

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad en las Empresas del Sector**

**Hotelero de la Región Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Navarrete García, Eduardo Leoncio**

**Pupuche Senador, César Augusto**

**Villalobos Linares, Pedro Javier**

**ASESOR: Carolina Pretell Pardo**

**Surco, Agosto 2017**

## Agradecimientos

A Dios, ya que sin Él nada de esto sería posible. A cada una de nuestras familias, por habernos apoyado y permitido nuestra ausencia en muchas ocasiones, facilitándonos el desarrollo académico que evoca ahora nuestro crecimiento personal y profesional; y a todos aquellos que hicieron posible la culminación de esta nueva etapa en nuestras vidas.



## Dedicatorias

A mis padres, quienes siempre han sabido inculcar en mí el deseo de superación y constancia para seguir creciendo día a día, especialmente a mi madre, a quien ahora le puedo decir hasta el cielo: meta cumplida.

Navarrete García, Eduardo L.

A todas aquellas personas que supieron despertar en mí esa necesidad de superación constante; pero muy especialmente a mis padres y hermanos.

Pupuche Senador, César A.

A Selene, Guillermo y Ximena, por ser el motivo de cumplir esta etapa en mi desarrollo personal y profesional.

Villalobos Linares, Pedro J.

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación, utilizó como guía el modelo TQM (Total Quality Management) desarrollado por Benzaquen (2013b), con el propósito de medir el nivel de calidad en las empresas del Sector Hotelero en el Departamento de Lambayeque, e identificando el nivel de cumplimiento en cada uno de los nueve factores de éxito a través de un cuestionario de 35 preguntas acerca de la implementación del TQM. El cuestionario se aplicó a gerentes y representantes de atención al cliente, en una muestra de 146 hoteles con clasificación de entre 3 a 5 estrellas, y utilizándose el programa estadístico SPSS para el análisis de los datos. La confiabilidad de las preguntas del cuestionario se realizó calculando el coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados permitieron contrastar el propósito de esta investigación a través de la medición del cumplimiento de los factores de éxito del TQM, pudiendo identificarse un alto desempeño de los nueve factores de calidad, mostrando a su vez que solo los hoteles Costa del Sol, Casa Andina y Los Portales, presentaron acreditaciones altas de calidad y que en la actualidad han permitido encaminar su proceso de certificación.

Se puede referenciar, que las empresas del Sector Hotelero en el Departamento de Lambayeque no cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado, pero es importante destacar que la evaluación del nivel de cumplimiento brinda resultados que facilitarían la implementación del mismo.

### **Abstract**

The research presented below used as a guide the TQM (Total Quality Management) model developed by Benzaquen (2013b) with the purpose of measuring the level of quality in companies operating within the hotel sector in the Department of Lambayeque. The level of compliance to each of the nine success factors was assessed via a questionnaire of 35 questions examining the implementation of TQM principles within each respondent company.

The tool used was based on a survey directed to managers and representatives of customer service in the companies of this sector, with a sample size of 146 hotels, classified from 3 to 5 stars. Analysis of the information was carried out using the statistical program SPSS. The statistical reliability of the questionnaire questions was assessed by calculating the Cronbach Alpha coefficient.

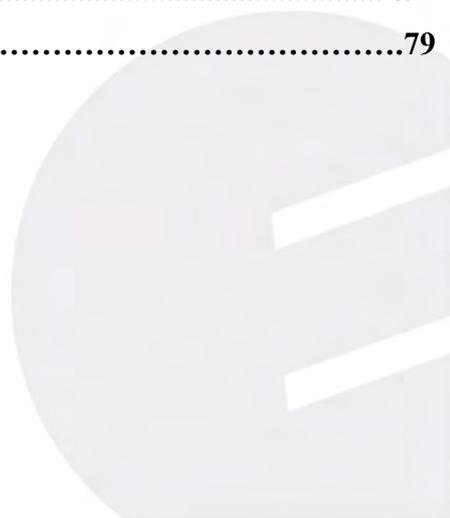
The results provided a contrast between the actual research findings and the fulfillment of the factors of TQM success by examining the performance level of the nine factors of TQM quality. The results indicate that only the hotels Costa del Sol, Casa Andina and Los Portales, presented high quality compliance and that at the present time this has assisted their certification process.

Results can be used as a reference that companies of the hotel sector in the Department of Lambayeque do not have a certified quality management system, but it is important to emphasize that the evaluation of the level of compliance provides results that would facilitate their implementation.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	I
Lista de Figuras.....	II
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Propósito de la investigación .....	6
1.3.1 Objetivo.....	4
1.3.2 Pregunta de Investigación .....	4
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	8
1.6 Limitaciones.....	5
1.7 Delimitaciones .....	6
1.8 Resumen.....	9
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>7</b>
2.1 Calidad .....	8
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Hotelero en el Mundo .....	15
2.3 Calidad de las empresas en el Sector Hotelero en el País.....	16
2.3.1 Calidad de las Empresas en el Sector Hotelero en la Región Lambayeque.....	<b>19</b>
2.3.2 Análisis Interno del Sector – Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y logística, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones, y Tecnología (AMOHFIT).....	<b>20</b>
2.4 Resumen.....	30
2.5 Conclusiones .....	32
<b>Capítulo III Metodología.....</b>	<b>35</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	35
3.2 Población y selección de muestra .....	35
3.3 Procedimiento de recolección de datos.....	36
3.4 Instrumentos.....	37
3.5 Análisis e Interpretación de Datos .....	38
3.6 Validez y Confiabilidad .....	39
3.7 Resumen.....	40
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>42</b>

4.1 Test de Validez .....	42
4.2 perfil de informantes .....	43
4.3 Presentación y discusión de los resultados .....	46
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>563</b>
5.1 Conclusiones .....	<b>563</b>
5.2 Recomendaciones.....	<b>586</b>
5.3 Contribuciones .....	<b>597</b>
5.3.1 Contribuciones Prácticas .....	<b>597</b>
5.3.1 Contribuciones Teóricas.....	<b>607</b>
5.4 Investigaciones Futuras .....	<b>618</b>
Referencias.....	620
<b>Apéndice A: Encuesta.....</b>	<b>664</b>
<b>Apéndice B: Valor Medio de las Encuestas .....</b>	<b>686</b>
<b>Apéndice C: Hoteles de Lambayeque Encuestados .....</b>	<b>697</b>
<b>Apéndice D: Resultados de encuesta .....</b>	<b>79</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Llegada Mensual de Turistas Internacionales, Enero 2002 – Setiembre 2015</i> .....	29
Tabla 2: <i>Llegada Mensual de visitantes Nacionales y Extranjeros al museo Tumbas Reales del Señor de Sipán, Enero 2013 - Setiembre 2015</i> .....	30
Tabla 3: <i>Alpha de Cronbach para los Factores de Calidad</i> .....	50
Tabla 4: <i>Estadística Descriptiva del Perfil del Informante</i> .....	51
Tabla 5: <i>Factor Alta Gerencia-Liderazgo(<math>X_1</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	54
Tabla 6: <i>Factor Planeamiento de Calidad (<math>X_2</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 Puntaje promedio obtenido</i> .....	55
Tabla 7: <i>Factor Auditoría y Autoevaluación de la calidad (<math>X_3</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	56
Tabla 8: <i>Factor diseño del Producto (<math>X_4</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	57
Tabla 9: <i>Factor Gestión del Proveedor (<math>X_5</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	57
Tabla 10: <i>Factor Control y mejoramiento de procesos (<math>X_6</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	58
Tabla 11: <i>Factor Educación y Entrenamiento(<math>X_7</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	59
Tabla 12: <i>Factor Círculos de Calidad (<math>X_8</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	59
Tabla 13: <i>Factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (<math>X_9</math>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido</i> .....	60
Tabla 14: <i>Evaluación de factores de calidad más representativos y el promedio obtenido de los nueve factores de calidad para los Hoteles y Turismo De la Región Lambayeque</i> .....	61

## Lista de Figuras

<i>Figura 1:</i> Esquema secuencial de la revisión de la literatura en torno a la Calidad.....	10
<i>Figura 2:</i> Número de trabajadores que tienen laborando en los hoteles de la región Lambayeque agosto 2014.....	52
<i>Figura 3:</i> Grado de acuerdo de los hoteles de la región Lambayeque agosto 2014.....	62
<i>Figura 4:</i> Gráfico radial factor de la calidad hoteles del departamento de Lambayeque periodo julio 2014.....	62



## Capítulo I: Introducción

Las referencias académicas fundamentadas en experiencias y teorías aplicadas permitieron sustentar procedimientos evolutivos referentes a la importancia de nuestra investigación. A continuación, detallaremos los antecedentes, problemática, propósito de la investigación con la finalidad de demostrar la importancia de la misma.

### 1.1 Antecedentes

Hoy en día la exigencia de los consumidores ha ido evolucionando de manera tendencial a consecuencia de la globalización, ello ha permitido el ingreso de nuevas herramientas vinculadas a la calidad. La comunicación en la actualidad ha permitido acceder a nuevos mercados con mayor posibilidad de hacer negocios, involucrando a su vez consumidores con un perfil más sofisticado quienes exigen productos o servicios en mayor cantidad y calidad, obligando a las empresas a incorporar herramientas de gestión de calidad total en sus procesos.

Dentro del proceso estratégico empresarial, la Gestión de la Calidad Total es un tema que ha tomado gran relevancia para las empresas tanto industriales, como de servicios, debido a diversos factores que han marcado el mundo de finales del siglo XX e inicios del XXI. Por una parte, la globalización económica que ha traído consigo la apertura de los mercados y consecuentemente el incremento incesante de la competencia; y por otro, el progreso tecnológico, que ha puesto al alcance de los consumidores productos y servicios de calidad, brindando satisfactores por encima de las expectativas de los consumidores.

Como afirma Camisón (1996), estos factores han producido un cambio en las características de los consumidores, que hoy buscan productos y servicios con mayores niveles de calidad. Estas nuevas condiciones competitivas, ha generado en las empresas la necesidad de la implantación de sistemas de gestión de la calidad total, que permita responder positivamente al entorno.

Se evidencia la necesidad de introducir una visión estratégica de la calidad, que permita desarrollar nuevos procedimientos a fin de dar respuestas al nuevo entorno, generando rentabilidad y desarrollando nuevas competencias.

La gestión de la calidad ha ido evolucionando ante la necesidad de encontrar formas más económicas y eficientes de producir bienes y servicios, hasta convertirse en una estrategia empresarial clave orientada a la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa, de tal manera que solo las empresas que respondan a los requerimientos y necesidades de los clientes tendrán posibilidades de mantenerse en el mercado (Membrado, 1999).

La industria turística es un sector destacado de los servicios en el conjunto de la economía y el sector hotelero una parte que integra la industria turística que es uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos en el mundo actual, tanto por su nivel de inversión, participación en el empleo, aportación de divisas, como por su contribución al desarrollo regional.

El turismo se ha considerado como una exportación de las características culturales, de sana diversión y tradiciones de una región o nación donde se genera renta. La actividad turística favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial.

Para las cadenas de hoteles es necesario aplicar estándares de calidad basados en certificaciones que asocien una mayor competitividad y desarrollen un plan de trabajo estratégico que involucre el mejoramiento continuo. Así, tenemos a la gestión de la calidad total (TQM) y a la norma ISO 9001:2008; esta última desarrollada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), la cual establece ciertos requisitos para un sistema de gestión de calidad independientemente del rubro o el tamaño de la empresa. Este sistema de gestión de calidad basada en procesos presenta como requisitos: (a) sistema de la

gestión de calidad, (b) responsabilidad de la dirección, (c) gestión de los recursos, (d) realización del producto o gestión del servicio; (e) medición, análisis y mejora (Montalvo, 2010).

La Gestión de la Calidad Total, se basa en mejorar el desempeño operacional de las organizaciones, brindando un enfoque sistémico de forma constante, aplicado en las actividades operativas, de tal forma que la empresa cumpla cada vez mejor con los requerimientos del cliente (Agus, 2005).

No tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), indica que sus directivos no están enfocados en la cultura y estructura de la organización (Tata & Prasad, 1998). Desde los años 80, se comienza a utilizar la calidad como herramienta de gestión, creándose en el año 1989 el Comité de Gestión de la Calidad comenzando por cuatro instituciones, que luego aumentó a 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas, contagiadas por la necesidad de promover el correcto modelo de calidad y mejorar sus competencias empresariales en el Perú.

De acuerdo a este estudio, entre los años 2006 y 2011 se encontraron tendencias positivas de certificación internacional acumulando 688 en el año 2008 y para el año 2010 aumentaron a 1117 certificaciones. Estas empresas vienen compitiendo en mercados internacionales bajo una mentalidad de calidad, con un equipo de trabajo comprometido en la suma de esfuerzos en equipo, y orientadas a lograr grandes metas. (Benzaquen, 2013).

## **1.2 Definición del Problema**

En los últimos años el sector hotelero en el Perú ha tenido una tendencia de crecimiento representativa, y es en esa línea que necesita mantener un compromiso de calidad que acreciente la demanda y referencias a nivel mundial.

En el Perú, el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), tiene la potestad de evaluar la implementación y certificación en las empresas a través del Comité de Gestión de la Calidad, gracias a esta evaluación y certificación cada año realiza el evento “Premio Nacional de la

Calidad”, en el que se brinda un reconocimiento a las empresas que han cumplido los estándares de gestión de calidad, considerando diversos modelos de excelencia en gestión.

De otro lado, el sector público a través del MINCETUR, ente supervisor de servicios turísticos, ha creado el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP), que ha permitido mejorar la gestión del servicio hotelero, impulsando la calidad turística bajo una cultura de calidad en los negocios hoteleros. Sin embargo, a pesar de los diversos lineamientos que promueven el mejoramiento de la calidad, aún se evidencian escasos niveles de calidad implementados en los hoteles, de acuerdo con el estándar mínimo de las empresas hoteleras certificadas en el Perú; por tal motivo, es necesario determinar, en qué medida se está implementando la Calidad en las Empresas del Sector Hotelero de la Región Lambayeque.

### **1.3 Propósito de la investigación**

El propósito del estudio consiste conocer el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del Total Quality Management [TQM] aplicados en la gestión del Sector Hotelero de la Región Lambayeque durante el periodo 2014.

#### **1.3.1 Objetivo**

El objetivo de la investigación es medir el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del *Total Quality Management* [TQM] en el sector Hotelero de la Región Lambayeque durante el periodo 2014.

#### **1.3.2 Pregunta de Investigación**

De acuerdo con los objetivos planteados cuando no hay comparación, los investigadores tienen como propósito responder la pregunta:

¿Tiene la empresa un sistema de gestión de calidad?

De acuerdo con los objetivos planteados si existe comparación, los investigadores tienen como propósito responder la pregunta:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector Hotelero de la Región Lambayeque?

#### **1.4 Importancia de la Investigación**

La investigación realizada permitirá ampliar los conocimientos acerca de los factores de calidad más representativos en el Sector Hotelero de la Región Lambayeque.

La investigación, permitirá identificar y describir qué factores necesitan mayor seguimiento para mejorar la calidad de las empresas en el sector, de acuerdo con las recomendaciones que puedan contribuir con su mejoramiento.

#### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La presente es una investigación cuantitativa, no experimental, transeccional y descriptiva. Es cuantitativa es porque los datos compilados son numéricos utilizados en el análisis estadístico; no experimental, pues no se manipularán las variables; la consideración transeccional del estudio se debe a que se realizará una sola medición en el tiempo. La característica descriptiva se relaciona a la evaluación comparativa apreciada en las variables de estudio con relación a los 9 factores de calidad (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

#### **1.6 Limitaciones**

Una de las limitaciones es la veracidad de las respuestas, ya que algunos de los encuestados podrían haber brindado información que no sea la mejor representación de sus empresas, distorsionando la realidad investigada.

El estudio solo utiliza como base el análisis del TQM, diseñado por Benzaquen (2013b), lo cual limita otros factores específicos relacionados con la calidad del sector hotelero.

La contrastación es limitada, debido a que se aplica de forma transversal en un determinado periodo durante los meses de mayo a agosto del año 2014, lo que impide contrastar los cambios, o hacer seguimiento de las mejoras posterior al tiempo de la aplicación del mismo.

## 1.7 Delimitaciones

La presente investigación se basa solo en el análisis de las empresas del Sector Hotelero de la Región Lambayeque, no considerando otras regiones, ni sectores para ampliar el panorama de la investigación.

## 1.8 Resumen

A consecuencia del desarrollo económico impulsado por la globalización, el sector servicios en la actividad turística ha ido desarrollándose de manera acelerada. Desde la aparición de sistemas de calidad como herramientas de gestión hasta la implementación de un comité de gestión de la calidad se han implementado actividades de mejora continua en los procesos de gestión y atención turística.

En algunas empresas los cambios han significado rediseño de procesos facilitando la certificación de 21 instituciones en la primera etapa de certificación. En la actividad turística hotelera, se ha ido desarrollando actividades de mejora en servicios, observándose la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad con el fin de mejorar su nivel de competitividad.

El presente estudio ha buscado identificar los niveles de calidad percibidos en las empresas del sector hotelero del Perú en el periodo 2014, evaluando la aplicación del Sistema de gestión de Calidad – SGC, respecto a los nueve factores de administración de la calidad total (TQM) propuestos por Benzaquen (2013b).

El estudio permitirá el desarrollo de nuevos estudios en relación con la mejora de la gestión de calidad de las empresas del Sector Hotelero. Los resultados permitirán establecer recomendaciones acerca de la conveniencia de implementar un SGC para incrementar la gestión de la calidad total en las empresas del Sector Hotelero. Adicionalmente, el estudio contribuirá en actualizar la base de datos referentes a la calidad de las empresas hoteleras, en el departamento de Lambayeque.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

El resumen de las referencias bibliográficas permitirá demostrar la evolución de las filosofías de calidad desde el concepto general hasta la comparación específica en la zona de estudio. Con la finalidad de poder brindar una guía práctica, en la Figura 1 se muestra el mapa de la literatura utilizada para la presente investigación.

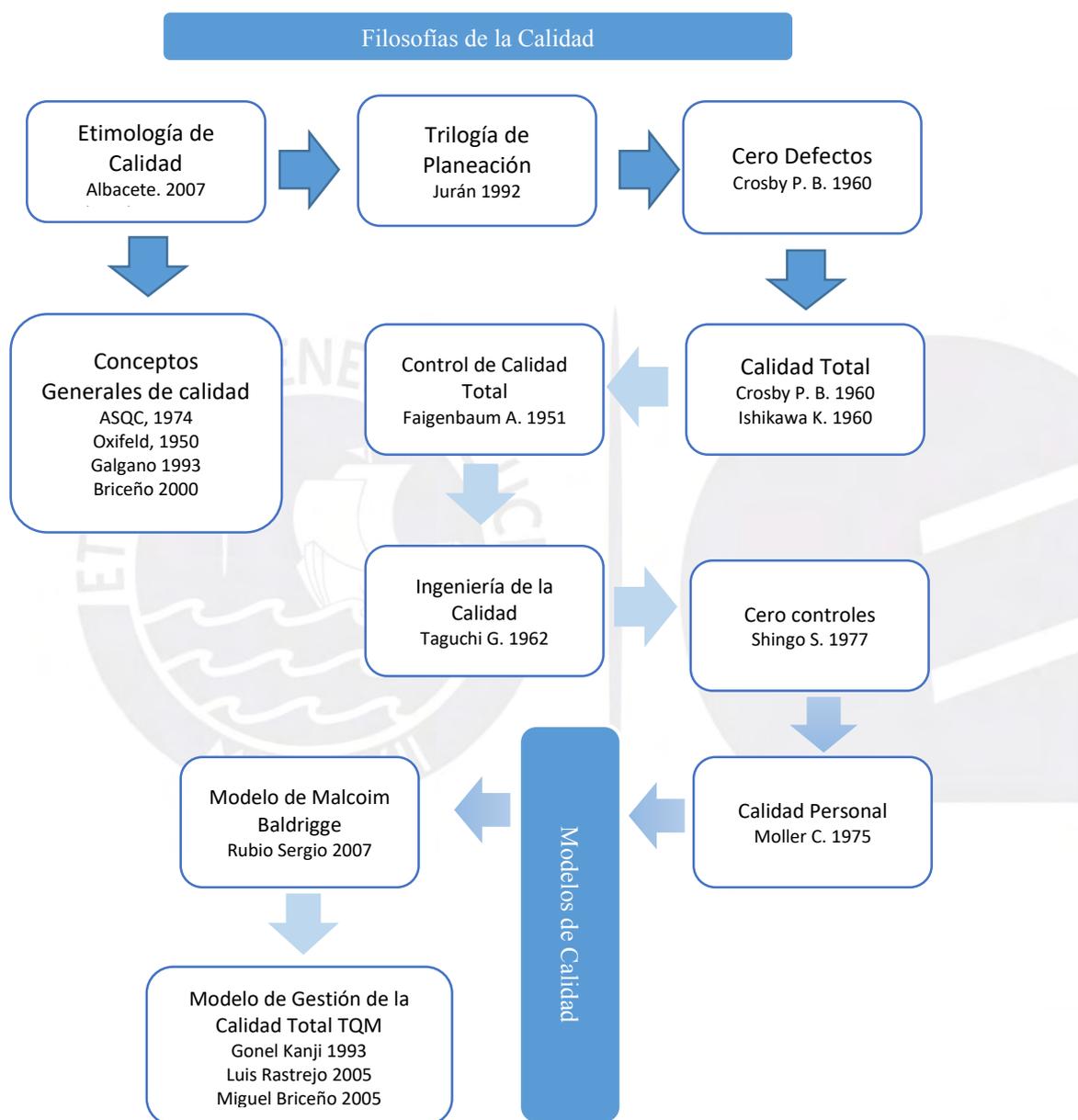


Figura 1. Esquema secuencial de la revisión de la literatura en torno a la Calidad. Adaptado de “Revisión de Literatura”, por P. Marquina, G. Álvarez, D. Guevara, y R. Guevara, 2013, adaptado de Hart (2003), y Machi & Mc Evoy (2009). Lima, Perú: CENTRUM católica.

Afianzamos el estudio con la revisión de la literatura, que permitirá al lector orientarse desde los inicios de la calidad, a través de la descripción de las filosofías y modelos aplicables a la Calidad en las Empresas Hoteleras.

El desarrollo teórico presenta como principal punto, el análisis de la calidad en el Perú, haciendo uso del informe Benzaquen, vinculando los lineamientos y conclusiones aprendidas a un estándar de calidad reconocido en el país y concluyendo con la evaluación del sector bajo el esquema AMOHFIT en la provincia de Lambayeque.

## **2.1 Calidad**

El origen etimológico del término calidad, proviene de la palabra latina *qualitas*, que significa "cualidad" o "propiedad". La evolución de este concepto va de la mano a los avances tecnológicos y económicos de las naciones (Albacete, 2004 y Albacete et al, 2007). El concepto de calidad se origina a principios del siglo XX cuando Walter Shewart, crea en 1924 las gráficas o fichas de control, las cuales se hacen populares a mediados de la segunda guerra mundial.

La American Society for Quality Control (ASQC, 1974) especifica la calidad como "el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario". Oxifeld (1950) la define como: "el conjunto de atributos de un producto que proporcionan la satisfacción del consumidor" (pp. 300-314).

La calidad también se define como satisfacción del cliente, es decir, como un perfil orientado más a la atención del cliente (Galgano, 1993).

La necesidad de implantar una filosofía de calidad se está convirtiendo en un elemento necesario y no suficiente para asegurar el futuro del establecimiento hotelero. En esta línea, Ruiz, Vázquez y Díaz (1995), indican que "hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la

organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos” (en Albacete, 2004 y 2007).

En este sentido, tal como lo menciona Briceño (2000), las empresas hoteleras están evolucionando de la sencilla concepción del simple sitio para dormir o pernoctar, a un nuevo concepto denominado atractivo turístico, donde se incluye gran variedad de servicios como restauración, comercio, recreación (discotecas, piscinas, saunas, y otros), comunicación y transporte. Algunos, “...con servicios, muy sofisticados... logran parecer una mini ciudad... una actividad de servicios con la obligación de complacer los deseos, requisitos y necesidades de sus clientes”. En este mismo sentido, Oreja (2000) indica que el servicio de alojamiento constituye un soporte estratégico de gran importancia en la actividad turística, y que el conocimiento de su situación actual, es vital para determinar y abordar los problemas de toda la actividad turística.

Así, los elementos de la calidad han evolucionado hasta lograr una visión holística de la calidad. En sus inicios, la calidad se limitaba a la inspección del producto; sin embargo, fue complementada con el concepto de control de la calidad sistemático y estadístico, consolidando el Control Total de la Calidad o Total Quality Control (TQC), lo que permitió una novedosa definición del aseguramiento de la calidad, en donde la documentación se constituye en un aspecto estructural (Feigenbaum, 1961).

Las normas ISO 9000 (ISO, 2000, 2005, 2008), surgieron como estándares internacionales para hacer extensiva la calidad a todos los miembros de la empresa con un enfoque centrado en el cliente, además de los procesos y su integración en sistemas. Sobre esta base y los aportes de Edward Deming sumados a la teoría administrativa de los años 90, permitieron el surgimiento del concepto de Gestión Total de la Calidad conocida como Total Quality Management (TQM) buscando satisfacer al consumidor por medio de la mejora continua.

Por su parte, Juran (1992), postula la trilogía de la planeación, donde la gestión de la calidad se realiza a través de tres procesos que se conocen como “Trilogía de la Calidad” y que se relacionan entre sí. En un primer momento, se desarrollaron actividades propias de la Planificación de la Calidad, que incluyeron el establecimiento de metas y objetivos de calidad que se lograrán en un plazo determinado. Además, se requirió identificar a los clientes afectados por estas metas, mediante técnicas como el Diagrama de Pareto o Diagrama de Causa y Efecto.

Específicamente, y refiriéndose al sector turístico, Almeida (2006) indica que es necesario determinar las necesidades del cliente y desarrollar el producto de acuerdo con sus requerimientos para obtener su satisfacción. Así también, se necesita establecer los controles del proceso de calidad y obtener resultados que superen las expectativas iniciales.

Se han dado diversos enfoques de autores que evolucionaron el concepto desde diversas perspectivas, por lo según Reeves y Reinar (1994), se puede afirmar que la calidad presenta cuatro enfoques básicos:

1. Calidad es excelencia, superioridad o bondad del producto.
2. Calidad es valor, relacionando su utilidad y nivel de satisfacción con el precio, es decir viene a ser la mejor pero condicionado por el uso actual y el precio de venta para el consumidor.
3. Calidad es cumplimiento y conformidad con las especificaciones, deben constituir atributos claves valorados por el cliente.
4. Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes, para ello es necesario conocer a los diferentes tipos de clientes.

Asimismo, los atributos que definen la calidad de un servicio pueden enmarcarse en los siguientes ámbitos:

- Fiabilidad, habilidad para desarrollar el servicio ofrecido de forma fiable y cuidadosa por ejemplo el cumplimiento de horarios establecidos.
- Competencia, es decir la capacitación adecuada y conocimiento necesarios para el desarrollo del servicio.
- Capacidad de respuesta, determinada por la disposición de la organización para satisfacer a sus clientes y darles una rápida atención.
- Accesibilidad del servicio y facilidad de contacto, como la atención hotelera de 24 horas según los requerimientos de madrugada.
- Empatía, esfuerzo por comprender y dar respuesta individualizada según las necesidades y expectativas de cada cliente.
- Cortesía y atención, referida al trato personalizado al cliente o usuario.
- Comunicación, debe orientarse en mantener informados permanentemente a los clientes con aptitud de oyente y transparencia.
- Credibilidad. Determinada por la honestidad y veracidad en el servicio que brinda.
- Seguridad: brinda confianza en el cliente, alejándose de riesgos, peligros o dudas durante el disfrute.
- Elementos tangibles, asociados al aspecto físico o apariencia del servicio, la orientación y el respeto a los clientes y el servicio.

La calidad total o excelencia se basa en principios, como la orientación a la persona en sus diferentes facetas y la responsabilidad social de la empresa, así como en valores de servicio, la orientación y el respeto a los clientes y la búsqueda de la excelencia, a través de la mejora continua de los resultados, en sus diferentes ángulos: satisfacción de los clientes, de los miembros de la organización, contribución a la mejora de la sociedad, y resultados del negocio.

Por lo tanto, la organización tendrá que desarrollar una adecuada gestión con los diversos recursos tangibles e intangibles, así como los diferentes clientes internos y externos (Almeida, 2006). La mejora continua nace de la idea de que toda situación es susceptible de mejorar. Si la excelencia se convierte en un camino por recorrer, y la calidad representa una fuente de ventajas competitivas sostenibles que pueden lograrse mediante tres vías:

1. La calidad del producto o servicio, adaptándose al cliente, reduciendo la variabilidad en los procesos, permitiendo su mejora continua y posicionamiento estratégico en el mercado.
2. Las relaciones con los clientes, identificando sus diversas tipologías y sus necesidades previsibles.
3. Los resultados de la organización, en búsqueda de la eficacia, eficiencia y adaptación al entorno, racionalizando las estructuras y mejorando continuamente sus procesos operativos y de gestión.

La primera definición más cercana a lo que actualmente conocemos como calidad fue descrita por el Dr. Armand Feigenbaun y publicada en una revista técnica de la época en el año 1957. Feigenbaun estableció los primeros principios basados en una inicial filosofía de la calidad orientados a la organización detallada a continuación:

1. El liderazgo, nace con el planeamiento en la administración y debe ser constante el esfuerzo día a día hacia la calidad.
2. La tecnología, los problemas de calidad no pueden ser atendidos sólo por el departamento de calidad. Se requiere fomentar una integración de todos los que participan en el proceso para que evalúen e implementen nuevas técnicas para satisfacer a los clientes.
3. Compromiso organizacional, debe de llevarse a cabo una capacitación y motivación constante para toda la fuerza laboral que participan en la organización dentro del proceso. Esto acompañado de una integración de la calidad en la planeación de la empresa.

En la actualidad, los gerentes de las organizaciones conocen las ventajas de trabajar desde el enfoque de la calidad, principalmente porque facilita el mejoramiento de los servicios, la reducción de los costos, la satisfacción de los clientes y generan mayor rentabilidad de la empresa. Por otro lado, puede constituirse en un factor motivador, de integración y compromiso de los trabajadores; pues la satisfacción del cliente origina un vínculo de satisfacción entre clientes y servidores que se refleja en el llamado Ciclo del Buen Servicio. Este último concepto, transmite la idea que los clientes satisfechos tendrían la disposición de pagar o sacrificar más, a cambio de reiterar la experiencia obtenida por nuestros servicios; además del incremento del número de ellos, lo cual mejoraría la rentabilidad y los beneficios empresariales. Por lo expuesto, se evidencia la importancia de conocer las principales teorías acerca de la calidad y su aplicación en el sector turístico.

Almeida (2006) precisa que Deming lideró la revolución japonesa de la calidad, en la que implantó procesos estadísticos de control y diversas técnicas para solucionar problemas. La mejora de los procesos incrementa la universalidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el malgasto de los recursos humanos, así como materiales; dando resultados con menor esfuerzo, menores costos, mayor satisfacción laboral y menos rotación de personal gracias a una mejor posición competitiva de la empresa. Según Deming, el principal y primer objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para llegar, el camino más apropiado es la mejora de la calidad. La forma de lograr mayor calidad es mejorando el producto y adecuando el servicio a las especificaciones de los clientes, incluyendo los productos y servicios futuros (Almeida, 2006).

Crosby (citado en Almeida 2006), afirma que la calidad no cuesta, lo que supone un coste para la empresa es la no calidad, es decir, todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera, por lo que la empresa debe establecer su estándar en cero

defectos. Según Crosby, la Calidad Total se basa en (a) los cuatro absolutos de la gestión de la calidad, (b) los elementos básicos de mejora, y (c) los pasos para la mejora de la calidad (Almeida, 2006).

Los cuatro principios absolutos de la calidad de Crosby indican cual es el sistema necesario para el logro de calidad y qué formas de medición deben usarse. Estos son:

1. La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos en todos los pasos del proceso, mediante buena comunicación, un clima agradable, con estímulos y reconocimiento al esfuerzo.
2. El sistema de calidad es la prevención mediante el control estadístico necesario.
3. El estándar de realización es cero defectos, mediante conocimientos adecuados y buena atención en los procesos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento, y pueden ser usados como una base de medición en la mejora de calidad. Se puede diferenciar, la calidad obtenida por la medición y constatación de un nivel mayor al considerado como superior o nivel de excelencia, de la calidad percibida por el consumidor de un servicio y que es sometida a una reflexión de valor.

Dentro del marco conceptual de la globalización, las organizaciones representan sistemas abiertos sujetos a tendencias que proceden de su interior y del entorno, en sus diversas facetas tecnológicas, políticas, socioculturales, económicas, ecológicas y medioambientales. De este concepto, se deriva el concepto de stakeholder o grupos de interés de las actividades y los servicios o productos de la organización (Almeida, 2006).

La calidad incluye la idea de satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés, elevando lo más posible el valor aportado a cada uno de ellos. Por lo tanto, la calidad influye a todas sus acciones y cómo se utilizan sus recursos y capacidades para dar

satisfacción a todos los grupos de interés, incluyendo a todos sus colaboradores y clientes finales, medio ambiente y sociedad actual y futura.

La excelencia representa una senda por donde pasar y no solo una situación actual; la calidad significa un eje donde surgen las ventajas competitivas sostenibles, que pueden lograrse a través de tres importantes vías que son la calidad del servicio, las relaciones con los clientes y los resultados de la organización.

Por otro lado, la calidad total o la excelencia implican una visión holística integral que incluye todas las actividades de la organización, orientadas a satisfacer todas las necesidades de sus diferentes grupos de interés, maximizando el valor aportado a cada uno de ellos. Por lo tanto, se requiere un enfoque proactivo, con una clara visión, una estrategia definida, y un liderazgo coherente con ellos.

## **2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Hotelero en el Mundo**

En España, se realizó un análisis de la percepción de la calidad por parte de los clientes en los establecimientos hoteleros, en relación al resultado económico financiero generado en los mismos.

Como se sabe, a consecuencia de los efectos negativos en su crecimiento económico, algunos sectores han mostrado crecimiento, capacidad de crear empleo y fortaleza en sus niveles de competitividad (Bagur, Rocafort & Aznar, 2016). Datos estadísticos sustentan este argumento comparando el crecimiento durante el año 2013: un saldo positivo de 34,750 millones de euros, lo que supone un incremento del 25.44% con respecto al valor del año 2007.

Cabe destacar que el sector hotelero en el continente europeo ha experimentado cambios muy relevantes en los últimos años, tal como la capacidad de los clientes para obtener información sobre alojamientos vía internet. Entre las páginas web más utilizadas por los potenciales clientes de hoteles destaca Tripadvisor.

La calidad ha sido evaluada por factores internos considerados en el estudio realizado por Bagur et al. (2016), como los procesos desarrollados por las empresas hoteleras tales como la certificación ISO o la Q de calidad turística; adicionalmente, se evaluaron factores externos de calidad considerada como la percibida por el cliente, con un importante componente de subjetividad, y muy vinculada a la experiencia relacionada con el alojamiento en el establecimiento hotelero.

Otro aporte del documento citado es en relación a la importancia como fuente de información, que se le concede a las redes sociales, así como a las páginas webs especializadas, y que evidencian su relevancia en la toma de decisiones por parte del futuro cliente.

### **2.3 Calidad de las empresas en el Sector Hotelero en el Perú**

Desde los años 80, en el Perú la calidad fue considerada como una herramienta de gestión de gran importancia.

Desde el año 1989 con la finalidad de proporcionar las facilidades y herramientas para la obtención de certificación en calidad, se crea en el Perú el Comité de Gestión de Calidad (CGC) conformado por 21 organizaciones gremiales y educativas, estableciendo desde el año 1991 la “Semana de la Calidad”, que busca promover el desarrollo de la calidad en las empresas peruanas.

Hacia el año 2000, 141 de las grandes empresas fueron pioneras en la obtención de la certificación ISO 9001, incluso, un pequeño grupo ha ido incursionando en las normas ISO 14000. Posterior a ello, las medianas empresas adaptaron estos cambios a sus ejercicios funcionales y en el año 2002, estos cambios se aplican a las pequeñas empresas, descubriendo las posibilidades de reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, y disminución de las mermas e incremento de las ventas (Benzaquen, 2013a).

La calidad en el sector turismo del Perú ha sido enfocada con mucha atención desde el año 2004 con la creación del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). Esta iniciativa fue elaborada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), con la participación de representantes de los sectores público y privado apoyados por la consultora Ecogoals Consulting Management y financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo en el que se definen cuatro objetivos generales relacionados a la oferta, calidad relacionada con la seguridad, fortalecimiento institucional y demanda. Actualmente el PENTUR, busca que cada región determine su potencial turístico y busque la asociación con otras regiones para brindar una oferta turística integral, promoviendo la cultura turística y la seguridad del visitante como en el caso de la Ruta Moche que une la región La Libertad, Lambayeque y Piura (Sariego López, 2008).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR, con la finalidad de promover el desarrollo de la actividad turística y constituirlo en pilar de desarrollo de la economía para nuestro país, desarrolló, actualmente, dos instrumentos: el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) y el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR). El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, es un instrumento inspirado en la noción de un producto turístico de calidad, debe combinar atractivos, servicios, y facilidades de manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto, y que esa decisión se repita. El CALTUR es un componente transversal del Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR, que recoge sus conceptos y valores y que constituye la principal herramienta para mejorar la posición del Perú como destino turístico a nivel internacional, reconocido por la calidad total de su oferta turística.

De acuerdo a lo evaluado en el artículo Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano y La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú propuestos por Jorge B. Benzaquen de Las Casas, las iniciativas de Deming, Juran y Crosby enunciadas que

encaminan a las empresas a una correcta gestión de la calidad no son válidas si el compromiso de la alta gerencia no está orientado al buen funcionamiento, realizando constantemente Auditorías y evaluación de la calidad.

El interés gerencial debe hacer seguimiento a los procesos buscando la mejora continua, con la implementación de actividades de seguimiento por parte de las áreas vinculadas en las actividades de atención. Para ello requiere una previa educación realizando actividades de capacitación y entrenamiento, con círculos de calidad constantes.

Después de realizarse el estudio y evaluación del nivel de calidad en las empresas peruanas los resultados demuestran un acercamiento a los nueve factores de calidad con la aplicación de buenas prácticas de gestión y atención conscientes de la importancia y la necesidad de implementar un sistema de gestión.

La evaluación táctica de la alta gerencia pasó a ser estratégica, demostrando que se trabaja para lograr objetivos de mediano y largo plazo asegurando la sostenibilidad de la empresa motivada por la inserción del Perú en el mercado internacional.

El concepto de calidad según la encuesta realizada en el año 2006 y 2011; nos da como resultado el cambio en la evolución de las directivas gerenciales cambiando la idea “La calidad solo tiene que venir insertado en el producto” medible solo cuando el producto llega al cliente, a la idea “La calidad se basa en el conjunto de procesos, sumando esfuerzos esenciales para ser competitivos como empresa”; en resumen se evidencia la evolución de la calidad (Benzaquen, 2013a).

A pesar del desarrollo de los altos mandos en la comprensión de términos y aplicación de calidad, aún está pendiente el concentrar mayores esfuerzos en medir el nivel de manejo de sistemas de calidad de los proveedores e integrarlos a sus propios sistemas de calidad ya que ello repercute directamente en la calidad de los productos que ofrecen, cumpliendo los propios estándares de calidad.

Otra conclusión del artículo de Benzaquen, es la relación de los factores escogidos para medir el TQM con los principios de la Norma ISO 9000:2005, probándose la hipótesis que establece la relación de ambas, considerando como parte esencial al cliente, los procesos y la mejora continua en su Sistema de Gestión de Calidad. Por ello, a la certificación ISO 900 se la considera como un buen primer paso hacia una cultura de calidad.

### **2.3.1 Calidad de las Empresas en el Sector Hotelero en la Región Lambayeque**

Durante la última década, la promoción del departamento de Lambayeque ha sido muy representativa gracias a los descubrimientos de las tumbas del Señor de Sipán y del Señor de Sicán, que vinieron acompañados de la inversión nacional para poner en valor estos descubrimientos a través de la construcción de sus respectivos museos; así como la categorización a Santuario Histórico de los Bosques de Pomac. Esto ha conllevado a que el departamento de Lambayeque acentúe su potencial turístico a nivel nacional y mundial, enfocándose estratégicamente hacia el impulso del sector turismo y por ende el servicio de alojamiento y actividades conexas, como fuentes de riqueza local.

Entre el período 2003-2007, el turismo en la región Lambayeque creció de 320,340 a 528,233 turistas nacionales y extranjeros, lo que representa una tasa de crecimiento promedio de 13.32% anual. Cabe destacar que el crecimiento del año 2007 fue de 19.8% respecto al año anterior, y que el turismo de extranjeros sólo alcanzó a representar el 4.1%, con lo cual del flujo turístico experimentado corresponde fundamentalmente a turistas nacionales en un 95.9% (PENTUR, 2015).

Dentro de las estrategias públicas de la región Lambayeque, se está promoviendo el incremento del gasto en el consumo de servicios. Por ejemplo, actualmente La visitante pernocta 1.4 días; la meta debe ser lograr un mayor número de días pernoctados para que se genere gastos en todas las actividades vinculadas con el sector y por lo tanto lograr mayores ingresos en la economía local.

En Lambayeque, la promoción turística se basa en buscar generar valor en los diferentes nichos de los mercados emisores, priorizar los potenciales turistas de países hermanos, vincular emocionalmente al turista con la ciudad, desarrollar marcas para cada producto turístico, invertir en turismo altamente especializado y mejorar significativamente la organización de los clústeres del sector turismo de la región (Pingo, 2012).

De otro lado, por la diversidad de ofertas y espacios naturales que posee Lambayeque, también se desarrolla el Ecoturismo como una estrategia con perspectivas económicas y de impacto sociocultural, aplicando en los servicios turísticos una buena infraestructura y servicios disponibles según el perfil del área visitada, sin dañar la naturaleza de su esencia, generando empleo a las comunidades participantes (MINCETUR, 2011).

### **2.3.2 Análisis Interno del Sector (AMOHFIT)**

Las nuevas tecnologías y procesos operativos de comercialización se han agilizado, proporcionando una respuesta inmediata a los servicios brindados ya que afrontan actualmente un turista con fácil acceso a la tecnología, bien informado y más exigente. Por tal motivo, los agentes directivos del sector hotelero de la región Lambayeque, buscan mejorar la oferta bajo la relación calidad versus precio. Si bien es cierto que a mejor calidad mayor precio, en los hoteles de la provincia de Lambayeque buscan romper el paradigma, generando buenos servicios a un precio accesible.

En muchos casos ha dependido de los altos directivos la implementación de mejoras importantes en la gestión para crear una cultura corporativa motivadora, que permita orientar a las diferentes áreas bajo un diseño de calidad de servicio óptimo, sumando la tecnología al servicio de los contratantes. Los directivos administrativos incluso tienen la obligación de seleccionar y formar adecuadamente al personal, implementando sistemas permanentes de mejora de la calidad, que permitan evaluar los niveles de calidad actuales, y estimar los

óptimos a alcanzar para satisfacer las exigencias del mercado, así como las acciones necesarias para conseguirlos.

1. Administración y Gerencia, La prestación de los servicios hoteleros ha ido evolucionando de acuerdo con las necesidades y exigencias de los consumidores. La influencia internacional, y la facilidad de comparación con herramientas virtuales, han permitido establecer control de los errores e incrementar la calidad. Asimismo, el aumento de la población en el mundo ha permitido el crecimiento paralelo de esta actividad generando servicios que cubran los deseos y necesidades de salir de la rutina, y gozar de diversas atracciones con total seguridad generando una cadena de valor en favor del visitante y sobre la población cercana (Xiu Mas, 2013).

La proyección de la carrera de administración hotelera ha generado mayores herramientas estratégicas y mejores gestores de los negocios hoteleros en el departamento de Lambayeque. Los gestores administrativos de las empresas de servicio turístico manejan en la actualidad mejores herramientas considerando la planificación estratégica en la estimación de situaciones futuras, el asesoramiento para aumentar la calidad del servicio a huéspedes, la promoción de políticas de comercialización a nivel nacional e internacional y el diseño de planes para gestionar una empresa hotelera. El profesional sociabiliza en gran parte de su trabajo, administra los sectores de mantenimiento y contabilidad, minimiza los gastos en alimentación y bebidas y evalúa como se desempeña cada área de trabajo. (Juan G. 2016)

La mayoría de las empresas hoteleras en el departamento de Lambayeque, presentan un esquema básico de gestión en la búsqueda de igualar a una empresa modelo, con proyección de niveles de inversión alcanzables. No cuentan con herramientas de planificación, lo cual genera improvisación en la gestión de riesgos.

Aún no existe la confianza entre empresarios para realizar clústeres cooperativos empresariales, actuando de manera individual y limitándose al uso de herramientas de

contingencia, frente al riesgo de incumplimiento por parte de los proveedores de servicios turísticos adicionales.

Por otra parte, se puede observar que la gran mayoría de hoteles maneja aún el control físico, no invierte en sistemas especializados. El plan de gestión administrativo no enfoca la motivación de personal con actividades de capacitación en gestión de servicios, calidad de atención o mejora de procesos.

Ahora Lambayeque, denominada así a la asociación de directivos hoteleros de la región y considerada uno de los gremios empresariales más representativos del Sector Turismo en la región, indica que el servicio de alojamiento es uno de los más complejos en el mercado turístico; a este se anexan actividades alternas que complementan la calidad de los servicios. Por lo tanto, un buen administrador es quien conoce con certeza las actividades y proceso que se necesitan para obtener buenos resultados en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

2. Marketing y ventas, En el departamento de Lambayeque, se formó la asociación constituida como persona jurídica, de carácter y desarrollo privado sin fines de lucro denominada Ahora Lambayeque, la que agrupa a las empresas que brindan total o parcialmente los servicios de alojamiento, alimentación y/o bebidas en todas las modalidades (bares, shows, espectáculos nocturnos, peñas, discotecas, casinos y salones de juego, café, teatros y demás afines).

Si analizamos las “P” que constituyen el marketing podemos describir:

El precio del alojamiento varía en relación con los beneficios que incluyen, el servicio brindado, y dependiendo adicionalmente de la habitación. En todos ellos, se incluye la alimentación y hospedaje, dependiendo del tipo y nivel del restaurant y hotel.

Los precios oscilan entre S/.50.00 nuevos soles a S/.200.00 por persona con fines de viaje, donde se considera un producto o servicio, constituido de diversos servicios de alojamiento.

En relación con la plaza, los hoteles están distribuidos mayormente en el centro de la ciudad de Chiclayo, y en los alrededores de los centros culturales y comerciales; y en general, en los distritos de Lambayeque, Monsefú y Ferreñafe. En los últimos años, ha surgido la modalidad virtual, incrementando la promoción por redes sociales, y por páginas web, donde se promocionan los servicios desde una plataforma virtual, ahorrando servidores físicos y gastos operativos.

En cuanto a la promoción, observamos la presencia de boletines informativos como Directorio Dorado, que informa de manera detallada las diferentes alternativas de diversión, comida, entre otras actividades relacionadas a la provincia. Además de distribuir atractivos de la provincia, se promocionan las bondades y características de alojamiento en la región.

Aún consideramos que no se promocionan masivamente los atractivos turísticos mediante la prensa, radio o televisión. Creemos que la asociación de diversas empresas del rubro turismo, podría significar la clave para obtener mejores resultados en la respuesta de los consumidores. La formalización de estas asociaciones, entre empresas hoteleras y las de los sectores de turismo y transporte, podrían llevar la misma filosofía de calidad en la atención al turista, lo cual sería la clave para obtener mejores resultados.

Entre los años 2007 y 2015, se ha recopilado en el Ministerio Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el consolidado de llegada de turistas internacionales al Perú, demostrando un relativo crecimiento. En la Tabla 1, se muestra la variación mensual de la actividad turística a nivel nacional; este crecimiento es gracias a las estrategias promocionales públicas y privadas, adicionalmente a la globalización, que han permitido ubicar nuevas formas de turismo aprovechando el potencial histórico, cultural, la tradición y diversidad, así

como sus importantes recursos naturales y arqueológicos. Según el análisis de Lydia Arbaiza, Profesora del MBA (Master of Business Administration) de ESAN (Escuela de Administración de Negocios para Graduados) en su artículo La importancia de crear estrategias para el turismo sostenible en el Perú, existen factores adicionales que han impulsado el turismo en los últimos años, como son: la implementación en las universidades de la carrera de Turismo o Administración Hotelera; las inversiones en el sector y la diversificación de destinos turísticos por parte de las empresas que ofrecen esta clase de servicios; el compromiso de los gobiernos de incentivar el turismo, organizando mayores actividades promocionales para reforzar la imagen del país y sus atractivos; y el control del terrorismo interno (Arbaiza, 2013). Otro detalle que resaltar se observa en la Tabla 1, aquí detallamos el aumento del flujo turístico en los meses de agosto y diciembre de 2007, con un pico de 188,920 turistas en el mes de agosto; en comparación con el año 2014, que en el mes de agosto muestra un arribo de 299,154, logrando en diciembre de 2015, un pico de 332,645 turistas.

Tabla 1

PERÚ: LLEGADA MENSUAL DE TURISTAS INTERNACIONALES, ENERO 2007 - SEPTIEMBRE 2015  
*Llegada Mensual de Turistas Internacionales, enero 2007 - septiembre 2015*

Mes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 P/	2015 P/
Enero	154,371	178,584	179,817	205,578	228,313	246,858	255,983	266,299	298,225
Febrero	158,895	184,045	180,674	181,769	211,765	241,127	263,144	268,118	295,126
Marzo	159,010	168,463	171,702	166,503	206,020	228,614	253,180	266,479	274,152
Abril	140,036	155,412	162,388	164,353	196,464	215,975	236,237	241,635	262,713
Mayo	141,483	164,605	158,088	180,127	194,701	215,592	256,187	264,283	268,354
Junio	154,958	173,881	172,915	185,399	204,188	225,036	258,511	245,733	275,926
Julio	188,929	207,437	199,608	227,724	255,468	268,788	302,309	299,154	332,645
Agosto	168,584	187,349	184,093	202,606	229,943	242,986	276,730	291,276	305,699
Setiembre	154,766	164,052	169,396	182,353	205,185	234,605	249,413	254,394	270,498
Octubre	159,341	162,033	186,144	204,456	227,418	244,308	282,219	274,695	
Noviembre	161,266	143,569	181,462	191,979	210,450	238,813	258,735	257,567	
Diciembre	174,761	168,190	193,674	206,340	227,888	242,921	270,991	285,301	
<b>Total</b>	<b>1,916,400</b>	<b>2,057,620</b>	<b>2,139,961</b>	<b>2,299,187</b>	<b>2,597,803</b>	<b>2,845,623</b>	<b>3,163,639</b>	<b>3,214,934</b>	

*Nota.* Tomado de Superintendencia Nacional de Migraciones mincetur  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

A través de la plataforma pública de promoción PROMPERU se viene impulsando la promoción de turismo interno, sin embargo, no es un mercado que priorice el uso de Hoteles.

Estos esfuerzos vienen desarrollándose también, a través de la articulación de empresas del sector y el sector público regional, como, por ejemplo, con la Gerencia Regional de Turismo (GERCETUR). Según anota Francisco Capuñay, autor de la Guía de Turismo Mi Lambayeque, la provincia es el eje turístico del norte del Perú, renombrando los apelativos característicos de sus tres provincias: Ferreñafe Tierra de la doble fe; Lambayeque Ciudad evocadora, benemérita y generosa, y Chiclayo Capital de la amistad, la cultura y el turismo; apelativos creados con el entusiasmo de promocionar y estimular el turismo extranjero y peruanos (Capuñay, 2003).

Si analizamos las visitas al museo Tumbas Reales (Ver Tabla 2), podemos observar el aumento entre los años 2013 y 2014, con significativo número de arribos nacionales. Otro indicador representativo, Los meses de mayor afluencia de turistas nacionales han sido octubre y noviembre, mientras que la mayor afluencia de arribos extranjeros, se dieron en de enero, julio y agosto.

Tabla 2

*Llegada Mensual de Visitantes Nacionales y Extranjeros al Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán. Enero 2013 - Setiembre 2015*

Mes	2013			2014			2015		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Enero	13,505	11,556	1,949	12,919	11,354	1,565	14,902	13,190	1,712
Febrero	14,312	12,599	1,713	12,842	11,354	1,488	13,966	12,616	1,350
Marzo	10,608	9,046	1,562	6,799	5,752	1,047	6,541	5,472	1,069
Abril	5,781	4,542	1,239	8,018	6,659	1,359	7,449	6,305	1,144
Mayo	21,386	19,938	1,448	10,197	8,753	1,444	14,670	13,201	1,469
Junio	10,121	8,597	1,524	8,088	6,711	1,377	8,267	7,184	1,083
Julio	20,425	18,428	1,997	18,443	16,174	2,269	17,367	15,651	1,716
Agosto	16,726	14,518	2,208	17,111	15,079	2,032	17,642	15,900	1,742
Setiembre	13,636	12,054	1,582	14,098	12,511	1,587	12,182	10,763	1,419
Octubre	29,237	27,506	1,731	21,008	19,300	1,708			
Noviembre	25,116	23,645	1,471	22,377	20,810	1,567			
Diciembre	7,454	6,427	1,027	7,270	6,273	997			
<b>Total</b>	<b>188,307</b>	<b>168,856</b>	<b>19,451</b>	<b>159,170</b>	<b>140,730</b>	<b>18,440</b>			

*Nota.* Tomado de Unidad Ejecutora Naylamp. Elaboración: mincetur/vmt/dgieta  
<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

3. Operaciones y logística, En las empresas del sector hotelero de Lambayeque, la logística aún se encuentra en implementación, por lo que en muchos de los hoteles pequeños no se muestra preocupación por supervisar su cadena de abastecimiento, basándose únicamente en los servicios de alojamiento y a veces en el transporte.

Se han establecido protocolos para el monitoreo de las operaciones de la empresa, lo cual ha permitido comenzar a estandarizar la interrelación entre los proveedores y los clientes.

Asimismo, se ha buscado fortalecer la relación con los proveedores y mejorar la negociación con ellos, principalmente en relación a las estructuras de precios y de condiciones específicas.

Se debe precisar que el mercado objetivo de los hoteles se define por estándares básicos de operación (intrínsecamente calidad). En el caso particular de Lambayeque, la mayor parte de hoteles se concentra en el turismo interno de bajo costos (servicios compartidos), cuyos consumidores son nacionales y extranjeros con baja capacidad de gasto. Este tipo de mercado producto no desarrolla estándares de calidad, dado que su estructura de costos y relación en el tiempo con el cliente no es sostenible, pues son clientes de un solo consumo.

4. Finanzas y Contabilidad, Según la nota de prensa Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de agosto de 2015, la posición financiera de las empresas se ha fortalecido por la oferta bancaria, incrementando los activos y patrimonios. De forma específica, a mediados de 2015 el sector alojamiento y restaurantes creció en 3,02% debido al crecimiento de la actividad del rubro restaurantes (3,05%), en el que destacó la mayor actividad en chifas (4,3%), pizzerías (3,7%), comidas rápidas (2,9%) y pollerías (2,3%). Contribuyeron a estas cifras, las celebraciones por el día del Padre, día del Ceviche, día del Chicharrón y día del Sushi. Asimismo, cabe señalar que el subsector alojamiento aumentó en 0,70%. (INEI, 2015).

La mayoría de los hoteles encuestados en este estudio han sido catalogados por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) como una Micro Empresa

dado que sus ventas anuales no superan el monto máximo referencial de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

En su mayoría los Hoteles han operado en un sector informal contando con limitado conocimiento del manejo adecuado de las finanzas, y mostraron incipientes sistemas de control internos en el registro de sus ingresos y seguimiento de sus gastos.

Por otro lado, los hoteles de mayor categoría llevan la contabilidad de acuerdo con la normativa tributaria en el régimen General, y usan sistemas especiales de control debido a la complejidad de sus áreas. Asimismo, los directivos de algunos hoteles encuestados no reconocen y no exigen el análisis o explicación de los datos contables externos de los estados financieros anuales, por la falta de capacitación y de interés para analizar los indicadores de solvencia, rentabilidad, y retorno de la inversión.

5. Recursos Humanos, El manejo de personal es variable, ya que las empresas del sector en su mayoría muestran muy poca preocupación por contratar personal calificado. Esto puede deberse a que el gran número de ellas son pequeñas y micro empresas, que contratan solo para épocas de gran demanda, personal adicional que por lo general son estudiantes de institutos contratados bajo la modalidad de prácticas profesionales no pagadas.

La comunicación interna también ha sido un factor deficiente pues no se consideran herramientas de motivación o el uso de indicadores de producción, por lo que el trabajo en equipo se ha visto limitado.

Se enfoca como prioridad la ventaja competitiva, enfocada a la promoción o captación masiva de clientes, sin tener una previa evaluación interna para una mejor atención.

Según la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos, se ha comprobado que los grupos humanos que integran las empresas y las relaciones que se establecen entre sí, desarrollan una cultura propia; y que cuando existe una mayor conexión con los principios que rigen el ámbito interno, mayores son las posibilidades de obtener una actuación exitosa.

Concluye que, una cultura bien constituida produce compromiso con los objetivos establecidos por la empresa y logro de objetivos de forma más oportuna (Dori Meinert, 2015).

En los hoteles de la región Lambayeque, aún falta reconocer que con una buena gestión del equipo de trabajo, se podrá compartir diversas habilidades complementarias comprometidas al propósito común y objetivos, aumentando la productividad y teniendo en consideración las metas claras.

El perfil del trabajador de los hoteles encuestados debe reconocer el valor de los intangibles que oferta, la venta de servicios tiene que ser establecida con técnicas de trato cordial al receptor y buenas relaciones entre el equipo de trabajo que deben iniciar en el área directiva.

Dentro de las tendencias nacionales, el MINCETUR, a través del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), promueve el manual de buenas prácticas de gestión de servicios para establecimientos de hospedaje, a través del cual busca implementar la calidad y la excelencia en la atención y el servicio al cliente, con la intención de cubrir todas las expectativas. Ahora, para causar una buena impresión, se debe mirar a la cara al cliente, saludarlo amablemente, sonreírle y demostrarle que él es muy importante y que va a ser atendido de la mejor forma posible. Otro factor importante, es que el personal esté bien uniformado, e informado de los productos y/o servicios que ofrecen, mantener información actualizada a la mano y que se interesen por resolver una dificultad o dar una respuesta con entusiasmo (MINCETUR, 2007).

6. Sistemas de Información y Comunicaciones, Los propietarios de los hoteles en su mayoría no consideran invertir en tecnologías de información como páginas web, central de pedidos y software de gestión que les permite llevar el control de la toma de los pedidos,

ventas, despacho y cobros. Por ahorro de costos, suelen inscribirse en las páginas amarillas o colgar en webs gratuitas su ubicación y número de contacto.

Otra forma de promover los servicios hoteleros es mediante las redes sociales donde se contactan con seguidores a través del Twitter, LinkedIn o Facebook.

Muy pocos consumidores conocen estos sistemas y algunos evitan realizar transacciones a través de medios electrónicos, por temor a caer en una estafa.

La ubicación remota de muchos clientes consumidores, en su mayoría extranjeros, ha permitido las coordinaciones oportunas con los proveedores. Por ejemplo, en campos específicos como la emisión de boletos aéreos, se cuenta con una alta automatización del proceso, lo cual permite una atención en tiempo real del cliente.

7. Tecnología, Las nuevas tecnologías motivan a los consumidores a personalizar aún más sus necesidades, la relación con sus proveedores diariamente se encuentra adaptándose a estos cambios. Los viajes del futuro serán cada vez más personalizados y más conectados a través de dispositivos móviles. Es decir, que podemos considerar el surgimiento de una nueva generación de viajeros que cuentan con un gran acceso a la tecnología. En los próximos diez años la industria global de viajes proyecta un crecimiento del 5,4% para 2023, superior al crecimiento medio del PIB del 3,4% (Rezende, 2014).

Para que los hoteles puedan seguir el ritmo a los cambios en la industria y adaptarse a las nuevas necesidades de sus visitantes, deben utilizar los beneficios de las tecnologías disponibles y transformarlos en servicios que puedan ser percibidos por el cliente.

Algunos ejemplos del uso de herramientas basadas en tecnología de información y comunicación son los servicios de reserva de vuelos, hoteles, autos y atracciones; así como la oferta de productos complementarios (up selling) que permite que el cliente pueda recibir informaciones instantáneas de cambio en su viaje. Todo esto se puede realizar a través de los dispositivos móviles (Rezende, 2014).

Actualmente, se viene estandarizando el internet como herramienta de gestión con clientes y proveedores en los Hoteles, así como programas de gestión. La investigación y desarrollo que efectúa la organización tiene como propósito desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, además busca mejorar la calidad de los productos y procesos, optimizar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y para conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2012).

Finalmente, hay que precisar que el sector hotelero en la región Lambayeque requiere de lineamientos fiscalizadores de parte del sector público, considerando como prioridad la inversión en nuevas tecnologías que los ayuden a optimizar procesos y ahorrar tiempos. Actualmente se viene estandarizando el internet como herramienta de gestión con clientes y proveedores en los hoteles, así como programas de gestión.

Existe una gran brecha de digitalización en los canales de comercialización de productos turísticos. En Lambayeque se reconoce el desfase tecnológico de algunos directivos de empresas hoteleras, y se ha planteado como medida de solución jornadas de capacitación para lograr progresivamente elevar el nivel en el campo tecnológico del sector turístico. Se ha planteado temas como la conferencia “Innovar para reactivar: Marketing Digital para las Empresas Turísticas” que se desarrollarán en alianza estratégica con Inn Marketing Digital y Zegel IPAE.

## **2.4 Resumen**

La calidad, desde sus inicios, ha sido considerada una estrategia de mejora en las actividades comerciales; en algunos casos, ha sido aplicada como medida correctiva drástica con la única finalidad de brindar la conformidad a los clientes. A lo largo del desarrollo industrial y la experiencia de compra, ha generado una gran importancia en los procesos, involucrando estrategias sobre el personal dependiente aplicando una innovación continua.

En el Perú, la historia de la calidad describe su correcto uso demostrado en la perfección de los vestigios encontrados, el arte de la ingeniería, agricultura, la orfebrería, sin hacer uso de herramientas tecnológicas sofisticadas, demostrando en la mayoría de sus obras artesanales, la calidad con motivos mayormente ceremoniales y festivos.

A finales de 1989 se formaliza el Comité de Gestión de Calidad, resolviendo políticas concursales para ser acreedor de certificaciones diferenciales. Esta certificación de calidad ha permitido ajustar los pendientes administrativos con lineamientos correctivos reflejados en la calidad de servicios y bienes brindados a clientes.

El sector público ha considerado iniciativas para orientar y regularizar estándares de calidad en los diversos ambientes comerciales en coordinación con la sociedad civil, el Ministerio de Turismo y entidades internacionales, creando manuales de buenas prácticas de atención en hoteles y restaurantes, entre otros.

Dentro de las instituciones públicas encargadas de mantener el orden en las empresas frente al consumidor tenemos al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad intelectual (INDECOPI) y la Policía Nacional, quienes trabajan coordinadamente con la División de Turismo; brindando apoyo, orientación, seguridad al turista. A pesar de ello, aún se presentan retos a la seguridad del servicio turístico, necesitando mayor promoción y concertación entre las instituciones públicas y privadas, con la finalidad de fortalecer un estandarizado Sistema Nacional de Calidad.

En el Perú, el número de empresas certificadas en gestión de calidad ISO ha ido en aumento; sin embargo, en otros países latinoamericanos como Colombia, Argentina y Chile, el número de empresas certificadas es mucho mayor, lo cual indica la aún lenta implementación de estándares de calidad en la mayoría de las empresas turísticas peruanas. En la región Lambayeque, la adopción de sistemas de gestión de calidad por parte de la

mayoría de los hoteles presenta deficiencias. Se observaron iniciativas y participación conjunta en las diversas iniciativas de capacitación de parte del sector público y privado.

## **2.5 Conclusiones**

La calidad es comprendida como una herramienta estratégica para mejorar la competitividad de las empresas y por ende mejorar su posicionamiento. A lo largo del tiempo y a la par con el proceso evolutivo del hombre, notamos que el concepto de la calidad ha ido desarrollándose desde su concepto inicial, con características gramaticales que indican cualidades de lo bueno o lo apto.

La Organización de Estandarización Internacional (ISO) suma el concepto con el producto o servicio de una empresa orientado a satisfacer a los clientes. De otra parte, la Sociedad Americana de Control de Calidad (CGC), suma las funciones y procesos detrás del producto final o antes de su presentación, identificando en prioridad la satisfacción del cliente.

A lo largo del desarrollo industrial, se han presentado inconvenientes entre los objetivos de productividad y los objetivos de control de calidad o detección de fallas, generándose la evolución de los mismos de manera planificada. El estudio del cliente es visto como una estrategia y el planeamiento anticipado relacionado a las necesidades y expectativas de los clientes, continúa evolucionando el concepto y esquemas del Marketing.

En su origen, la calidad en el Perú nace de forma estructurada con el Comité de Gestión de la Calidad, encargado de evaluar las características de las empresas en diversos rubros. Es a partir del año 2012, que la visión de mejora y el entusiasmo empresarial lograron incrementar el nivel de certificaciones demostrando la adaptabilidad de parte de las empresas nacionales.

En el sector hotelero, observamos el apoyo del sector público a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), iniciando la creación del Plan Estratégico

Nacional de Turismo (PENTUR) para promover capacitaciones y otorgar certificaciones iniciales en Calidad de atención. El PENTUR ha posibilitado la aplicación del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), que ha venido estableciendo lineamientos positivos de calidad, proporcionando manuales de buenas prácticas, en miras de estandarizar los servicios y brindar un producto turístico de calidad.

Hasta el momento, en Lambayeque se han desarrollado herramientas que han permitido mejorar la calidad de los servicios en el sector privado, contando con el apoyo de instituciones públicas conexas para lograr destacar la identidad regional a través de actividades generadoras de empleo como la artesanía, el transporte local y la prestación de servicios de hotelería y alimentación.

A pesar de que la inversión en el sector, demuestra un incremento de 13.32% del 2003 al 2007, orientada a posicionar a Lambayeque como el eje del segundo destino turístico del Perú; el sector público y el privado aún siguen siendo percibidos en un nivel empírico, debido a que la administración en muchos hoteles no es especializada y brindan servicios sin una estrategia de análisis y de procesos organizativos. En su mayoría, no hacen uso de herramientas para diagnosticar la situación y el perfil del cliente, o un plan de objetivos a corto, mediano y largo plazo, unido a un plan de acción y de control.

Como estrategia, se sugiere que los hoteles evaluados practiquen herramientas de clúster empresarial, reforzando deficiencias con el apoyo conjunto de sus proveedores y similares. Asimismo, el uso de herramientas del Marketing debe tener un enfoque promocional en redes sociales. La asociación de diversas empresas del rubro podría significar la clave para obtener mejores resultados.

El área financiera y contable es básica, debido a que en su mayoría los hoteles en el departamento de Lambayeque cuentan con escaso conocimiento del manejo adecuado y estructurado de las finanzas, dejando sin control el registro, y trabajando sin evaluación de

estados financieros para una correcta toma de decisiones. La visión de ahorro genera la contratación de personal poco calificado y el manejo de equipos sin enfoque estratégico. La nueva tendencia permitirá una mejor gestión, apoyados de los manuales de buenas prácticas y atención proporcionados por el Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR).

El Sector Hotelero en la región Lambayeque requiere de lineamientos fiscalizadores y promotores de apoyo de parte del sector público para incrementar la prestación de servicio formal e invertir en nuevas tecnologías que ayuden a optimizar procesos y ahorrar tiempos en la aplicación de servicios.



## Capítulo III Metodología

En el presente capítulo se describe el método seguido para realizar la investigación, el que comprende: (a) diseño de la investigación, (b) población y selección de la muestra, (c) procedimiento de recolección de datos, (d) instrumento, (e) análisis y recolección de datos, y (f) validez y confiabilidad.

### 3.1 Diseño de la Investigación

Como se describió en el Capítulo I, la presente investigación es cuantitativa, de alcance descriptivo, obedeciendo a un diseño transeccional. Es cuantitativa porque los datos recopilados han sido tabulados y analizados utilizando un software estadístico, en este caso el SPSS Statistics, el que permitió establecer una relación numérica entre las variables, así como mostrar análisis de frecuencias para cada pregunta.

La investigación ha tenido un alcance descriptivo caracterizando la calidad en el sector Hotelero en la Región Lambayeque. Esta caracterización se ha realizado en función de los niveles de calidad que se explicaron en la revisión de la literatura y ha considerado como los aspectos más resaltantes, los sistemas de gestión, los círculos de calidad, el involucramiento de los directivos, la medición del servicio al cliente, entre otros. En el diseño transeccional no experimental se ha realizado la recopilación de datos en un solo momento del tiempo, durante el mes de agosto 2014, para luego proceder a conciliar los resultados teniendo como objetivo de evaluación la variable calidad.

### 3.2 Población y selección de muestra

En esta investigación, la población estuvo compuesta por hoteles de categorías 2 estrellas, 3 estrellas y 4 estrellas de la región Lambayeque, registrados en la Dirección Regional de Turismo de la Región identificando una cantidad que asciende a 239 (N =239). Como lineamiento estadístico se ha aplicado el análisis de una muestra de siguiente manera: se ha tomado como referencia el estudio de Benzaquen (2013b), acerca del estándar ISO

9001 y la TQM en las empresas latinoamericanas; en el que Benzaquen obtiene el promedio general y la desviación estándar de los factores de calidad de  $3.75 \pm 0.33$  ( $\sigma = 0.33$ ), para un nivel de confianza del 95 % ( $Z = 1.96$ ), con un margen de error de  $d = 0.0335$  y aplicación de la fórmula:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (239) (0.33)^2}{(0.0335)^2(239 - 1) + (1.96)^2 (0.33)^2}$$

$$n = 145.8696167$$

$$n = 146$$

Donde las variables utilizadas son: n, el tamaño de la muestra a obtener; N la población compuesta por 239 Hoteles; p/q, representado por ( $\sigma^2$ ) con un nivel de confianza del 95% y un error estadístico del 5%.

### 3.3 Procedimiento de recolección de datos

El método de muestreo utilizado para este estudio se basó en la facilidad de acceso a los directivos de los hoteles de la región Lambayeque.

La investigación estuvo dirigida a los directivos de los hoteles ubicados en la región Lambayeque, y para obtener la base de datos de la población de este sector se accedió a la Gerencia Regional de Turismo de Lambayeque, órgano supervisor e impulsor de la actividad turística en la región.

Para que el estudio sea aleatorio se realizó la distribución al azar de la población en estudio conformada por 239 Hoteles en el departamento de Lambayeque, de la cual se seleccionó una muestra significativa que corresponde a 146 directivos y trabajadores del sector hotelero en evaluación en las distintas ubicaciones proporcionadas por la Gerencia Regional de Turismo de Lambayeque (GERCETUR).

El proceso de recolección de información se realizó la primera semana de agosto de 2014, a un total de 146 empresas elegidas mediante un muestreo con selección general.

### 3.4 Instrumentos

Se utilizó como instrumento principal el cuestionario sobre la implementación de la calidad en las empresas del sector hotelero, que consta de dos partes y 44 ítems. La primera parte contiene nueve preguntas, relacionadas a la descripción de las características generales que permiten distinguir las empresas evaluadas. Entre las preguntas iniciales destacan la ubicación, el tipo de empresa, la cantidad de trabajadores, el cargo de la persona que respondió la encuesta, el sector al que pertenece, los años de fundación de la empresa. Esta primera parte concluye con la pregunta de importancia al estudio referida a si la empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, SGC; el tipo de SGC que utiliza, así como el tiempo en que la empresa ha aplicado el SGC. La segunda parte comprende 35 preguntas relacionadas a la situación real de la empresa, en relación con el cumplimiento de los nueve factores del TQM. Las respuestas han sido medidas utilizando la escala de Likert del uno al cinco (1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Neutral; 4= De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo). Esta escala mide el grado de cumplimiento de lo que se ha especificado en cada ítem, según la siguiente interpretación cualitativa:

1. Totalmente en desacuerdo: Indica para el encuestado, que la empresa desconoce la actividad de la pregunta enunciada o no la considera importante.
2. En desacuerdo; se refiere a que el encuestado conoce la actividad de la pregunta propone, pero esta no es realizada en la empresa.
3. Neutral; se refiere a que la actividad es realizada por la empresa, pero no con regularidad.
4. De acuerdo; El encuestado indica que la empresa realiza la actividad con regularidad, pero aún no es una práctica que cuente con procesos documentados.

5. Totalmente de acuerdo; se refiere a que para el encuestado la empresa realiza esta actividad de manera continua y de acuerdo con procedimientos documentados y establecidos.

La recolección de datos se realizó con trabajo de campo, con el propósito de obtener la mayor cantidad de encuestas respondidas de manera confiable, con la finalidad de explicar en detalle las preguntas bajo los objetivos de la investigación. Para el análisis de datos se usó el paquete estadístico SPSS Statistics para la realización de las pruebas de hipótesis correspondientes.

### 3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Las preguntas fueron respondidas en una escala de Likert, y se les asignó un puntaje a cada opción: 1 punto a Totalmente en desacuerdo, 2 puntos a En desacuerdo, tres puntos a Neutro, cuatro puntos a De acuerdo, y cinco puntos a Totalmente de acuerdo.

Para describir la calidad en los Hoteles del departamento de Lambayeque, se utilizó la propuesta de Benzaquen (2013b), según la cual, la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores.

$(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9)$ , Aplicándose la ecuación:

$$Y=f(x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9)$$

$$Y=f(X_i) \quad i = 1, 2, \dots, 9$$

Cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas (desde  $x_{11}$  hasta  $x_{94}$ ); dependiendo de cada factor, éste puede incluir entre 2 a 5 preguntas específicas tal como se aprecia:

$$X= f (X_{ij}) \quad i = 1, 2, \dots, 9; j = 1, 2, \dots, K; k = 2, 3, 4, 5$$

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático, tal como se aprecia en la ecuación:

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

Donde  $x_{ij}$  representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, se ha tratado a las calificaciones en el diferencial semántico, como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos (Benzaquen, 2013b). La interpretación del cumplimiento percibido del TQM se realizó considerando los siguientes rangos:

Un nivel de cumplimiento promedio de 1 a 2.99 se considera bajo con un menor nivel de calidad percibida comparativamente con otros niveles.

Un nivel de cumplimiento promedio de 3 a 3.99 se considera medio.

Un nivel de cumplimiento promedio de 4 a 5 se considera alto con un mayor nivel de calidad percibida comparativamente con otros niveles.

### 3.6 Validez y Confiabilidad

El sustento para la confiabilidad y validez de los resultados está basado en el análisis Alfa de Cronbach. Este método permite estimar la confiabilidad en que se producen resultados consistentes y coherentes. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2010). El coeficiente Alfa de Cronbach se calculó con la siguiente fórmula:

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

Donde:

$K$  = El número de ítems. En este caso representado por las preguntas del instrumento con que se realizó la encuesta (35 preguntas).

$S^2$  = Sumatoria de Varianzas de los Ítems.

$S_T^2$  = Varianza de la suma de los Items.

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Donde se consideraron en la escala de Likert, distribuyendo los resultados menores a 0.5 valorado como malo, desde 0.5 y menor a 0.6 valorado como pobre, desde 0.6 hasta 0.7 valorado como débil, y desde 0.7 y menor de 0.8 valorado como aceptable. Los valores que comienzan desde 0.8 y menor a 0.9 será valorado como de buen nivel, y por encima de 0.9 será valorado como excelente.

### **3.7 Resumen**

El trabajo de investigación presentado se encuentra bajo los lineamientos del enfoque cuantitativo, diseño no experimental transeccional, y de alcance descriptivo. Su propósito es el reconocimiento de la aplicación de los nueve factores de gestión de la calidad total, tales como: (a) la alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto o servicio, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

La fuente de información referencial de hoteles fue la Gerencia Regional de Turismo de Lambayeque, que apoyó con el tamaño de muestra, con un muestreo probabilístico basado en los anteriores estudios realizados por la misma.

Para el cálculo del tamaño de muestra, se utilizó un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, teniendo como resultado un tamaño de muestra de 146 hoteles en el departamento de Lambayeque.

Antes de iniciar la evaluación, se seleccionaron gerentes de áreas o jefes de departamento, con la finalidad de obtener la mejor referencia de las empresas separando citas formales.

El instrumento utilizado fue un cuestionario de preguntas denominado Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa, que consta de dos partes. La primera contiene nueve ítems orientados a describir la ubicación, tipo de empresa, cantidad de

trabajadores, cargo de la persona que respondió la encuesta, sector a la que pertenece, años de fundación de la empresa. Esta primera parte concluye con ítems relacionados al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que posee la empresa, asimismo de contar con un SGC, el tipo de SGC que utiliza, y el tiempo de uso del mismo.

La segunda parte de la encuesta comprende 35 ítems donde se busca conocer acerca del nivel de implementación de la Administración de la Calidad Total o TQM. Los ítems cuentan con cinco posibles respuestas que obedecen a la escala de Likert tal como; (a) Totalmente en desacuerdo, (b) En desacuerdo, (c) Neutro, (d) De acuerdo, y (e) Totalmente de acuerdo.

Se evaluó los estándares de calidad de los hoteles, considerando principalmente los siguientes aspectos: sistemas de gestión, círculos de calidad, involucramiento de los directivos, medición del servicio al cliente.

La evaluación de la confiabilidad de los ítems del cuestionario se realizó mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, en el que se distribuyeron los resultados menores a 0.5 valorado como malo, desde 0.5 y menor a 0.6 valorado como pobre, desde 0.6 hasta 0.7 valorado como débil, y desde 0.7 y menor de 0.8 valorado como aceptable. Los valores que comienzan desde 0.8 y menor a 0.9 será valorado como de buen nivel, y por encima de 0.9 será valorado como excelente.

## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

El proceso de validación de la investigación permitirá afirmar los resultados obtenidos sustentando las bases teóricas de la misma. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento TQM en base al modelo Benzaquen (2013a).

### 4.1 Test de Validez

La herramienta de evaluación permitió aplicar el Test de Calidad con 35 ítems bajo los lineamientos de evaluación referente al cumplimiento de nueve factores de calidad en una muestra equivalente a 146 hoteles en el departamento de Lambayeque.

Para la investigación, se utilizó la herramienta denominada Alfa de Cronbach, el cual es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida con un análisis de 9 ítems considerados como variables, los mismos que son considerados como los factores de calidad alcanzables por las empresas de acuerdo al estudio.

El Alpha de Cronbach mayor a 0.7 es aceptable y se puede aceptar que las preguntas son confiables y están midiendo realmente el factor al que están asociadas; si el resultado es menor a 0.7 se considera insuficiente o débil para establecer confiabilidad.

En la Tabla 3, se puede afirmar que los valores del alfa superan el valor de 0.7 en los nueve factores de calidad evaluados demostrando que el instrumento es confiable.

Es importante considerar además que En la Tabla 3, el Alfa de Cronbach más alto fue el aplicado al factor Auditoría y evaluación de calidad con 0.961; también es importante referenciar que el valor mínimo resultante es el 0.912, considerado como el factor planeamiento de calidad.

Tabla 3

## Alpha de Cronbach para los Factores de Calidad

ENCUESTAS 2011	ENCUESTAS 2014	PUNTAJE OBTENIDO	ALFA DE CRONBACH
<b>Factor Alta Gerencia</b>		2014	<b>0.954</b>
X11 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	21	4.05	
X12 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	6	3.74	
X13 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	29	3.83	
X14 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	8	4.18	
X15 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	14	4.06	
<b>Factor Planeamiento de Calidad</b>		3.89	<b>0.912</b>
X21 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	5	3.93	
X22 La empresa presta atención al cumplimiento de sus políticas y planes relacionados con la calidad	27	3.81	
La empresa involucra a sus empleados para hacer políticas y planes de calidad	33	3.93	
<b>Factor Auditoría y Evaluación</b>		3.85	<b>0.961</b>
X31 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisión	22	3.84	
X32 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	23	3.90	
X33 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	3	3.83	
<b>Factor Diseño del Producto</b>		3.76	<b>0.951</b>
X41 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	32	3.65	
X42 La empresa invierte en el diseño de los productos que suministra	31	3.88	
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	35	3.96	
<b>Factor Gestión del Proveedor</b>		4.01	<b>0.915</b>
X51 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	13	4.24	
X52 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a su calidad	7	3.83	
X53 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	15	3.92	
<b>Factor Control y Mejoramiento del Proceso</b>		3.86	<b>0.939</b>
X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	16	3.95	
X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	12	4.09	
X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	20	3.77	
X64 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	28	3.91	
X65 La empresa implementa el control de calidad con eficacia	1	3.56	
<b>Factor Educación y entrenamiento</b>		4.02	<b>0.949</b>
X71 La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad	18	3.97	
X72 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	4	3.95	
X73 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	11	4.19	
X74 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	30	3.95	
<b>Factor Círculos de Calidad</b>		3.45	<b>0.928</b>
X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2	3.84	
X82 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	26	3.46	
X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	25	3.34	
X84 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	17	3.14	
<b>Factor Satisfacción al Cliente</b>		4.00	<b>0.945</b>
X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	19	3.93	
X92 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	9	3.87	
X93 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	10	4.16	
X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	24	4.04	
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.86</b>	

## 4.2 Perfil de Informantes

Tal como se muestra en la Tabla 4, de 146 hoteles encuestados entre mayo a agosto de 2014, el 100% son privados. También se puede observar en la tabla que la mayoría de hoteles encuestados tiene entre 1 a 10 colaboradores, este dato nos referencia el detalle que la

mayoría de hoteles en Lambayeque han sido iniciativas de negocio familiar que actualmente tienen excelente posicionamiento comercial.

Tabla 4

Estadística Descriptiva del Perfil del Informante

	N °	%
<b>Ubicación de la empresa</b>		
	Provincia	146 100%
<b>Perfil de la empresa</b>	Privada	146 100
<b>Trabajadores de la empresa</b>	1 a 10	130 89%
	11 a 50	11 8%
	51 a 200	3 2%
	201 a mas	2 1%
<b>Cargo</b>	Presidente del directorio	15 10%
	Gerente de área o Jefe de Departamento	41 28%
	Otro	90 62%
<b>Tipo de empresa</b>	Hotel	146 100%
	0 a 5	55 38%
	6 a 10	60 41%
<b>Tiempo de fundación empresa</b>	11 a 15	14 10%
	16 a 20	12 8%
	Más de 20	5 3%
<b>Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad</b>	No	146 100%
<b>Tipo de Sistema de Gestión</b>		0 0%
<b>Tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b>	De 1 a 3 años	0 0%
	De 4 a 7 años	0 0%
	De 8 a más años	0 0%

De los datos mostrados en la Tabla 4, podemos observar que las empresas encuestadas pertenecen al departamento de Lambayeque en su mayoría, con una representación de 143 empresas propias de la región y que estadísticamente comprenden el 98%; sin embargo, el 2% de los alojamientos encuestados son sucursales de la provincia de Lima que operan en el departamento, estos son: Casa Andina, Costa del Sol y Los Portales. Este resultado nos

permite considerar que existen empresas de Lima con crecimiento y alcance nacional positivo. Por otro lado, el 100% de las empresas encuestadas son privadas.

Según la Figura 2, en el análisis de Trabajadores de la empresa podemos considerar que el mayor porcentaje comprende entre 1 a 10 trabajadores con el 89%, confirmando que este tipo de empresas en su mayoría están constituidas como pequeña y micro empresa (PYMES), y el 8% de los hoteles de la provincia de Chiclayo tienen de 11 hasta 50 trabajadores. Otro indicador importante según las entrevistas presenciales es que son empresas familiares en las cuales predomina la tercerización en la prestación de servicios.

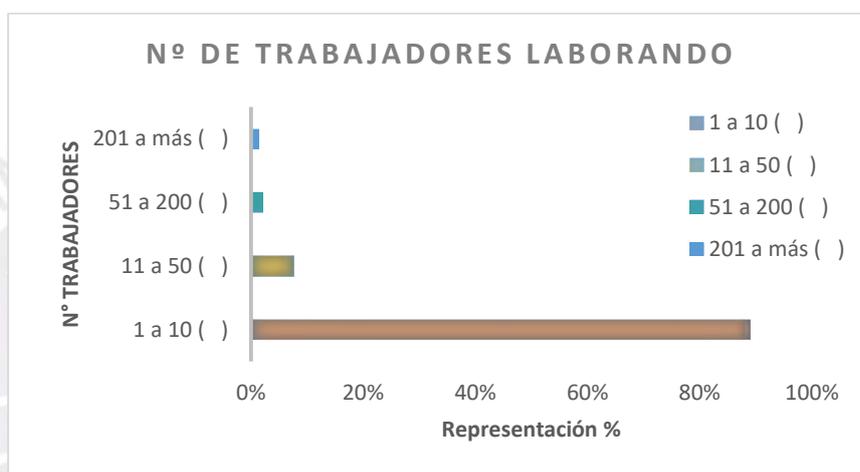


Figura 2. Número de trabajadores que tienen laborando en los hoteles de la región Lambayeque. Agosto 2014.

En las empresas Hoteleras encuestadas, la mayoría de las atenciones fueron hechas por recepcionistas y encargados demostrado en un 62% de la muestra evaluada. Queda tomar en consideración que los representantes directivos de la mayoría de los hoteles se encontraron haciendo trámites comerciales y de formalización. En referencia al tiempo de fundación, el 41% de hoteles presentó un tiempo de entre 6 a 10 años, lo cual resulta importante para reconocer según las afirmaciones de los encuestados que la actividad de brindar servicios de alojamiento es relativamente rentable. En referencia al tipo de sistema de gestión, ninguna empresa cuenta con una certificación que se asemeje a la aplicación de sistemas de gestión en

calidad. Cabe destacar que sí presentaron reconocimientos importantes, tal es el caso del Hotel Costa del Sol, acreedor del certificado de Excelencia Trip Advisor.

### 4.3 Presentación y discusión de los resultados

En referencia a los resultados obtenidos en las encuestas con el marco teórico, se pudo contrastar la relación de los directivos y personal de las empresas en poder determinar las necesidades del cliente y desarrollar el producto de acuerdo con sus requerimientos para obtener su satisfacción. La referencia de Almeida (2006), mencionada en el capítulo 2 tiene acierto con los resultados obtenidos.

El valor medio de las encuestas recuperadas del artículo de Benzaquen (2013a), ha permitido un análisis comparativo. La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas estudiadas a escala nacional ha servido como un análisis comparativo con nuestro trabajo realizado a escala regional.

El cuestionario sobre la implementación de la calidad en el Sector Hotelero de Lambayeque es validado por CENTRUM católica; el cual, a comparación del realizado por Benzaquen, agrega una pregunta dentro del factor Planeamiento de Calidad, donde se evalúa si la empresa involucra a sus empleados para hacer políticas y planes de calidad. Esta pregunta es considerada como no comparable con el estándar nacional. Además, en el factor Diseño del Producto, se agrega la pregunta que evalúa si la empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto, y es considerada también una pregunta no comparable con el estándar nacional.

En relación con el Factor de Alta Gerencia ( $X_1$ ), el resultado final mostrado (Tabla 5), nos indica la referencia de la Alta Gerencia con un promedio de 3,93 considerándolo a un grado aceptable. Cabe resaltar que ninguna empresa tiene SGC, pero en algunas ocasiones las respuestas han llegado a altos promedios que podrían ser comparables con el informe de estándar nacional de haber sido considerado un rubro similar. Al comparar las preguntas

observamos el valor más representativo se muestra en la pregunta  $X_8$  que describe: “La Alta Gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad”. Podemos afirmar que este factor alcanza el nivel de cumplimiento de los factores de calidad TQM en los hoteles, con un 4,15.

Tabla 5

*Factor Alta Gerencia-Liderazgo( $X_1$ ): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Alta Gerencia-Liderazgo <math>X_1</math></b>	<b>3,93</b>
$X_1, 21$	4,07
$X_1, 6$	3,64
$X_1, 29$	3,72
<b><math>X_1, 8</math></b>	<b>4,15</b>
$X_1, 14$	4,08

Como se observa en la Tabla 6, el Factor *Planeamiento de Calidad* ( $X_2$ ), nos canaliza un resultado de 3,89. Si evaluamos la pregunta con puntaje más representativo, podemos observar que la mayoría de encuestados indicó que la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad con 3,93. Otro factor adicional es que en la encuesta de evaluación en los hoteles se adiciona la pregunta: “¿La empresa involucra a sus empleados para hacer políticas y planes de calidad?”, esta pregunta no es comparable con el estándar nacional.

Tabla 6

*Factor Planeamiento de Calidad (X<sub>2</sub>): Cuestionario Calidad en las empresas del sector hotelero de Lambayeque 2014 Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Planeamiento de la calidad X<sub>2</sub></b>	<b>3,89</b>
X <sub>2</sub> , 5	3,93
X <sub>2</sub> , 27	3,85
X <sub>2</sub> , 33	3,91

Para el caso del factor Auditoría y Autoevaluación de Calidad (X<sub>3</sub>), la Tabla 7 nos muestra la calificación media obtenida de 3,85. Dentro de las preguntas, la de mayor valuación en la evaluación de calidad en el sector hotelero de Lambayeque, destaca la relacionada a la Evaluación Constante de Políticas y Planes de Calidad con un puntaje promedio de 3,91.

Podemos decir, según las referencias brindadas por los encuestados, que la evaluación constante se enfoca principalmente en el control de las estrategias de buena atención y empatía con el cliente para sugerir el servicio en próximas ocasiones de forma referencial.

Tabla 7

*Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X<sub>3</sub>): Cuestionario Calidad en los hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Auditoría y Evaluación X<sub>3</sub></b>	<b>3,85</b>
X <sub>3</sub> , 22	3,84
X <sub>3</sub> , 23	3,91
X <sub>3</sub> , 3	3,80

Para el caso del Factor Diseño del Producto (X<sub>4</sub>), que se muestra en la Tabla 8, este factor obtiene una calificación media de 3,83. Otro alcance a mencionar, es que la encuesta desarrollada hacia la evaluación de calidad en los hoteles agrega la pregunta relacionada al método para desarrollar el diseño del producto. En los hoteles encuestados, los representantes relacionan las preguntas a la elaboración de paquetes vinculados al servicio de alojamiento, como desayunos, almuerzos, cenas, eventos en las instalaciones, según el perfil del cliente.

Tabla 8

*Factor Diseño del Producto (X<sub>4</sub>): Comparativo Estándar Nacional 2011 y Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Diseño del Producto X<sub>4</sub></b>	<b>3,83</b>
X <sub>4</sub> , 32	3,65
<b>X<sub>4</sub>, 31</b>	<b>3,88</b>
<b>X<sub>4</sub>, 35</b>	<b>3,96</b>

Para el caso del Factor Gestión del Proveedor (X5), en la Tabla 9 se observa la calificación media obtenida 4,01. Podemos afirmar que este factor alcanza el nivel de cumplimiento de los factores de calidad TQM; en consecuencia, podemos visualizar un alto desempeño en este factor.

Meritorio resultado alcanza la pregunta acerca del establecimiento de relaciones de cooperación a largo plazo de la empresa con sus proveedores considerada la pregunta 13, donde se obtiene un valor de 4,24, siendo este elemento sobre el que está girando el soporte de calidad al factor Calidad del Proveedor.

Tabla 9

*Factor Gestión del Proveedor (X5): Cuestionario Calidad en hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Gestión del Proveedor X5</b>	<b>4,01</b>
<b>X5, 13</b>	<b>4,24</b>
X5, 7	3,83
X5, 15	3,92

En el caso del Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6), la Tabla 10 muestra que este factor obtiene un promedio de 3,86. Loable resultado alcanza la pregunta acerca de las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente considerada la pregunta 12, que obtiene un promedio de 4,09, lo cual es traducido por los representantes de los hoteles como el enfoque a controlar el correcto funcionamiento de las instalaciones, así como la disposición física del equipo operativo. Precisamos que éste es un elemento sobre el que está girando el soporte de calidad al factor Control y Mejoramiento de Procesos.

Tabla 10

*Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X<sub>6</sub>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje Promedio Obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Control y Mejoramiento de</b>	<b>3,86</b>
<b>Procesos X<sub>6</sub></b>	
X <sub>6</sub> , 16	3,95
<b>X<sub>6</sub>, 12</b>	<b>4,09</b>
X <sub>6</sub> , 20	3,77
X <sub>6</sub> , 28	3,91
X <sub>6</sub> , 1	3,56

Para el caso del Factor Educación y Entrenamiento (X<sub>7</sub>), la Tabla 11 muestra que este factor obtiene un promedio de 4,02.

Meritorio resultado alcanza la pregunta 11 que obtiene un valor de 4,19; lo que afirma el involucramiento de los empleados hacia las actividades relacionadas con la calidad, en algunos casos se han dado comentarios a favor de la gerencia por la iniciativa con todo el personal, siendo este elemento sobre el que está girando el soporte de calidad al factor Educación y Entrenamiento.

Es importante mencionar que el referente factor entrenamiento, coinciden en porcentaje las preguntas; la mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de calidad, con la pregunta; los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad con el valor de 3,95.

Tabla 11

*Factor Educación y Entrenamiento (X<sub>7</sub>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Educación y Entrenamiento X<sub>7</sub></b>	<b>4,02</b>
X <sub>7</sub> , 18	3,97
X <sub>7</sub> , 04	3,95
<b>X<sub>7</sub>, 11</b>	<b>4,19</b>
X <sub>7</sub> , 30	3,95

En relación al Factor Círculos de Calidad (X<sub>8</sub>), la Tabla 12 arroja que este factor obtiene un promedio de 3,45. Apreciable resultado alcanza la pregunta que refiere a las reuniones de control consideradas como círculos de calidad, que obtiene un valor de 3,84, la cual refieren ahorros para la empresa en tiempo y procesos de atención gracias a los círculos de calidad.

Tabla 12

*Factor Círculos de Calidad (X<sub>8</sub>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Círculos de Calidad X<sub>8</sub></b>	<b>3,45</b>
X <sub>8</sub> , 2	3,84
X <sub>8</sub> , 26	3,46
X <sub>8</sub> , 25	3,34
X <sub>8</sub> , 17	3,14

Acerca del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X<sub>9</sub>), se observa en la Tabla 13, que el promedio del puntaje es de 4,00. Apreciable resultado alcanza la pregunta 10 que obtiene un valor de 4,16, que muestra el interés para hacer seguimiento y obtener resultados de los gustos y preferencias de sus clientes, herramienta importante para el seguimiento de los mismos.

Tabla 13

*Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X<sub>9</sub>): Cuestionario Calidad en Hoteles 2014 en el Puntaje promedio obtenido*

FACTOR/PREGUNTA	PUNTAJE PROMEDIO
<b>Enfoque hacia la Satisfacción del cliente X<sub>9</sub></b>	<b>4,00</b>
X <sub>9</sub> , 19	3,93
X <sub>9</sub> , 9	3,87
<b>X<sub>9</sub>, 10</b>	<b>4,16</b>
X <sub>9</sub> , 24	4,04

En la Tabla 14, se presentan resultados en referencia a ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el Sector Hotelero de la Región Lambayeque? Para tal efecto, consideramos los promedios de cada uno de los nueve factores obtenidos en la muestra.

La métrica de la investigación indica que el promedio general es de 3.86, el cual presenta un alto nivel de calidad percibida, por lo tanto, de acuerdo a los factores de calidad los Hoteles y Turismo de la región Lambayeque, cumplen el nivel de los factores de calidad TQM, pero queda recalcar que ninguna presenta certificación que la acredite.

Otro detalle a considerar es que el mayor puntaje obtenido de los factores donde se obtiene en el factor Educación y Entrenamiento, rescatando una buena administración orientada al procedimiento de preparación del personal y control para el cumplimiento de las metas orientadas a la mejora continua del personal con temas relacionados a la sostenibilidad rentabilidad del negocio, y reconociendo el esfuerzo de parte de la empresa por ellos.

Tabla 14

*Evaluación de factores de calidad más representativos y el promedio obtenido de los nueve factores de calidad para los Hoteles y Turismo De la Región Lambayeque*

Categoría	Factor de Calidad Hoteles Dpto. Lambayeque 2014
Factor Alta Gerencia	3,91
Factor Planeamiento de Calidad	3,89
Factor Auditoria y Evaluación	3,85
Factor Diseño del Producto	3,76
Factor Gestión del Proveedor	4,01
Factor Control y Mejoramiento del Proceso	3,86
Factor Educación y entrenamiento	4,02
Factor Círculos de Calidad	3,45
Factor Satisfacción al Cliente	4,00
<b>Promedio De Factores</b>	<b>3,86</b>

En lo que respecta al grado de acuerdo con los factores de calidad que mide el cuestionario TQM (Figura 3), el 66% están Totalmente de Acuerdo y un 2% están En Desacuerdo.

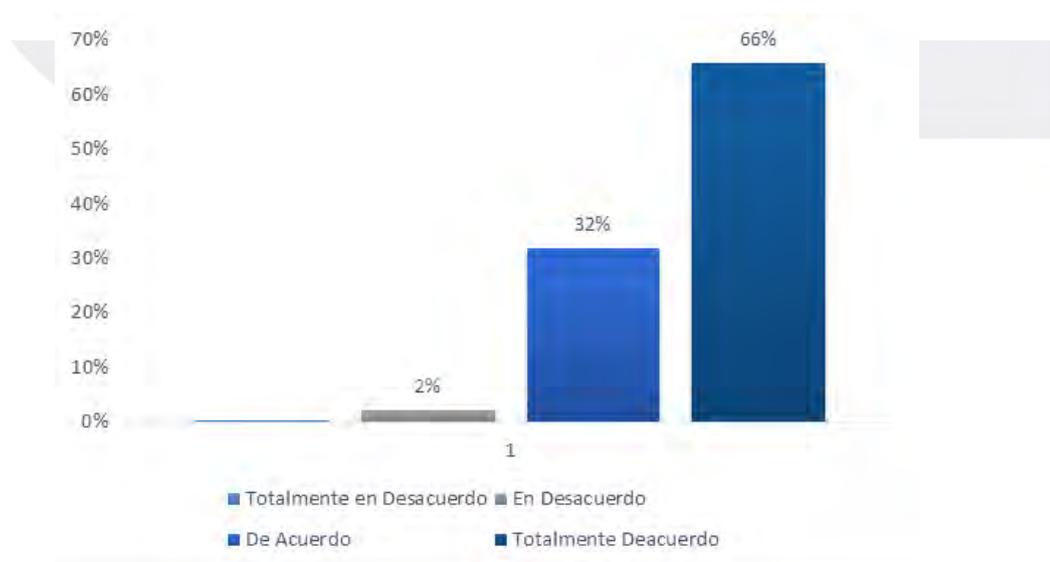


Figura 3. Grado porcentual de aceptación de los factores de calidad, de acuerdo con representantes de los Hoteles de la Región Lambayeque agosto 2014.

En la Figura 4, se muestra el Gráfico Radial identificando los factores que más acercamiento tienen a los parámetros considerados con Alto nivel de calidad percibida; tal es el caso de educación y entrenamiento con el 4.02, además del considerado con menor nivel de calidad percibida comparativamente con otros niveles el factor Círculos de calidad con 3.45.

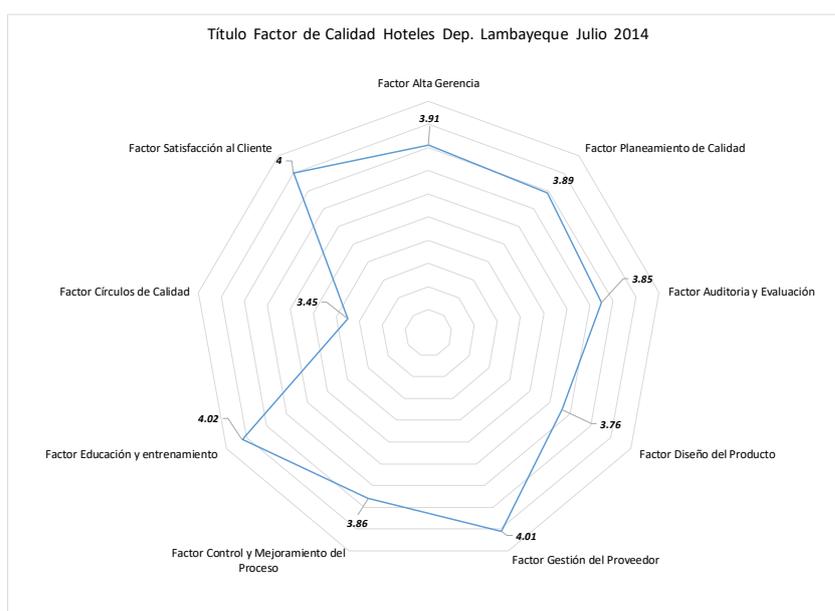


Figura 4. Gráfico Radial Factor de Calidad de Hoteles del Departamento de Lambayeque periodo Julio 2014.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presentarán una serie de conclusiones obtenidas en la investigación. Es importante rescatar que en el proceso de redacción se realizó un contraste con los datos presentados en el capítulo que contiene la revisión de la literatura. Seguidamente se detallarán algunas recomendaciones prácticas y que puedan ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones.

### 5.1 Conclusiones

Siendo el objetivo del presente estudio identificar el nivel de cumplimiento de los nueve Factores del TQM en el Sector Hoteles de la región Lambayeque, se observa un alto nivel del cumplimiento, con valores promedio cercanos a 4. En los factores Gestión del proveedor, y Educación y entrenamiento, se dieron valores más altos de 4.24 y 4.19 para ambos, siendo importante tomar en consideración esta referencia para la implementación de sistemas de gestión de calidad en los hoteles de la región.

Con respecto al factor Alta Gerencia, el promedio total obtenido es de 3,91; pudiendo notar que se viene dando un alto nivel de calidad percibida con respecto a los factores del TQM. Así mismo, la pregunta “La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad”, se puede observar que obtuvo un mayor valor promedio, estando asociada al área administrativa de la empresa; demostrando su planeamiento con metas que buscan la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Todos los Hoteles de Lambayeque obtuvieron valores promedio de 3,89, en todas las preguntas correspondientes al factor Planeamiento de la Calidad, resultado que demuestra la necesidad de contar con metas específicas alineadas de acuerdo con sus políticas. Las estructuras organizativas pequeñas, pueden involucrar a los empleados en la ejecución de sus planes y políticas de calidad para conseguir las metas establecidas.

Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad, se obtuvieron valores promedios de 3,85 en todas las preguntas correspondientes a este factor. Asimismo, se obtuvo un mayor valor en la pregunta “La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de Calidad”.

Con respecto al factor Diseño del Producto, los valores promedios arrojan un total de 3,76 y dentro de ello se encuentra con un mayor valor en la pregunta “La empresa tiene un método para desarrollar el diseño de un producto”. La evaluación de la competencia, así como el control de las encuestas de atención, han permitido en la mayoría de empresas mejorar el diseño de los productos; tales como la presentación de los servicios con una dinámica oportuna.

En lo correspondiente al factor Gestión de la Calidad del Proveedor, se obtuvo el máximo valor por encima de 4, demostrando un alto nivel de calidad percibida con el valor promedio de 4,01. Sin embargo, en la pregunta “La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad”, presentó un puntaje de 3,83, demostrando que se debe enfatizar en un involucramiento más profundo en la evaluación de cómo el proveedor desarrolla sus servicios con rapidez y calidad.

En el factor Control y Mejoramiento del Proceso, en los Hoteles, y medido a través de la pregunta: “Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente”, se obtuvo la más alta puntuación promedio de todas con 4,09, considerada con alto nivel de calidad percibida. Las empresas reconocen contar con infraestructura, equipos e instalaciones idóneas para otorgar un buen servicio,

El factor Entrenamiento y Educación, mostró valores promedios cercanos a 4 en todas las preguntas, obteniéndose un mayor valor con 4,19 en la pregunta: “La empresa cuenta con medios para obtener información sobre el cliente”. Los trabajadores reciben capacitaciones, aunque mínimas, y están en la capacidad de apoyar en la gestión de calidad de acuerdo a las

exigencias del cliente. Las fuentes de preparación son por lo general las encuestas después del servicio brindado. Las capacitaciones a su vez contribuyen a la sostenibilidad de las empresas y la continuidad en sus puestos de trabajo.

En el nivel de cumplimiento percibido respecto al factor Círculos de Calidad, se obtuvo valores promedios cercanos a 4 en todas las preguntas correspondientes a este factor, obteniéndose un mayor valor en la pregunta “La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad”; lo cual permite destacar la evaluación en equipo de puntos críticos. El nivel de capacidad para realizar estos círculos permitirá mejorar los procesos, disminuir mermas y estandarizar los costos operativos logrando ahorros importantes.

En lo correspondiente al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, el promedio total obtenido también fue considerado el mayor de todos los factores del TQM. La evaluación continua de los requerimientos de los clientes es facilitada por el contacto directo con ellos, permitiendo que la alta gerencia pueda obtener información directa de primera fuente con la finalidad de conocer qué es lo que el cliente quiere, y cómo se siente respecto de la calidad que recibe. Del promedio destaca la pregunta: “El personal de todos los niveles de la empresa, presta atención a la información sobre las quejas de los clientes”, velando siempre la reputación de la empresa y tomando consideraciones adicionales para no cometer los mismos errores.

La calidad total no distingue economías ni de ubicaciones geográficas, asegurando que la aplicación de sistemas de gestión de calidad permite el crecimiento de la empresa en diferentes aspectos, mejorando las relaciones con el cliente y generando mayores ganancias a mediano y largo plazo.

## **5.2 Recomendaciones**

Los Hoteles del Departamento de Lambayeque, deben lograr un mayor compromiso en la implementación y gestión de sistemas de calidad mediante el control basado en auditorías

internas, con la finalidad de evaluar los lineamientos administrativos y su correcta ejecución, y así estar preparados frente a futuras auditorías externas; lo que a su vez permitirá desarrollar, en un menor plazo, los procesos de certificación de calidad.

La alta dirección debe estar en permanente contacto con los clientes, ya que ellos le brindaran información real del servicio recibido; permitiendo con ello realizar mejoras continuas.

Se deben realizar más talleres y generar gremios o asociaciones de Hoteles, que trabajen en conjunto con un presupuesto participativo para la implementación de sistemas de calidad desarrollando sinergias con instituciones públicas del sector, en miras a mejorar el turismo en su localidad.

El Gobierno Regional de Lambayeque como principal actor en temas turísticos, en coordinación con los municipios, ONG's y MINCETUR, deben facilitar un planeamiento estratégico para la reducción de la informalidad en el sector turismo, y a la vez, integrar a los comercio informal, desarrollando talleres para disminuir la pobreza y generar actividades que impulsen de forma sostenible el turismo.

Se recomienda también, mejorar la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, ya que eso podría intensificar el crecimiento de la empresa en diferentes aspectos, mejorando la relación con el cliente y generando ganancias a mediano y largo plazo.

### **5.3 Contribuciones**

#### **5.3.1 Contribuciones Prácticas**

- En la investigación desarrollada, se determinó que las empresas del Sector Hotelero de Lambayeque deben mejorar sus Sistemas de Gestión de Calidad para generar mejores beneficios, adaptando sus lineamientos a los requerimientos del SGC, para que en un futuro estudio excedan significativamente los resultados de cada factor evaluado.

- Es necesaria la interacción de parte de las instituciones públicas, aplicando talleres que sensibilicen a los propietarios y directivos de las empresas hoteleras acerca de la necesidad de dotar un sistema de calidad que permita a los Hoteles llevar un proceso organizado, aplicando los factores de calidad en los servicios adaptados a los clientes.
- Es necesario que la alta gerencia, logre modernizar sus conocimientos en sistemas de gestión de calidad para poder dirigir a su equipo con responsabilidad, respaldado por una fuente teórica - práctica que pueda potenciar su experiencia.
- En el presente estudio, se observó que el Factor Educación y Entrenamiento es el de mayor puntaje, evidenciando que los Hoteles velan mucho por la preparación teórica tanto en sus directivos como personal; siendo necesario fomentar esta práctica para el correcto desarrollo de la cultura empresarial.

### **5.3.1 Contribuciones Teóricas.**

- El estudio realizado valida la herramienta utilizada de los nueve factores del TQM, la cual fue usada por Benzaquen (2013a), para el estudio del nivel de cumplimiento de las empresas peruanas al 2011.
- El presente estudio ha extendido la investigación de Benzaquen (2013a) para las empresas peruanas, orientando una investigación específica al sector Hoteles en el Departamento de Lambayeque en el periodo de agosto de 2014, la cual muestra evidencia del cumplimiento del TQM, pero no presenta acreditación que valide su correcta implementación.
- El presente estudio, ha permitido brindar un resultado adicional sobre el nivel de cumplimiento de calidad en el sector de los Hoteles del Departamento de Lambayeque en el periodo de agosto de 2014, el cual muestra evidencia en la ejecución del TQM, convirtiéndose así en una fuente comparativa con la evolución en el cumplimiento futuro de los factores de calidad.

#### 5.4 Investigaciones Futuras

- Se recomienda clasificar los Hoteles por fecha de formalización y tipo de empresa según el número de trabajadores, con la finalidad de hacer más específica la evaluación respecto al cumplimiento de un SGC segmentando en grupos con características equivalentes.
- Se debería realizar un estudio comparativo de los Hoteles a nivel nacional que tienen un SGC implementado, con la finalidad de hacer una comparación de las certificaciones y reconocimientos obtenidos por su correcta implementación.
- Se recomienda evaluar las razones que impiden la formalidad de los Hoteles en el Perú, y cuáles son las herramientas que permitan al gobierno central y ministerios encargados, promover el crecimiento formal de las mismas.
- Se recomienda extender la presente investigación, hacia los hoteles de las provincias del Perú, con la finalidad de evaluar la realidad del sector según la aplicación de un SGC.
- Se recomienda implementar los nueve factores de un correcto SGC, con las políticas de calidad en atención implementadas por el proyecto CALTUR, de manera que se faciliten talleres más acordes a los lineamientos de calidad esperados.

## Referencias

- Agus, A. (2005). *Los vínculos estructurales entre TQM, desempeño de la calidad del product y el desempeño empresarial: Estudio empírico preliminar en empresas electrónicas*. Singapore Management Review, 27(1), 87-105.
- Arbaiza, L. (2013). *La importancia de crear estrategias para el turismo sostenible en el Perú*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/07/01/importancia-estrategias-turismo-sostenible-peru/>
- Albacete, C.A. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Granada: Universidad de Granada.
- Albacete, C.A.; Fuentes, M.M.; Lórens, F.J. (2007). “*Service Quality Measurement in Rural Accomodation*”. Annals of Tourism Research, 34(1), 45-65.
- Almeida A. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*. Madrid, España: Síntesis.
- Bagur, L., Rocafort, A., & Aznar, J.P. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(0) 147-166. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>
- Benzaquen, J. (2013a abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2014b abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Camisón, C. (2016). La calidad como factor de competitividad en turismo: un análisis del caso español () 749.

- Crosby, P. (1979): *“Quality is Free: The Art of Making Quality Certain”*, New York. McGraw-Hill”.
- D’Alessio, I. F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. Mexico – Lima: Pearson.
- Deming, W. E. (1986). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España:Díaz de Santos.
- Fontalvo, T, Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga, España:Eumed.
- Galgano, A. (1993). *Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Recuperado de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1\\_conceptos/1\\_conceptos.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/1_conceptos/1_conceptos.htm)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hart, C. (2003). *Doing a literature review [Realizando una revisión de literatura]*. London, England: Sage.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática -INEI. (2014). *Producción Nacional 2013*. Recuperado de <http://cde.peru21.pe/doc/0/0/1/8/5/185456.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2015). *Perú Síntesis estadística 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)
- Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid, España.
- Membrado, J. (1999). *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la E.F.Q.M. Madrid*. Editorial Díaz de Santos.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Llegada de Visitantes Extranjeros y Nacionales a Sitios Turísticos*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/default.aspx?tabit=3459>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Perfil del turista extranjero*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Presentacion-PTE-2014.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Variables económicas y tendencias del mercado*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Viceministerio de Turismo, Plan Nacional de calidad Turística del Peru – CALTUR. (2013). *Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/02\\_mbp\\_manipulacionA/MBP\\_manipulacion\\_alimentos\\_restaurantes\\_servicios\\_afines.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/02_mbp_manipulacionA/MBP_manipulacion_alimentos_restaurantes_servicios_afines.pdf)
- Oxifeld, A (1950). “Consumer Knowledge: Its Measurement and Extent”. Review of Economics and Statistics, 32, 300-14.
- Pingo, R. (2012). *Marketing región Lambayeque: mejorando el turismo receptivo*. pp. 117-128 / ISSN 1992-1896
- Powell, T. (1995). *Gestión de la calidad total como ventaja competitiva: Una revisión y un estudio empírico*. Volumen 16. Pag. 15-37
- Reeves, C; Reinar, D (1994). *Defining Quality: Alternatives and implications*, Academy of Management Review, vol. 19, n° 3.
- Rezende, P. (2014). *La tecnología: aliado clave para las agencias de viaje online*. Recuperado de <http://m.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-tecnologia-aliado-clave-para-las-agencias-de-viajes-online>

Tata, J., and Prasad, S. (1998), *Cultural and structural constraints on total quality management implementation*, Total Quality Management.

Xiu, J. (2013). *Antecedentes de las agencias de viajes y sus avances tecnológicos*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/antecedentes-de-las-agencias-de-viajes-y-sus-avances-tecnologicos/>



## Apéndice A: Encuesta

 <p><b>CENTRUM</b> GRADUATE BUSINESS SCHOOL PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ</p>					Fecha <input style="width: 100%;" type="text"/>	
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA</b>						
<b>A. Su empresa o Institución está ubicada:</b> a. <input type="checkbox"/> En Lima b. <input type="checkbox"/> En provincia			<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b> a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción c. <input type="checkbox"/> Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría g. <input type="checkbox"/> Otra _____			
<b>B. Su empresa es:</b> a. <input type="checkbox"/> Pública b. <input type="checkbox"/> Privada c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____						
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?</b> a. 1 a 10 ( ) b. 11 a 50 ( ) c. 51 a 200 ( ) d. 201 a más ( )			<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b> a. <input type="checkbox"/> 0 - 5 b. <input type="checkbox"/> 6 - 10 c. <input type="checkbox"/> 11 - 15 d. <input type="checkbox"/> 16 - 20 e. <input type="checkbox"/> Más de 20			
<b>D. Su cargo es:</b> a. <input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General b. <input type="checkbox"/> Gerente de Area o Jefe de Departamento c. <input type="checkbox"/> Otro _____			<b>G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
			<b>H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b> _____			
			<b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b> a. De 1 a 3 años ( ) b. De 4 a 7 años ( ) c. De 8 a más años ( )			
<b>NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA</b> Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

## Apéndice B: Valor Medio de las Encuestas

ENCUESTAS 2011	ENCUESTAS 2014	PUNTAJE OBTENIDO 2014
<b>Factor Alta Gerencia</b>		<b>3.91</b>
X11 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	21	4.05
X12 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	6	3.74
X13 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	29	3.83
X14 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	8	4.18
X15 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	14	4.06
<b>Factor Planeamiento de Calidad</b>		<b>3.89</b>
X21 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	5	3.93
X22 La empresa presta atención al cumplimiento de sus políticas y planes relacionados con la calidad	27	3.81
La empresa involucra a sus empleados para hacer políticas y planes de calidad	33	3.93
<b>Factor Auditoría y Evaluación</b>		<b>3.85</b>
X31 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisión	22	3.84
X32 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	23	3.90
X33 El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa	3	3.83
<b>Factor Diseño del Producto</b>		<b>3.76</b>
X41 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	32	3.65
X42 La empresa invierte en el diseño de los productos que suministra	31	3.88
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	35	3.96
<b>Factor Gestión del Proveedor</b>		<b>4.01</b>
X51 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	13	4.24
X52 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a su calidad	7	3.83
X53 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	15	3.92
<b>Factor Control y Mejoramiento del Proceso</b>		<b>3.86</b>
X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	16	3.95
X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	12	4.09
X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	20	3.77
X64 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	28	3.91
X65 La empresa implementa el control de calidad con eficacia	1	3.56
<b>Factor Educación y entrenamiento</b>		<b>4.02</b>
X71 La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad	18	3.97
X72 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	4	3.95
X73 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	11	4.19
X74 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	30	3.95
<b>Factor Círculos de Calidad</b>		<b>3.45</b>
X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2	3.84
X82 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	26	3.46
X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	25	3.34
X84 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	17	3.14
<b>Factor Satisfacción al Cliente</b>		<b>4.00</b>
X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	19	3.93
X92 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	9	3.87
X93 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	10	4.16
X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	24	4.04
	<b>PROMEDIO</b>	<b>3.86</b>

## Apéndice C: Hoteles de Lambayeque Encuestados

Nº	NOMB. COMERCIAL	REPRESENT LEGAL	VIA	NUMERO	DISTRIT	TELEF.
1	Costa del Sol	Alexander Carmelino Garcia	Jose Balta	399	Chiclayo	22-7272
2	Gran Hotel Chiclayo By Casa Andina	Luis Enrique Aita Campodonico	Federico Villareal	115	Chiclayo	23-4911
3	Sunec	Lidia Susana Neira de Coronel	Manuel M. Izaga	472	Chiclayo	20-5110
4	Win Meier	Juan José Castillo Coca	Bolognesi	756	Chiclayo	22-8172
5	América	Antonio Bardales Malca	Luis Gonzales	946	Chiclayo	22-9305
6	Aristi	Luis Alberto Ramos Becerra	Esq. F. Cabrera y Grau	345	Chiclayo	22-8673
7	Aura	Diana Nataly Maco Serrato	Siete de Enero	364	Chiclayo	61-9582
8	Casa de la Luna	Jose Marti Fernandez Carranza	José Bernardo Alcedo	250 Ub. Patazca	Chiclayo	27-0156
9	Central	Homero Duarez Saenz	San José	976	Chiclayo	22-7626
10	Costa Norte	Danny Incio Zapata	Alfonso Ugarte	765	Chiclayo	23-2772
11	Descanso del Inca	María Elena Monteza López	Manuel María Izaga	836	Chiclayo	32-7575
12	El Sol	Amelia Chavez Vda. Green	Elias Aguirre	119	Chiclayo	23-2120
13	Eras	Juan Julio Heras Quispe	Vicente de la Vega	843-851	Chiclayo	23-5712
14	Gloria Plaza Hotel & Casino	Ricardo Barrueto La Torre	Grau - esq. V. Daltroso	397	Chiclayo	27-4555
15	Gran Sipán	Orlando Oblitas Campos	Luis Gonzales	1185	Chiclayo	22-2741
16	Inti Hotel	Mahmud Ismail Mustafa Mustafa	Luis Gonzales	622	Chiclayo	23-5931
17	Kalu	William Castrejón Espino	Pedro Ruiz	1038	Chiclayo	229293
18	Las Musas	Alan George Richter Rodriguez	Los Faiques	101 - Urb. Sta. Victoria	Chiclayo	23-9884
19	Los Portales Hotel Chiclayo	María Luisa Rodríguez de Puig	Saenz Peña	936	Chiclayo	22-5527
20	Lucky Star	Luciano Llanos Campos	Sesquicentenario	777 Urb. Sta. Victoria	Chiclayo	22-1532
21	Marwid	William Fernandez Cerna	Ca. Los Algarrobos	115 - Urb. Sta. Victoria	Chiclayo	23-1682
22	Mochiks	Maité N. Trigo Lizarzaburu	Tacna	615	Chiclayo	20-54-85
23	Mr. Delta Hotel	Victor Delgado Tafur	Ca. Manuel Pardo	648 - Urb. San Luis	Chiclayo	23-5628
24	Paraiso	Diego Rios Villacorta	Pedro Ruiz	1064	Chiclayo	22-8161
25	Plazza	Basilio de la Cruz Huaman	Vicente de la Vega	843	Chiclayo	22-5970
26	Rizzo	Asunción Vargas de Guerrero	San José	554	Chiclayo	23-2354
27	Santa Rosa	Luis Alberto Zapata Fernandez	Luis Gonzales	927	Chiclayo	22-4411
28	Valle del Sol Hand	Susy Janet Rojas Valdez	Luis Gonzales	11-35 - 1137	Chiclayo	22-1998
29	Piramide Real	Rosa Mery calderon Carmona	Manuel M. Izaga	726	Chiclayo	22-4036
30	Villa Rita	Oscar Custodio García Uriarte	Lora y Cordero	825	Chiclayo	23-5892
31	Ada	Alfredo Hoyos Tantalean	Manuel Suarez	460	Chiclayo	22-3549
32	Alejandra	Fredesvinda Zarate Saucedo	Andalucia	242	Chiclayo	49-8363
33	Alfonso Ugarte	Raul Ruiz Campos	Alfonso Ugarte	1193	Chiclayo	222135
34	Aurora	Faustino Rioja Tarrillo	Alfonso Ugarte	1616	Chiclayo	22-2783
35	Cesar's Hotel	Elizabeth Guerrero León	Heroes Civiles	160	Chiclayo	20-8751
36	Continental	Segundo Cruzado Abanto	Manuel Arteaga	403 Urb. Los Parques	Chiclayo	23-4061
37	Costa Azul	Zenaida Diaz Monteza	Jose Pardo	430-Altos	Chiclayo	23-4852
38	Ejecutivos Hotel	Manuel Uriel Farro Perez	Siete de Enero	1351	Chiclayo	20-6147
39	El Golf	Manuela R. Paredes Fernandez	Elvira G. y Garcia	900	Chiclayo	60-0016
40	El Quijote	Oscar D. Heras Quispe	Elvira Garcia y G.	172	Chiclayo	27-4951
41	Embajador	María Ramos de Chávez	7 de Enero	1368	Chiclayo	20-4729
42	Emperador	Leopoldo Fernandez Castro	Vicente de la Vega	1267	Chiclayo	22-5048
43	Esmeralda	Esmeralda Hernandez Nonajulca	Pedro Ruiz	1046	Chiclayo	22-1611
44	Europa Andino	Angela Mirella Tapia Diaz	Elias Aguirre y cuglievan	679	Chiclayo	979877477
45	Flores	Jéús Amarante Flores Rojas	Alfonso Ugarte	1444	Chiclayo	270332
46	Hawai	Alicia Judith Chung Chao	Teniente Pinglo	160	Chiclayo	23-2522
47	Italia IV	Marco Antonio Celis Sirlopu	7 de Enero	1374	Chiclayo	20-5717
48	J.H.	Juan H. Arenas Montenegro	Toledo	119 - Urb. San Juan	Chiclayo	22-3811
49	Kalu II	Walter Castrejón Espino	Leoncio Prado	919	Chiclayo	20-5188
50	Las Begonias	Sonia Pinedo Diaz	Las Magnolias	375 Urb. Los Parques	Chiclayo	22-1928
51	Las Palmas	Rosmary Arbañil Gamarra	Juan Manuel Iturregui	398 - Urb. Patazca	Chiclayo	27-1552
52	Las Palmeras	Rosmary Arbañil Gamarra	Belaunde	473 - Urb. La Primavera	Chiclayo	23-5830
53	Mediterraneo	Gladys Horna Bazan	La Florida	740	Chiclayo	23-8718
54	Palmira	Optaciano Maicelo Llaja	Fernando B. Terry	978	Chiclayo	22-4115
55	Platino Hotel	Jesús Villalobos Pérez	Tallan y Leguia	295 - Urb. San Isidro	Chiclayo	220698
56	Presidencial	Lilia M. Fernández Jara	Juan Cuglievan	1041	Chiclayo	23-3902
57	Primavera	Alfredo Villegas Rua	Juan Cuglievan	1256	Chiclayo	23-5268
58	Rey de Oro	Manuel Gamez Sobrados	Manuel Arteaga	725-Urb Salaverry	Chiclayo	22-4140
59	Señor de Sipán I	Jara Hurtado Alejandrina	Alfonso Ugarte	1466	Chiclayo	233687
60	Señor de Sipán II	Alejandrina Jara Hurtado	Alfonso Ugarte	1473	Chiclayo	22-5894
61	Sican	Hector Mondragon Burga	Manuel M. Izaga	356	Chiclayo	20-8741
62	Trebol	Guillermo Diaz Monteza	Luis Gonzales	1568	Chiclayo	20-5546
63	Tumbas Reales	José C. Cunya Huacchillo	Andalucia	208-Urb. San Juan	Chiclayo	22-7267
64	Tumi de Oro	David Placencia Villalobos	Leoncio Prado	1145	Chiclayo	22-7108
65	Valparaiso	Javier A. Fernandez Arrascue	8 de Octubre	121	Chiclayo	49-9252
66	Venecia Gold Hotel	José Segundo Santos Huaman	Lora y Cordero	954	Chiclayo	27-0115
67	Vía Sipán	Luis Alberto Gonzales Heredia	Jorge Chavez	569 - P.J. Suazo	Chiclayo	23-7303
68	Las Vegas	Oswaldo Fernandez Tapia	José Pardo	247	Chiclayo	23-2693
69	Bolognesi	Jorge Justino Rodas Sanchez	Bolognesi	1362	Chiclayo	50-1016
70	Camelot	Hector de la Cruz Huaman	Bolognesi	1163	Chiclayo	20-8802

Nº	NOMB. COMERCIAL	REPRESENT LEGAL	VIA	NUMERO	DISTRIT	TELEF.
71	D Y Vela	Carlos Rodrigo Julón	Alfredo Lapoint	1270	Chiclayo	23-8080
72	Hikari	Castañeda de Lora Esther A.	San José	996	Chiclayo	22-6521
73	Julio César	Julio a. Rosas Guzman	Manuel M. Izaga	542	Chiclayo	22-3455
74	Latino's	Ruth Heddy Diaz Carpio	Manuel María Izaga	600	Chiclayo	23-5437
75	Luisa	Esther E. Loza Gastelumendi	Manuel María Izaga	370	Chiclayo	20-9023
76	Mar de Plata	Oriando Che Guevara Fernandez	Saenz Peña	143	Chiclayo	45-2477
77	Santa Victoria	José Saldarriaga Mejía	Florida	588 - Urb. Sta. Vict	Chiclayo	22-5074
78	Santo Domingo	José Luis Vásquez Urbina	Balta	1054	Chiclayo	27-0881
79	Silvana	Alberto Gonzalez Gonzalez	Alfredo Lapoint	1058	Chiclayo	22-4170
80	Tamaris	Domingo Carrasco Elera	Tacna	342	Chiclayo	22-8628
81	Alondra	Elmer Tello Infante	Cois	189	Chiclayo	49-1095
82	Amigos	Graciela Alegria Olazabal	Juan Cuglievan	616	Chiclayo	22-6237
83	B.B.C	Cesar Burga Bravo	Pedro Ruiz	1018	Chiclayo	22-1820
84	Barcelona	Elizabeth Tucumango Vásquez	Barcelona	164- urb San Juan	Chiclayo	22-3479
85	Bello Horizonte	Britaldo Constantino Silva	Juan Fanning	300	Chiclayo	25-0719
86	Bosque de Pomac	William Sarango Chamba	Héroes Civiles	123	Chiclayo	20-9416
87	Boston	Lady Leyvi Sánchez Fernandez	Manuel Artega	463 - Urb. Los Par	Chiclayo	23-7270
88	Cesar's Palace	Valentina Guívar Guevara	José Pardo	277	Chiclayo	20-4056
89	Copacabana	Gilberto Imaña Nuñez	Alfonso Ugarte	1730	Chiclayo	49-6772
90	Cristian	Elias Contreras Camacho	Saenz Peña	1248	Chiclayo	20-7441
91	Del Norte	Oscar Vásquez Rodriguez	Arica	1074	Chiclayo	23-2805
92	El Coral	Leyla B. Chávez Bernal	José Balta	1748	Chiclayo	20-4385
93	El Paraíso	María Burga Villalobos	Cuzco	390	Chiclayo	26-6827
94	El Peregrino	Firmo Ojeda Elera	Elias Aguirre	476 - 2 do. Piso	Chiclayo	23-5939
95	El Portal	Sindulfo C. Guerrero Frias	Arica	1138-2º Piso	Chiclayo	23-5939
96	El Pueblo	Roy Carlos Cabrera Echevarria	Juda Mz. L- Lote 11	II Etapa Urb. Miraflo	Chiclayo	26-5283
97	El Silencio	Jhoan Percia Ayala	San Pablo	168	Chiclayo	27-3297
98	Esplendor	Carlos Magno Tirado Zarate	Pedro Ruiz	937	Chiclayo	31-5424
99	Galaxia	Hilda Eusebio Saavedra	Juan Tomis Stack	500	Chiclayo	20-2669
100	Ñikuk	Iris Lorena Zanelli Berrios	Saenz Peña	937	Chiclayo	27-1250
101	Los Tumbos	Maria Alejandria Cajo Llanguet	Los Tumbos	669 - San Eduardo	Chiclayo	50-3316
102	Italia III	Vilma Cristina Celis Sirlópú	Río Chancay	155 - Urb. Villarrea	Chiclayo	20-5401
103	La Luna	Liznarda H. Cruzado Ordoñez	Torres Paz	688	Chiclayo	20-5945
104	La Posada	Hugo Alfredo Gamarra Velez	Pedro Ruiz	1756-Urb. Campod	Chiclayo	20-4164
105	Las Garzas	Delci Avila Rojas Toro	URB.Las Garzas	01 Lote 11	Chiclayo	77-6113
106	Las Palmeras	Leyla Linares Lozada	Cois	155	Chiclayo	49-0485
107	Lampayec	José Antonio Zuloeta	Tumbes	330 - Urb. Quiñone	Chiclayo	20-2460
108	Los Ficus	Cecilia Liliana Puelles Castro	Rolando Castañeda	100 - Urb La Prima	Chiclayo	32-0865
109	Los Jazmines	Hubert Manuel Ríos Valdera	Los Jazmines	175 Urb. F. Villarrea	Chiclayo	60-2947
110	LP Los Portales	Av. Sáenz Peña	Chiclayo - Perú	396	Chiclayo	22- 5527
111	Gran Bosque	Elena Tello de Pereyra	El Corregidor	159- Urb. Latina	J.L.O.	25-1049
112	Atlantic	Roxana Elizabeth Pecszen Perez	Saenz Peña	2218 - Urb. Latina	J.L.O.	77-5239
113	Machupicchu	Rosa Elena Palacios La Madrid	Saenz Peña	2190 - Urb. Latina	J.L.O.	60-1520
114	Dennis	Alicia Fernandez Vásquez	Horacio Patiño	353 Urb. Latina	J.L.O.	43-8691
115	Ilusiones	Norbil Goicochea Martinez	Cacique Cinto	310 - Urb Latina	J.L.O.	25-5172
116	Los Quipus	Elba Mera Heredia	Los Quipus	110-Urb. La Tina	J.L.O.	25-3027
117	Cascada Hotel	Alberto Meoño Linares	El Corregidor	146 - Urb. Latina	J.L.O.	25-2132
118	Enlaces	Yolanda Barturén Pérez	Brasil	478 - P.J. Barsallo	J.L.O.	43-9178
119	Los Andes	José Alberto Saravia Paz	Cassinelli	353 - Urb. Latina	J.L.O.	25-1035
120	Viña del Mar	Dagoberto Altamirano Chamaya	Ferreñafe	207	J.L.O.	25-0351
121	Cielo Azul	Celinda H. Fernández Venegas	América	320	J.L.O.	25-2831
122	Aguario's	Zulema Sempertegui Rojas	Jhon F. Kennedy	565	J.L.O.	25-5590
123	Costa Real	Hilda Karina Alcantara Solis	Mexico	295 - Urb. Latina	J.L.O.	254752
124	Doble A	Lisbeht Avellaneda Quevedo	Balta	2499	J.L.O.	43-8159
125	El Manantial	Elvia Vásquez Ramos	Kennedy	1022	J.L.O.	32-9012
126	El Oscar Hotel	Emilio Taboada Zapata	Los Libertadores	241 - Urb. Latina	J.L.O.	258361
127	Malibú	Rosa Mori Heredia	Saenz Peña	2217 - Urb. Latina	J.L.O.	256789
128	Manhattan	María Nelsa Linares Rojas	Cassinelli	323 - Urb. Latina	J.L.O.	254450
129	Marbella	Oriando Guevara Fernandez	Cruz de Chalpón	196 - Urb Latina	J.L.O.	25-2099
130	Sudameris	María Marilu Zarate Gavidia	San Antonio	1450	J.L.O.	253839
131	El Dorado	Juvencio Alarcón Heredia	S. Cassinelli	328 Urb. Latina	J.L.O.	31-5280
132	Inti	Rosa Cortez Ciriaco	America Urb. San Carlos	160	J.L.O.	25-1040
133	Los Cristales	Ana Priscilla Aurea Soto Díaz	Los Tambos	455	La Victoria	21-4389
134	El Oscar Hotel II	Emilio Taboada Zapata	Manuel Seoane	1826	La Victoria	21-66-61
135	Illariy	Doris Carmela Valdivia Torres	Barcelona	112- Castilla de Or	Lambayeque	28-2568
136	Real Sipán	Carlos E. Alvítez Rios	Huamanchuco	664	Lambayeque	28-3967
137	Jopami	Jorge García Mesta	Grau	143	Lambayeque	28-2367
138	La Posada Nortefía	Victor M. Jimenez Gamarra	Las Dunas	Mz. A Urb.Progresi	Lambayeque	28-2602
139	Libertad	Carlos Jesus Roncal Pretell	Bolivar	570	Lambayeque	28-3561
140	Diaz	Roberto Duenas Diaz	Las Americas	508	Moshoque	97896894
141	Don Carlos	Luis Ruben Solis Tavera	San Julian	495	Motupe	79-4389
142	Las Brisas del Puerto	Carlos Coello Puestas	Diego Ferré	208	P.Eten	41-4691
143	La Posada del Inglés	Rosaura Bracamonte Mendez	Pimentel Km. 5.8	K.m. 5.8	Pimentel	60-0890
144	MS	César A. Santisteban Chapoñan	V. R. Haya de la Torre	Mz. "Q"lote 33	Pimentel	45-7954
145	Mary Mar Beach	Alberto Hurtado Varas	José Balta	332	Pimentel	45-2477
146	Garuda	Daniel Santos Briceño Soplapuco	J. Quiñones Gonzales	109	Pimentel	78-7371

## Apéndice D: Resultados de la encuesta



### CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA DEL SECTOR HOTELERO

MUESTRA DE 146 ENCUESTADOS

A. Ubicación Empresa o Institución	N° Encuestados	valor %
En Lima	3	2%
En provincia	143	98%

#### B. Su empresa es:

Pública	0	0%
Privada	146	100%
Otra (Instituciones) _____		

#### C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

a. 1 a 10 ( )	130	89%
b. 11 a 50 ( )	11	8%
c. 51 a 200 ( )	3	2%
d. 201 a más ( )	2	1%

#### D. Su cargo es:

a. Presidente de Directorio o Gerente General	15	10%
b. Gerente de Area o Jefe de Departamento	41	28%
c. Otro _____	90	62%

#### E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje	0	0%
Conversión: extracción, transformación, reducción	0	0%
Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración	0	0%
Logístico: almacenamiento, transporte, comercial	0	0%
Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden	0	0%
Bienestar: salud, educación, asesoría	0	0%
Otra Hotel	146	100%

#### F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

0 a 5	55	38%
6 a 10	60	41%
11 a 15	14	10%
16 a 20	12	8%
Más de 20	5	3%

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

Sí	0	0%
No	146	100%

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

0 0%

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

De 1 a 3 años	0	0%
De 4 a 7 años	0	0%
De 8 a más años	0	0%