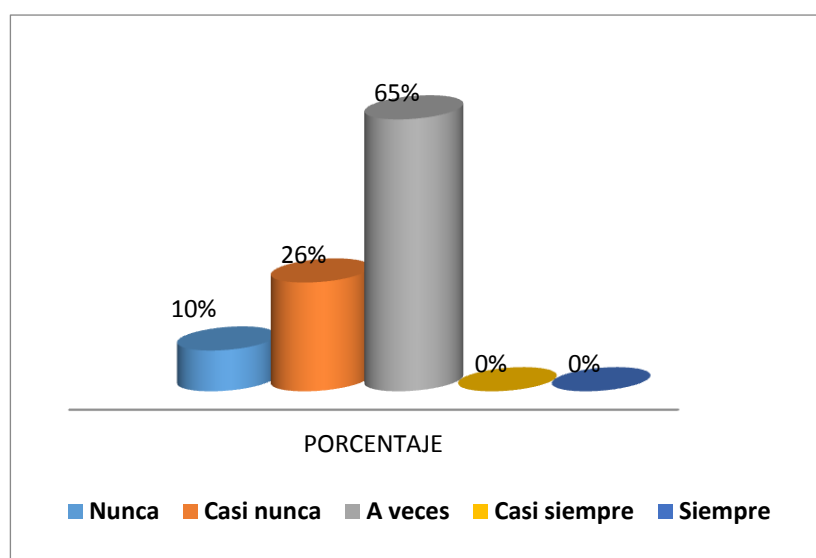


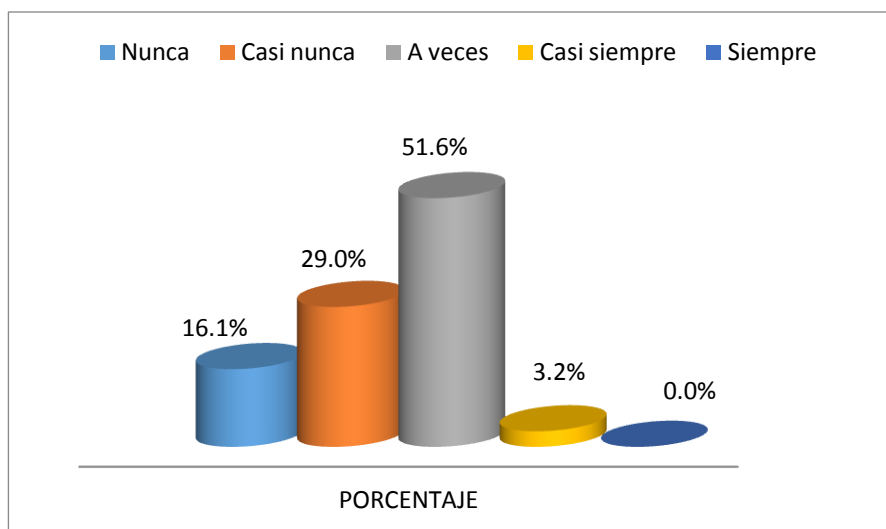
Figura 2: Capacitación de Personal.

**Comentario.-** Con respecto a lo indicado en la Tabla 1, se observa que ante la pregunta sobre si la empresa capacita a su personal en la atención, del total de propietarios encuestados el 64% expresa que a veces lo hacen y un 36% manifiesta que casi nunca.

Tabla 4: Cuenta con un programa de capacitación

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	16.1%
Casi nunca	9	29.0%

A veces	16	51.6%
Casi siempre	1	3.2%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

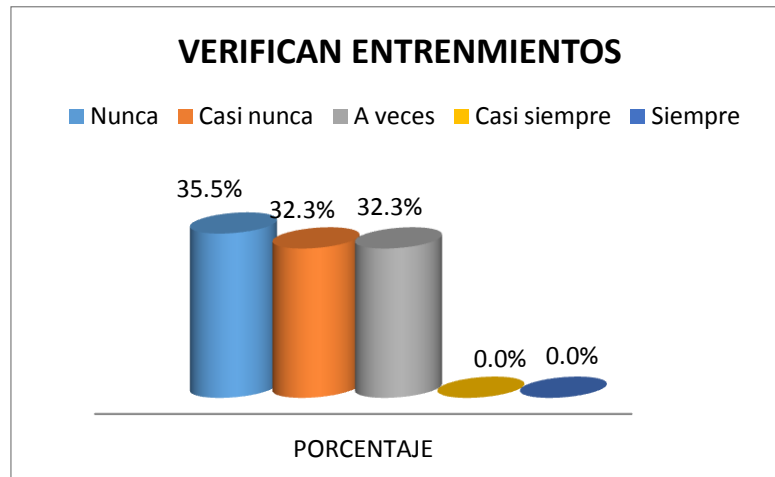


**Figura 3: Programa de capacitaciones.**

**Comentario.-** En la Tabla 2, se indica que el 51.6% indica que a veces y el 45.1%, expresa que casi nunca, ante la pregunta sobre si cuenta con un programa de capacitación.

**Tabla 5: Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los capacitadores.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	35.5%
Casi nunca	10	32.3%
A veces	10	32.3%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

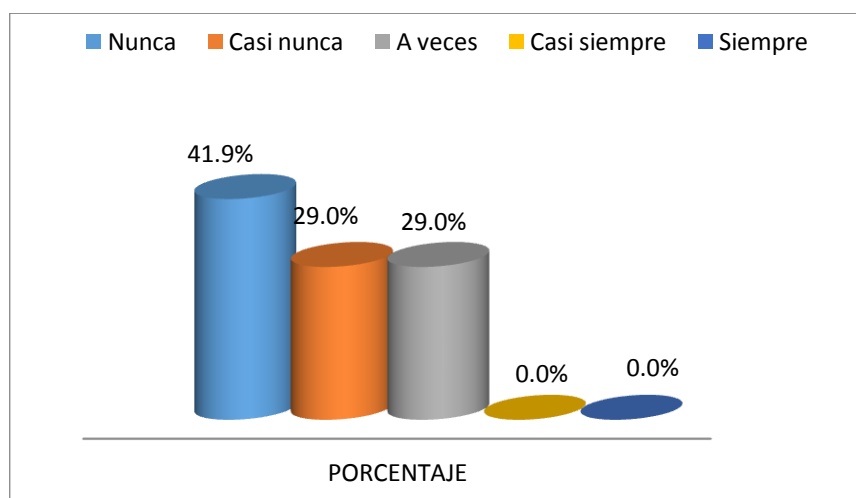


**Figura 4: Verifican entrenamientos.**

**Comentario.-** En lo relacionado a la respuesta a la pregunta sobre si se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los capacitadores, el 67.8% indicó que casi nunca y el 32.3% que a veces, según lo indicado en la Tabla 3.

**Tabla 6: Se cumple con lo programado en el plan de capacitaciones**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	13	41.9%
Casi nunca	9	29.0%
A veces	9	29.0%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

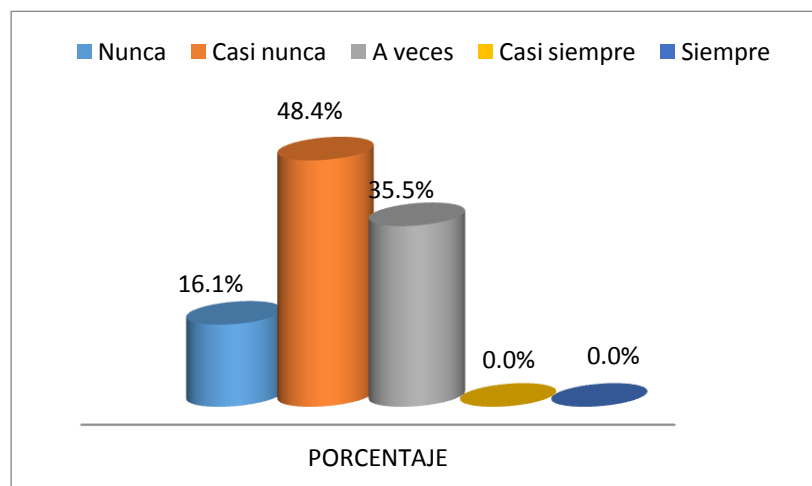


**Figura 5: Cumple programa de capacitaciones.**

**Comentario.-** Ante la pregunta sobre si se cumple con lo programado en el plan de capacitaciones, del total de encuestados, el 70.9% expresa que casi nunca y el 29.1% que a veces, esto se puede apreciar en el Tabla 4.

**Tabla 7: Se considera los costo de capacitación en el presupuesto de la empresa.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	16.1%
Casi nunca	15	48.4%
A veces	11	35.5%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

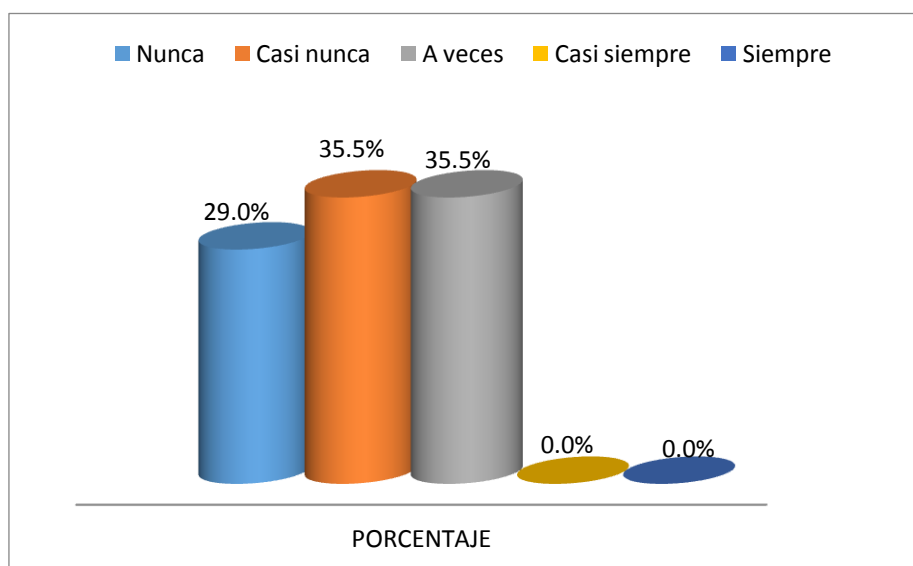


**Figura 6: Capacitaciones presupuestados.**

**Comentario.-** Según lo indicado en la Tabla 5 podemos mencionar que el 64.5% expresan que casi nunca y el 35.5% que a veces se considera los costo de capacitación en el presupuesto de la empresa

**Tabla 8: El personal esta capacitado para responder a las peticiones de los clientes durante el servicio.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29.0%
Casi nunca	11	35.5%
A veces	11	35.5%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00



**Figura 6: Responde peticiones de clientes**

**Comentario.-** Cabe indicar que de acuerdo al Tabla 6, se puede observar que 64.5% expresaron que casi nunca y el 35.5% que a veces el personal esta capacitado para responder a las peticiones de los clientes durante el servicio

## EFICIENCIA EN EL SERVICIO

Tabla 9: Se ejecuta bien el servicio a la primera vez.

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	19.4%
Casi nunca	13	41.9%
A veces	12	38.7%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

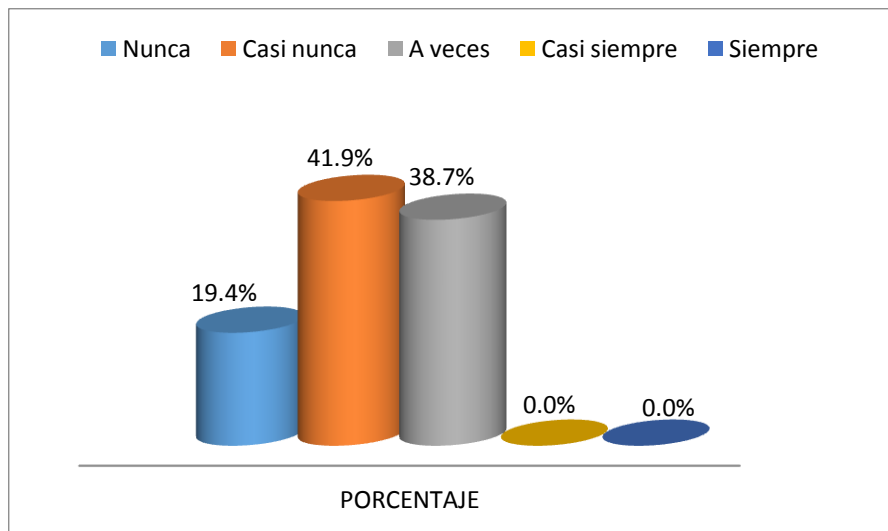
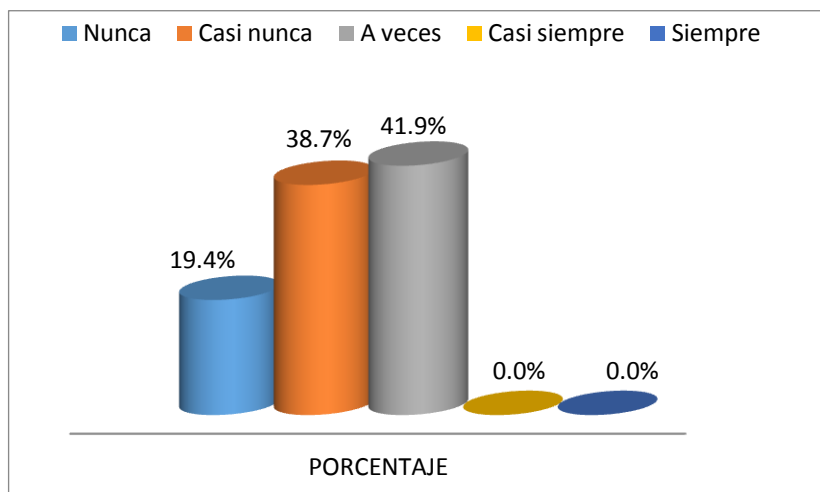


Figura 7: Ejecucion de servicios.

**Comentario.-** Ante la pregunta sobre si se ejecuta bien el servicio a la primera vez, el 61.3% expresó que casi nunca y el 38.7% que a veces, esto se refleja en la Tabla 7.

Tabla 10: Las quejas son atendidas en el menor tiempo posible

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	19.4%
Casi nunca	12	38.7%
A veces	13	41.9%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

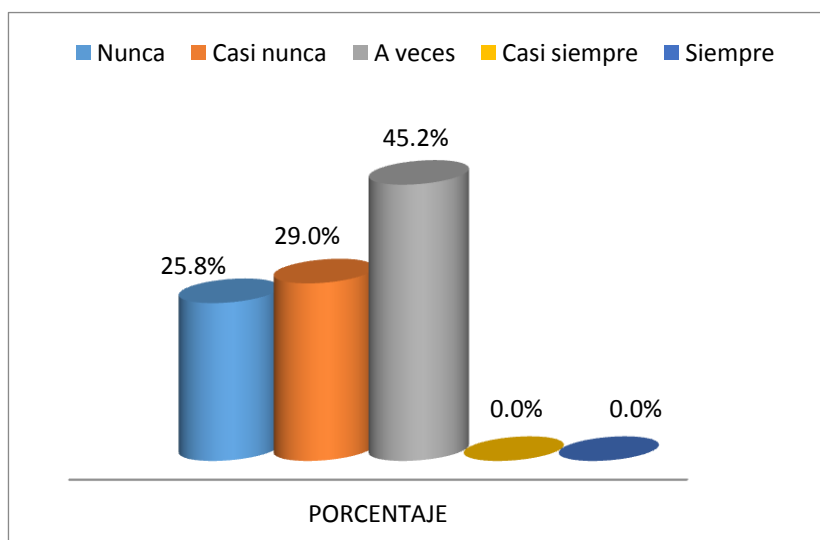


**Figura 8: Atencion de quejas**

**Comentario.-** Es preciso indicar que en razón la Taba 8, se observa que del total de los encuestados, el 58.1% dejó indicado que casi nunca y el 41.9% que a veces, ante la pregunta sobre si las quejas son atendidas en el menor tiempo posible.

**Tabla 11: Se toman las debidas precauciones para evitar reclamos.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	25.8%
Casi nunca	9	29.0%
A veces	14	45.2%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

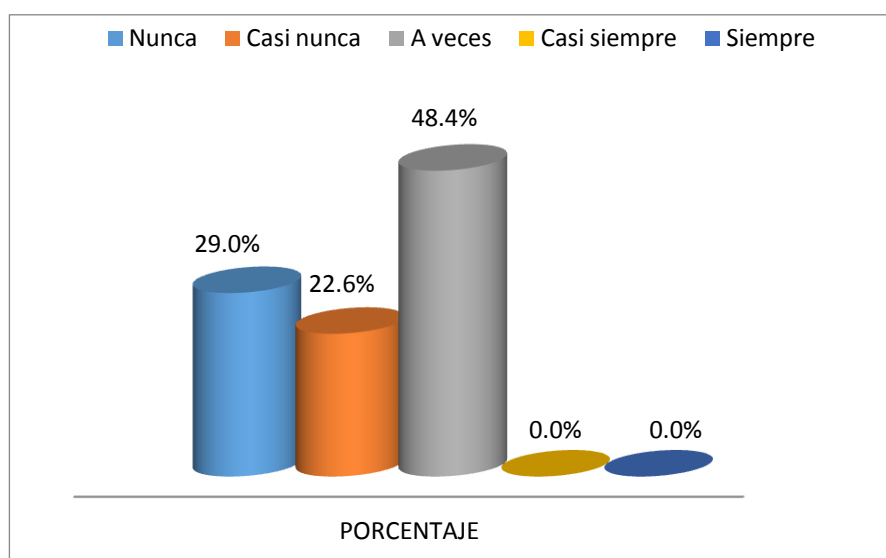


**Figura 9: Debidas precauciones.**

**Comentario.-** Según la Tabla 9, se puede observar que del total de encuestados el 54.8% manifestaron que casi nunca se toman las debidas precauciones para evitar reclamos y un 45.2% expresó que a veces.

**Tabla 12: Esta autorizado para resolver reclamaciones oportunamente.**

Escala	Frecuencia	porcentaje
Nunca	9	29.0%
Casi nunca	7	22.6%
A veces	15	48.4%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00



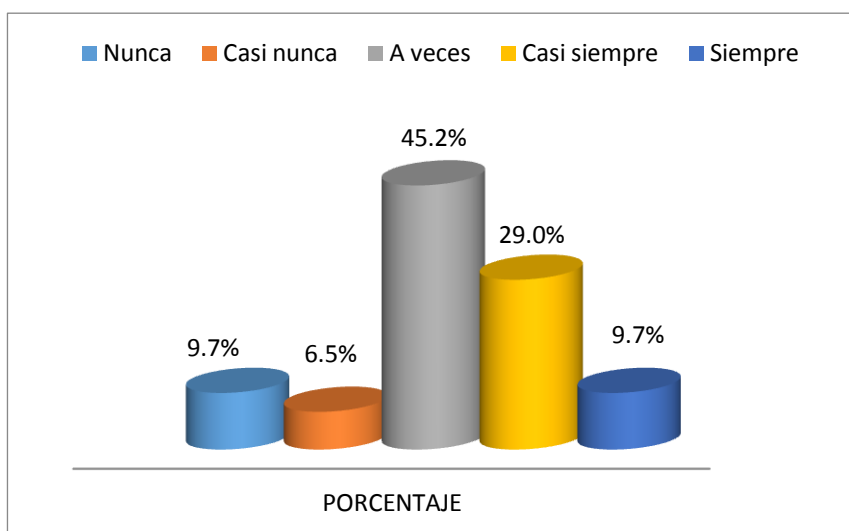
**Figura 10: Atencion de reclamaciones.**

**Comentario.-** De lo indicado en la Tabla 10 se puede expresar que 51.6% manifiestan que casi nunca y el 48.4% responde que a veces esta autorizado para resolver reclamaciones oportunamente.

**Tabla 13: Se otorgan descuentos en caso de quejas y reclamaciones.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	9.7%
Casi nunca	2	6.5%

A veces	14	45.2%
Casi siempre	9	29.0%
Siempre	3	9.7%
Total	31	100.00

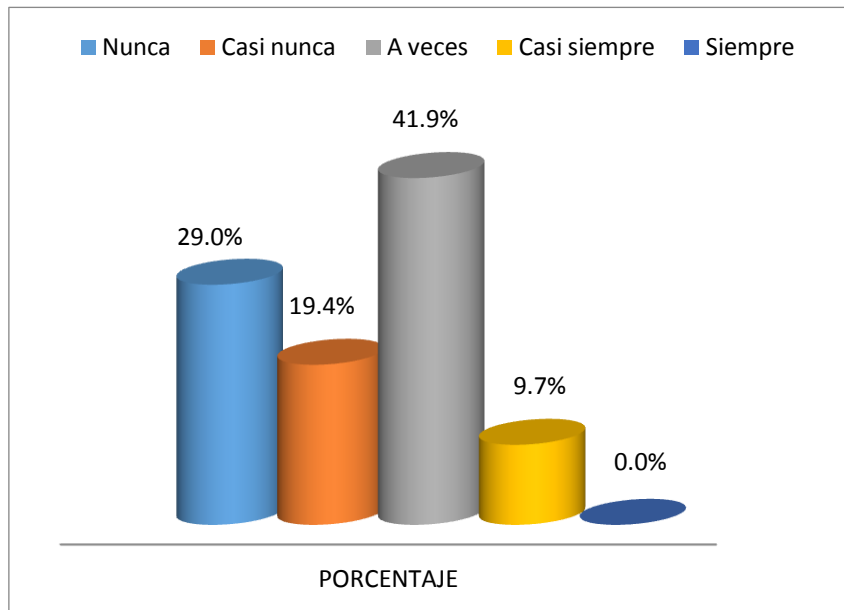


**Figura 11: Descuentos por quejas**

**Comentario.-** En la Tabla 11 podemos apreciar que el 45.2% responde que a veces se otorgan descuentos en caso de quejas y reclamaciones, un 29% responde que casi siempre y un 16.2% expresa que casi nunca.

**Tabla 14: El comportamiento del personal infunde confianza**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29.0%
Casi nunca	6	19.4%
A veces	13	41.9%
Casi siempre	3	9.7%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00



**Figura 12: Confianza.**

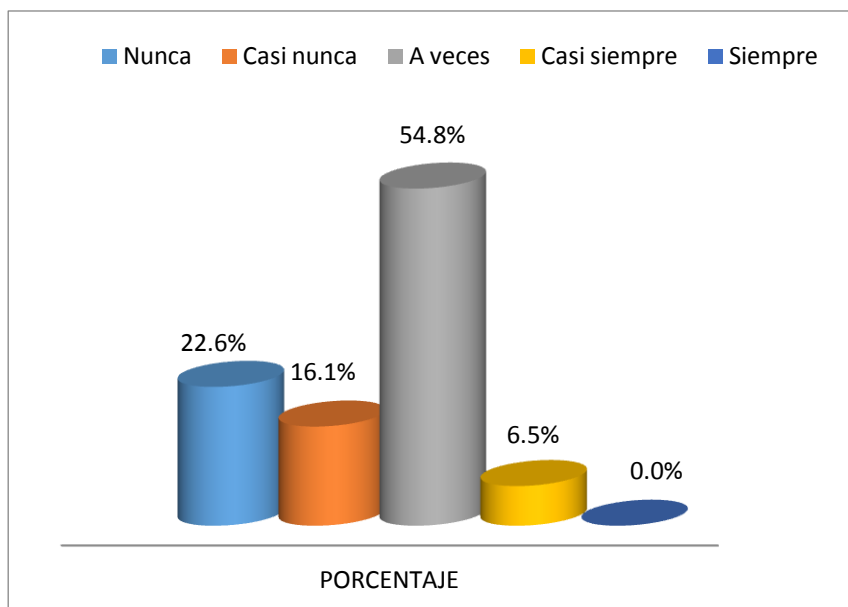
**COMENTARIO.-** Teniendo en cuenta lo que se puede observar en la Tabla 12, podemos indicar que el 48.4% del total de encuestados expresó que casi nunca el comportamiento del personal infunde confianza, un 41.9% que a veces y el 9.7% expresa que casi siempre.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

### Tecnología

**Tabla 15: Cuenta la empresa con servicio de internet**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	22.6%
Casi nunca	5	16.1%
A veces	17	54.8%
Casi siempre	2	6.5%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

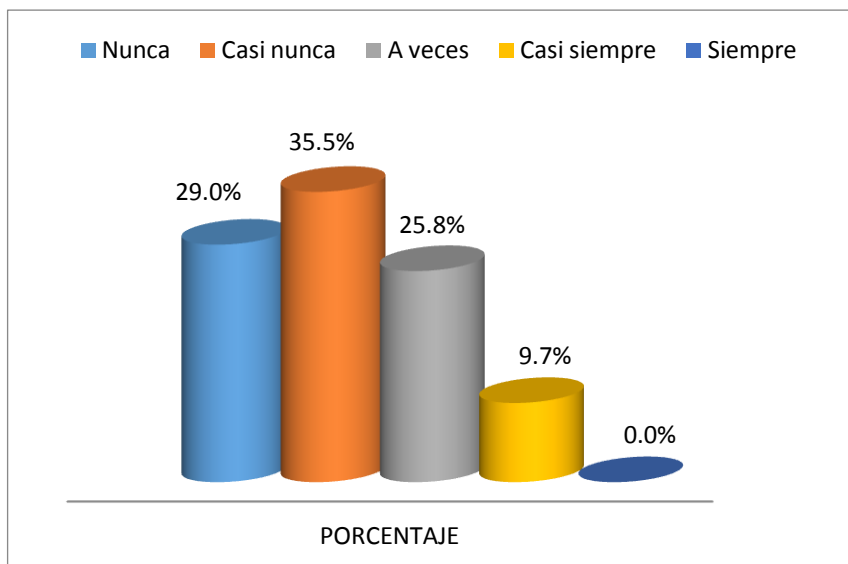


**Figura 13: Servicio de internet.**

**Comentario.-** En la Tabla 13 se puede apreciar que ante la pregunta de que si cuenta la empresa con servicio de internet, del total de encuestados el 38.7% expresó que casi nunca, un 54.8% que a veces y un 6.5 % casi siempre.

**Tabla 16: Cuenta con una página de internet**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29.0%
Casi nunca	11	35.5%
A veces	8	25.8%
Casi siempre	3	9.7%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

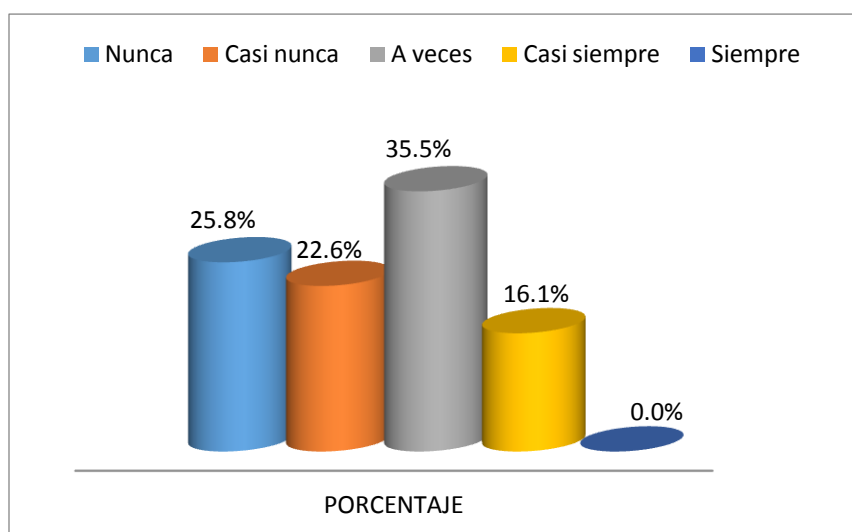


**Figura 14: Pagina de internet.**

**Comentario.-** Ante la pregunta de que si cuenta con una página de internet, el 64.5% dejó indicado que casi nunca, el 25.8% que a veces y un 9.7% que casi siempre, esto según lo indicado en la Tabla 14.

**Tabla 17: Monitorea a sus clientes a través del internet.**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	25.8%
Casi nunca	7	22.6%
A veces	11	35.5%
Casi siempre	5	16.1%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

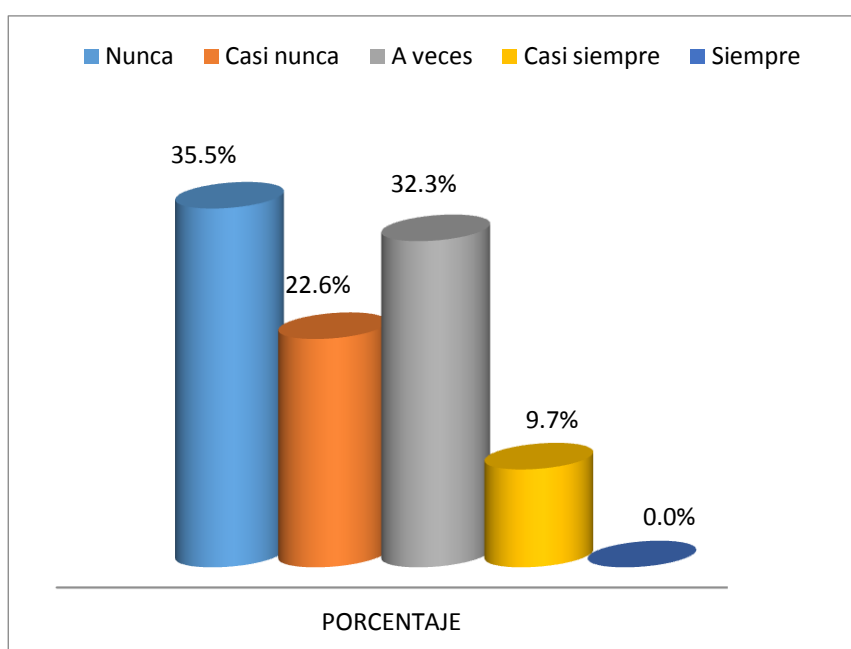


**Figura 15: Monitorea Clientes.**

**Comentario.-** el 48.4% del total de encuestados expresaron que casi nunca monitorean a sus clientes a través del internet, el 35.5% indicó que a veces y un 16.1% manifiesta que casi siempre, esto se puede visualizar en la Tabla 15.

**Tabla 18: Sus áreas de servicio están interconecadas**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	35.5%
Casi nunca	7	22.6%
A veces	10	32.3%
Casi siempre	3	9.7%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

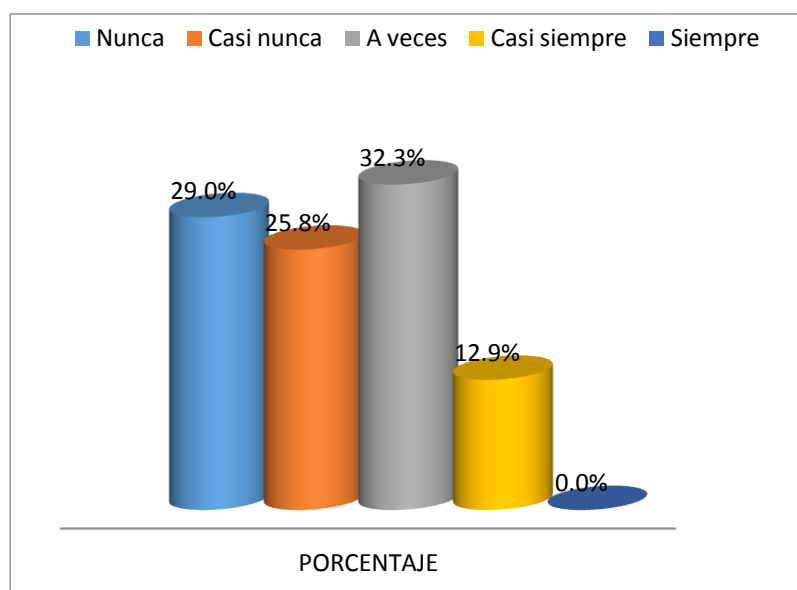


**Figura 16: Areas interconectadas**

**Comentario.-** Ante la pregunta sobre si sus áreas de servicio están interconecadas, repondieron que el 58.1% que casi nunca, un 32.3% a veces y un 9.7% expresó que casi siempre, esto según lo indicado en la Tabla 16.

**Tabla 19: Cuenta con servicio de reserva de hospedaje**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29.0%
Casi nunca	8	25.8%
A veces	10	32.3%
Casi siempre	4	12.9%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00



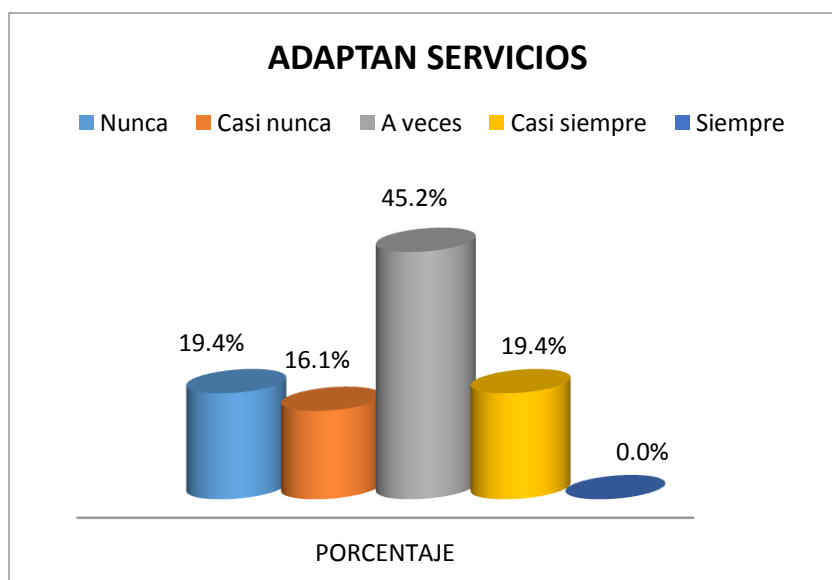
**Figura 17: Servicio de reserve.**

**Comentario.-** Teniendo en cuenta lo indicado en la Tabla 17 se puede apreciar que el 54.8% expresa que casi nunca cuenta con servicio de reserva de hospedaje, el 32.3% que a veces y un 12.9% que casi siempre, esto según lo indicado en la Tabla 17.

**Tabla 20: Adaptan sus servicios a las preferencias de sus clientes**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	19.4%
Casi nunca	5	16.1%

A veces	14	45.2%
Casi siempre	6	19.4%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

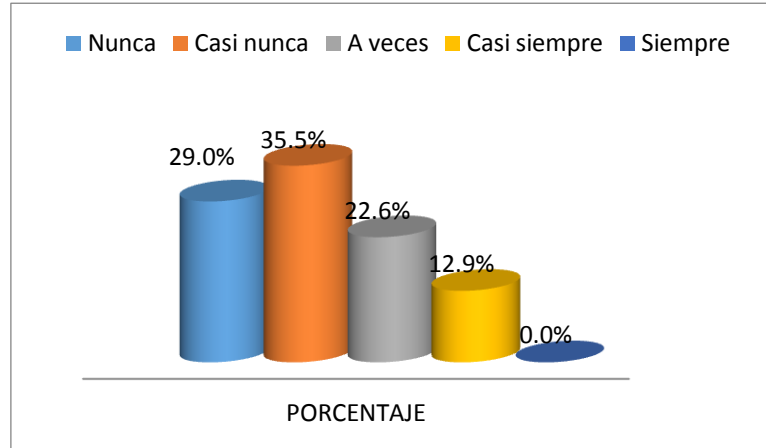


**Figura 18: Adaptan Servicios**

**Comentario.-** En lo que respecta a los resultados indicado en la Tabla 18 se puede comentar que el 35.5% expresaron que casi nunca, el 45.2% que a veces y un 19.4% que casi siempre adaptan sus servicios a las preferencias de sus clientes.

**Tabla 21: Contacta con los clientes para conocer sus expectativas..**

Escala	Recuencia	Porcentaje
Nunca	9	29.0%
Casi nunca	11	35.5%
A veces	7	22.6%
Casi siempre	4	12.9%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00



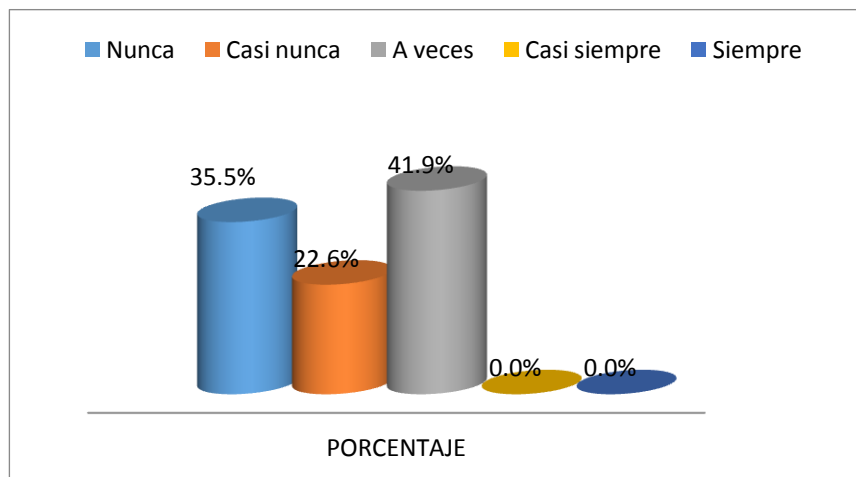
**Figura 19: Contacta con clientes.**

**Comentario.-** Según lo observado en la Tabla 19 se puede expresar que el 64.5% del total de encuestados manifestaron que casi nunca contactan con los clientes para conocer sus expectativas, un 22.6% indicó que a veces y un 12.9% que casi siempre.

## REDUCCIÓN DE COSTOS POR FALLAS INTERNAS

**Tabla 22: Se controla el uso de bienes a fin de reducir desperdicios**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	35.5%
Casi nunca	7	22.6%
A veces	13	41.9%
Casi siempre	0	0.0%
Siempre	0	0.0%
Total	31	100.00

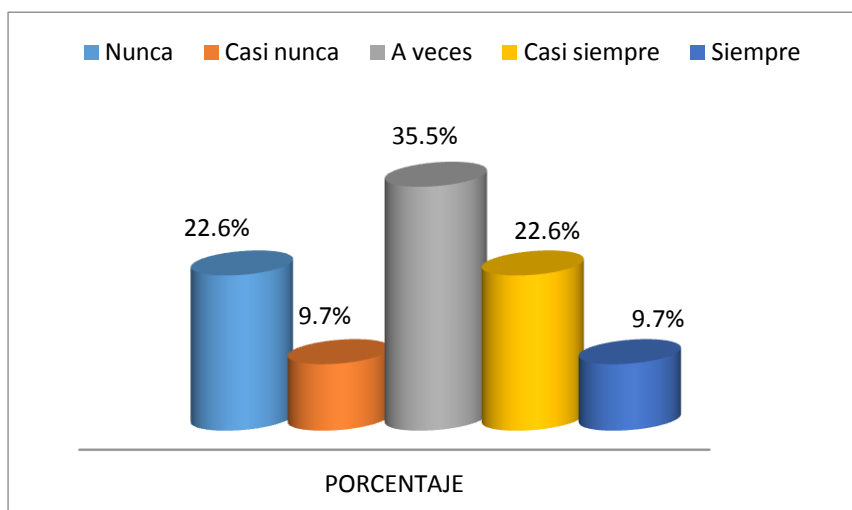


**Figura 20: Control de uso de bienes**

**Comentario.-** Sobre lo relacionado con la pregunta si se controla el uso de bienes a fin de reducir desperdicios, del total de encuestados el 58.1% indico que casi nunca lo hacen, un 41.9% que a veces. Esto se puede apreciar en la Tabla 20.

**Tabla 23: Se incurre en horas extras por problemas internos**

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	7	22.6%
Casi nunca	3	9.7%
A veces	11	35.5%
Casi siempre	7	22.6%
Siempre	3	9.7%
Total	31	100.00

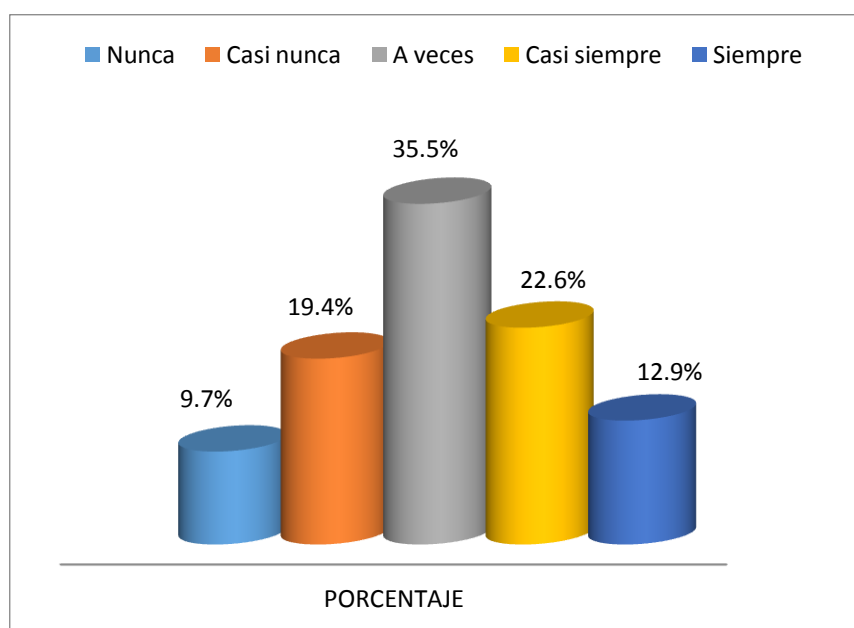


**Figura 21: Incurre en horas extras.**

**Comentario.-** Según la Tabla 21, se observa que el 32.3% expresa que casi nunca se incurre en horas extras por problemas internos, un 35.5% que a veces, un 22.6% que casi siempre y un 9.7% que siempre.

**Tabla 24: Se pierden garantías por reclamos de clientes**

Escala	Frecuencia	porcentaje
Nunca	3	9.7%
Casi nunca	6	19.4%
A veces	11	35.5%
Casi siempre	7	22.6%
Siempre	4	12.9%
Total	31	100.00



**Figura 22: Perdida de Garantias.**

**Comentario.-** Teniendo en cuenta lo observado en la Tabla 22 podemos expresar que del total de encuestados que el 29.1% expresa que casi nunca, el 35.5% que a veces, un 22.6% casi siempre y un 12.9% que siempre se pierden garantías por reclamos de clientes.

## PROPUESTA

### **PASOS A SEGUIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS DE LA CALIDAD.**

Para lograr el éxito en la implementación de un sistema de cálculo de costos de calidad, entre otros factores, este debe estar concebido dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la instalación. “La planificación es la primera tarea a realizar para implantar un Sistema de Costos en una empresa hotelera, se debe realizar un cronograma de implantación en el que se defina la secuencia y fecha de cada uno de los pasos que relacionamos a continuación:”

«**Paso 1** Crear y capacitar un Equipo de Trabajo para implementar el sistema de costos de la calidad.

**Paso 2** Preparar el soporte automatizado para el registro, acumulación y control de los datos.

**Paso 3** Seleccionar un área de prueba.

**Paso 4** Análisis del diagrama de proceso claves.

**Paso 5** Confeccionar el clasificador de cuentas (estadísticas) de elementos de costos monetarios y de indicadores no financieros.

**Paso 6** Diseñar y organizar la forma en que serán recopilados y contabilizados los datos.

**Paso 7** Diseño de informes sobre los costos de calidad.

**Paso 8** Prueba, revisión y puesta a punto del sistema.

**Paso 9** Generalización del Programa al resto del área

**Confeccionar el clasificador de cuentas memorándum o estadísticas (paso 5).**

Consideramos necesarios el empleo de cuentas estadísticas o memorándum pues como regla general en nivel de apertura de cuentas en los estados de resultados de la gran mayoría de las empresas responden a las necesidades de información tradicional, no responden a la clasificación de los costos de calidad que explicamos anteriormente.

Clasificador de cuentas memorándum (resumido)

**COSTOS DE CALIDAD Y NO CALIDAD**

**COSTOS TANGIBLES DE CALIDAD**

**COSTOS DE PREVENCIÓN**

Gastos del Dpto. De Calidad

**COSTOS DE EVALUACIÓN**

Auditorías de Calidad

**COSTOS TANGIBLES DE LA NO CALIDAD**

**COSTOS DE FALLAS INTERNAS**

Reprocesos

Subactividad por fallas

**COSTOS DE FALLAS EXTERNAS**

Rehacer Habitaciones

**COSTOS INTANGIBLES DE LA NO CALIDAD**

**COSTOS INTANGIBLES INTERNOS**

Empleados Desmotivados

**COSTOS INTANGIBLES EXTERNOS**

Pérdidas de Ingresos Futuros

Pérdida de Imagen

Pérdida de Mercados

**Clasificador de cuentas memorándum para indicadores no financieros.**

Para tener una información más completa de cómo está funcionando el sistema de gestión de la calidad no basta con indicadores financieros o monetarios, se necesitan también evaluar indicadores de tipo no financieros o estadísticos.

**GENERALES**

- ✓ “Número de clientes satisfecho.
- ✓ Índice de Satisfacción.
- ✓ Número de Clientes Repitentes.
- ✓ Índice de Repitencia.”

## **PREVENCIÓN**

- ✓ “Número de Horas en Capacitación
- ✓ Número de Acciones de Capacitación
- ✓ Edad promedio de los empleados
- ✓ Promedio de Años de experiencias de los empleados
- ✓ Promedio de años en la Instalación.
- ✓ % de Puestos de Trabajo Diseñados
- ✓ % de trabajadores inducidos
- ✓ % de aplicación de la evaluación del desempeño.
- ✓ Mantenimiento Preventivo planificado.
- ✓ % de Puestos con Manuales de Procedimientos.”

## **EVALUACIÓN**

- ✓ “% de procesos auditados
- ✓ % de Auditorias evaluadas de Aceptable o Satisfactorio
- ✓ % de Inspecciones de Calidad Aceptables o Satisfactorio”

## **FALLAS INTERNAS**

- ✓ “Número de Capacidades Fuera de Orden
- ✓ Número de Habitaciones Corregidas
- ✓ Número de Platos desechados
- ✓ Número de Bebidas desechadas
- ✓ Número de Equipos Rotos
- ✓ Número de Trabajadores Accidentados.
- ✓ Índice de Ausentismo.
- ✓ Número de empleados que causaron baja.
- ✓ Índice de Rotación de la Plantilla elevado.”

## **FALLAS EXTERNAS**

- ✓ “Número de Quejas de clientes por el mal servicio.
- ✓ Número de Quejas por Pérdidas o Robos
- ✓ Número de Reclamaciones
- ✓ Número de Clientes Indemnizados
- ✓ Número de Clientes Desviados

- ✓ Número de Clientes que no Volverán.
- ✓ Número de Clientes que abandonaron la instalación.
- ✓ Número de Clientes con Cambio de Habitaciones.”

Diseño y organización de la forma en que serán recopilados y contabilizados los datos(paso 6).

Este es uno de los pasos más importante y a la vez más difícil a la hora de calcular los costos de calidad. En este paso se plantea como se calcularan los costos tangibles e intangibles.

### **Métodos para el Cálculo de los Costos Tangibles de Calidad y de no Calidad**

- I. Contabilidad por los documentos primarios.
- II. Partidas de gastos explícitas en los estados de resultados mensuales
- III. Cálculo y registro del costo por suceso.
- IV. Aplicado la técnica del costeo por actividades.

#### **Método 1: Contabilidad por los documentos primarios.**

Consiste en que el contador o los contadores de la entidad cuando contabilicen cada operación de la empresa, además de hacer el comprobante de operaciones corrientes realicen inmediatamente después, en caso de que proceda, el comprobante de las estadísticas referida al sistema de costos de calidad. “Para aplicar esta variante se necesita establecer que cada jefe de área a la vez que firme los documentos contables (facturas de terceros, vales de salidas de almacén, reportes de trabajo, ect.) debe escribir una nota aclaratoria en cada documento de manera que el contador pueda delimitar claramente qué partidas están asociada a costos de calidad y proceder a realizar el correspondiente apunte contable en las cuentas estadísticas.”

Ejemplo 1: El contador recibe una factura (después de estar revisada y aprobadas por las personas responsables según los mecanismos

establecidos por la empresa) sobre un curso de capacitación que recibieron trabajadores del área de ama de llaves, sobre calidad impartido por una firma consultora, el importe de la factura es s/. 450.00.

**Comprobante en Cuentas Nominales y Reales:**

Gastos de Capacitación	S/. 450.00
Cuentas por Pagar	S/. 450.00

**Comprobante en Cuentas Estadísticas:**

Capacitación del Personal-Ama de Llaves	S/. 450.00
Contrapartida Estadística	S/. 450.00

**Explicación:** “Contabilizando gastos de capacitación en materia de calidad del personal de ama de llaves. Similar proceso al ejemplo anterior seguiríamos para los registros de todas las operaciones relacionadas con el sistema de gestión de calidad.”

**Método 2: Partidas de gastos explícitas en los Estados Financieros.**

Dentro del plan de cuentas de la contabilidad existen algunas cuentas en la que se registran hechos u operaciones que se identifican total o parcialmente con la clasificación de los costos de calidad. Son ellas las siguientes:

Costos Tangibles de Prevención:

Gastos de Capacitación Costos Tangibles de Evaluación:

Gastos de Capacitación Costos Tangibles por Fallas Internas:

Mermas

Deterioros

Otras Mermas y Deterioros

Gastos por faltantes y perdidas Costos Tangibles por fallas externas:

Mermas

Deterioros

Indemnizaciones a clientes

Moras

Multas

Devolución de Ventas Minoristas

### **Devoluciones en Servicios Prestados**

Existen partidas como por ejemplo: Indemnizaciones a clientes, rebajas/devoluciones en servicios prestados, etc. que pueden asociarse totalmente al enfoque de costos de calidad; sin embargo hay otras que requerirán de un análisis y depuración de su contenido con vista a su clasificación, por ejemplo: “Capacitación del personal, puede ser clasificada dentro de las actividades de prevención si es para un cocinero, pero este mismo elemento de gastos podría clasificarse dentro de la categoría de evaluación si es capacitación para los auditores de calidad.” Es válido aclarar que independientemente que el contenido de una determinada cuenta de la contabilidad coincida totalmente con una cuenta del clasificador de actividades de calidad, esta debe ser registrada en su correspondiente cuenta estadística.

### **Método 3: Calculo y Registro del costo por sucesos.**

Este método consiste en hacer los cálculos de todos los gastos incurridos en los sucesos derivados de la mala calidad en la prestación del servicio al cliente. Por ejemplo; “si producto de problemas en la habitación de un cliente, digamos ducha rota, se cambia para otra, entonces hay que hacer el cálculo de cuánto cuesta preparar y acomodar una habitación, teniendo en cuenta que el cliente ocupaba una habitación que fue preparada por la camarera y ahora se le entrega otra limpia.” En este caso hay que sacar todos los costos de hacer una habitación (salario de la camarera, productos de limpieza, amenities, etc, (...))

Siguiendo con el ejemplo anterior imaginemos que el costo de preparar una habitación es de s/.52.00, El registro contable sería:

Rehacer Habitaciones..... 52.00

Contrapartida Estadística 52.00

### **Método 4: Aplicando el método de costeo por actividades (CPA).**

Teniendo en cuenta que la mayoría de las actividades de costos de calidad no pueden ser identificadas claramente en el plan de cuentas de la contabilidad financiera, y estas se encuentran dentro de los diferentes elementos de costos + gastos de dicho plan de cuentas, es necesario emplear un método científico que nos permita extraer de los estados de resultados de la contabilidad financiera los costos y gastos de las actividades propias del sistema de gestión de la calidad. Para lograr este propósito se puede emplear la técnica de costeo por actividades. Para aplicar la primera fase de esta técnica de costeo, es necesario todo un proceso de preparación previo que les explicamos a continuación.

- 1.-“Definir si la aplicación del ABC se hará utilizando áreas de responsabilidad o agrupaciones de costos, además de hacer los ajustes correspondientes en cada caso.
- 2.-Análisis y revisión de la clasificación y registro de los gastos directos e indirectos de cada área de responsabilidad.
- 3.-Definición de las bases sobre la cual los gastos indirectos serán prorrateados o distribuidos entre las áreas de responsabilidad.
- 4.-Definir los inductores de costos de primer nivel.
5. Preparar el sistema automatizado para calcular el costo de las actividades y cálculo de los costos Intangibles de la No Calidad”.

### **Ventajas y dificultades de la aplicación de un sistema de costos de calidad.**

Los costos de la calidad están presentes no solo en las operaciones del servicio sino también en muchas otras. Al seleccionar las actividades de una empresa hotelera la cuantificación de los costos por errores pueden atraer la atención sobre la gravedad de los problemas e identificar áreas concretas donde se presentan. De ahí que presenten ciertas ventajas pero también algunas dificultades para su establecimiento y análisis.

#### **Ventajas:**

- “Proporciona una entidad manejable.

- Proporciona una visión única de la calidad.
- Proporciona un medio para medir los cambios.
- Proporciona un sistema de prioridades para los problemas.
- Asegura que los objetivos de calidad estén junto con los fines y objetivos.
- Proporciona la manera de distribuir correctamente los Costos de la Calidad para obtener máximos beneficios.
- Induce al análisis de la calidad en la alta Dirección.
- Mejora el uso eficaz de los recursos.
- Aporta un nuevo enfoque para hacer bien el trabajo.
- Proporciona una medida de las mejoras realizadas.
- La reducción de los Costos de la Calidad posibilita incrementar los beneficios de una organización.”

### Informe de costos de calidad

	% de costos de calidad	% del nivel de costos totale	% del nivel de ventas
<b>Costos de prevención:</b>			
Selección e inducción del personal			
Capacitación del persona			
Limpieza de habitaciones y demás áreas			
Costos de lavandería			
Reemplazo de uniformes y lencería			
Diseño y actualización de recetas estándar			
Investigación de mercados			
Mantenimiento de instalaciones			
Almacenamiento de alimentos y bebidas			
Registro de clientes (entrada y salida)			
Base de datos del servicio y de clientes			
Sub total:			
<b>Costos de evaluación:</b>			
Inspección de alimentos, bebidas y otros materiales			
Supervisión de habitaciones y demás áreas			
Supervisión del cumplimiento de recetas estándar			
Servicios de vigilancia			
Sub total			
<b>Costos de fallas internas</b>			
Servicio de planta eléctrica			
Mantenimiento correctivo de instalaciones y equipos			
Alimentos, bebidas y otras materiales desperdiciados			
Ausentismo			
Extravíos o pérdidas de lencería, vajillas y otros			
Sub total:			
<b>Costos de fallas externas:</b>			
Descuentos especiales por recuperación del servicio			
Obsequios e indemnizaciones			
Demandas legales			
Tiempo de espera para el cliente			
Clientes insatisfechos			
Registro y procesamiento de reclamos de clientes			
Sub total:			
<b>Total costos de calidad:</b>			

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES

- 1) El desconocimiento de los costos de calidad en las empresa hoteleras en estudio no permite desarrollar estrategias competitivas, razón por lo cual no se ve reflejado un orden en las funciones del personal que la conforman.
- 2) Las empresas hoteleras en estudio no cuentan con programas de capacitación a su personal, razón por lo cual el servicio es ineficiente y no hay atención inmediata a los reclamos.
- 3) Las áreas de capacitaciones, atención al cliente y tecnología se ven muy afectadas, por que estas empresas no están actuando acorde con los cambios en el mercado, lo que implica que carezcan de competitividad y no contribuyan con el desarrollo empresarial.
- 4) La buena atención al cliente, el monitoreo, reclamos y quejas, la interconexión de las áreas son actividades que no se ven fortalecidas en las empresas hoteleras en cuestión, lo que implica incrementar costos en horas extras por solucionar problemas, no contar con servicio de reservas.

## CAPITULO VI

### 6. RECOMENDACIONES

- 1) Que las empresas inviertan en costos de calidad en lo que corresponde a la prevención y evaluación a fin de minimizar fallas internas y externas y de lograr los objetivos que conlleven a desarrollar estrategias competitivas.
- 2) Las empresas hoteleras en estudio deben de considerar dentro de sus planes, programas de capacitación a su personal, hacer que el servicio sea eficiente y brindar atención evitando posibles reclamos.
- 3) Las áreas de capacitaciones, atención al cliente y tecnología, áreas de prioridad en las actividades para el desarrollo de la empresa hotelera a fin de que las mismas logren tener presencia en el mercado y ser competitivas y contribuyan con el desarrollo empresarial.
- 4) La buena atención al cliente, el monitoreo, reclamos y quejas, la interconexión de las áreas son actividades que deben ser fortalecidas en las empresas hoteleras.

## CAPITULO VII

### 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- ADRIAZÉN VICTOR. 2011. "Diseño de Operaciones y Determinación de los Indicadores de Calidad del Hotel Río Verde."
- Cuatrecasas, L. (2005). "Gestión integral de la calidad." España: Ediciones Gestión 2000.
- Crosby, P. (1987). "La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad." México: Editorial Continental S.A.
- Deming E. (1989). "Calidad productividad y competitividad: la salida de la crisis." Madrid: Ediciones Díaz santos s.a
- Del Toro, M. (2011). "Calidad habitaciones hotel y servicio de excelencia gestiopolis." Recuperado el 12 de setiembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/calidadhabitaciones-hotel-y-servicio-de-excelencia/>
- Dominguez, C.(2006). "El servicio invisible fundamento de un buen servicio al cliente." Edit. ECOE ediciones Española, R. A. (2012). Recuperado el 3 de 11 de 2015, de <http://www.rae.es/rae.html>.
- Evans, R y Lindsay, W. (2008): "Administración y control de calidad séptima edición." Mexico: Cenagelearnigeditores s.a.
- Fernandez, P., & Bajac, H. (2003). "La gestión del marketing de servicios." Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Gutiérrez, S., Rubio, A. (2009). "El Factor Humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: Un cambio de cultura en las empresas turísticas." Cuadernos de Turismo.
- Ishikawa, K. (1988): "¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad japonesa." Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Ivancevich, Steven J. Skinner, Peter Lorenzi. Gestion, (1997), "calidad y competitividad." McGraw-Hill Interamericana de España.
- Izarra y Ponce (2014), "Incidencia de los determinantes de la calidad del servicio en la satisfacción del paciente de la UPS de psicología del hospital Domingo Olavegoya \_ jauja." Tesis para optar el título profesional. Huancayo

- Juran, J. (1990) y “la planificación para la calidad.” Madrid: Díaz de Santos
- Schroeder, R y Maldonado, G. (1992), “Administración De operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones.” 3ra. Edición. Editorial; México McGraw-Hill.
- Serrano A., López, M., y García, G. (2007). “Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management” versión electrónica. En Cuadernos de Gestión (7): 303-409, Bilbao. Recuperado el 25 de mayo de 2013 de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/712.pdf>

## CAPITULO VIII

### 8. ANEXOS

#### ANEXO 1: CUESTIONARIO

**Estimado encuestado:**

A continuación, se presenta un conjunto de enunciados para recoger información desde su percepción sobre el trabajo de investigación, siga usted las siguientes instrucciones: Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.

1. No deje preguntas sin contestar.
2. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta.
3. Nunca **(N)** 2. Casi Nunca **(CN)** 3. Algunas Veces **(AV)** 4. Casi Siempre **(CS)**  
5. Siempre **(S)**

	<b>SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD</b>	<b>ESCALA</b>				
		<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Capacitaciones</b>					
	INDICADORES / ÍTEMS					
1	La empresa capacita a su personal en la atención					
2	Cuenta con un programa de capacitación					
3	Se verifican los resultados de los entrenamientos que realizan los capacitadores					
4	Se cumple con lo programado en el plan de capacitaciones					
5	Se considera los costo de capacitación en el presupuesto de la empresa					
6	El personal esta capacitado para responder a las peticiones de los clientes durante el servicio					
	<b>Eficiencia en el servicio</b>					
	INDICADORES / ÍTEMS					
7	Se ejecuta bien el servicio a la primera vez					
8	Las quejas son atendidas en el menor tiempo posible					
9	Se toman las debidas precauciones para evitar reclamos.					
10	Esta autorizado para resolver reclamaciones oportunamente					
11	Se otorgan descuentos en caso de quejas y reclamaciones.					
12	El comportamiento del personal infunde confianza					

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS						
Tecnología						
1	Cuenta la empresa con servicio de internet					
2	Cuenta con una página de internet					
3	Monitorea a sus clientes a través del internet					
4	Sus áreas de servicio están interconectadas					
5	Cuenta con servicio de reserva de hospedaje					
6	Adaptan sus servicios a las preferencias de sus clientes					
7	Contacta con los clientes para conocer sus expectativas.					
Reducción de costos por fallas internas						
8	Aporta un nuevo enfoque para hacer bien el trabajo todas las veces					
9	Se mejora el uso eficaz de los recursos					
10	Se controla el uso de bienes a fin de reducir desperdicios					
11	Se incurre en horas extras por problemas internos					
12	Se pierden garantías por reclamos de clientes					

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODO
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Tipo: Descriptiva no experimental
¿De qué manera los Costos de calidad son una estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021 ?	Determinar la influencia de los Costos de calidad como estrategia competitiva en las empresas hoteleras, en la región de Tumbes	Los Costos de calidad son una Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes.	Método: Deductivo – Inductivo
	OBJETIVOS ESPECIFICOS		Diseño: Descriptivo Correlacional
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la realidad actual de las empresas de hoteleras en la región..</li> </ul>		Población: 257 empresas hoteleras formales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las actividades de las empresas de hoteleras que generan beneficios a la empresa</li> </ul>		Muestra: : 31 empresas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las actividades que deben ser fortalecidas con los costos de calidad en una empresa hotelera.</li> </ul>		Técnica: La Encuesta
			Instrumentos: El cuestionario
			Método de análisis de Investigación
			Para el análisis de los datos se usarán indicadores estadísticos, de la estadística descriptiva como, por ejemplo: La Media, la Varianza, La Desviación Estándar y El Coeficiente de Variabilidad. Para la contrastación de hipótesis se usará la estadística inferencial especialmente la prueba “t” Student; para lo cual se usarán las fórmulas correspondientes, el Excel y el paquete estadístico SPSS, versión 21

**ANEXO 3.-CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE**

<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Item</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Escala de medición.</b>
Costos de Calidad	Se llama costo de la calidad a lo que le cuesta a la organización desarrollar la función de la calidad, o, dicho de otro modo, lo que gasta para producir con calidad más lo que cuestan los errores producidos. ... Las definiciones de los elementos del costo deben realizarse de acuerdo con los criterios de la organización.	Costos destinados para verificar, medir y evaluar la calidad de los servicios de una empresa hotelera de tal manera de controlar y mantener los niveles y especificaciones de calidad planificados y establecidos.	Confianza	Capacitaciones	1,2,3,4,5,6	Cuestionario de encuesta	Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi siempre, Siempre
				Calidad del servicio	7,8,9 10,11,12		
Estrategia competitiva	Una estrategia de competitividad es el plan de la empresa que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado. Es decir, que el objetivo de una estrategia competitiva es desarrollar una ventaja competitiva sostenible	Una estrategia de competitividad en una empresa hotelera es el plan que, orientado a largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado.	Eficiencia	Tecnología	1,2,3,4,5,6,7.		
				Reducción de costos por fallas internas	8,9,10,11,12		

# Los Costos de calidad: Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021.

*por Fátima Noriega Cerdán*

---

**Fecha de entrega:** 29-jun-2021 09:34a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1613765838

**Nombre del archivo:** Informe\_Final\_Bach\_F\_tima\_Noriega\_Cerd\_n\_informe\_final.docx (1.4M)

**Total de palabras:** 12091

**Total de caracteres:** 64067

# Los Costos de calidad: Estrategia competitiva para las empresas hoteleras, en la región de Tumbes, 2021.

## INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

25%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[docplayer.es](http://docplayer.es)

Fuente de Internet

10%

2

Submitted to Universidad Nacional de Tumbes

Trabajo del estudiante

3%

3

[webquery.ujmd.edu.sv](http://webquery.ujmd.edu.sv)

Fuente de Internet

2%

4

[m.monografias.com](http://m.monografias.com)

Fuente de Internet

2%

5

[www.plusformacion.com](http://www.plusformacion.com)

Fuente de Internet

2%

6

[repositorio.untumbes.edu.pe](http://repositorio.untumbes.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Fuente de Internet

1%

8

[repositorio.uncp.edu.pe](http://repositorio.uncp.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

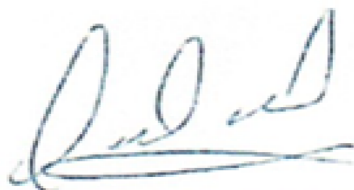
9	<a href="http://repositorio.utp.edu.co">repositorio.utp.edu.co</a> Fuente de Internet	1 %
10	<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	1 %
12	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
13	<a href="http://www.untumbes.edu.pe">www.untumbes.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://ridaa.unq.edu.ar">ridaa.unq.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://repositorio.lamolina.edu.pe">repositorio.lamolina.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
18	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía Activo

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pedro Jose Vertiz Querevalu', with a horizontal line underneath.

---

PEDRO JOSE VERTIZ QUEREVALU  
DNI N° 00248704