

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**La Calidad en el Sector Hotelero**

**de Lima Metropolitana**

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

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Elizabeth Alegría Romero**

**Jorge Balladares Stucchi**

**Carol Blanco Satalaya**

**Natalie Micalay Paredes**

**Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas**

**Surco, enero de 2015**

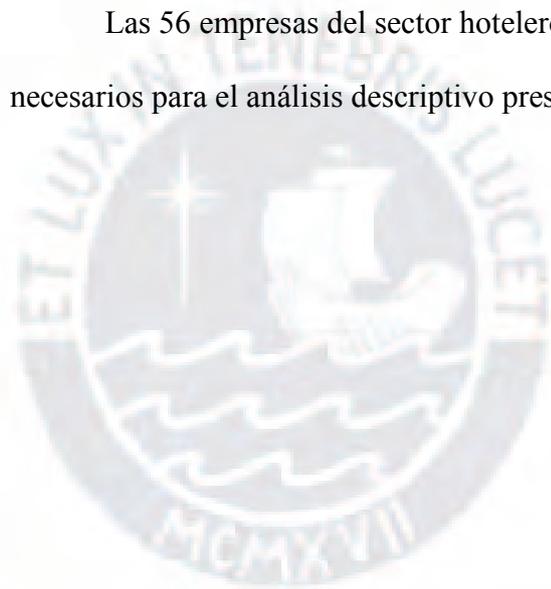
## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Jorge Benzaquen, nuestro asesor, quien con sus habilidades, conocimientos y experiencia nos ayudó en la estructuración y el enfoque del presente trabajo.

El Director General de CENTRUM Católica, Fernando D'Alessio, a nuestros docentes y coordinadores académicos, quienes con sus enseñanzas y orientaciones respectivamente, colaboraron en que la elaboración de esta tesis pueda ser llevada a cabo con éxito.

Las 56 empresas del sector hotelero, que accedieron a proporcionarnos los datos necesarios para el análisis descriptivo presentado a continuación.



## Dedicatorias

A Dios, porque sin su guía y fuerza no hubiera sido posible lograr esta meta. A mi adorada madre Feliciano, mi motor, apoyo y guía, lo más valioso que tengo y a quien le debo absolutamente todo lo que soy. A mi padre, quien siempre estuvo apoyándome. A Rafael, mi cómplice y compañero de vida; y a mi familia entera, por su constante amor y apoyo.

Elizabeth Alegría

A mi amada esposa Melissa, por su amor y comprensión. A mi adorada hija Luciana, que es el gran motor que ilumina mi vida y cuya sonrisa angelical me hace inmensamente feliz. A mis queridos padres Jorge y Rosario, por estar siempre presente cuando más los necesito. A mis hermanos, por su cariño y por ser mi fuente de inspiración.

Jorge Balladares

A Dios, por ser la luz que me ilumina. A mi amado esposo Willy, que es mi inspiración, mi fortaleza y mi compañero hasta el fin del mundo. A mis amados padres Augusto y Carmen, a quienes les debo todo y quienes son mi ejemplo. A mis hermanos Mily y Augusto Abel, a quienes amo y que siempre están conmigo. A mi familia, por su gran apoyo.

Carol Blanco

A Dios, por bendecirnos con su fortaleza para lograr esta meta. A mis queridos padres, por su inalterable apoyo, empuje y preocupación en cada uno de los momentos de mi vida, por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia se puede alcanzar todos los sueños. A mis hermanos de sangre, a mis hermanos y hermanas del alma, amigos y compañeros en este viaje vital, porque, con sus consejos y aliento, ponen el toque de color y una sonrisa a cualquier momento gris.

Natalie Micalay

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad en empresas del sector hotelero en Lima Metropolitana con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, registradas en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en el año 2014. El sector hotelero, motivo de la investigación, es importante, debido a que contribuye al crecimiento del turismo. Si no existen las condiciones adecuadas de infraestructura de hospedaje y con estándares de calidad de servicios, cualquier destino, por más atractivo que sea, no tendrá oportunidad de enriquecer la actividad económica y sociocultural de su entorno.

Este trabajo tiene como antecedente el estudio realizado por Benzaquen (2013). La investigación trató acerca del impacto del uso de los sistemas de gestión de calidad en las empresas peruanas. En dicho aporte, el autor proporcionó las pautas para analizar de manera detallada los nueve factores del Total Quality Management (TQM) en cualquier sector tanto a nivel nacional como internacional.

El presente estudio tiene carácter descriptivo. En él, han participado 56 empresas del sector hotelero, registradas en el MINCETUR en el año 2014, con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en Lima Metropolitana. A los encuestados, se les aplicó un cuestionario que trató acerca de la implementación de la calidad en la empresa. Posteriormente, los resultados de la muestra dieron como conclusión que el nivel de cumplimiento de los factores del TQM tiende positivamente a cubrir los distintos requisitos que exigen estos nueve factores.

## Abstract

This current research aims to identify the level of compliance of the nine success factors of quality in the hotel sectors in metropolitan Lima with two, three, four and five stars classifications, registered in the Ministry of Foreign Trade and Tourism (MINCETUR), in 2014. The hotel sector, which is the target of this research, is important because it contributes to the growth of tourism. If there are no adequate hosting facilities and service quality standards conditions, no destination, no matter how attractive they are, will have the opportunity to enrich its economic and social activities in its surroundings.

This work has as its precedence from the study done by Benzaquen (2013). The investigation tried to determine the impact of the use of these quality management systems in Peruvian companies. In this study, the author provided guidelines to analyze in detail the nine factors of Total Quality Management (TQM) in any sector both nationally and international.

This study has this descriptive character. In it, 56 hospitality companies, which are registered with MINCETUR in 2014 with two, three, four and five star ratings in Lima, participated. Respondents were administered a questionnaire that dealt with the implementation of quality in their company. Subsequently, the sample results led to conclude that the level of compliance of the factors of TQM tends positively to meet the various requirements that require these nine factors.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema .....	2
1.3 Propósito de la Investigación.....	2
1.3.1 Objetivos .....	2
1.3.2 Preguntas de la investigación .....	3
1.4 Importancia de la Investigación.....	3
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	3
1.6 Limitaciones.....	4
1.7 Delimitaciones .....	4
1.8 Resumen.....	4
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>6</b>
2.1 Calidad.....	6
2.2 Calidad de las Empresas en el Sector Hotelero en el Mundo.....	23
2.3 Calidad en el Perú.....	32
2.3.1 Calidad de las empresas en el sector hotelero en el Perú.....	36
2.3.2 Análisis interno del sector hotelero en el Perú.....	40
2.4 Resumen.....	55
2.5 Conclusiones.....	56
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>58</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	58
3.1.1 Enfoque cuantitativo .....	59

3.1.2 Alcance descriptivo .....	59
3.1.3 Diseño transeccional .....	60
3.2 Población y Selección de la Muestra .....	61
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico .....	62
3.4 Instrumentos.....	63
3.5 Validez y Confiabilidad .....	65
3.6 Resumen.....	66
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>68</b>
4.1 Análisis e Interpretación de Datos .....	68
4.2 Análisis Descriptivo.....	69
4.2.1 Alta Gerencia .....	73
4.2.2 Planeamiento de la calidad.....	75
4.2.3 Auditoría y evaluación de la calidad.....	77
4.2.4 Diseño del producto .....	79
4.2.5 Administración de la calidad del proveedor.....	80
4.2.6 Control y mejoramiento de procesos .....	82
4.2.7 Educación y entrenamiento .....	83
4.2.8 Círculos de calidad.....	85
4.2.9 Enfoque hacia la satisfacción del cliente .....	88
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	91
5.1 Conclusiones.....	91
5.2 Recomendaciones .....	92
5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas.....	93
<b>Referencias.....</b>	<b>95</b>
<b>Apéndice A: Bloques y Factores de la Calidad .....</b>	<b>103</b>

<b>Apéndice B: Población de la Investigación.....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice C: Categorización de Hoteles y Apart-Hoteles de acuerdo a MINCETUR.</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice D: Muestra de la Investigación .....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice E: Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa .....</b>	<b>115</b>
<b>Apéndice F: Carta de Presentación de CENTRUM Católica.....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice G: Datos de la Muestra.....</b>	<b>118</b>
<b>Apéndice H: Nivel de Cumplimiento Promedio a Nivel de Preguntas.....</b>	<b>135</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Llegada de los Turistas Internacionales</i> .....	24
Tabla 2.	<i>Nivel de Confiabilidad de los Factores</i> .....	66
Tabla 3.	<i>Nivel de Cumplimiento de los Factores</i> .....	68
Tabla 4.	<i>Descripción de la Muestra de Acuerdo con su Localización</i> .....	70
Tabla 5.	<i>Descripción de la Muestra según su Uso de Sistemas de Gestión de Calidad</i> ...	70
Tabla 6.	<i>Descripción de la Muestra Encuestada de Acuerdo con su Clase</i> .....	71
Tabla 7.	<i>Descripción de la Muestra Encuestada según su Categoría</i> .....	72
Tabla 8.	<i>Descripción de la Muestra Encuestada según su Tamaño</i> .....	72
Tabla 9.	<i>Descripción de la Muestra Encuestada según su Antigüedad</i> .....	73
Tabla 10.	<i>Descripción de la Muestra Encuestada según el Perfil de la Persona Encuestada</i> .....	73
Tabla 11.	<i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Alta Gerencia</i> .....	75
Tabla 12.	<i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Planeamiento de la Calidad</i> .....	76
Tabla 13.	<i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad</i> .....	78
Tabla 14.	<i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Diseño del Producto</i> .....	79
Tabla 15.	<i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Administración de la Calidad del Proveedor</i> .....	80
Tabla 16.	<i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Control y Mejoramiento del Proceso</i> .....	82

Tabla 17. <i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Educación y Entrenamiento</i> .....	84
Tabla 18. <i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Círculos de Calidad</i> .....	86
Tabla 19. <i>Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i> .....	88



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Resultados del ICR 2011/12.....	35
<i>Figura 2.</i>	Perú: Ocupaciones más requeridas en el sector hotelero.....	50
<i>Figura 3.</i>	Perú: Cursos de capacitación más requeridos en el sector hotelero.....	50
<i>Figura 4.</i>	Nivel de cumplimiento de los factores de calidad en el sector hotelero de empresas registradas en MINCETUR.....	69



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

Un aspecto que ha ganado relevancia en el mundo de los negocios es el de la implementación de los sistemas de gestión de calidad. Existen diversos autores y estudios que confirman que su correcta aplicación brinda resultados más que positivos a las organizaciones. Según Senlle, E. Martínez y Martínez (2001), el sistema de gestión de calidad es como un manto transversal a la organización e implica desarrollar un sistema eficaz que permita su desarrollo constante para obtener mayores beneficios económicos y reputacionales.

La calidad total debe ser un pilar del servicio turístico. Las empresas de servicios deben poner mayor énfasis que las industriales debido al denominado “momento de la verdad”, es decir, aquel momento “vital” en que el cliente recibe el servicio (Carlzon, 1991). Para este tipo de empresas, no existen plazos adicionales: solo se tiene una oportunidad para causar una buena impresión al cliente.

Existen diversas metodologías, normas y certificaciones para poner en práctica los sistemas de gestión de calidad. Entre las más conocidas y de mayor aplicación a nivel mundial están el Total Quality Management (TQM) y la International Organization for Standardization (ISO). Si bien, a nivel internacional, el enfoque hacia la calidad se encuentra altamente difundido, en el Perú, aún permanece limitado.

Es por eso que, en este estudio, se ha establecido como objetivo medir la calidad en las empresas del sector hotelero en Lima Metropolitana. Para su mejor comprensión, ha sido dividido en cinco capítulos. La descripción de cada uno es la que sigue: en el primero, se aborda el problema, los objetivos y las preguntas que debe responder la presente investigación; en el segundo, se abarca la revisión de la literatura que fundamenta la investigación; en el tercero, se presenta la metodología; en el cuarto, se describe los

resultados de la investigación, y, en el quinto, se expone las conclusiones y las recomendaciones. Cabe agregar que, sobre la base del estudio de Benzaquen (2013), uno de los pocos realizados en el Perú, resultó interesante analizar de manera cuantitativa si uno de los sectores con mayor crecimiento en el país en los últimos años, como es el caso del sector hotelero, cumple con los nueve factores de la calidad del TQM.

## **1.2 Definición del Problema**

En los próximos años, Lima será la ciudad anfitriona de eventos internacionales de gran envergadura que exponen al Perú en una vitrina hacia el mundo. Entre los más próximos, se celebrarán las reuniones anuales de las Juntas de Gobernadores del Grupo del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional (FMI), fechados para el 2015; el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), para el 2016; los Juegos Panamericanos, para el 2019, entre otros. Por ello, es importante evaluar la calidad de los servicios hoteleros y si son reconocidos los beneficios de contar con sistemas de gestión de calidad que permitan afrontar escenarios exigentes.

## **1.3 Propósito de la Investigación**

En este punto se especifican detalladamente los objetivos y las preguntas de investigación, los cuales se detallan a continuación

### **1.3.1 Objetivos**

1. Identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector hotelero de las empresas registradas en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en Lima Metropolitana, en el año 2014.
2. Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el sector hotelero de las empresas registradas en el MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en Lima Metropolitana, en el año 2014.

### **1.3.2 Preguntas de la investigación**

1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector hotelero en las empresas registradas en el MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en Lima Metropolitana, en el año 2014?
2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor de calidad en el sector hotelero de las empresas registradas en el MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en Lima Metropolitana, en el año 2014?

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

La importancia radica en el conocimiento de la situación actual en referencia a la calidad de servicio de las empresas hoteleras en Lima Metropolitana con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en el año 2014. El análisis permitirá identificar fortalezas y debilidades de dicho sector y, posteriormente, plantear oportunidades de mejora con miras a brindar un servicio de excelencia que sea reconocido a nivel nacional e internacional. Además, el estudio permitirá preparar a dicho sector con anticipación para eventos futuros.

Según MINCETUR (2012), para el año 2021, el Perú recibirá un total de 5.1 millones de turistas. Esta cifra representará aproximadamente US\$6,852 millones de divisas y significará una contribución de 4.24% al PBI. Dicha proyección de crecimiento favorable tendrá un impacto directo en el sector hotelero a nivel nacional, siendo Lima Metropolitana uno de los principales destinos de turistas nacionales y extranjeros.

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

Se aplicó un enfoque cuantitativo a través de encuestas y un diseño transeccional al recopilar los datos en un único momento. Asimismo, la investigación fue de carácter descriptivo. Esto se debe a que midió el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve factores de éxito de la calidad en la muestra analizada.

## **1.6 Limitaciones**

Se encontró tres limitaciones. Estas son las siguientes: (a) falta de accesibilidad a la plana gerencial de algunas empresas para obtener mayor cantidad de respuestas que permitieran contar con una muestra más representativa; (b) confidencialidad y reserva al brindar información de la gestión del negocio; (c) conseguir mayores recursos para poder alcanzar una mayor cobertura a nivel del sector hotelero.

## **1.7 Delimitaciones**

Se consideraron cinco aspectos. Estos son los que siguen: (a) establecimientos del sector hotelero ubicados en Lima Metropolitana, debido a la facilidad del acceso geográfico a las empresas; (b) establecimientos registrados por el MINCETUR, por la formalidad que representan; (c) negocios con vigencia en el año 2014, debido a que representan información actualizada; (d) tipo de hoteles y/o apartoteles, por ser aquellos establecimientos de mayor representatividad en la base de MINCETUR, y (e) negocios con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, debido a que se considera una cantidad manejable de empresas encuestadas. Estas características delimitaron el estudio.

## **1.8 Resumen**

El primer capítulo abordó la importancia que la gestión de calidad adquirió en los últimos años a nivel internacional. Además, se expuso acerca de las herramientas para su aplicación, tales como el TQM, y su certificación a través de los ISO. Todo esto se encuentra aún limitado en el ámbito nacional.

Se ha definido como problema de la investigación el ampliar el conocimiento de la gestión de calidad en el sector hotelero de las empresas registradas en el MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas, en Lima Metropolitana, en el año 2014. Asimismo, se pretende identificar el nivel de desempeño de cada factor del TQM. Obtener dicha información resultó primordial, debido a que permitió conocer la situación actual, los

aspectos que deben mejorar y su importancia para el sector turismo. Particularmente, acerca de este sector, existen proyecciones que aseguran crecimientos significativos hasta el año 2021.

Para la obtención de la información, se usó el método cuantitativo. Se empleó un cuestionario conformado por preguntas cerradas orientadas a identificar el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve factores del TQM. Cabe mencionar que, en dicha etapa, se identificó que las principales limitaciones del estudio fueron el temor de confidencialidad de los datos por parte de los encuestados y el limitado acceso a las gerencias.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1 Calidad

La calidad total es un modelo de la gestión empresarial que, para su correcta implantación y desarrollo en las empresas, requiere que todo el personal se involucre en la mejora de la calidad de los procesos de la organización. Es importante indicar que la calidad total no se refiere a un programa que se aplica en un rango de tiempo específico. Por el contrario, se trata de todo un proceso que siempre tiene la posibilidad de ser optimizado de forma continua (Pérez, 1994).

El objetivo de este modelo es brindar productos o servicios de calidad que logren incrementar la satisfacción de los clientes y que, al mismo tiempo, procure la motivación y la satisfacción de los empleados. Esto se logra a través de la mejora continua de todos los procesos operativos de la empresa y por medio de la participación activa del personal y también de las personas relacionadas directamente con la cadena de valor de la empresa. Esta situación se opone al criterio clásico de que la calidad solo afecta al servicio o producto. Por el contrario, hace referencia a todas las actividades que se realizan en la organización (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

Existen diversas teorías sobre la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) que se encuentran desarrolladas en la literatura. Entre estas, destacaron las obras de Deming (1982), Juran y Gryna (1980), Ishikawa (1985) y Crosby (1987). Estos autores coincidieron en que la calidad total se asienta en los siguientes tres pilares básicos: (a) la cultura de la calidad; (b) los sistemas y los recursos humanos, y (c) la utilización de los métodos cuantitativos. Por tanto, para introducir la calidad total en las organizaciones, no se permiten fallos en lo que concierne a estos tres pilares (citado en Valderrey, 2013).

Según James (1997), la práctica de la calidad total implica el compromiso de toda una organización para realizar sus actividades de un modo óptimo. Para ello, se requiere

esencialmente de una revolución cultural dentro de la organización. En los tiempos modernos, para validar una adecuada gestión de calidad, existe la familia de la ISO. Esta es integrada por varias normas destinadas al desarrollo de los sistemas de calidad, siendo las más utilizadas por las organizaciones las normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo y con todas las aportaciones de los especialistas durante el siglo XX. Actualmente, la Administración de la Calidad Total (TQM) se puede definir como el conjunto de las mejores prácticas aplicadas por las organizaciones, apoyadas en ocho principios de calidad total y excelencia. Según Ferrando y Granero (2005), estos son los siguientes:

1. Orientación hacia los resultados: El éxito de la organización y su continuidad dependen del grado de satisfacción de los grupos de interés como clientes, empleados, accionistas y sociedad.
2. Orientación al cliente: Según este principio, las organizaciones deben buscar la satisfacción de los clientes generando valor en los productos o servicios que ofrecen.
3. Liderazgo y coherencia: Los líderes de la organización son los responsables de definir la cultura, valores y principios de la organización, y tienen el deber de extenderlo a todos los colaboradores.
4. Gestión por procesos y hechos: La organización se debe gestionar por procesos. De esta forma, se realiza de manera más eficaz y eficiente
5. Desarrollo e implicación de las personas: Cuanto mayor sea la implicación y la motivación del colaborador, este contribuirá de mejor manera al desarrollo de la organización.

6. Proceso continuo de aprendizaje: Implica la innovación y mejora continuos de las propias actividades de la organización y de las mejores prácticas de otras organizaciones.
7. Desarrollo de alianzas: Estas deben generar valor a la organización.
8. Responsabilidad social de la organización: Significa fomentar la responsabilidad social y la conservación del medio ambiente.

Por otro lado, según Evans y Lindsay (2005), el aporte de W. Edwards Deming a la administración de la calidad consistió en la identificación que realizó de la importancia del vínculo entre (a) los factores del liderazgo de la alta dirección, (b) la colaboración entre clientes y proveedores, (c) la mejora continua en los procesos de manufactura y (d) el desarrollo de productos. Deming afirmaba que una adecuada implementación de la calidad suponía una mayor productividad que posteriormente traería beneficios a largo plazo y, por el lado contrario, indicaba que la razón de una mala calidad era la variación como consecuencia de los procesos no definidos.

El aporte de Deming fue adoptado principalmente por las empresas japonesas. Incluso, estas crearon un premio en su honor, el *Deming Application Price*, vigente desde 1951, que sirve para reconocer a aquellas empresas que tienen un desempeño sobresaliente en las prácticas de calidad. Uno de sus primeros aportes fue los denominados “14 puntos”. Sin embargo, este fue cuestionado, pues sus razones no eran claras.

Posteriormente, realizó su aporte a través de un “sistema de profundos conocimientos” que consiste en la relación de cuatro partes fundamentales: (a) la valoración del sistema, (b) la comprensión de la variación, (c) la teoría del conocimiento y (d) la psicología. Deming, en general, trató sobre una reacción en cadena. Indicó que un mejor desempeño en calidad significaba menores costos, debido a que se operaba los siguientes cambios: (a) reducción en el reproceso, (b) mejor uso de recursos, (c) mejora de productividad y (d) mayor permanencia

en el mercado. Afirmó, finalmente, que todo este proceso terminaba en la oferta de más empleos.

Por otro lado, Juran (citado en Evans & Lindsay, 2005) indicó que la solución a la crisis en la calidad dependía de una nueva manera de pensar en las organizaciones y que involucraba a todas las jerarquías. De este modo, hizo énfasis en que la alta dirección requiere de capacitación y experiencia en la administración de la calidad. Al respecto, propuso mejorar la calidad trabajando con el sistema con el cual ya se encontraban familiarizados, es decir, sugirió adaptarse a la planeación estratégica actual de los negocios.

Juran aseguró también que cada uno de los participantes de los distintos niveles en la empresa hablaban en distintos idiomas. Los directores se comunican en el idioma del dinero; los trabajadores, en el idioma de las cosas, y la gerencia media, en ambos idiomas. Por ello, enfocó sus esfuerzos en ambos objetivos y propuso el uso de la contabilidad de costos para la calidad. Asimismo, promovió la definición de las especificaciones (Evans & Lindsay, 2005).

La calidad fue propuesta por Juran como “adaptación al uso”. Este autor recomendó la focalización en tres procesos principales llamados la “trilogía de la calidad”, la cual está constituida por (a) la planeación, (b) el control y (c) la mejora de la calidad. Adicionalmente, inserto en este aporte, se encuentra un planteamiento para su mejora. Este comprende las pruebas para realizar las siguientes actividades: (a) identificar que la mejora es necesaria; (b) identificar proyectos específicos; (c) organizar el apoyo; (d) evaluar sus causas; (e) validar su eficacia en las condiciones operativas actuales, y (f) brindar el control para preservar las mejoras (Evans & Lindsay, 2005).

Por otro lado, Philip Crosby realizó su aporte a través de sus “absolutos de la administración de la calidad”. Estos se enfocan principalmente en cinco aspectos: (a) calidad significa conformidad con los requisitos, no elegancia; (b) no existen los llamados problemas de calidad; (c) la economía de la calidad no existe; (d) la única medida de desempeño es el

costo de la calidad, derivado de la no conformidad, y (e) la única norma de desempeño es el de “cero defectos”. Adicionalmente, este autor propuso sus “elementos fundamentales de la mejora”, que no son más que la determinación. Esta idea se vincula con la necesidad de que los directores le brinden la importancia debida a la mejora de la calidad y a la educación e implantación relacionadas con el entendimiento de la calidad (Evans & Lindsay, 2005).

La validez de la postura anterior ha quedado demostrada con el paso del tiempo y los resultados de su correcta aplicación han sido acreditados en países como Estados Unidos y Japón. Ello despertó el interés de otros países, los cuales empezaron a cuestionarse si era posible replicar dichas prácticas. Por ello, diversos expertos han realizado estudios para demostrar la autenticidad de la calidad total.

Según Vilar (1997), la mejora continua de la calidad de todo lo que se hace se ha convertido en forma de vida de la mayor parte de las empresas, tanto de fabricación como de servicios, tanto que representa la única forma de actuar y de pensar que les permite mantenerse a un nivel competitivo adecuado. Todo progreso logrado en la mejora de la calidad se traduce en un incremento de la productividad y, por lo tanto, genera una ventaja a la empresa frente a sus competidores. Sin embargo, la única forma de expandir esta forma de actuar a todas las áreas de la empresa consiste en que todos sus miembros se coloquen a la cabeza de un movimiento de mejora continua. Mediante la participación del total de niveles de la empresa, es posible extender el compromiso con la excelencia a todos y cada uno de sus miembros.

Entre las principales ventajas de la aplicación de la calidad total, se puede mencionar que mayor calidad significa realizar las actividades óptimamente en la primera ocasión y, al mismo tiempo, buscar mejoras en la forma de hacerlas. En ocasiones, puede significar invertir más dinero y tiempo en las fases iniciales de un proyecto para asegurar que se hace lo correcto. Sin embargo, cuanto menores sean los problemas a corregir, menor será el tiempo

invertido y menor la cantidad de materiales y tiempo de procesado despilfarrado. Cuando se tienen en cuenta todas las pérdidas económicas imputables a la mala calidad de los productos o servicios, por lo general, la mayor calidad cuesta menos que la mala calidad (Vilar, 1997).

La acción y la implicación de la Dirección es la clave en el momento de hacer que el proceso de mejora funcione. Este nuevo estilo de dirección es necesario para la mejora continua de la calidad. Asimismo, se caracteriza por los siguientes elementos: (a) participación; (b) discusión abierta; (c) seguridad de empleo; (d) política que inspira a las personas a desear la mejora continua; (e) trabajo con el proveedor; (f) cercanía al cliente; (g) formación en herramientas básicas, y (h) trabajo sobre las causas de los problemas (Vilar, 1997).

De igual modo, una clave en la mejora continua es la participación. La utilización del trabajo en equipo como herramienta de la mejora de la calidad logra introducir a todos los miembros de la empresa en el nuevo sistema. Para ello, se recurre a la capacidad de los colaboradores de afrontar los retos del futuro (Vilar, 1997).

El enfoque continuo de la atención se centra en (a) satisfacer las necesidades de los clientes; (b) trabajar de forma conjunta con los proveedores, y (c) formar a las personas en herramientas de mejora continua. Mediante su adopción, se crea el estilo necesario para la mejora continua. De este modo, se ponen las bases para el crecimiento a mediano y largo plazo en la empresa (Vilar, 1997).

Según James (1997), la gestión de la calidad integrada implica tomar lo que está siendo desarrollado ahora y aplicarlo, pero de un modo más abierto, más sensible, más flexible e integrado. Incluso, esta postura supone que el futuro de la gestión de la calidad se compromete a reducir los esfuerzos duplicados. Estos son realizados para satisfacer uno o más de esos estándares independientes. Además, se emplean para asegurar el desarrollo integrador de los sistemas de gestión de la calidad que pueden afrontar los entornos siempre

cambiantes y satisfacer los requisitos tanto de proveedores como de clientes, ya sean internos o externos.

Asimismo, James (1997) señaló algunos efectos e implicaciones de los pilares de los conceptos de la gestión de la calidad total. Por ejemplo, considera que, en cuanto a procesos, la colaboración competitiva a través de la aplicación del *benchmarking* reduce la curva de aprendizaje y, con ello, se consigue incrementar las oportunidades de satisfacción del cliente. Además, las aplicaciones menos burocratizadas de la gestión de calidad permiten auditorías interactivas, mayor desarrollo de procesos y reingeniería, en caso se requiera. Se hacen posibles mejoras en la calidad en los servicios a medida que las técnicas de gestión de procesos se estandaricen y se adopte el uso de metodologías técnicas en toda la organización para incrementar la obtención eficaz del producto o la información.

De este modo, los clientes se convierten en copartícipes en la gestión de sus demandas. Estos se implican en los procesos en curso, tanto de manera interactiva como facilitando y generando datos sobre los resultados de dicho proceso. A medida que los métodos de recolección de datos se estandarizan, tienden a ir hacia la interpretación, en lugar de centrarse en la recolección de datos. Esto permite realizar mayores funciones directivas en vez de administrativas.

En cuanto a las personas, James (1997) consideró que la Administración de la Calidad Total (TQM) permite que los colaboradores se formen y eduquen para ser agentes de cambio por sí mismos, en lugar de basarse en consultores de calidad u otros profesionales. Para este autor, aprender a aprender se convertirá en una norma, debido a que el cambio será un hecho cotidiano. El aprendizaje es una actividad que no estará restringida por barreras, líneas de demarcación o niveles de gestión. Asimismo, al contar con datos disponibles por medio de alta tecnología, gracias a sus conocimientos, competencias, educación y formación, estarán más integrados como una característica cohesiva.

Además, la gestión de la responsabilidad implica dar a los colaboradores el derecho de hacerse cargo, pero siempre dirigidos hacia la mejora de la interfaz entre el cliente y el proveedor, trabajando en la cadena interna y externamente. Por tanto, muchos de los objetivos serán logrados por liderazgo autodirigido. Este se basa en la confianza y el conocimiento práctico multitarea, y proporciona un perfecto entorno para el desarrollo y la realización responsable de la gestión del trabajo.

Por otro lado, la gestión del conocimiento se convierte en un hecho y un requisito para los colaboradores, ya que la complejidad de funcionamiento se incrementa y convierte en primordial la necesidad de gestionar eficazmente el conocimiento desarrollado. La inversión en los recursos humanos ya no es más que un coste asociado a la producción. La mentalidad de la dirección incorpora a los colaboradores como socios, más que como subordinados. La necesidad de innovación se convertirá en una norma.

En relación con el cliente, James (1997) destacó que la aportación de los clientes proporciona un enfoque en tiempo real para la mejora continua. Esto se logra a través del diálogo continuo que permita identificar opiniones, necesidades y deseos. Este es el resultado del *feedback* de los clientes que usan el producto o servicio.

Finalmente, la gestión de la calidad es una mezcla compleja de ideología y métodos. Asimismo, proporciona las bases para la aplicación y la gestión eficaz de metodologías que permiten resolver muchos de los problemas en las empresas y también para aprovechar las oportunidades, mejorar los puntos fuertes de la organización y reducir los efectos de las debilidades y amenazas. Esta orientación permite desarrollar una organización del aprendizaje. No solo se aprende sobre los clientes continuamente, sino también sobre el personal y los procesos operativos (James, 1997).

Por otro lado, Cantú (2001) señaló que es innegable el hecho de que las posibilidades de éxito de la implantación de los conceptos de calidad se ordenan en función de la habilidad

de los administradores de la organización para crear la cultura apropiada. Es así que la cultura organizacional se puede modificar para convertirla en una cultura de calidad, fértil para la implantación de conceptos de calidad total. También se requiere un cambio en la cultura personal.

Una cultura de calidad es el conjunto de valores y hábitos con que los miembros de una organización contribuyen a que esta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión. La persona que la ha desarrollado (a) conoce y pone en práctica el decálogo del desarrollo; (b) tiene capacidad para trabajar en equipo; (c) sabe planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona mediante el uso de las metodologías de calidad y los hábitos y valores relacionados con ello, y (d) asume una actitud de servicio hacia los clientes, tanto internos como externos, de su proceso, a quienes siempre trata de satisfacer.

La calidad es un concepto complejo de cuantificar. No obstante, es necesario definir métodos claros que permitan su medición y evaluación dentro de las organizaciones. De acuerdo con James (1997), muchas veces, se definen medidas a través de características sensoriales; sin embargo, no siempre estas características pueden ser altamente notorias. Una forma de medir la calidad consiste en establecer límites a través de valores aceptables definidos dentro un margen de tolerancia previamente establecido.

Cabe añadir que es posible definir medidas de calidad en las empresas de manufactura o de servicios. Por ejemplo, en el caso de una empresa del sector hotelero, se puede establecer mediciones como (a) la tasa de errores en el procedimiento de generación de una reserva, (b) el tiempo de respuesta para la atención de un pedido a la habitación, (c) el porcentaje de quejas presentadas, entre otras mediciones similares. Definitivamente, la medición de la calidad será más sencilla cuando se realice el control sobre una característica medible como la longitud, peso, entre otros, pero resultará más compleja cuando la

característica de calidad sea cualitativa y se deban especificar características predominantemente subjetivas (Pérez, 1999).

El control estadístico de procesos consiste en otra forma de medición de la calidad de un producto o servicio. Primero, se recoge las características; luego, se comparan con las especificaciones establecidas, y, posteriormente, en caso de que existan discrepancias, se realiza las correcciones respectivas. Es importante que, antes de cualquier control, se conozca la variabilidad de un determinado proceso para que, con ello, se trabaje en la eliminación de las causas que originen la variabilidad que afecta a la calidad (Pérez, 1999). Este tipo de control, como lo sugiere su nombre, se apoya en herramientas estadísticas como las gráficas de control. Para ello, es recomendable contar con un muestreo periódico que brinde un panorama actualizado de la calidad de los procesos.

Adicionalmente, existen diversas herramientas que permiten controlar, monitorear y solucionar cualquier problema de calidad identificado. De acuerdo con James (1997), se tienen a las siete herramientas altamente conocidas, recomendadas y establecidas por Ishikawa. Estas son las siguientes: (a) diagramas de flujo, (b) hojas de control, (c) histogramas, (d) diagramas de causa-efecto, (e) diagrama de Pareto, (f) diagramas de dispersión y (g) gráficos de control.

Resumiendo cada uno de ellas, se sabe que los diagramas de flujo permiten la representación gráfica de un proceso de manera simple y secuencial a través del uso de simbología reducida y estándar. La hoja de control, por su parte, consiste en elaborar un formato estructurado para recoger y analizar datos o también para confirmar y registrar los pasos ejecutados en un proceso. Por otro lado, el histograma permite representar, a través de un gráfico de barras, la distribución y/o frecuencia de un conjunto de datos. Aquel se utiliza para analizar de manera rápida si un proceso se distribuye de manera apropiada.

Asimismo, el diagrama de causa efecto se utiliza para identificar y mostrar de formar agrupada las causas de un problema recogidas a través de la técnica de tormenta de ideas. El diagrama de Pareto consiste en elaborar un diagrama de barras para visualizar las situaciones más resaltantes, separando las “pocas y vitales” de las “muchas y triviales”. El diagrama de dispersión ayuda a identificar la posible relación entre dos variables y se utiliza cuando se desea identificar las causas raíz de potenciales problemas. Por último, los gráficos de control se utilizan para representar de manera ordenada y cronológica los datos recogidos de un proceso con el fin de identificar problemas durante su ejecución (Vilar, 1997).

Asimismo, de acuerdo con James (1999), existen siete herramientas modernas, aunque menos populares, debido a la complejidad de su aplicación. Estas son las siguientes: (a) diagrama de afinidad, (b) diagrama de interrelación, (c) diagrama de árbol, (d) diagrama matricial, (e) matriz de análisis de datos, (f) diagramas de flechas y (g) gráfico del proceso de decisión del programa. Estas nuevas herramientas son generalmente utilizadas en rubros técnicos o de ingeniería.

Como parte de dichos estudios se encontró uno realizado en Estados Unidos. Este se enfocó en identificar el impacto de la implementación de la función de calidad en el desarrollo de los productos. Según Vonderemse y Raghunathan (1997), el *Quality Function Deployment (QFD)* es una importante herramienta que debe formar parte del proceso de desarrollo de productos enfocados en la satisfacción del cliente. Se trata de un sistema para trasladar los requerimientos de los clientes en requerimientos propios, para la compañía, en cada etapa de investigación y desarrollo del producto, en la ingeniería, manufactura, *marketing*/ventas y distribución. No es solo una herramienta de calidad; es una herramienta de nuevos productos que, incluso, sirve para mejorar los ya existentes.

Si bien el QFD es una inversión en las personas e información, su principal beneficio es que apoya a la progresión de la empresa, en el desarrollo o adaptación de sus productos. Su

estudio ha demostrado que se recurriría a un menor costo de producción, menor tiempo en su desarrollo y una mayor calidad de los productos; todo ello enfocado en la calidad para el cliente. La metodología que utiliza el QFD, en un primer momento, consiste en identificar el “qué” desea el cliente. Una vez identificado, la responsabilidad es trasladada a los “cómos”, es decir, a quiénes van a crear el producto o servicio. De esta forma, se determina si existen intersecciones y ambas dimensiones son evaluadas para ver si tienen relación.

El estudio realizado por Vonderemse y Raghunathan (1997) demostró que, en el desarrollo de nuevos productos, la aplicación del QFD ejerce un impacto positivo en los resultados que los clientes consideran importantes. Asimismo, asegura el diseño del producto con atributos, objetivos funcionales y requisitos de calidad previamente definidos por los propios clientes. De la misma forma en que se validaron puntos fuertes con respecto a su aplicación, se observó que algunos aspectos como el menor tiempo para el lanzamiento al mercado y los menores costos no son del todo significativos.

Sin embargo, se considera que esto se debe principalmente a la falta de experiencia en su aplicación. En general, Vonderemse y Raghunathan (1997) concluyeron que, en la economía global altamente competitiva en que se vive, el QFD es una parte importante del proceso de desarrollo de nuevos productos. Esto se debe a que centra la atención de la organización hacia el cliente.

Otro estudio enfocado en identificar su aporte en la gestión de calidad fue el realizado por Zhang (2000) en China. Su aporte consistió en desarrollar un modelo basado en la literatura sobre TQM, complementado con la información obtenida en entrevistas a 10 empresas manufactureras chinas. En la hipótesis, se plantea que la implementación del TQM tiene un impacto sobre los cuatro elementos del desempeño general del negocio.

Para su estudio, Zhang (2000) creó un marco de TQM propio sobre la base del modelo teórico del TQM desarrollado por autores pioneros del tema. Consideró la combinación de los

11 elementos del TQM. Los agrupó en cuatro bloques de desempeño general del negocio: (a) la satisfacción de los empleados, (b) la calidad del producto, (c) la satisfacción del cliente y (d) el desempeño estratégico de negocios.

Según Zhang (2000), los elementos del TQM cuyo desempeño debe ser evaluado son los que se listan a continuación:

1. Liderazgo: Es la capacidad de la alta dirección de llevar una visión de largo plazo.
2. Administración de la calidad de los proveedores: Alude a las prácticas de gestión para mejorar la calidad de los productos y servicios de los proveedores.
3. Visión y plan de declaración: Abarca los planes y objetivos a futuro de la empresa.
4. Evaluación: Mensura las prácticas de gestión de calidad de la empresa.
5. Control y mejora de procesos: Son las prácticas metodológicas que se implementan para satisfacer las necesidades de producción.
6. Diseño del producto: Se enfoca en satisfacer las especificaciones de calidad en el diseño.
7. Sistema de mejora de la calidad: Se trata de la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implementar la gestión de calidad.
8. Participación de los empleados: Es el grado en que los empleados participan en actividades de administración de la calidad.
9. Reconocimiento y recompensa: Refiere a la motivación del empleado para la mejora de la calidad.
10. Educación y formación: Alude a la capacitación de empleados en diferentes niveles.
11. Enfoque en el cliente: Hace referencia a la búsqueda de la satisfacción integral del cliente.

En su estudio, Zhang (2000) arribó a la conclusión de que la implementación del TQM tuvo efectos positivos en los cuatro elementos del desempeño general del negocio. Asimismo, demostró que no existe una forma única de aplicación, ya que se tiene que considerar que todas las empresas son diferentes y tienen diferentes requerimientos en función a su personal, cultura, productos, tecnologías, entre otros. Por ello, se recomienda combinar sus características particulares con el modelo.

Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994) utilizaron como referencia un estudio previo realizado por Saraph, Benson y Schroeder. En este, se medía las percepciones de los administradores en cuanto a los ocho factores críticos de la administración de la calidad en las unidades del negocio. Se usaba una metodología similar para la determinación de la confiabilidad y validez, pero con diferentes niveles de análisis. Cabe indicar que ambas investigaciones establecieron, en común, el objetivo de desarrollar instrumentos que midan el grado de prácticas específicas de gestión de calidad en vez de evaluar el rendimiento de calidad.

Según Flynn et al. (1994), la administración de la calidad está compuesta por los siguientes elementos: (a) soporte de primera calidad, (b) información de calidad, (c) gestión de procesos, (d) diseño del producto, (e) administración del personal, (f) participación de proveedores y (g) participación de los clientes. Su instrumento fue diseñado para ser empleado a nivel de plantas, porque es ahí donde la administración de la calidad debe ser implementada. Consiste en articular siete dimensiones de la administración de la calidad basada en una minuciosa investigación de la literatura y de los resultados de una serie de visitas a diferentes industrias. Finalmente, los resultados de este instrumento mostraron evidencia de que se trata de un instrumento confiable y válido. Ello ha sido demostrado a través de los valores del Alpha de Cronbach.

Desarrollar la versión final de las escalas de la herramienta ya mencionada fue un proceso repetitivo. Este se desarrolló en el siguiente orden: (a) revisión de la literatura; (b) identificación de las siete dimensiones de calidad de la administración; (c) desarrollo de 14 escalas que representan diversas mediciones de las siete dimensiones; (d) asignación de escalas a los cuestionarios; (e) análisis de los artículos; (f) análisis factorial de las restantes 11 escalas; (g) artículos dentro de las 11 escalas promedio por planta, y (h) análisis de correlación canónica. Finalmente, los resultados de la investigación demostraron que la herramienta desarrollada es un predictor válido del desempeño de calidad.

Continuando con las investigaciones para validar los resultados, algunos autores realizaron sus estudios a nivel organizativo, mientras que otros, a nivel de la unidad de producción. Los primeros se enfocaron en cómo adoptar la filosofía del TQM. En cambio, los del nivel de la unidad de producción se interesaban en la cultura, las actitudes de los trabajadores o en el clima de cooperación entre los distintos grupos de la unidad (Montes, Fernández, & Fuentes, 2002).

Al respecto, Ahire, Golhar y Waller (1996) desarrollaron una investigación que permitió identificar 12 elementos como los principales para la implementación de una adecuada estrategia de gestión de calidad. Para realizar su estudio consideraron principalmente la teoría del TQM, las mejores prácticas aplicadas en la revisión de los casos y los estudios sobre las grandes empresas. Su principal objetivo fue desarrollar un instrumento confiable y válido para medir las prácticas de gestión de calidad en las empresas. Para ello, se considera primordialmente que el producto o servicio no es lo único que se ve impactado por una adecuada administración de la calidad, sino también otros factores importantes como la satisfacción del cliente, los recursos humanos de la empresa y especialmente el rendimiento de la calidad de la organización (Aspinwall & Mohd, 1999).

Los 12 factores críticos de éxito que deben ser considerados para la correcta implementación del TQM son los siguientes: (a) compromiso de la dirección, (b) capacitación de los empleados, (c) administración de la calidad del diseño, (d) administración de la calidad de los proveedores, (e) uso de la información de la calidad interna, (f) participación de los trabajadores, (g) potenciación de los empleados, (h) enfoque en el cliente, (i) *benchmarking* o evaluación comparativa, (j) uso del control estadístico del proceso, (k) la calidad del producto y (l) desempeño del proveedor. Finalmente, el instrumento creado se probó en empresas de la industria manufacturera que tenían plantas con un número mayor a 100 empleados. Se logró validar que una adecuada gestión de calidad tiene un efecto positivo e íntegro en toda la organización y principalmente en la satisfacción del cliente (Ahire et al., 1996).

Por otro lado, la certificación es el proceso por el cual una entidad autónoma reconocida avala que los productos o servicios de una empresa cumplen con una norma específica, mediante un documento o certificado. De esta forma, se permite que las empresas obtengan una ventaja competitiva, dado que así estas demuestran que son capaces de cumplir con los niveles de calidad en los productos o servicios que brindan. Esta ventaja se manifiesta en beneficios económicos así como en reconocimiento y prestigio (Cuatrecasas, 2005).

Las empresas que cuentan con una certificación de calidad, periódicamente se someten a auditorías internas. El objetivo de estas es obtener evidencias objetivas para evaluar y mejorar la eficacia de su sistema de calidad a través del tiempo. Asimismo, se pretende obtener una mejora continua de los procesos (Alexander, 1995).

Para el aseguramiento de la calidad, existe la familia de las normas ISO 9000, la cual es integrada por varias normas dedicadas al desarrollo de los sistemas de calidad. Dentro de este grupo, las más utilizadas por las organizaciones son las ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e

ISO 19011. Se trata de modelos de certificaciones requeridos por las empresas que desean posicionar su presencia en el mercado.

Específicamente, la aplicación de la norma ISO 9000 permite que las empresas cuenten con un marco de referencia que garantiza el aseguramiento de la calidad en sus procesos internos y que se pueda cumplir las exigencias de los clientes. Esta certificación permite demostrar la capacidad ante proveedores y clientes (Moreno-Luzón, Peris, & González, 2001).

El ISO 9000, como parte del aseguramiento de calidad, cuenta con fundamentos importantes. Al ser una norma internacional, se enfoca en desarrollar una serie de guías. Estas apoyan a los proveedores y fabricantes en el conocimiento de las bases para cumplir este modelo.

La serie de documentos de ISO 9000 se basa en tres aspectos fundamentales. Estos son los siguientes: (a) todo debe ser documentado en el sistema de calidad, mediante la documentación detallada de las actividades a realizar, lo cual propicia que todos los colaboradores de una empresa cumplan los lineamientos acerca de lo que deben hacer y qué es lo que se espera de ellos; (b) todo lo documentado debe estar implantado, y (c) todo lo implantado debe ser mantenido en el tiempo, lo cual se puede respaldar a través de auditorías internas. Lo cierto es que puede ser aplicada en cualquier empresa que posea entre 10 empleados hasta 10,000 y solo requiere obtener una certificación de un organismo internacional acreditado (Alexander, 1995).

Por otro lado, la ISO 9001 es la única norma que se usa para propósitos de certificación. Esta acredita que una organización cumple con los requisitos mínimos de sus procedimientos frente a sus clientes en lo que concierne a la calidad de los productos y, por ende, a la satisfacción final del cliente. La ISO 9001 tiene una valoración menor a la de la ISO 9004, ya que esta última incluye los siguientes aspectos: (a) el éxito sostenido de la

organización; (b) las políticas y estrategias; (c) la mejora, la innovación-aprendizaje, el monitoreo, la medición, el análisis y la revisión, y (d) la gestión de procesos y de los recursos (Nava, 2011).

Al final del proceso de la adecuada implementación de un sistema de gestión de calidad, el siguiente paso será obtener la certificación de una entidad externa como puede ser la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), en España, o de cualquier otra organización que se encuentre debidamente acreditada. De acuerdo con AENOR (citado en Cuatrecasas, 2005), se puede identificar tres etapas: (a) formulación de la solicitud, mediante la cual se ingresa la solicitud complementada con un cuestionario para medir la gestión de la calidad; (b) examen previo de la solicitud, empleado para analizar las posibilidades de poder alcanzar la certificación, y (c) las tramitación de la solicitud, a través de las cuales se evalúa el sistema de gestión de la calidad.

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

De acuerdo con las características propias del negocio, el sector hotelero necesita de innovaciones rápidas y permanentes para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Otro aspecto importante que se debe considerar es que recibe el impacto directo de la situación económica, política y social del país en el que se desarrolla. Es por ello que, para comentar la calidad de las empresas en el sector hotelero, se ha considerado importante conocer aspectos de la administración de la calidad que actualmente realizan los países que conforman los principales destinos turísticos del mundo, a través de sus direcciones o ministerios de Turismo.

De acuerdo con lo indicado por la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2014), tal como se expone en la Tabla 1, al clasificar los principales destinos turísticos se consideran dos indicadores clave: (a) las llegadas de turistas internacionales y (b) los ingresos por turismo internacional. Para el caso de la presente investigación, se ha tomado como

referencia el primero de ellos. La finalidad es seleccionar tres países, a fin de estudiar el alcance de la aplicación del TQM en los servicios hoteleros de dichos lugares.

Tabla 1

*Llegadas de Turistas Internacionales*

Rango	Series	Millones		Variación (%)	
		2012	2013	12 / 11	13 / 12
1. Francia	TF	83.0	-	1.8	
2. Estados Unidos	TF	66.7	69.8	6.3	4.7
3. España	TF	57.5	60.7	2.3	5.6
4. China	TF	57.7	55.7	0.3	3.5
5. Italia	TF	46.4	47.7	0.5	2.9
6. Turquía	TF	35.7	37.8	3.0	5.9
7. Alemania	TCE	30.4	31.5	7.3	3.7
8. Reino Unido	TF	29.3	31.2	0.1	6.4
9. Federación de Rusia	TF	25.7	28.4	13.5	10.2
10. Tailandia	TF	22.4	26.5	16.2	18.8

*Nota.* Tomado de “Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2014. Recuperado de [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_sp.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp.pdf)

En España, Ribeiro (1999) recogió los resultados de una encuesta realizada a ocho directores de hoteles en la ciudad Valencia, quienes identificaron los criterios que consideraban importantes para la implementación del TQM en un hotel. Esos resultados se compararon con los estándares de la European Foundation for Quality Management (EFQM), y las diferencias fueron observadas y analizadas. Se consideraron las siguientes categorías: (a) liderazgo, (b) política y estrategia, (c) gestión de personal, (d) recursos y (e) procesos.

Los recursos hoteleros calificaron como los factores principales y más importantes en relación con los otros, mientras que se consideraron de menor importancia factores como la gestión de personal calificado y el liderazgo. En comparación, los estudios EFQM clasifican esos mismos factores de mayor a menor importancia en este orden: (a) procesos, (b) liderazgo, (c) política y estrategia, (d) gestión de personal y (e) recursos. Es posible, de acuerdo con dicha encuesta, que la importancia que los hoteleros asignan a los recursos se deba a que el factor comprende elementos tales como instalaciones, servicios y ubicación del hotel.

La EFQM fue establecida en 1988, por 14 empresas líderes europeas, con el objetivo de promover la posición de las empresas europeas en el mercado mundial mediante la promoción de la calidad como un medio de lograr ventaja competitiva y fomentar actividades que mejoran la calidad. Para ello, se crearon dos categorías de premios, patrocinados por la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad. Estos fueron entregados por primera vez en 1992.

El European Quality Award es otorgado por la sociedad europea occidental al candidato que mejor despliegue el TQM. Por otro lado, el European Quality Prize se otorga a las empresas que muestran excelencia en la administración de la calidad como un elemento básico de mejora continua. La metodología de la encuesta de dichos premios no fue diseñada para la industria del turismo. En este sentido, el objetivo del trabajo realizado por Ribeiro (1999) fue analizar la aplicabilidad de las normas de la EFQM a dos criterios: (a) criterios de TQM identificados por importantes hoteleros españoles, y (b) el diseño de una política de administración de la calidad en una organización hotelera.

Como resultado de la encuesta realizada por Ribeiro (1999), se obtuvo que el factor que los hoteleros consideran más importante es el de los recursos del hotel. No ha sido considerado como importante el tema de liderazgo en relación con el compromiso de la alta gerencia. A partir de ello, se concluye que el sector hotelero tiende a depender de la calidad de sus servicios en vez de la motivación de sus gerencias en pos de liderar la búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo.

Otro tema a considerar es que, en el caso de los recursos humanos, la estacionalidad de la demanda de los servicios hoteleros genera que el personal pueda carecer de profesionalidad. Esto se debe a que no hay expectativa de un trabajo a largo plazo. Sin embargo, se considera que algunas diferencias entre los resultados generales de la aplicación del EFQM pueden deberse a las características propias de los hoteles urbanos de Valencia,

ciudad sobre la que fue aplicada la encuesta. Más aún, debido a que cada sector empresarial tiene características que lo hacen especial, cada empresa debe adoptar sus propias soluciones.

Finalmente, sobre la base de la comparación entre el modelo europeo y la opinión de los directores de hotel, Ribeiro (1999) concluyó que la evaluación de EFQM es aplicable a los hoteles urbanos. Sin embargo, quizás está mejor adaptado para reflejar la naturaleza distintiva de los hoteles. No obstante, la falta de preocupación por los recursos humanos y el liderazgo, entre algunos hoteleros, es una situación que debe modificarse.

Adicionalmente al estudio anterior, se indagó con respecto a la labor de los organismos nacionales en cuanto al desarrollo de la calidad en dichos países. Se cita, para ello, como principales fuentes de información, los portales de cada uno de los ministerios de turismo de la región. Además, se considera el desarrollo de documentos, tales como los planes nacionales de turismo, que incluyen importante información e iniciativas que involucran a los sectores hoteleros.

En este sentido, se recogió información con respecto al desarrollo de la calidad en el sector hotelero de Francia. Se incidió específicamente en su ciudad capital, París. Es así que a pesar de no contar con propiamente con normas específicas, los portales de diferentes organizaciones relacionadas con el sector turismo exponen los esfuerzos realizados por mejorar la calidad de los servicios turísticos que brindan a los visitantes.

La Oficina de Turismo y Congresos de París se creó en 1971 como una iniciativa conjunta de la ciudad de París y de la Cámara de Comercio e Industria de París. Se trata de una organización sin fines de lucro. Su misión consiste en (a) recibir e informar a los visitantes; (b) promover las ventajas de la capital en Francia y en el extranjero, y (c) acompañar a los profesionales del turismo de París.

Estas acciones de promoción se realizan en estrecha colaboración con los profesionales del turismo parisinos. Para estos, la Oficina representa una auténtica plataforma

de intercambio al servicio del conjunto de los actores del turismo parisinos. Asimismo, esta dependencia observa la evolución del sector turístico y actualiza las informaciones estratégicas, principalmente a través de conferencias, boletines y su Extranet profesional (Parisinfo, 2014).

La región París Ile-de-France también cuenta con un Comité Regional de Turismo que, desde el 2004, en estrecha colaboración con numerosos agentes turísticos públicos y privados, también ha estado coordinando un importante “enfoque de calidad”. La principal prueba de este enfoque se realiza con el apoyo de una empresa especializada es la publicación periódica de “indicadores de calidad” que permiten a todos a identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora en términos de bienvenida a los visitantes a esta región. Ello se lleva a cabo con las oficinas de turismo y, además, se extendió gradualmente a los taxis, y, en el 2008, a los museos y monumentos.

A nivel de región, también se apoya nuevos proyectos vinculados a la política regional de desarrollo local. En esos términos, el Comité Regional de Turismo coordina y participa en la promoción de redes de alojamiento y organiza los premios *Villes et villages fleuris*, que significa “ciudades y pueblos en flor”. De este modo, se aprovecha la oportunidad para invitar a la consideración y actuación en materia de desarrollo sostenible del turismo.

El Comité opera en cada etapa de la cadena del turismo para asegurar el desarrollo del turismo en la región de Ile-de-France. El beneficio es de todos: (a) visitantes, (b) profesionales del turismo, (b) empleados y (c) habitantes de la región, cada uno con sus estilos de vida. Este triple desarrollo, económico, social y ambiental, refleja la propia definición de desarrollo sostenible.

Por su parte, en España, el Plan Nacional e Integral de Turismo (PNIT), aprobado en Consejo de Ministros, es la hoja de ruta de la Administración Turística del Estado Español. Se propuso para crear las bases de un sector turístico competitivo en el nuevo escenario

internacional. Las características diferenciales del PNIT son las siguiente: (a) visión nacional de España como destino que compite con otras naciones; (b) carácter integral que afecta a casi todos los ámbitos; (c) enfoque eminentemente estratégico y operativo; (d) control y coordinación, y (e) medición y transparencia de sus resultados.

Como parte de este plan, una de las medidas que se propone, en cuanto a ofertas y destinos, contempla la homogeneización de la clasificación y categorización de establecimientos hoteleros, rurales y *campings*. Esta delimitación se debe a que muchos de los modelos actuales califican principalmente elementos estructurales de los establecimientos y dejan de lado aspectos relacionados con el servicio u otras características singulares valoradas por el cliente. Esta diversidad supone ciertos inconvenientes tanto para los turistas como para el subsector hotelero, de alojamientos rurales y establecimientos de *camping* (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2012).

Debido a que la rivalidad de España con otros destinos se basa en la ventaja competitiva del precio, se ha impulsado elementos diferenciadores que fomenten la calidad. Es el caso del Sistema de Calidad Turístico Español (SCTE), desarrollado por la Administración General del Estado, cuyo principal objetivo es dotar a las empresas y destinos turísticos de instrumentos contrastados de gestión interna óptima que contribuyan a la reducción de sus costes operativos y a la mejora de la relación calidad/precio de los bienes y servicios que aquellas ofrecen a sus clientes. Para ello, se considera que estas mejoras afianzarán la sostenibilidad financiera de las empresas y la fidelización de sus clientes.

Actualmente, existen cinco programas dentro del SCTE. Estos abarcan diferentes líneas de acción que impactan sobre aspectos diferenciales de calidad: (a) SCTE Buenas Prácticas, (b) SCTE Destinos o Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), (c) SCTE Sectores o Marca “Q de Calidad Turística”, (d) SCTE Anfitriones y (e) SCTE Internacional. Estudios recientes del peso de marca para la elección del destino turístico

España, financiados por Turespaña, ponen de manifiesto un moderado reconocimiento de la calidad de alojamientos e infraestructuras por parte tanto de turistas que han visitado el país como de aquellos que aún no han viajado, de lo cual se desprende un problema de percepción de la calidad.

Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano (2010) señalaron que la norma de calidad turística Q está demostrando ser un gran éxito, no solo en España, sino también en varios otros países de la Unión Europea. Estos autores consideraron que el certificado Q sienta las bases para que las empresas construyan diferencias competitivas, no porque hayan obtenido un certificado, sino porque las bases que este representa son capaces de definir una gestión de calidad y un sistema de control. Con ello, pueden lograr ventajas de costes y diferenciación.

En cuanto a Estados Unidos, existe un estudio realizado por Breiter y Bloomquist (1998), aplicado a las entidades afiliadas a la American Hotel & Motel Association con respecto a TQM. Uno de los propósitos de este estudio fue crear un modelo de encuesta que podría ser utilizado específicamente para los hoteles. Como resultado, las pruebas estadísticas sobre las respuestas mostraron que el tamaño, la afiliación y el segmento de alojamiento se asocian significativamente con hoteles, utilizando el TQM.

Dicho estudio permitió concluir que la barrera más común para el éxito del TQM es la falta de liderazgo en la gestión, la falta de compromiso de la dirección y su incapacidad para comunicar una visión y para obtener el compromiso de los otros en la organización. La incapacidad de crear una nueva cultura en la organización era un obstáculo importante, al igual que la inadecuada capacitación y administración del trabajo en equipo. Una conclusión a partir de este estudio es que los pequeños y medianos hoteles tienen menos probabilidades que los grandes hoteles para implementar TQM. En general, cuanto mayor sea el hotel, lo

más probable es que tenga mayor posibilidad de contar con un sistema de TQM. Asimismo, los hoteles de la cadena son más propensos que los independientes a tener sistemas TQM.

Por otro lado, los hoteles se enfrentan con frecuencia los mismos obstáculos que impiden el TQM en otros negocios. Esos obstáculos incluyen una variedad de temas de liderazgo, así como las barreras de los empleados. Con ello, se resaltó que el factor humano es crítico para lograr su implementación.

En el reporte *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014*, publicado por la Organización Mundial del Turismo (2014), los datos de llegadas de turistas internacionales para Brasil, el mayor destino de la subregión, no se habían registrado. Sin embargo, dado que se trata del principal destino turístico de América Latina, se ha considerado incluirlo en el presente estudio. En este sentido, los datos que se aportan fueron obtenidos a partir de diversas instituciones de este país, vinculadas al rubro turismo.

Según el Ministerio de Turismo de Brasil, sus propósitos y objetivos, así como el de sus secretarías y del Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), son desenvolver al turismo como una actividad económica sustentable, con un papel relevante en la generación de empleos y divisas, y en la promoción de la inclusión social. El ministerio innova en la conducción de políticas públicas con un modelo de gestión descentralizado. Esta se encuentra orientada por el pensamiento estratégico (Ministério do Turismo no Brasil, 2012).

En su estructura organizacional, está la Secretaría Nacional de Políticas de Turismo, que asume el papel ejecutor de la política nacional para el sector, orientada por las directrices del Consejo Nacional de Turismo. Además, es responsable por la promoción interna y vela por la calidad de la prestación del servicio turístico del país. Para subsidiar la formulación de los planes, programas y acciones destinados al fortalecimiento del turismo nacional, está la Secretaría Nacional de Programas de Desenvolvimento del Turismo. Este órgano posee la

atribución de promover el desenvolvimiento de la infraestructura y la mejoría de la calidad de los servicios prestados.

Para concluir con la estructura de la organización, está el EMBRATUR. Al ser creado, en 1966, tenía el objetivo de fomentar la actividad turística al viabilizar condiciones para la generación de empleo, renta y desarrollo en todo el país. Desde enero de 2003, su perfil cambió. Actualmente, con la institución del Ministerio de Turismo, se concentra en la promoción, en el mercadeo y apoyo a la comercialización de los productos, servicios y destinos turísticos brasileños en el exterior.

La formulación del Plan Nacional de Turismo 2013-2016 consolida la Política Nacional de Turismo. Además, presenta los lineamientos estratégicos para el desarrollo de la actividad en Brasil en los próximos años. Aquel se desprende de los esfuerzos integrados del Gobierno Federal, con la participación del sector privado y el tercer sector, a través del Consejo Nacional de Turismo, bajo la coordinación del Ministerio de Turismo.

La organización del Plan Nacional de Turismo sigue una estructura lógica que vincula las directrices estratégicas, los objetivos y los resultados esperados y la proposición y el desarrollo de programas, proyectos y acciones. Para conseguir el objetivo del plan, que reúne directrices de carácter más estratégico, se elaboran periódicamente documentos de carácter ejecutivo, a fin de permitir acciones concretas para apoyar el desarrollo del turismo. Al sector, se le proporciona el material, financiero y legal, necesarios para su desarrollo.

Dichos documentos deberán permitir priorizar acciones y orientar los recursos públicos y privados. Esto debería lograrse, a fin de resolver los cuellos de botella que han impedido o retrasado la plena expansión del turismo en el país. Ello ha ocurrido especialmente en las áreas de infraestructura, financiamiento y capitalización del sector, capacitación técnica y de gestión, el tratamiento fiscal-tributario, la innovación tecnológica,

la promoción interna y externa, la certificación, el registro, el desarrollo de micro y pequeñas empresas en el sector turístico, el desarrollo de los destinos turísticos, entre otros aspectos.

Parte de las acciones que propone el plan se centra en fomentar, regular y calificar los servicios turísticos. En cuanto a los servicios e instalaciones turísticas, se buscará certificarlos estableciendo patrones y normas de calidad, eficiencia y seguridad en la prestación de los servicios turísticos por medio del Sistema Brasileño de Clasificación de Medios de Alojamiento. Ello representa un adicional con respecto a la definición de referencias de calidad para las demás actividades de prestación de servicios turísticos.

### **2.3 Calidad en el Perú**

Calidad es un concepto que ganado importancia en las últimas décadas. Esto se debe a su impacto en las empresas. A la fecha, es imprescindible considerar la calidad si cualquier empresa desea asegurar su permanencia en un mercado cada vez más agresivo y con un mayor número de competidores que ofrecen de manera continua productos y servicios innovadores. Según Álvarez (2012), el problema principal de la era del conocimiento es la falta de capital humano de calidad y la productividad sujeta a estándares internacionales, que deberían asegurar no solo la sostenibilidad del crecimiento económico, sino también el desarrollo integral actual y de las futuras generaciones.

A nivel nacional, es importante que las empresas se encuentren certificadas en temas de gestión de calidad. De esa manera, garantizan a sus clientes nacionales o extranjeros una calidad estándar permanente en los productos y/o servicios que ofrecen independientemente si se incrementa la demanda exponencialmente a través del tiempo. La medición de la calidad en empresas de servicios es fundamental, pues su evaluación se da permanentemente, durante todo el tiempo que dure el servicio. Al existir, en general, un mayor número de competidores, resulta importante identificar si se está ofreciendo un servicio de acuerdo con las expectativas del cliente.

Una forma de medir la calidad en los servicios consiste en la aplicación de evaluaciones entre el servicio esperado y el recibido por el cliente. Solo si se realiza dicha evaluación, se estará en capacidad de brindar lo que el cliente espera. Esta medición debe ser una mezcla de indicadores blandos y duros, es decir, captar la percepción del cliente y, al mismo tiempo, medir actividades, con el objetivo de implantar las mejoras necesarias en donde se verifique qué es necesario. Para ello, se considera primordialmente que un cliente seguirá recurriendo a una empresa mientras perciba valor en la oferta.

En el Perú, en el año 1989, se creó el Comité de Administración de la Calidad (CGC). Este estuvo integrado inicialmente por cuatro instituciones y actualmente incorpora a 21 organizaciones gremiales, educativas y técnicas, reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional, con el objetivo de promover la calidad en todos los sectores de la actividad económica del Perú. Posteriormente, en 1991, se creó un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú.

Para este efecto, se rediseñaron los criterios de evaluación y se elevaron los niveles de exigencia. Es así que, a partir del año 2001, se convirtió en el Premio Nacional a la Calidad en el Perú. Dicho premio se entrega durante la Semana de la Calidad, en la que también se otorgan reconocimientos a todas las empresas que han logrado la certificación ISO 9000 e ISO 14000 en el último año (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

En el mes de julio de 2014, la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú aprobó la Política Nacional para la Calidad. Esta se fundamenta en cinco aspectos. Estos son los siguientes: (a) la promoción de la productividad, la innovación y la competitividad; (b) la protección de la salud y seguridad, el medio ambiente, la provisión de bienes y servicios idóneos y el cumplimiento de estándares de calidad; (c) el desarrollo de una cultura de la calidad con una visión descentralizada con difusión del conocimiento científico y de las

mejores prácticas de calidad; (d) la producción y el uso de bienes y servicios de calidad mediante la utilización de estándares de calidad y la adecuación de la normativa que favorezca su diseño, producción y distribución; y (e) una política transversal que involucre a los poderes públicos y agentes económicos con una cobertura nacional y con los recursos necesarios para su sostenibilidad.

Esta política se estructura sobre la base de cuatro ejes de política que responde a cuatro objetivos específicos. Estos son los que siguen: (a) fortalecimiento institucional, (b) cultura para la calidad, (c) servicios vinculados con la infraestructura de la calidad y (d) producción y comercialización de bienes y/o servicios con calidad (Instituto para la Calidad PUCP, 2014).

Maximilian (2013) señaló que las empresas en el Perú son cada vez más conscientes de la importancia de aplicar programas de responsabilidad social y gestión de calidad. Por esta razón, alrededor del 90% ya cuenta con políticas de este tipo. Asimismo, en los últimos años, se ha visto una mayor participación de las pequeñas empresas. Considerando que el Perú, en los últimos periodos, ha registrado los índices de desarrollo y crecimiento económico más importantes de la región, las empresas peruanas han optado por reforzar sus posiciones y adoptar políticas que anteriormente no eran tomadas en cuenta para alcanzar la competitividad. Los empresarios reconocen que apostar por la calidad hace que sus productos y servicios ganen nuevos consumidores y puedan participar en el mismo nivel en cualquier mercado del planeta.

Lo anteriormente indicado es aplicable a nivel nacional así como a nivel de regiones en el país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), a junio 2013, en el Perú, existía 1'713,272 unidades empresariales, de las cuales el 99.6% son micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, la región Lima concentra la mayor cantidad de empresas con un total de 798,497, lo cual representa el 46.6% del total. Considerando que

existe una mayor participación activa de las pyme en la gestión de calidad y que estas se encuentran concentradas principalmente en Lima, se podría deducir que Lima es la región que está generando un mayor dinamismo en cuanto a la gestión de calidad a nivel nacional.

Según el Consejo Nacional de la Competitividad (2013a), Lima ocupa el primer lugar en el Índice de Competitividad Regional. Este se encuentra compuesto por ocho pilares: la institucionalidad, la infraestructura, la salud, la educación, la innovación, el ambiente, la evolución sectorial y el desempeño económico. Estos son representados por 58 indicadores con la finalidad de verificar el desempeño de las regiones en la mejora de su competitividad y calidad en los últimos cinco años e identificar aspectos clave en los cuales haya evolucionado o retrocedido, como se muestra en la Figura 1.

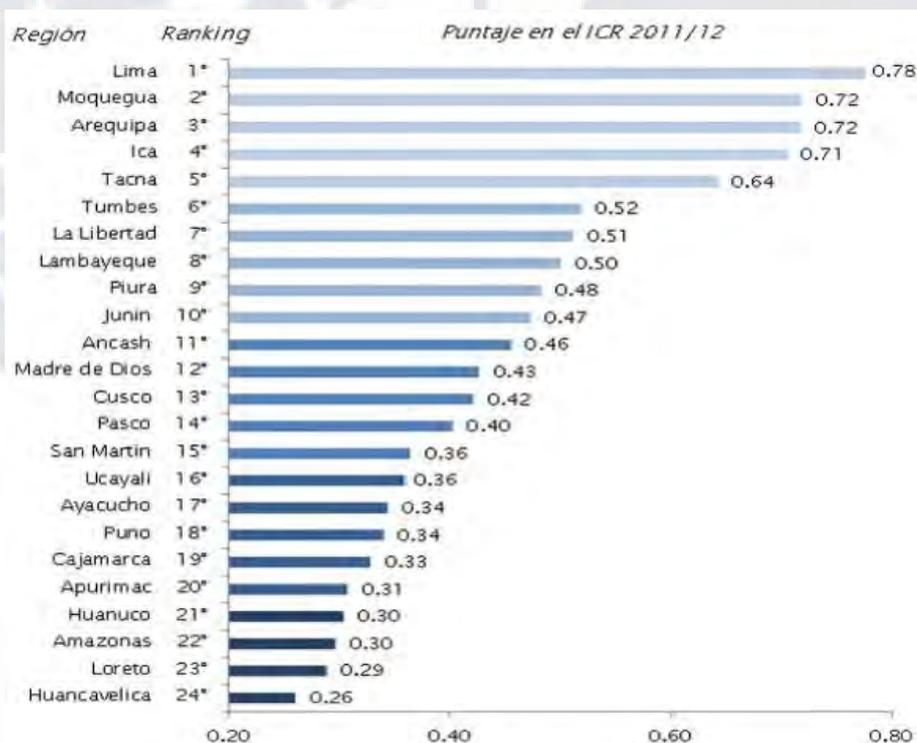


Figura 1. Resultados del ICR 2011/12. Tomado de “Índice de Competitividad Regional ICR,” por el Consejo Nacional de la Competitividad, 2013a. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR\\_-\\_Informe\\_Ejecutivo.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR_-_Informe_Ejecutivo.pdf)

El Índice de Competitividad Regional de Lima, en los últimos cinco años, ha registrado un puntaje superior a la evolución del puntaje de promedio nacional. Es así que, en el periodo 2010-2011, registró un Índice de Competitividad Regional (ICR) de 0.75, en

comparación a un 0.44 del promedio nacional. En el lapso 2011-2012, registró un ICR de 0.78 en comparación a un 0.46 del ICR del promedio nacional.

Asimismo, el Sistema Nacional de Calidad (SNC) enfatiza en que el Perú cuenta con un marco legal en el que diversas normas buscan garantizar la calidad de los bienes y servicios que se producen en el mercado. Sin embargo, dichas normas están desarticuladas y no protegen eficientemente al consumidor, ya que no existe un Sistema Nacional de Calidad propiamente dicho. Cabe destacar que el SNC es el órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades de infraestructura de la calidad del país, relacionado con el intercambio comercial y el mejoramiento de la competitividad de las empresas y el establecimiento de condiciones.

### **2.3.1 Calidad de las empresas en el sector hotelero en el Perú**

En lo que respecta a las empresas de turismo en el Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo viene trabajando, desde hace unos años, en la elaboración de un Plan Nacional de Calidad Turística del Perú denominado CALTUR. El principal objetivo de este documento se ha establecido a mediano plazo, para el 2018, y consiste en consolidar un posicionamiento líder del país como destino turístico reconocido por la calidad total de su oferta turística, que se traducirá en cinco resultados: (a) la mejora de la calidad de vida de sus poblaciones anfitrionas; (b) el aumento sostenido y controlado de sus flujos turísticos; (c) el aprovechamiento sostenible del patrimonio natural y cultural de la nación; (d) el incremento significativo del ingreso de divisas por turismo, y (e) la rentabilidad de las empresas turísticas (MINCETUR, 2011).

El objetivo de corto plazo de este plan es alcanzar una movilización nacional que eleve la satisfacción de los turistas nacionales e internacionales durante su visita a los principales destinos del país. Asimismo, pretende promover la mejora de la calidad de los destinos turísticos (MINCETUR, 2011). Para ello, el MINCETUR viene desarrollando

diversos talleres, por ejemplo, aquellos con los que promueve la aplicación de la Norma Técnica Peruana Servicio de Alojamiento en la Clase de Hotel en la industria hotelera con el fin de que estas empresas obtengan el Sello de Calidad Turística.

En el 2012, un hotel obtuvo este sello y 281 empresas, de los rubros de establecimientos de hospedaje, restaurantes, agencias de viajes y transporte turístico, fueron distinguidas por su labor de buenas prácticas al cumplir los altos estándares de calidad. Todas las empresas escogidas brindaban servicios de turismo altamente calificado y de manera reconocida a nivel nacional e internacional. Asimismo, en dicho año, el MINCETUR capacitó a personal de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en tres de las principales ciudades del país.

La certificación de la calidad en el sector turístico resulta interesante, debido a lo intangible del servicio que se presta y porque usualmente es contratado antes de consumirlo. Es por ello que si una empresa cuenta con una certificación, esta garantiza a los consumidores que la prestación del servicio se ajusta a unos parámetros de calidad, lo cual influirá positivamente en las decisiones de compra. Para poder emitir una certificación, un organismo autorizado debe comprobar, auditar y verificar los procesos según los métodos establecidos en normas específicas. La certificación tiene un período de validez determinado, para lo cual el organismo certificador debe también realizar auditorías de seguimiento y de renovación para ver que las condiciones con las que se dio la certificación se mantengan en tales empresas calificadas (Casanova, García, & Caro, 2004).

La sede peruana de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es el único organismo autorizado en el país para certificar el servicio hotelero a empresas que cumplan con los estándares de calidad de la Norma Técnica Peruana de Hoteles. AENOR es una entidad altamente reconocida internacionalmente y dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de

servicios. Sus principales actividades consisten en certificar productos, servicios y empresas así como dictar cursos de formación pública y privada.

En los últimos cinco años, la industria hotelera peruana ha crecido de manera importante. A pesar de ello, se requiere continuar invirtiendo en capacitación para mejorar la calidad de servicio y el personal a nivel nacional, ya que existen alojamientos que son manejados por personal que no cuenta con la suficiente formación profesional en hotelería y turismo. En el sector turismo, ahora que Lima ha sido elegida sede de los Juegos Panamericanos 2019, es importante que se siga las mejores prácticas implementadas por otros sectores que se encuentren certificados en gestión de calidad. Es pertinente, además, que se normalicen los diferentes servicios que son brindados por el sector turismo y que se realicen capacitaciones técnicas periódicas, dado que actualmente, en el sector, existe mucha informalidad.

MINCETUR tiene una serie de iniciativas para mejorar el sector turismo. Como parte de ellas, se tiene, por ejemplo, la publicación de un *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje*. Con este manual, se busca guiar a las empresas dedicadas a este rubro a mejorar continuamente sus servicios a través de la estandarización de sus procesos. El beneficio principal que tienen las empresas en aplicar un sistema de calidad es reducir los errores o defectos durante el proceso de prestación de servicios, lo cual genera una disminución de los costos y, a su vez, el incremento de la productividad (MINCETUR, 2012).

En el Perú, existen organismos como la Sociedad Hoteles del Perú (SHP), la cual fue constituida el 11 de septiembre del 2002 en la ciudad de Lima bajo la modalidad de asociación civil sin fines de lucro. Esta agrupa a los hoteles más prestigiosos del país e incluso tiene como parte de sus miembros a hoteles ganadores de reconocidos premios mundiales por su calidad de servicios (Sociedad de Hoteles del Perú, 2014).

De acuerdo con lo indicado en su portal, esta sociedad contribuye al desarrollo de la actividad hotelera en el Perú. Vela por los intereses de los participantes y promociona sus actividades. Asimismo, promueve el desarrollo de las relaciones interinstitucionales con organismos similares, nacionales e internacionales, participa en eventos vinculados al turismo tanto dentro como fuera del país, organiza eventos internacionales vinculados al turismo y promociona prácticas de educación continua en la actividad (Sociedad de Hoteles del Perú, 2014).

A nivel gubernamental, en el Perú, existen diversas normas que regulan la industria hotelera. Estas permiten enmarcar los aspectos legales que deben considerar las empresas dedicadas al turismo, tales como hoteles, restaurantes y agencias de viajes, entre las cuales se pueden mencionar a la Ley General de Turismo, entre otras. Además de estas normas legales, se tienen normas administrativas y normas técnicas tales como resoluciones ministeriales, viceministeriales, directorales, guías, pautas, directivas, entre otras para afianzar que los hospedajes cumplan con los requisitos y las actividades mínimas para asegurar un servicio confiable. Si bien todas estas normas ayudan a que las empresas se ordenen, aún hace falta diseñar otras normas de calidad que aseguren que los procesos estén estandarizados, con controles de calidad y que se cuente con personal debidamente capacitado.

Santomá y Costa (2007) indicaron que los estudios que han medido la calidad de servicio en la hotelería han determinado una serie de atributos. Estos se presentan agrupados en tres aspectos: (a) los relacionados con los aspectos tangibles del establecimiento (instalaciones, aspecto de los empleados, la apariencia del establecimiento, etc.); (b) los relacionados con la fiabilidad de la organización hotelera, es decir, lo prometido versus lo realmente recibido (reservas garantizadas, solución de problemas rápida y eficazmente, información puntual, etc.); y (c) los relacionados con el desempeño de los empleados (profesionalismo, capacidad de respuesta, trato cordial, etc.). Es recomendable que las

empresas peruanas consideren estas agrupaciones dentro de sus planes estratégicos, tácticos y operativos para no quedar fuera de competencia.

### **2.3.2 Análisis interno del sector hotelero en el Perú**

El desarrollo de la evaluación de los factores internos de una empresa hotelera se encuentra orientado a la definición de estrategias que permitan potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades, con la finalidad de construir ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT. Este instrumento agrupa diversos aspectos de análisis: (a) administración y gerencia; (b) *marketing* y ventas; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; (g) tecnología e investigación y desarrollo.

**Administración y gerencia.** MINCETUR (2012) enfatizó que es importante el desarrollo de documentos escritos en los que se comunique los logros periódicamente. Se debe nombrar y felicitar a las mejores áreas y/o colaboradores, y explicarles el motivo. También es necesario que se encargue de seleccionar personal de acuerdo con perfiles de puestos previamente determinados, mantenerlos capacitados y entrenados previa identificación de sus debilidades en la prestación del servicio y los requerimientos del mercado.

Para ello, se hace necesaria la supervisión del cumplimiento de las funciones de los colaboradores en cada una de las áreas del negocio. La administración debe fomentar un ambiente de trabajo agradable al promover los valores corporativos, los cuales repercutirán en su servicio hacia el público. También deberá definir su posición frente a la responsabilidad social medio ambiental, promoverla y comunicarla a sus huéspedes y visitantes. Asimismo, como una buena práctica de transparencia en su gestión, puede realizar auditorías internas periódicas para evaluar a las diferentes áreas, siendo relevante la comunicación de las

incidencias de mayor trascendencia y los reconocimientos de la empresa. En cuanto al aspecto regulatorio, la administración es responsable de mantener los registros de documentación legal actualizada, ordenada y accesible, visible cuando sea necesario, así como las obligaciones tributarias y legales al día.

**Marketing y ventas.** En el sector hotelero muchas veces pareciera que el *marketing* y las ventas representan lo mismo, porque el área de ventas frecuentemente tiene mucha visibilidad. Por otro lado, algunos ejecutivos piensan que la función del *marketing* es la publicidad. Las empresas deben entender que las ventas y la publicidad son parte del elemento de promoción del *marketing mix*. Otros elementos son producto, precio y plaza, los cuales se conocen como las 4 P's. El *marketing mix* es una mezcla de ingredientes con el objetivo de lograr la plena satisfacción del cliente. Como el sector hotelero pertenece al rubro de servicios, se debe añadir tres pes: personas, procesos y evidencia física.

Si el personal encargado del *marketing* identifica las necesidades del consumidor, desarrolla un buen producto con un precio adecuado en una plaza que sea accesible. Además, con la promoción de manera eficaz, alcanza la satisfacción y la lealtad del cliente, y, con ello, la rentabilidad de la empresa. Es importante destacar que existe una fuerte dependencia del sector hotelero con los viajes de turismo y también requiere el apoyo del Estado para proporcionar la legislación adecuada, a fin de promocionar los principales atractivos turísticos que se encuentran en cada ciudad o región.

Considerando que el *marketing* es relativamente nuevo en el sector turismo, existen características en común entre los líderes del sector. Todos se preocupan por aplicar eficientemente los principios del *marketing*. Es decir, pugnan por enfocarse en los clientes para cumplir con atender sus demandas y capacitar y motivar a los recursos humanos encargados de dicha función.

El *marketing* es importante en el sector turístico, porque puede ayudar a posicionar los servicios que ofrece la empresa en los mercados elegidos. Asimismo, dado que los servicios son diferentes a los bienes tangibles, se requerían varios enfoques del *marketing mix* para lograr la satisfacción de las necesidades y los deseos de los consumidores. De este modo, se crearía mayor valor que el *marketing mix* de los competidores (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores, 2004).

Para fijar los precios de venta de los servicios hoteleros, se puede utilizar los métodos y estrategias generales que se aplican a cualquier otro bien o servicio. Estos se basan en los costos efectuados por la empresa, los precios de los competidores y qué tan sensible es el cliente al precio de venta. Sin embargo, hay que tener en cuenta las siguientes condiciones propias de la industria hotelera: (a) el pertenecer al sector servicios condiciona su acción comercial y la determinación de los precios de venta; (b) la intangibilidad del producto dificulta su diferenciación: la empresa tiene que hacer que el cliente perciba que los servicios que ofrece son de calidad y poseen adicionalmente un valor agregado a los de la competencia, porque es la única manera de que el cliente esté dispuesto a pagar por el precio del servicio; (c) los costos fijos son más altos que los costos variables, puesto que los hoteles tienen un objetivo clave de maximizar la tasa de ocupación media anual a fin de asegurar la inversión realizada; (d) al no ser posible almacenar el servicio, los hoteles deben ofrecer su producción diariamente; y el número de habitaciones es constante sin importar una alta demanda; por ello, se necesita alcanzar una tasa de ocupación continua (Ruiz, 2006).

Un aspecto importante a considerar es que los avances de las tecnologías de información y comunicación, así como el uso de Internet, han modificado la forma de hacer negocio en el turismo. Ahora, los clientes buscan los hoteles en Internet comparando precios, buscando recomendaciones en guías de información disponibles en Internet o en redes

sociales, para realizar reservas o comprar directamente en línea con su tarjeta de crédito (Suarez, Vásquez, & Díaz, 2006).

Asimismo, existe cierta desconfianza por parte de los usuarios con respecto a la seguridad de las transacciones realizadas en Internet. Para hacerlo, se debe ingresar datos confidenciales como el número de tarjeta de crédito; pero, con la implementación de medidas de seguridad adecuadas por parte de las empresas para sus páginas de Internet, este escenario irá cambiando. Actualmente, con la existencia del Internet y el correo electrónico, se han desarrollado nuevos canales de comercialización para los hoteles que se irán convirtiendo con el tiempo en el canal directo más importante.

Los clientes toman la decisión de elegir un hotel o paquete turístico en base a la información que brinda la página web de la empresa. Ello tiene un gran valor en el caso que los clientes no conozcan el hotel, ya que, bajo este escenario, el cliente basará su decisión en la información que encuentre disponible en Internet. Por tanto, contar con una web bien diseñada y buenos comentarios en la guías de información representa una ventaja competitiva para la empresa (Gallego, 2008).

Las buenas prácticas de los servicios hoteleros con respecto al *marketing* y ventas deben considerar analizar y estudiar el mercado para conocer las expectativas que el cliente tiene de los servicios que requiere. Asimismo, se debe almacenar toda la información de los clientes que utilizaron los servicios del hotel a través del tiempo. El objetivo apunta a fidelizarlos y tener contacto permanente con ellos para informarles acerca de nuevos servicios disponibles, promociones o descuentos.

Asimismo, el personal de la empresa debe estar constantemente capacitado para registrar correctamente todos los datos de los clientes, así como sus actualizaciones. La importancia que representa dicha información para los negocios futuros de la empresa es notable. También es necesario realizar capacitaciones periódicas a los empleados sobre el

manejo de quejas y reclamos de los clientes. Para esto, debe ya estar definido un procedimiento de atención en caso de presentarse dicha situación (MINCETUR, 2012).

**Operaciones, logística e infraestructura.** Según Ballou (2004), la logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se traduce fundamentalmente en términos de tiempo y lugar, pues los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo y dónde ellos deseen consumirlos. En el caso de las empresas del sector hotelero, estas se encuentran enfocadas en atender las necesidades de los clientes; por ello, utilizan las funciones logísticas para gestionar los bienes de consumo o de uso diario para sus operaciones, los cuales generalmente no se almacenan, a excepción de algunas cantidades mínimas para cualquier situación inesperada.

MINCETUR (2012) ha establecido algunas recomendaciones de buenas prácticas con respecto a la logística que deberían tener en consideración las empresas hoteleras del país. Estas son las siguientes: (a) organizar las compras, recepcionando, clasificando y codificando insumos, mercadería y suministros que el establecimiento de hospedaje requiera; (b) verificar la conformidad entre la orden de compra y el documento sustentatorio del proveedor (guía de remisión, boleta y/o factura); (c) distribuir los insumos, mercadería y suministros de acuerdo con la hoja de pedidos del área solicitante; (d) llevar un control de proveedores que le permita conocer el estado de estos y el flujo de mercaderías que comercializa; (e) identificar y elaborar una lista de proveedores de insumos críticos para la prestación del servicio (la lista debe ser actualizada de forma mensual); (f) registrar los insumos, mercadería, suministros y controlar el *stock*, lo que permite detectar cuándo es necesario realizar una reposición en todas las áreas.

Las tecnologías de información y comunicaciones apoyadas por el comercio electrónico han cambiado la forma en que las empresas del sector hotelero gestionan los

proveedores, consumidores y las operaciones. Han permitido que se automaticen operaciones de la cotidianeidad, como la reserva de habitaciones, la gestión de entrada y salida, procesos de seguridad, control de empleados y procesos de facturación. También posibilitan que las áreas de las empresas se encuentren interconectadas, lo cual mejora la gestión de la cadena de suministro, reduce costos y riesgos en las transacciones, y da como resultado una mejora en la eficiencia y la calidad de los servicios que ofrece la empresa (Garrigós & Narangajavana, 2006).

Asimismo, según Scheel (2005), para obtener los indicadores y mediciones que reflejen el grado de cumplimiento de las expectativas requeridas en la operación, es necesario materializar los sistemas de información a través de un diseño e implantación específico. Un sistema de información para el control operacional y gestión financiera aplicado a hoteles debe partir de una fuente de información confiable que genere reportes que permitan monitorear la gestión para la toma de decisiones. Además, se deberán implantar procedimientos para el control interno en ventas, compras e inventario, consumo de suministros y activos de operación y control de personal. El análisis operacional es la metodología que se aplica al estado de resultados para interpretarlo y evaluar la utilidad, con la finalidad de determinar el grado de aceptación de la gestión administrativa en cuanto a variables que condicionan y optimizan la venta y el control de costos y gastos (citado en Saavedra & Sánchez).

MINCETUR es el organismo que define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo el país, dentro del cual se encuentra el sector hotelero. Brinda recomendaciones con respecto a la infraestructura requerida para una atención óptima a los huéspedes (MINCETUR, 2012). Este ministerio recomendó que la infraestructura de un hospedaje debe ser dividida en áreas públicas, habitaciones, lavandería y ropería.

Con respecto al área pública, se encuentra representada por aquellas áreas que utilizan el huésped, el personal y el público en general, en el horario determinado por el establecimiento. A su vez, puede ser clasificado en tres ámbitos. Estos son los siguientes: (a) zonas externas, que comprenden fachadas y ubicación; (b) zonas nobles, que son de uso exclusivo de los huéspedes, y (c) zonas internas, que implica oficinas, vestidores, comedor, entre otros (MINCETUR, 2012).

Con respecto a las habitaciones, su función principal es brindar comodidad a los huéspedes e incrementar el confort durante su estadía. Finalmente, el área de lavandería y ropería debe encontrarse equipada con los insumos y ambientes básicos. Estos deben estar siempre en buen estado de observación y mantenimiento (MINCETUR, 2012).

**Finanzas y contabilidad.** De acuerdo con Amat y Campa (2011), desde el punto de vista de las finanzas y contabilidad, se tiene cuatro consideraciones para la industria hotelera. Estas son las siguientes: (a) el producto o servicio ofrecido es perecedero y, por ello, es necesario contar con la información en tiempo real sobre provisiones de ventas, reservas, precios de venta y descuentos; (b) es complejo ajustar la estructura de costos fijos como sueldos o financiamientos, de acuerdo con las variaciones de la demanda; (c) en aquellos casos en que la empresa que opera es la misma propietaria del hotel, el activo no corriente representa la mayor parte de la inversión y, en la mayoría de los casos, tiene un valor significativo; (d) el sector hotelero es estacional; por ello, la fijación de precios se realiza con mucha anticipación y su estructura de comisiones ocasiona que los precios sean muy sensibles.

Asimismo, el sector hotelero representa una parte fundamental de la economía de varios países. Las previsiones de la Organización Mundial del Turismo a largo plazo, desde el año 2011 hasta el año 2020, se calculan con un 4% promedio anual (OMT, 2014).

En el Perú, la contabilidad se rige por normas internacionales de contabilidad o de información financiera, denominadas NIC y NIIF respectivamente, emitidas por el organismo International Accounting Standar Board (AISB). Para efectos de registros de operaciones de las empresas, en Perú, se trabaja con el Plan Contable General Empresarial (PCGE) que se complementa con las normas internacionales de información financiera (Alva, 2012). Las empresas hoteleras no están ajenas a estas normas y procedimientos; por tanto, deben reportar su información contable siguiendo estos lineamientos.

Por otro lado, los establecimientos de hospedaje en el Perú pertenecen al rubro de servicios. Sin embargo, poseen una ventaja adicional promovida por el Estado peruano. Si prestan servicios de alojamiento a no domiciliados, las empresas de hospedaje pueden beneficiarse del saldo a favor establecido en el Artículo 34° del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (Decreto Supremo N° 055-99-EF, 1999), ya que sus operaciones son consideradas de exportación.

Para hacer uso de este beneficio, las empresas de hospedaje deben cumplir unos requisitos establecidos por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Algunos de ellos son tener un registro único de contribuyente (RUC) activo, encontrarse afectos al impuesto general a las ventas (IGV) y haber declarado el establecimiento como domicilio fiscal. Cabe mencionar que el alcance de los servicios afectos a este beneficio únicamente son hospedajes, alimentación y bebidas a personas no domiciliadas en el país (Zapata, 2009).

**Recursos humanos.** Báez (2005) indicó que la calidad aplicada al sector hotelero es el conjunto de propiedades de un servicio, ya sean conductuales como presentación personal, cortesía y actitudes o propiedades técnicas como infraestructura, sistema de trabajo y procedimientos. Estos le conceden la aptitud para satisfacer las necesidades de un cliente o un grupo de ellos. El principal motivo por el cual resulta de gran importancia un seguimiento

constante al Área de Recursos Humanos es que, al tratarse de un servicio, el momento de la verdad en el cual el cliente evalúa la calidad brindada es *in situ*, en el momento en que está recibiendo el servicio.

A nivel nacional, siempre se han registrado importantes ingresos por concepto de turismo por la variedad de atractivos turísticos que el Perú ofrece al mundo. Estos, en los últimos años, se han venido incrementando y fortaleciendo como consecuencia de los recientes nombramientos como maravillas del mundo a la ciudadela de Machu Picchu, en el Cuzco, y al majestuoso río Amazonas. Consecuentemente, se han registrado mayores esfuerzos por implementar mayores niveles de calidad en todos los rubros relacionados con dicho sector, en el cual se encuentran incluidos los servicios hoteleros.

La formación profesional de los recursos humanos que desarrollan actividades en el sector hotelero en el país se encuentra a cargo de universidades e institutos superiores que imparten carreras profesionales de administración en hotelería y turismo. Como en todas las actividades económicas, el factor humano no es ajeno a problemas y entre los más frecuentes se identificaron cinco. Estos son los siguientes: (a) insuficiencia de mano de obra calificada, (b) deficiente calidad de servicio, (c) alta rotación de puestos, (d) falta de especialización, (e) salarios por debajo del valor de mercado, entre otros.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2010), la población económicamente activa de Lima Metropolitana, en el rubro de restaurantes y hoteles, tiene una participación de 6.2%. Esto representa a 271,162 trabajadores, cuyas edades fluctúan entre 24 y 45 años (43.9%); y 14 y 24 años (31.2%). Ello es consecuencia de que la demanda en dicho sector no requiere de alta calificación, por lo cual los jóvenes tienen activa participación.

Asimismo, con respecto a su nivel educativo, solo un 65.8% alcanzó un nivel secundario; mientras que educación superior no universitaria y universitaria se encuentran

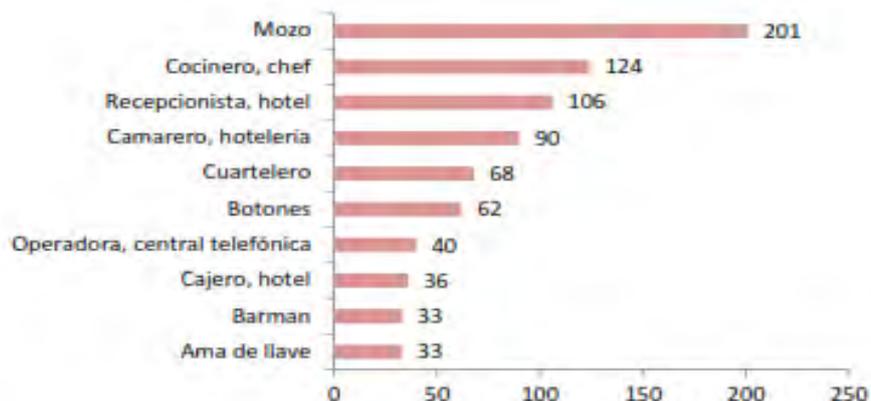
representados por el 13.5% y el 8.0% respectivamente. Acerca de las jornadas laborales, estas guardan relación con el nivel educativo de los colaboradores, pues se ha identificado que aproximadamente un 40% de ellos laboran más de 48 horas semanales, principalmente aquellos que solo tienen nivel educativo secundario. Finalmente, se evidencia una participación primordial de la mujer en dicho sector, pues representa el 65% del total de trabajadores.

Acerca de los ingresos salariales de los trabajadores correspondientes a la rama de restaurantes y hoteles, estos fueron de S/919.00 en promedio. Sin embargo, se registra una diferencia en función a las dimensiones de la empresa en la cual laboran. Por ejemplo, si se trata de una empresa con más de 50 trabajadores, su ingreso mensual promedio estuvo en S/1,308, y, para aquellos que laboran en empresas cuyo personal abarca desde 10 a 49 trabajadores, sus ingresos promedio alcanzaron los S/1,498.

Según MTPE (2010), a nivel nacional, en la actividad denominada hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje, hay que hacer una diferencia entre aquellos que desarrollan ocupaciones específicas y lo que realizan ocupaciones transversales. Al primer trimestre del 2010, existía un total de 8,322 personas, de las cuales un 53.9% realizó tareas ocupacionales específicas. Entre estas, la ocupación de cuartelero era una de las que tenía mayor demanda, con una participación del 10.4%, es decir, 867 trabajadores, seguido de recepcionista, con 7.5%, y mozo, con 7.0%.

La institución pública referente de empleabilidad en el país es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. En febrero de 2014, este organismo realizó una encuesta sobre la demanda ocupacional en el sector turismo con la finalidad de obtener información sobre la demanda futura de personal durante el mismo año, así como para identificar los requerimientos específicos. Los resultados indicaron que un total de 47.6% de dicho sector estaría contratando nuevo personal y el subsector de hoteles tendría un 22.9% de

participación, principalmente por razones de estacionalidad y nuevos proyectos de inversión. Por consiguiente, tal como se muestra en la Figura 2, se requerirá contratar colaboradores de diferentes ocupaciones.



*Figura 2.* Perú: Ocupaciones más requeridas en el sector hotelero. Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes),” por el MTPE, 2014. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_turismo\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf)

Por otro lado, tal como se aprecia en la Figura 3, uno de los principales requisitos para la contratación de personal es que este se encuentre capacitado. Las áreas de capacitación son seis. Estas son las siguientes: (a) atención al cliente, (b) idiomas, (c) cocina nacional e internacional, (d) tragos internacionales, (e) servicio y cocina, y (f) facturación.



*Figura 3.* Perú: Cursos de capacitación más requeridos en el sector hotelero. Tomado de “Principales resultados de la encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes),” por el MTPE, 2014. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_turismo\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf)

En aspectos generales e independientemente del rubro de la empresa, contar con capital humano calificado en habilidades, actitudes y conocimientos, se convierte en un factor de éxito. Asimismo, refrenda el desempeño sobresaliente de la institución en la cual el personal labora. Como refuerzo de esta idea, con respecto al sector hotelero peruano, MINCETUR (2012) indicó que es de vital importancia considerar que todas las personas que atienden al huésped, desde las diferentes unidades del servicio de hospedaje, son la imagen del establecimiento y embajadores del destino turístico.

En el *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje*, MINCETUR (2012) señaló algunas recomendaciones para las empresas del sector hotelero del país. Estas se exponen a continuación:

1. Los colaboradores deben encontrarse, en todo momento, uniformados, bien presentados y correctamente aseados. En la búsqueda de una relación más directa con el huésped, se recomienda que cada colaborador se encuentre identificado en su uniforme.
2. Los colaboradores deben guardar mesura durante su horario laboral.
3. Los colaboradores deben encontrarse capacitados para brindar información a los huéspedes no solo con respecto a la empresa donde laboran, sino también sobre los servicios que se ofrecen en el destino, principales horarios de atención, principales destinos turísticos, costos y recomendaciones. Asimismo, es vital que siempre se encuentren en actitud positiva y cordial ante cualquier situación. Entre sus principales funciones, destaca brindar soporte ante inquietudes de los clientes con la mejor predisposición y amabilidad, lo cual compromete el uso de palabras de cortesía, un tono de voz adecuado y ofreciendo en todo momento una sonrisa cálida.

4. Se necesita la generación de trabajo en equipo a fin de que todos los colaboradores conozcan su trabajo.
5. Cada colaborador debe contar con una función principal para lo cual debe ser capacitado por la empresa por lo mínimo una vez al año con la finalidad de reforzar sus conocimientos y competencias al respecto.
6. Los colaboradores deben estar comprometidos con sus funciones y con su empresa como consecuencia de una adecuada motivación personal, profesional y económica. Deben trabajar en la constante búsqueda de mejorar su servicio tanto en forma individual como en equipo. Deben compartir información sobre oportunidades de mejora identificadas en la retroalimentación de temas de calidad, con la finalidad de evitar su incidencia.
7. Los colaboradores deben respetar sus horarios de ingreso, refrigerio y salida de las instalaciones con la finalidad de no afectar el servicio al cliente ante la posibilidad de no contar con personal ante algún requerimiento de aquel.
8. El personal tiene conocimiento en detalle sobre los servicios ofrecidos por la institución así como de información general del establecimiento para cualquier requerimiento del cliente, sin que esto implique un manejo de tarifas que solo debe ser administrada por Administración y Reservas.
9. El colaborador debe planificar y priorizar el cumplimiento de sus funciones, respetar sus horarios, trabajar en orden para facilitar su reemplazo y no afectar la continuidad de las labores de su área y, por ende, el servicio de la empresa.

***Sistemas de información y comunicaciones.*** Existen tres tipos de sistemas de información que se debe tener en los hoteles: (a) gerencial, (b) soporte y (c) operativo. De acuerdo con Amat y Campa (2011) y considerando que el producto hotelero es un intangible, básicamente se requiere sistemas de información que ayuden a facilitar las distintas gestiones

que se realicen en este negocio. Entre estas figuran el ofrecimiento de plazas, revisión de tarifas, reservas de habitaciones, asignación de habitaciones, facturación y cobranza.

Asimismo, se necesita de sistemas que ayuden a gestionar servicios complementarios como restaurantes, *spas*, servicios de lavandería y otros. Es importante sobre todo contar con herramientas de conocimiento del cliente para reconocer sus hábitos, preferencias, opiniones y sugerencias. El objetivo es ofrecerles mejores servicios en el futuro, y, principalmente, se requieren herramientas de gestión para la toma de decisiones en el tiempo oportuno.

Además, la información es esencial para tomar buenas decisiones sobre la cadena de suministro de las empresas, porque proporciona una alta visión del panorama empresarial. Los buenos sistemas de información no solo permiten la recopilación de datos en toda la cadena de suministro, sino que fundamentan el análisis de decisiones basado sobre los datos agrupados. La finalidad de todo ello consiste en maximizar la rentabilidad de la cadena de suministro (Chopra & Meindl, 2013).

En lo que respecta al comercio electrónico, en los últimos tiempos, ha impactado de manera positiva los procesos de negocios de los hoteles. Las empresas ahora están más interconectadas entre sí y pueden cotizar, vender, rastrear órdenes de compra electrónicamente. Todo ello queda registrado y permite contar con información histórica detallada sobre las distintas transacciones que se tienen entre negocios. También permite una mayor eficiencia al no tener que asignar recursos como anteriormente se requería para el tipo de actividades mencionado.

En paralelo, el comercio móvil cada vez va tomando mayor presencia, debido a la expansión de usuarios con teléfonos inteligentes. A través de este medio es posible acceder a contenidos comerciales desde los distintos sitios donde se encuentren las personas. Negocios como restaurantes y hoteles están inclusive usando funcionalidades como el GPS para recomendar sus sedes más próximas en relación con el lugar donde se encuentre el cliente

con el dispositivo móvil. Asimismo, a través de los móviles ya se pueden comprar productos y servicios digitales y pagarlos por dicho medio (K. Laudon & Laudon, 2012).

El uso de los sistemas de información no debe limitarse a comunicaciones computarizadas que permitan que los hoteles integren sus servicios de cara al público u ofrezcan servicios complementarios. Tampoco debe limitarse a la gestión interna de los hoteles para integrarse a los sistemas de agentes de viajes, sino que también debe implicar principalmente un manejo que asocie la tecnología a la modernidad. Por ende, se debe privilegiar el desarrollo de la empresa y del sector (Castillo & Lozano, 2006).

***Tecnología e investigación y desarrollo.*** El área de Investigación y Desarrollo orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros (D'Alessio, 2012). Actualmente, más que una buena práctica, se ha convertido en un requisito que las empresas de servicios hoteleros cuenten con cierto nivel de tecnología para el desarrollo de sus servicios. Esto abarca desde sistemas de atención al usuario que permitan una adecuada gestión del servicio hacia el cliente hasta la difusión, comunicación y participación en redes sociales y páginas especializadas en servicios de reserva de alojamiento, recursos alimentarios y de transporte para captar potenciales clientes.

El acceso masivo a Internet permite que cualquier empresa, independientemente de su presupuesto, se encuentre presente en el mundo virtual. Existen web especializadas en viajes que permiten a los turistas planificarlo todo. Un ejemplo de esto es TripAdvisor, que proporciona consejos de viajeros reales y una amplia variedad de funcionalidades de planificación y enlaces directos a herramientas de reserva. Esta web representa una de las mayores comunidades de servicios de viajes del mundo, gracias a sus visitantes, sus opiniones y comentarios sobre alojamientos, restaurantes y lugares de interés.

Este recurso de Internet también gestiona TripAdvisor for Business, una división específica que ofrece al sector de la industria turística acceso a los millones de personas que visitan TripAdvisor cada mes. Otro ejemplo de estos servicios es Booking.com, líder mundial en reservas de alojamiento *online*. La web recibe visitantes en busca de estancias de ocio y de negocios a nivel internacional. Su objetivo es garantizar los mejores precios para todo tipo de alojamientos, desde pequeños hasta suites de cinco estrellas. La página se encuentra disponible en más de 40 idiomas.

Adicionalmente a estos recursos especializados, existen las redes sociales, como Facebook y Twitter. En ellas, cualquier persona expone su opinión con respecto a los servicios recibidos en cualquier tipo de negocio, representando una importante referencia para potenciales clientes.

A partir de lo anterior, se colige que trabajar en la red resulta una buena práctica para la gestión de las empresas de servicios hoteleros. Esto obliga a invertir e innovar la plataforma tecnológica tanto hacia el interior como hacia el exterior. Este desarrollo debe ir acorde con el planeamiento estratégico de crecimiento y expansión de la empresa.

## **2.4 Resumen**

Existen diferentes teorías sobre la Administración de la Calidad Total (TQM). Sin embargo, los autores más destacados están de acuerdo en tres pilares básicos: (a) cultura de la calidad, (b) sistemas y recursos humanos, y (c) utilización de los métodos cuantitativos. Para el aseguramiento de la calidad, existe la familia de normas ISO 9000, dedicadas al desarrollo de sistemas de certificación. En cuanto a la calidad de las empresas en el sector hotelero, a nivel mundial, España es uno de los países pioneros en desarrollar una metodología para medir el nivel de calidad de los servicios turísticos, mientras que, en América Latina, Chile decidió impulsar un sistema de calidad que busca estar alineado con la tendencia mundial.

A nivel nacional, es importante que las empresas peruanas se encuentren certificadas en temas de gestión de calidad, porque, de esa manera, garantizan a sus clientes nacionales o extranjeros una calidad estándar en el servicio. En el 2014, la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú aprobó la Política Nacional para la Calidad, cuyos ejes responden a objetivos específicos de cultura para la calidad. En lo que respecta a las empresas de turismo nacional, MINCETUR trabaja un Plan Nacional de Calidad Turística del Perú, cuyo principal objetivo es consolidar al país como destino turístico reconocido por la calidad total de su oferta.

La certificación de la calidad en el sector turístico resulta interesante. Esto se debe a lo intangible del servicio que se presta y porque usualmente es contratado antes de consumirlo. MINCETUR tiene una serie de iniciativas para mejorar el sector turismo y, como parte de ellas, ha promovido, por ejemplo, la publicación del *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje*.

El presente capítulo concluye con la evaluación de los factores internos de una empresa hotelera. Los aspectos evaluados fueron los siguientes: (a) la administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Estos se explicaron detalladamente.

## **2.5 Conclusiones**

Los elevados estándares impuestos por la competitividad que actualmente se desarrolla en el mundo globalizado exigen de las empresas un desempeño en constante superación. Con ello, se requiere la búsqueda constante de la excelencia en sus procesos, productos y servicios. El objetivo, en todos los casos, apunta a lograr la satisfacción de los clientes, el mayor retorno de la rentabilidad para sus accionistas y la mejora de la interrelación con los diferentes grupos de interés.

El Gobierno peruano considera la importancia de fomentar la calidad de los productos y servicios que se comercializan a nivel nacional. Por ello, está tomando medidas que promuevan la competitividad del país. Asimismo, estimula la inversión privada y propicia el fortalecimiento de los diversos sectores productivos del país. En este sentido, se hace necesaria la capacitación del personal, la implementación de sistemas y herramientas de gestión de calidad, además de la evaluación permanente de los resultados con la finalidad de elevar el nivel de desempeño y competitividad.

En el sector hotelero, se requiere fomentar y difundir una cultura de calidad. A partir de esta, sería interesante promover espacios de intercambio de conocimientos y experiencias tanto a nivel nacional como internacional, con la finalidad de superar los estándares alcanzados y conocer las nuevas tendencias que permitan brindar al huésped una experiencia en el servicio que supere sus expectativas. Finalmente, la importancia del acceso a una adecuada plataforma tecnológica y de redes especializadas en la industria del turismo, que incluye los servicios hoteleros, permitirán un crecimiento exponencial una vez que se difundan los altos estándares de calidad en servicios hoteleros que se ofrecen a nivel nacional. El país ya cuenta con una reputación importante como uno de los mejores destinos turísticos a nivel mundial. Solo queda que el sector hotelero responda de manera óptima a la expectativa de los visitantes.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

Para la presente investigación, se ha tomado como referencia el artículo del profesor Jorge Benzaquen, titulado *La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú* (Benzaquen, 2013). El objetivo consistió en identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector hotelero de las empresas con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas en Lima Metropolitana en el 2014. Para ello, se ha identificado una población de 210 empresas hoteleras debidamente registradas en MINCETUR.

Se realizaron encuestas con la finalidad de identificar la situación actual y real de las empresas pertenecientes al sector hotelero. Estas fueron organizadas mediante el programa Microsoft Excel. De este modo, fueron consolidadas y analizadas. Las preguntas fueron del tipo cerrada y bajo la escala de Likert. Se establecieron las siguientes alternativas de respuestas: (a) totalmente en desacuerdo; (b) en desacuerdo; (c) neutral; (d) de acuerdo, y (e) totalmente de acuerdo.

Los factores de la calidad a evaluar fueron nueve. Estos son los siguientes: (a) Alta Gerencia, que mide el interés de la misma en la administración de la calidad y permite que la empresa alcance sus objetivos; (b) Planeamiento de la Calidad, que analiza si existen metas específicas en la administración de la calidad; (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, que realiza un seguimiento de las metas de gestión de calidad; (d) Diseño del Producto, que mide si se utiliza la innovación como aspecto diferenciador, (e) Administración de la Calidad del Proveedor, que mide el uso de sistemas de calidad en los proveedores y su impacto en el servicio o producto, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, que verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes, (g) Educación y Entrenamiento, que mide la capacitación y el compromiso de los empleados con el sistema de calidad; (h) Círculos de la Calidad, que mide el trabajo en equipo, verifica la frecuencia con la que se

realiza y cómo contribuye con la empresa, e (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, que mensura el grado de satisfacción de los clientes (Benzaquen, 2013).

### **3.1.1 Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo representa un conjunto de procesos. Es secuencial y probatorio. Esto quiere decir, en primer lugar, que no es posible omitir pasos, aunque es posible redefinir alguno de ellos. En la investigación cuantitativa, los datos se pueden medir y analizar utilizando estadística. Esta debe ser lo más objetiva posible y, en consecuencia, se debe evitar que los resultados se encuentren influenciados por las creencias u opiniones del equipo investigador (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En la presente investigación, se tomaron en cuenta las características del enfoque cuantitativo para cumplir con el objetivo del estudio. Este consiste en el análisis del estado de la administración de la calidad. Asimismo, se sostiene en los nueve factores de éxito del TQM en el sector hotelero de las empresas registradas en MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas ubicadas en Lima Metropolitana en el 2014.

Para la recolección de los datos, se utilizó una encuesta con preguntas cerradas remitidas a los representantes de las empresas. Esto permitió realizar la medición numérica de los nueve factores de la calidad del TQM. Para ello, se consideró el contexto o situación de cada empresa encuestada en el año 2014.

### **3.1.2 Alcance descriptivo**

Una investigación con alcance descriptivo permite especificar las características, propiedades y rasgos del evento o contexto que se analiza. Se considera que el objetivo de la investigación pretende describir cómo es y cómo se manifiesta. Asimismo, posibilita medir o recoger información de manera independiente sobre los conceptos o las variables sin considerar cómo se relacionan (Hernández et al., 2010).

Por ello, se ha determinado que el alcance descriptivo se concentra en cómo es y cómo se manifiesta una determinada situación o un contexto que se requiere analizar. Esta premisa es fundamental para el desarrollo del presente estudio. Se considera que, con su aplicación, será posible cubrir los objetivos. Estos incluyen especificar las propiedades o características que permitan conocer la implementación de los sistemas de gestión de calidad en las empresas del sector de hotelero con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas ubicadas en Lima Metropolitana en el año 2014 de acuerdo con la situación real en la que se encuentran, en función de las variables del estudio representadas por los nueve factores de éxito del TQM.

### **3.1.3 Diseño transeccional**

El estudio se encuentra enmarcado en un diseño transeccional. Es decir, recopila datos en un momento único; no pretende hacerlo en varias etapas a lo largo del tiempo. Las encuestas son respondidas una sola vez y, bajo esa respuesta, se analizarán los resultados con el fin de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Las encuestas fueron realizadas en el periodo de setiembre a diciembre de 2014. Se consideró, para la presente investigación, la base de datos de MINCETUR, de donde se seleccionaron las empresas del sector hotelero cuya clasificación se encontrase en el intervalo de dos a cinco estrellas.

Cabe mencionar que a todos los representantes del sector hotelero que fueron encuestados se les explicó de qué se trataba la investigación y su importancia. También se les indicó los criterios utilizados para delimitar la población a encuestar. Además, se les comunicó la manera en que se mostrarían los resultados y cuál sería el procedimiento para el correcto llenado del cuestionario.

### 3.2 Población y Selección de la Muestra

Según MINCETUR (2014), la población de empresas debidamente registradas pertenecientes al sector hotelero con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas de Lima Metropolitana se encuentran conformadas por 210 empresas del tipo hotel y/o apartotel (Ver Apéndice B). De acuerdo con el *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje* publicado por MINCETUR (2014), se denomina *hotel* a aquel “establecimiento de hospedaje que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea” (p. 4) y *apart-hotel* a “aquellos establecimientos de hospedaje que están compuestos por departamentos que integran una unidad de explotación y administración” (p. 4).

Tanto los hoteles como los apart-hoteles pueden ser categorizados con número de estrellas que van del uno al cinco para el caso de hoteles y de tres a cinco para el caso de los apart-hoteles (ver Apéndice C). Estas categorías están claramente definidas en el *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*, a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que estos deben ofrecer, de acuerdo con los requisitos mínimos establecidos (MINCETUR, 2014).

Para calcular el número de la muestra, se consideró emplear una fórmula en la que se calcula el valor de  $n$ . Esta relaciona los parámetros que se tienen como datos en la investigación tales como la población, nivel de confianza y margen de error. La fórmula se expone a continuación.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Reemplazando en la fórmula estos datos, se obtiene lo siguiente: (a)  $N$  tamaño de la población es igual a 210 (ver Apéndice C), considerando las cifras obtenidas de MINCETUR (2014), (b)  $Z$  es la desviación del valor y tiene un valor de 1.645 calculado a partir del nivel de confianza de 90 % que se ha utilizado en el presente estudio; (c) la

variable  $e$  representa el margen de error; en este caso, se aplicará el valor del 10%, y (d) la variable  $p$  es la probabilidad de ocurrencia de los fenómenos; en este caso, se trabajó con el de valor de 0.5 considerando que no se tienen marcos de muestreos previos relacionados con el sector estudiado.

A partir de lo mencionado en el párrafo anterior, se obtiene como resultado que la muestra mínima necesaria debió ser de 52 empresas. En la práctica, se obtuvieron respuestas de 56 empresas de los 210 hoteles y apart-hoteles encuestados. Con ello, se superó levemente el valor mínimo de tamaño de muestra para trabajar con el nivel de confianza y margen de error especificados. En el Apéndice D, se listan las empresas que accedieron a responder los cuestionarios para la presente investigación.

### **3.3 Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico**

El procedimiento de recolección de datos de las 210 empresas del sector hotelero de Lima Metropolitana con categoría de dos, tres, cuatro y cinco estrellas registrados en MINCETUR fue consistente con la técnica de encuestas y el instrumento cuestionario conformado por 35 preguntas (ver Apéndice E). Esta actividad fue necesaria para conocer el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve factores de calidad. Estos fueron los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Administración de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad e (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

El cuestionario estuvo conformado por 35 preguntas con las que se pudo identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de calidad en el sector hotelero de empresas registradas en MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas de Lima Metropolitana en el 2014. Este cuestionario es confiable, válido y transmite la información objetiva del sector evaluado. Las respuestas de los encuestados se obtuvieron bajo una escala

de Likert con una puntuación del uno al cinco. Adicionalmente, se incluyó siete preguntas cerradas y una pregunta de tipo abierta, a fin de identificar características particulares de las empresas encuestadas, tales como cantidad de trabajadores, cargo de la persona que responde, años de funcionamiento y tamaño de la empresa.

Se enviaron las encuestas vía correo electrónico a los representantes de los principales hoteles y apart-hoteles definidos para la presente investigación. Cabe mencionar que se trabajó con la base de datos de establecimientos de hospedaje, obtenida desde el portal de MINCETUR (<http://www.mincetur.gob.pe>). También se recolectaron datos realizando llamadas telefónicas a los números de los representantes de las empresas indicados en la base de datos para el desarrollo del cuestionario. Asimismo, se realizaron visitas *in situ* a los locales de las empresas de acuerdo con su ubicación geográfica. Para ello, se explicó el motivo del estudio y se mostró la carta de presentación de CENTRUM Católica (ver Apéndice F) como respaldo de la investigación. Además, se explicó a los interesados cuál sería la contribución del estudio al conocimiento de la calidad en las empresas del sector.

Los datos recolectados se organizaron y registraron en el *software* Microsoft Excel 2010. Una vez validados los datos se procedió a analizar la información obtenida a través de métodos estadísticos. Los resultados obtenidos se muestran por cada factor de calidad y en forma consolidada con la finalidad de contribuir a la generación de un mayor conocimiento acerca de la administración de la calidad de las empresas del sector hotelero a nivel de Lima Metropolitana.

### **3.4 Instrumentos**

El presente estudio utilizó como instrumento una investigación previa orientada a la calidad y realizada en Perú, que tuvo como propósito “describir el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a los nueve factores del TQM estudiados y observar las diferencias considerando si están certificadas con ISO 9001 o no” (Benzaquen, 2014, p. 71).

Tomando como referencia dicho estudio, el propósito de la presente investigación fue identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el sector hotelero en Lima Metropolitana de aquellas empresas con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas en el año 2014 registradas en el MINCETUR. Asimismo para la obtención de información, se realizó una encuesta a través de un cuestionario con 35 preguntas orientadas a identificar la aplicación de los factores de TQM en las empresas del sector objetivo (ver Apéndice G).

Según Benzaquen (2013), el instrumento ha sido construido agrupando los nueve factores del TQM en cuatro principales bloques. Estos fueron obtenidos a partir de entrevistas con expertos en el tema de gestión de calidad. La administración de la calidad en las empresas es una función (y) que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9). Cabe mencionar que, en la encuesta, cada factor incluye entre tres y cinco preguntas. En esa medida, se presenta del siguiente modo:

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9) \quad (1)$$

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

Asimismo, dichos factores dependen de preguntas específicas (desde X<sub>11</sub> hasta X<sub>94</sub>) tal y como se presenta a continuación.

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

Finalmente, se considera un promedio simple para el modelo matemático. Este puede observarse en la siguiente fórmula:

$$X_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n X'_{im}$$

Según indicó Benzaquen (2013), X<sub>ij</sub> representa el promedio de la puntuación obtenida por cada pregunta. Asimismo, dichas puntuaciones son tratadas en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos. Posteriormente, se utilizó el aplicativo Microsoft Excel para consolidar la información de cada uno de los

cuestionarios y, en base a los resultados masivos, se pudo analizar los datos y encontrar hallazgos sobre la muestra seleccionada.

### 3.5 Validez y Confiabilidad

Para validar la confiabilidad de las respuestas a las diversas preguntas en relación a un mismo factor se utilizó el alfa de Cronbach para los nueve factores de calidad. El coeficiente  $\alpha$  fue creado por Cronbach, en 1951, como una variable estadística para estimar la confiabilidad de una prueba o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones (Cervantes, 2005). Este coeficiente es altamente recomendado para los cuestionarios cuyas múltiples preguntas están relacionadas con un mismo tema y se calcula de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

N = Número de ítems

$\sigma_k^2$  = Varianza del ítem k

$\sigma_x^2$  = Varianza de valores totales observados

De acuerdo con los resultados obtenidos, tal como se muestra en la Tabla 2, los nueve factores analizados superaron la puntuación de 0.7 del Alfa de Cronbach que representa el valor mínimo para aceptar la confiabilidad y la consistencia de las respuestas asociadas a un mismo factor. Cabe mencionar que la encuesta no muestra las preguntas de cada factor en orden consecutivo. De este modo, es posible asegurar la confiabilidad y validez del cuestionario.

Tabla 2

*Nivel de Confiabilidad de los Factores*

Factores	N° de Preguntas	Alfa de Cronbach
X1 - Alta Gerencia	5	0.896
X2 - Planeamiento de la Calidad	3	0.728
X3 - Auditoría y Evaluación de la Calidad	3	0.804
X4 - Diseño del Producto	3	0.784
X5 - Administración de la Calidad del Proveedor	4	0.895
X6 - Control y Mejoramiento del Proceso	5	0.846
X7 - Educación y Entrenamiento	4	0.811
X8 - Círculos de Calidad	4	0.897
X9 - Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	4	0.876
Total general	35	

**3.6 Resumen**

En el tercer capítulo, se explicó por qué se consideró el enfoque cuantitativo para la investigación. La elección se debió a que se realizó la investigación de forma específica. Es decir, esta estuvo dirigida a efectuar la medición numérica de los nueve factores de la calidad del TQM de acuerdo con el contexto o situación de cada empresa de la muestra obtenida.

En el estudio, se definió el alcance descriptivo, en la medida en que se concentra en cómo es y cómo se manifiesta una determinada situación o un contexto que se requiere analizar. Se consideró que, con su aplicación, será posible cubrir los objetivos del presente estudio, el cual busca especificar las propiedades o características que permitan analizar la implementación de la calidad en las empresas del sector de hotelero con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas ubicadas en Lima Metropolitana en el año 2014. Adicionalmente, el estudio se encuentra enmarcado en un diseño transeccional, ya que recopila datos en un momento único y no pretende hacerlo en varias etapas a lo largo del tiempo

Se presentó, además, la forma en que se obtuvo la población de los hoteles de Lima Metropolitana de dos, tres, cuatro y cinco estrellas. Para ello, se tomó en cuenta las empresas certificadas en MINCETUR. Ello permitió recolectar datos de 210 empresas del sector

hotelero y, luego, se procedió con la selección de la muestra. Aplicando la estadística, se obtuvo la muestra mínima necesaria, que resultó de 52 empresas, para que la presente investigación se pueda realizar con un nivel de confianza del 90% y con un margen de error del 10%.

Asimismo, se detalló el procedimiento de recolección de datos utilizando encuestas realizadas a través de correo electrónico, llamadas telefónicas y visitas a las empresas de las bases de datos obtenidas de MINCETUR. Se utilizó, para esta labor, un cuestionario conformado por 35 preguntas divididas en nueve factores. Esta herramienta de medición permite identificar y evaluar el grado de TQM presente en una organización.

El instrumento utilizado para la presente investigación se basó en una investigación previa sobre calidad. Esta fue realizada en el Perú durante los años 2006 y 2011 por el profesor Jorge Benzaquen, quien consideró la administración de la calidad en las empresas como una función que depende de los nueve factores de la calidad.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

### 4.1 Análisis e Interpretación de Datos

En la Tabla 3, se muestran los resultados obtenidos en relación con los nueve factores de calidad total del sector hotelero de empresas registradas en MINCETUR con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas en Lima Metropolitana en el año 2014. Se observó que las calificaciones en todos los factores fueron superiores a 3.50. Asimismo, el resultado evidenció que los hoteles encuestados tienen una tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad.

Esto se debe a dos razones. La primera es la competitividad con otras empresas. La segunda es la influencia de cadenas hoteleras internacionales situadas en el Perú, como Hilton y Accor, que aplican estos sistemas de calidad en sus organizaciones.

Además, se advierte que el puntaje, considerando el total de los nueve factores, es 3.84. Ello indica una tendencia positiva al cumplimiento de las actividades necesarias para llevar a cabo con éxito las exigencias de los nueve factores del TQM. Los puntajes de cada pregunta se muestran en el Apéndice H, con lo cual se puede identificar a detalle cuáles son los ítems en donde se deben trabajar más para lograr un mayor puntaje.

Tabla 3

#### *Nivel de Cumplimiento de los Factores*

Factores	Nivel de cumplimiento
X1 - Alta Gerencia	3.94
X2 - Planeamiento de la Calidad	3.88
X3 - Auditoría y Evaluación de la Calidad	3.79
X4 - Diseño del Producto	3.89
X5 - Administración de la Calidad del Proveedor	3.77
X6 - Control y Mejoramiento de Proceso	3.85
X7 - Educación y Entrenamiento	3.82
X8 - Círculos de Calidad	3.55
X9 - Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	4.02
Total general	3.84

Trasladando esta información a un diagrama de araña (ver Figura 4), se puede visualizar que las empresas tienen una puntuación muy similar en ocho de los nueve factores, formando casi un nonágono. Solo el factor X8-Círculos de Calidad tiene una notable diferencia negativa al tener el puntaje más bajo de 3.55. En cambio, todos los demás factores no bajan del 3.7.

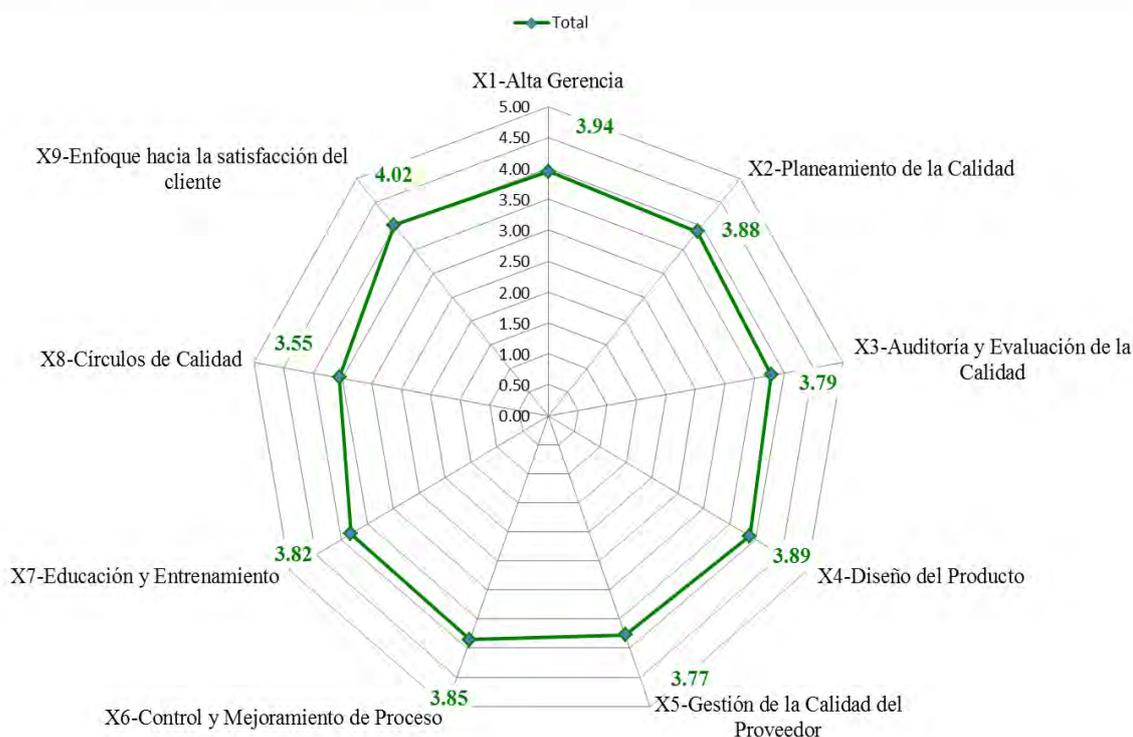


Figura 4. Nivel de cumplimiento de los factores de calidad en el sector hotelero de empresas registradas en MINCETUR .

## 4.2 Análisis Descriptivo

En la Tabla 4, se describe la muestra según su ubigeo. Los distritos con mayor participación de los encuestados son Miraflores, San Isidro y Lima. También, la información concuerda con la popularidad y preferencia de los turistas en estos distritos debido a que son zonas estratégicas de esparcimiento. Así, por ejemplo, Miraflores es una zona conveniente para paseos y salidas nocturnas; además, concentra la mayoría de los hoteles de mayor categoría. En el caso de San Isidro, se trata de un lugar oportuno para las reuniones de negocios. En cuanto al distrito de Lima, es atractivo para las visitas por su centro histórico.

Tabla 4

*Descripción de la Muestra de Acuerdo con su Localización*

Ubigeo	N° de empresas	%
Lima/Lima/Miraflores	21	37.50
Lima/Lima/San Isidro	11	19.64
Lima/Lima/Lima	8	14.29
Lima/Lima/Lince	4	7.14
Lima/Lima/San Borja	2	3.57
Lima/Lima/Los Olivos	2	3.57
Lima/Lima/Magdalena del Mar	2	3.57
Lima/Lima/San Miguel	1	1.79
Lima/Lima/Surquillo	1	1.79
Lima/Lima/Santiago de Surco	1	1.79
Lima/Lima/Chorrillos	1	1.79
Lima/Lima/La Molina	1	1.79
Lima/Lima/Barranco	1	1.79
Total	56	100.00

Por otro lado, una vez conocida la localización de las empresas, en la Tabla 5, se presenta el uso de sistemas de gestión de calidad. El 85.71% de las empresas encuestadas afirmó no tener uno aplicado en sus empresas. En contraste, el 14.29% restante indicó sí tenerlo.

Si bien hubo casos en donde algunas organizaciones encuestadas señalaron que lo poseen, cuando se les preguntó cuál era, no supieron nombrar algún sistema reconocido, como el ISO o el TQM. Solamente, mencionaron que se realizaban encuestas de satisfacción. Este procedimiento, en relación a lo que se busca en este estudio, no es suficiente para afirmar que efectivamente sí poseen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Tabla 5

*Descripción de la Muestra según su Uso de Sistemas de Gestión de Calidad*

Uso del SGC	N° de empresas	%
No	48	85.71
Sí	8	14.29
Total	56	100.00

Por otra parte, esta proporción no permite incluir una comparación del nivel de cumplimiento de cada factor entre las empresas. Es decir, no posibilita el contraste entre las que sí tienen un SGC con las que no. Según investigaciones acerca del tema, para que el contraposición sea relevante se requiere que como mínimo la proporción de las partes sea de 80% / 20% o viceversa.

En relación con la clase de organización, el 89.29% de las empresas encuestadas fue del tipo Hotel y el 10.71% restante del tipo Apart-Hotel. Esta proporción concuerda con la población total de hoteles de Lima Metropolitana registrados en MINCETUR, que se compone por el 91% del primer tipo y el 9% del segundo. La razón de estos porcentajes es que el turismo realizado en Lima es más del tipo urbano.

Además, entre los datos recopilados, se encontró que ningún Apart-Hotel indicó tener un sistema de gestión calidad reconocido. En el caso de los hoteles, un poco menos de la quinta parte indicó sí tenerlo. Los detalles se exponen en la Tabla 6.

Tabla 6

*Descripción de la Muestra Encuestada de Acuerdo con su Clase*

Clase de hotel	N° de empresas	%
Apart-Hotel	6	10.71
Hotel	50	89.29
Total general	56	100.00

En la Tabla 7, evaluando a las empresas según su categoría, se aprecia que el 41.07% son hoteles de tres estrellas, seguido de un 28.57% de dos estrellas. De igual forma, se identificó que los hoteles de categoría de cuatro y cinco estrellas tuvieron una mayor proporción de uso de sistemas de gestión de calidad. Esto se debe, posiblemente, a que cuentan con mayores recursos financieros y la influencia de cadenas de hoteles transnacionales.

Similar a los resultados según la clase de hotel, la distribución de las respuestas obtenidas tuvo el comportamiento esperado. La razón es que los hoteles de dos y tres estrellas son los que representan el 70% de la población. Por ello, en la descripción según categoría esta proporción también se evidenció.

Tabla 7

*Descripción de la Muestra Encuestada según su Categoría*

Categoría	N° de empresas	%
2 Estrellas	16	28.57
3 Estrellas	23	41.07
4 Estrellas	7	12.50
5 Estrellas	10	17.86
Total Encuestados	56	100.00

En la Tabla 8, se muestra la distribución con base en el tamaño de las empresas encuestadas. Se puede observar que el 66.07% de los encuestados corresponde a microempresas y pequeñas empresas de menos de 50 trabajadores. También, se encontró que solamente las empresas grandes y medianas mencionaron usar un sistema de gestión de calidad.

Tabla 8

*Descripción de la Muestra Encuestada según su Tamaño*

N° de trabajadores	N° de empresas	%
Microempresa de 1 a 10	17	30.36
Empresa pequeña de 11 a 50	20	35.71
Empresa mediana de 51 a 200	11	19.64
Empresa grande de 201 a más	8	14.29
Total encuestados	56	100.00

Con respecto a la característica del tiempo de operación de la empresa, en la Tabla 9, se muestra que el 25 % corresponde a organizaciones con más de 20 años de funcionamiento.

A diferencia de las características anteriores, no se encontró ninguna relación de este rasgo con el hecho de aplicar o no un sistema de calidad. Esto se debió a que se presentaron casos de empresas nuevas y empresas muy antiguas que sí usaban estos sistemas.

Tabla 9

*Descripción de la Muestra Encuestada según su Antigüedad*

Años de fundación	Nº de empresas	%
0 – 5	13	23.21
6 - 10	7	12.50
11 – 15	13	23.21
16 - 20	9	16.07
Más de 20	14	25.00
Total encuestados	56	100.00

Por último, en la Tabla 10, se detalla el perfil de las personas que respondieron el cuestionario para la presente investigación. Solo el 42.86% correspondió a Gerentes de Área o Jefes de Departamento. El 57.14% fue personal administrativo que no especificó su cargo por motivos de mantener la confiabilidad de sus datos.

Tabla 10

*Descripción de la Muestra Encuestada según el Perfil de la Persona Encuestada*

Cargo	Nº de empresas	%
Gerente de área o Jefe de departamento	24	42.86
Otro personal administrativo	32	57.14
Total general	56	100.00

#### **4.2.1 Alta Gerencia**

Se obtuvo un resultado promedio de 3.94, lo cual demuestra el interés de la alta gerencia por la administración de la calidad (ver Tabla 11). Además, las cinco preguntas que

componen este factor se orientan a identificar su compromiso para que la institución alcance los objetivos.

Así, el mayor puntaje asignado se encuentra en la búsqueda de la alta gerencia por conseguir el éxito de la empresa a largo plazo. El promedio logrado fue de 4.30. Este resultado considera la rentabilidad que ofrece el sector hotelero gracias a sus rápidos ratios de recuperación, resaltando la ciudad de Lima por la alta recepción de turistas durante todo el año.

Por otra parte, con el puntaje promedio de 3.98 se evidencia que, por parte de la alta gerencia, aún falta promover la participación de sus colaboradores. es decir, no se impulsa la contribución de sus empleados en la administración de la calidad. Al respecto, se infiere que la causa es la ausencia de profesionalización del personal que labora en el sector hotelero.

El estudio también refleja las diferencias entre cadenas hoteleras internacionales y los hoteles independientes con menores recursos. Así se observa en los puntajes que se presentan en la Tabla 11. Estos son de 3.88 respecto a la participación activa de la alta gerencia en la gestión de calidad, y de 3.84 sobre si proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad. Cabe mencionar que las cadenas internacionales cuentan con una estructura organizativa formal. Además, tienen recursos suficientes para realizar inversiones de acuerdo con los estándares establecidos.

En el caso de los negocios encuestados por tratarse de sectores de micro y pequeña empresa, se puede inferir que la participación activa que se señala se encuentra representada en la gestión directa que existe en la administración del negocio. Sin embargo, su política menos desarrollada es la de realizar reuniones periódicas para discutir temas relacionados con la calidad. Esta obtuvo un promedio de 3.71. De igual manera, guarda relación con lo identificado en el factor Planeamiento de la Calidad.

Tabla 11

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Alta Gerencia*

Tipo de empresa	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad	La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en la empresa	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	Promedio
Microempresa	3.76	4.41	3.00	3.47	3.88	3.71
Empresa pequeña	3.65	3.85	3.85	3.75	3.35	3.69
Empresa mediana	4.18	4.45	3.91	4.18	4.09	4.16
Empresa grande	5.00	5.00	4.63	4.63	4.63	4.78
Total general	3.98	4.30	3.71	3.88	3.84	3.94

En general, por el resultado de 3.94 se evidencia que existe una tendencia a que la alta gerencia se preocupe por la gestión de calidad. Esto no podría llevarse a cabo internamente si es que dicho nivel de la empresa no incentiva ni consigue el compromiso de todo el equipo de recursos humanos que conforma la organización. Asimismo, la brecha existe debido a la falta de liderazgo, que podría impulsarse con una formación íntegra de este grupo de desempeño. Por consiguiente, conduciría a que le permita identificar en la organización la relación directa entre la gestión de calidad con su objetivo de éxito a largo plazo.

#### **4.2.2 Planeamiento de la calidad**

Este factor estudia si se cuentan con metas específicas y detalladas sobre la administración de la calidad. En esta investigación, se obtuvo un resultado general de 3.88 (ver Tabla 12). También, se muestra una tendencia a tener metas específicas con respecto a este tema. Sin embargo, no cuenta con mecanismos de monitoreo y seguimiento que permita identificar su nivel de cumplimiento y los resultados del mismo.

Tabla 12

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Planeamiento de la Calidad*

Tipo de empresa	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad	Promedio
Microempresa	3.94	3.76	3.29	3.67
Empresa pequeña	3.75	3.70	3.45	3.63
Empresa mediana	4.36	4.00	3.73	4.03
Empresa grande	4.88	4.88	4.50	4.75
Total general	4.09	3.95	3.61	3.88

Un aspecto identificado, que requiere la toma de medidas correctivas cuando antes, es el involucramiento del personal en la creación de políticas y planes de calidad. Este obtuvo el promedio más bajo: 3.61 en todos los niveles de empresa. Además, se relaciona con la deficiencia que presenta la alta gerencia en alentar la participación de los empleados.

Al igual que en diversos tipos de negocios, el personal es quien está en contacto directo con los clientes, ya que son quienes frecuentemente están recibiendo todo tipo de sugerencias o reclamos. Es decir, logran captar de primera fuente la información valiosa para su negocio. También son los encargados de brindar la experiencia del servicio al cliente.

Trasladar el conjunto de información que se obtiene a través de ellos puede servir para implementar manuales internos que serían revisados y mejorados anualmente. Estos documentos se elaborarían con la finalidad de alcanzar mayores estándares de calidad con cada nueva experiencia. En esto radica la importancia de promover la participación de los empleados en todos los niveles, pues dentro de sus funciones diarias han identificado rasgos importantes que pueden compartir y sugerir.

Adicionalmente al beneficio de identificación de requerimientos del cliente, el promover la participación activa de los empleados logra efectos positivos sobre ellos mismos. Esto se debe a que se consideran parte fundamental de la cadena de valor. En consecuencia, reafirman su compromiso con la empresa.

El aspecto que recoge la apreciación si la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad ha sido calificado con un promedio de 4.09. A partir de ello, se puede considerar que el alto puntaje es porque los hoteles de mayor categoría han respondido afirmativamente y con un máximo puntaje. Posiblemente, se debe a la influencia de cadenas de hoteles transnacionales y su tendencia hacia la implementación de prácticas de calidad a nivel de toda la cadena.

De la misma manera, sobre si la empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad se obtuvo un promedio de 3.95. Al respecto, se puede interpretar lo siguiente: cuanto mayor sea el hotel, lo más probable es que tenga mayor posibilidad de contar con un sistema de TQM que le permita realizar un adecuado monitoreo, retroalimentación y mejoramiento de los planes de calidad año tras año. Asimismo, se evidencia que los hoteles de la cadena son más propensos que los independientes a tener sistemas TQM que le apoyen en esta labor.

#### **4.2.3 Auditoría y evaluación de la calidad**

Tal como se aprecia en la Tabla 13, en este factor se registra un promedio de 3.79. Este tiene el objetivo de identificar el nivel de seguimiento de las metas de gestión de calidad (Benzaquen, 2013).

Para conseguirlo, se realiza la evaluación de tres puntos. Estos son los que siguen: (a) la aplicación del *benchmarking*, (b) las políticas y planes de calidad, y (c) si la empresa cuenta con datos objetivos para la toma de decisiones. En cuanto al primero, se obtuvo el

promedio de 3.59; en relación al segundo, un promedio de 3.80 y en el tercero, un promedio de 3.96.

Tabla 13

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad*

Tipo de empresa	El <i>benchmarking</i> se utiliza ampliamente en la empresa	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	Promedio
Microempresa	3.47	3.65	3.41	3.51
Empresa pequeña	3.10	3.75	3.65	3.50
Empresa mediana	3.91	4.18	4.09	4.06
Empresa grande	4.63	4.88	4.63	4.71
Total general	3.59	3.96	3.80	3.79

Según MINCETUR (2012), es importante medir la calidad de servicio para verificar si se están logrando los estándares planteados. En caso contrario, señala, se debe identificar en qué y dónde se está fallando a fin de subsanarlo en un corto plazo. Para esto se recomienda realizar una auditoría interna en un periodo no mayor a tres meses y en todas las distintas áreas. El objetivo es reconocer aquellas que requieran apoyo.

Asimismo, los resultados demuestran que sobre su propia evaluación de calidad sus esfuerzos están dirigidos a recoger información de sus clientes con respecto a su satisfacción en el servicio. Ello se realiza para su posterior evaluación y aplicación. Es pertinente mencionar que en este aspecto, parte de la muestra indicó utilizar las encuestas de satisfacción del cliente como principal medio de obtención de información. De esta manera, se corrobora el cumplimiento de lo recomendado por MINCETUR.

En función del tipo de empresas, las grandes fueron quienes demostraron un mejor desempeño, obteniendo un 4.71. Aquellas estuvieron esencialmente influenciadas por el uso de datos objetivos para su toma de decisiones. Por otro lado, las que registraron un promedio

más bajo fueron las microempresas, con un 3.41. Estas se vieron influenciadas por su poca frecuencia en la evaluación de sus políticas y planes con respecto a la calidad.

#### 4.2.4 Diseño del producto

Tiene como resultado un promedio de 3.89, según se expone en la Tabla 14. Para analizar este factor se realizaron tres preguntas. El objetivo fue identificar la adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno (Benzaquen, 2013).

Tabla 14

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Diseño del Producto*

Tipo de empresa	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	La empresa invierte en el diseño del producto	Promedio
Microempresa	3.12	3.94	3.76	3.61
Empresa pequeña	3.60	3.90	3.55	3.68
Empresa mediana	3.91	4.09	4.09	4.03
Empresa grande	4.63	4.88	4.88	4.79
Total general	3.66	4.09	3.91	3.89

Según MINCETUR (2012), los servicios hoteleros deben ser diseñados a partir de la identificación y análisis de los clientes, utilizando un diagrama de flujo de la prestación del servicio para identificar su secuencia y naturaleza. Esto tiene la finalidad de conocer la experiencia visible e invisible que recibe el cliente cuando se le brinda un servicio. En este caso, una herramienta recomendada es la Matriz Blueprint. Lo anteriormente indicado permitirá determinar los siguientes aspectos: (a) las actividades claves, (b) la relación que existe entre ellas mismas y (c) brindar una imagen íntegra del proceso.

Por otro lado, el puntaje más alto en la investigación corresponde al que evalúa si los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. En este aspecto se obtuvo una puntuación de 4.09. Asimismo, es un resultado importante de resaltar porque revela la tendencia a considerar la opinión y necesidades de los clientes en el diseño y conformación de los servicios.

Los resultados se ven afectados negativamente en relación a si la empresa posee o no un método para desarrollar el diseño del producto. Su puntuación más baja fue de un 3.66. Esto puso de manifiesto que las empresas hoteleras de la muestra no tienen un método definido para el diseño del producto y que la variación de su servicio en el tiempo está realizada de manera empírica. Además, es validada en función al nivel de aceptación que tiene en el día a día, mas no por una herramienta propiamente dicha.

Es importante recalcar que en este aspecto existe una importante diferencia entre los resultados obtenidos entre la micro y pequeña empresa. Los resultados fueron de 3.12 y 3.60, respectivamente. Esto se contrapone al 4.63 alcanzado por las grandes empresas.

#### 4.2.5 Administración de la calidad del proveedor

Está formado por cuatro preguntas, cuyo objetivo es identificar el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y cómo estos repercuten en los bienes o servicios que ofrecen satisfactoriamente (Benzaquen, 2013). Los resultados de la muestra brindan promedios por pregunta, que se encuentran entre el 3.55 hasta el 4.21. El promedio total del factor es de 3.77 como se observa a continuación en la Tabla 15.

Tabla 15

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Administración de la Calidad del Proveedor*

Tipo de empresa	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	Promedio
Microempresa	3.29	3.12	3.00	4.06	3.37
Empresa pequeña	3.70	3.50	3.70	3.90	3.70
Empresa mediana	3.55	3.45	3.73	4.55	3.82
Empresa grande	4.63	4.75	4.75	4.88	4.75
Total general	3.68	3.55	3.64	4.21	3.77

En este factor se evidencia que individualmente la microempresa es la que tiene un menor nivel de cumplimiento. Su promedio fue de 3.37. Asimismo, en el otro extremo, su mayor cumplimiento está registrado en las grandes empresas con un promedio de 4.75.

Según MINCETUR (2012), dentro del proceso estratégico de los establecimientos de hospedaje deben considerarse como buenas prácticas la evaluación de sus proveedores. Sin embargo, los resultados sugieren que su puesta en práctica requiere todavía la mejora de dos aspectos. Estos son el conocimiento y la difusión.

En el caso de las microempresas se pone de manifiesto que sus esfuerzos hacia la valoración de los proveedores son nulos o mínimos. A estos no les realizan ningún tipo de auditorías o evaluaciones, y en caso de hacerlo, no son frecuentes. En este sentido, llegan a registrar el promedio más bajo dentro de los cuatro aspectos evaluados en el mencionado factor (3.00).

Por otro lado, en el caso de las grandes empresas, el aspecto que ha registrado el promedio más alto (4.88) es aquel que cuenta con información detallada acerca del desempeño de sus proveedores con respecto a calidad.

Finalmente, del presente estudio se desprende que las empresas que conforman la muestra son conscientes de que existe una relación directa entre su calidad de servicio y los productos adquiridos de sus proveedores. Esto sucede porque forman parte de su servicio en algún momento. Por ende, estarán inmersos dentro de la evaluación.

Sin embargo, se releva que descuidan otros temas importantes que de conocerlos y/o implementarlos les ayudaría significativamente a obtener mejores resultados. Es el caso del hecho de establecer relaciones a largo plazo o ejecutar evaluaciones adicionales a sus proveedores. Esto permitirá, por ejemplo, analizar cómo estas gestionan la calidad dentro de sus procesos internos y no únicamente en el producto final.

#### 4.2.6 Control y mejoramiento de procesos

Está formado por cinco preguntas. Este factor tiene el objetivo de monitorear si su proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes. Asimismo, supervisará si las instalaciones y el equipo operativo funciona satisfactoriamente (Benzaquen, 2014). Los resultados pueden observarse en la Tabla 16.

Tabla 16

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Control y Mejoramiento del Proceso*

Tipo de empresa	Implementa el control de calidad con eficacia	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo funcionan apropiadamente	El proceso operativo satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	Los equipos operativos reciben buen mantenimiento	La empresa utiliza las siete herramientas de control de la calidad para el control y mejoramiento de proceso	Promedio
Microempresa	3.59	4.06	4.29	3.65	2.65	3.65
Empresa pequeña	3.55	3.75	3.90	3.70	3.30	3.64
Empresa mediana	4.09	4.27	4.36	4.27	3.00	4.00
Empresa grande	4.63	4.75	4.75	4.75	4.13	4.60
Total general	3.82	4.09	4.23	3.95	3.16	3.85

Asimismo, registra promedios individuales que van desde el 3.16 al 4.23. También consigna un promedio de 3.85 a nivel del total de muestra de hoteles con clasificación de dos, tres, cuatro y cinco estrellas en Lima Metropolitana del 2014 inscritos en MINCETUR. Esto demuestra un estado de aplicación intermedia, pues la mayoría no tiene definidos lineamientos para el control y mejoramiento de proceso.

Dicho resultado ha sido influenciado, en especial, por su propia composición. Esto es porque el 66% del total se encuentra conformado por micro y pequeñas empresas.

Particularmente, el 66% de la muestra tuvo un promedio de 3.64. Sin embargo, las medianas y grandes empresas tuvieron un promedio de 4.00 y 4.60, respectivamente.

También, se ha identificado que una de las prácticas menos utilizadas es el uso de las herramientas de calidad para el factor estudiado. El resultado fue el más bajo dentro de los cinco aspectos evaluados, obteniéndose un promedio general del 3.16. Dentro de este, los sectores de micro y pequeña empresa obtuvieron conjuntamente un promedio de 2.97.

Otro aspecto importante de resaltar es la implementación de controles de calidad con eficacia. Es el segundo promedio más bajo dentro de este factor, con un resultado de 3.82. Llama la atención la importante diferencia entre los resultados conseguidos entre la micro y pequeña empresa con resultados de 3.59 y 3.55, respectivamente; versus el 4.63 obtenido por las grandes empresas.

Con ello, se demuestra que a mayores dimensiones del negocio (nivel de ventas, cantidad de trabajadores, nivel de formalización del negocio, entre otros) se cuenta con personal más competente. Es decir, se tiene colaboradores capacitados, con mayores conocimientos técnicos y con tendencia a gestionar las empresas hoteleras poniendo en práctica más herramientas para una mejor administración y control. Por lo tanto, estos logran la satisfacción íntegra del cliente.

#### **4.2.7 Educación y entrenamiento**

En el estudio del presente factor se obtuvo un promedio total de 3.82 (ver Tabla 17). Este se encuentra conformado por cuatro preguntas enfocadas en medir determinados aspectos. Estos son los siguientes: (a) la capacitación, (b) el entrenamiento, (c) la proporción de herramientas de gestión de calidad y (d) el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad (Benzaquen, 2013).

Tabla 17

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Educación y**Entrenamiento*

Tipo de empresa	La mayoría de los empleados son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	Los empleados se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	La conciencia de los trabajadores hacia la calidad es fuerte	La mayoría de empleados reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	Promedio
Microempresa	3.24	3.94	3.76	3.41	3.59
Empresa pequeña	3.70	3.90	3.80	3.35	3.69
Empresa mediana	3.82	4.09	4.18	4.09	4.05
Empresa grande	3.75	4.63	4.75	4.13	4.31
Total general	3.59	4.05	4.00	3.63	3.82

Para iniciar el análisis se parte del hecho que el sector hotelero tiene bajos niveles de educación especializada y mano de obra calificada. Esto se deduce pues solo aproximadamente un 21% de los empleados de dicho sector tiene educación superior. Paralelamente, posee un significativo 31% de empleados cuyas edades fluctúan entre 14 y 24 años, evidenciándose que la mayoría de colaboradores está conformada por personas bastante jóvenes con pocos o ningún conocimiento del sector y de temas de calidad (MTPE, 2010).

En función a los resultados, se pudo identificar que los trabajadores de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas tienden a estar comprometidos con los temas de calidad. En este punto, se registró un promedio total de 4.05. Sin embargo, manifestaron que es necesario reforzarlo periódicamente con capacitaciones enfocadas en el conocimiento de mayores herramientas relacionadas a la calidad.

Si bien se identificó que en las empresas del sector es mínima la aplicación de un sistema de calidad propiamente dicho, esta brecha se puede aminorar aplicando las buenas prácticas de los servicios hoteleros que viene difundiendo el MINCETUR. Lo hace a través de su *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje* (MINCETUR, 2012). La finalidad es mantener actualizados y documentados a los

diferentes perfiles de la organización, identificando previamente sus propias debilidades en la prestación de servicios.

Por otro lado, en la presente investigación, se identifica que existe una estrecha y fundamental relación entre los factores de Alta Gerencia, y Educación y Entrenamiento de los colaboradores en la gestión de calidad. Lo indicado se desprende del hecho de que si la alta gerencia no compra e interioriza la relevancia de la calidad en sus servicios, no va a realizar ningún esfuerzo en su implementación. Por consiguiente, tampoco la conocerán y la pondrán en práctica sus empleados.

Se tiene conocimiento que la capacitación y el entrenamiento de los colaboradores es fundamental dentro de todas las actividades del negocio. Asimismo, es mayor su relevancia en relación a la calidad. El motivo es que al tratarse de empresas de servicios, son ellos quienes tienen el contacto directo con el cliente; por lo que si no conocen e interiorizan la importancia de brindar servicios de calidad, difícilmente realizarán esfuerzos por ponerlos en práctica. En este aspecto, los resultados de la muestra indican que existe un bajo nivel de capacitación y entrenamiento en las micro y pequeñas empresas, en donde conjuntamente se tiene un resultado de 3.64.

En general, los resultados en este factor demuestran que se requiere mayor inversión de recursos para poder capacitar a los empleados en temas fundamentales de su sector. Además, se necesita prepararlos en aspectos relacionados a la calidad, como es el uso de herramientas y entrenamientos, y capacitaciones periódicas. Los objetivos son dos: (a) desarrollar el compromiso de los trabajadores por brindar servicios íntegros y (b) el que los empleados de todo nivel se involucren en las actividades propias de este factor.

#### **4.2.8 Círculos de calidad**

Para este factor se obtuvo una puntuación de 3.55 como se indica en la Tabla 18. Asimismo, se encuentra conformado por cuatro preguntas. Estas tienen los siguientes

objetivos: (a) identificar el diálogo en la empresa, (b) el trabajo en equipo, y (c) evaluar la frecuencia de su realización y su impacto sobre el desempeño de la organización (Benzaquen, 2013).

Tabla 18

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Círculos de Calidad*

Tipo de empresa	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	Promedio
Microempresa	3.53	3.06	3.18	3.18	3.24
Empresa pequeña	3.35	3.50	3.35	3.55	3.44
Empresa mediana	4.09	3.64	3.64	3.73	3.77
Empresa grande	4.25	4.00	4.50	4.13	4.22
Total general	3.68	3.46	3.52	3.55	3.55

Según experiencias similares, la aplicación de los círculos de calidad ayuda a las organizaciones a garantizar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Incluso, posibilita el verificar que no se necesita de presupuestos significativos a largo plazo.

Inicialmente, se requiere de capacitación y, posteriormente, del tiempo y compromiso de un grupo pequeño del personal de primera línea.

Al respecto, este grupo debe realizar controles continuos y mejorar la calidad de los servicios a través de tres acciones. Estas son las siguientes: (a) el uso de conceptos, (b) las herramientas y (c) las técnicas de control de calidad. Es vital que este grupo de personas comparta opiniones entre sí, que estos círculos de calidad se den de manera periódica y que en ellas participe ocasionalmente la alta gerencia.

El factor Círculos de Calidad es el que presenta menor puntaje con relación a los nueve factores evaluados. También, revela que de la muestra son pocas las empresas que lo

aplican. Posiblemente, esto se deba a la velocidad del día a día y por el desconocimiento de esta técnica.

De manera interna, los promedios por pregunta están entre el 3.46 y el 3.68. Este resultado manifiesta que por su baja aplicabilidad no se ha podido obtener el beneficio como el del ahorro. También, demuestra que existe una relación directa con la capacitación y/o participación activa de los empleados en la gestión de calidad con los escasos resultados del actual factor.

Si la propia empresa no realiza esfuerzos por capacitar a su personal e implementar sus propios sistemas, va a ser más complicado involucrarlo en las mejoras. Es decir, los empleados no apoyarán en la búsqueda de soluciones a los problemas. En suma, estos no harán esfuerzos por remediar inconvenientes detectados por su propia cuenta sin tener los conocimientos y las herramientas adecuadas para su resolución.

Por otro lado, en función al número de trabajadores se verifica que, de la muestra, las grandes empresas son las que ponen más en práctica los círculos de calidad con resultados que se encuentran dentro del rango de 4.00 a 4.50. Ello es consecuencia de las siguientes acciones: (a) su conformación por personal calificado, (b) mayor planificación, (c) inversión, (d) capacitación y (e) el impulso de la participación de empleados.

En consecuencia, para los propios colaboradores resulta más sencillo el identificar oportunidades de mejora y poner en práctica los círculos de calidad. Además, en función a su clasificación por número de estrellas, el 70% de la muestra conformada por hoteles de dos y tres estrellas registró un promedio de 3.40. En cambio, el restante 30% resultó con un 3.91.

El resultado demuestra que aún falta interiorizar en las empresas hoteleras los principios básicos de un sistema de calidad de acuerdo con lo recomendado en el manual del MINCETUR antes mencionado. En especial, no hay participación y trabajo en equipo que buque la cooperación y aporte de todas las áreas de la organización. Tampoco existe una

labor que considere básica la motivación de los colaboradores en relación a expresar sus sugerencias respecto al servicio brindado, el cual incluso debería ser premiado, según el documento.

Asimismo, se ha descubierto que se puede alcanzar un efecto coordinado de todo un equipo si es que las recompensas no se dan individualmente. Esta debe ofrecerse por equipos o áreas de trabajo (MINCETUR, 2012). Es importante mencionar que la aplicación o conciencia de lo anteriormente indicado podría apoyar significativamente a la empresa en cuanto a la aplicación de círculos de calidad.

#### 4.2.9 Enfoque hacia la satisfacción del cliente

Como se aprecia en la Tabla 19, este factor consta de cuatro preguntas. Además, mide el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos. A la vez, calcula la forma en que se captan dichas necesidades (Benzaquen, 2013). En este sentido, se obtuvo un promedio de 4.02, y se trata de uno de los factores con mejor puntuación del estudio.

Tabla 19

*Puntuación a Nivel de Preguntas y Tamaño de Empresa del Factor de Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente*

Tipo de empresa	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	Promedio
Microempresa	3.53	3.71	3.94	3.59	3.69
Empresa pequeña	3.90	3.70	3.85	3.75	3.80
Empresa mediana	4.73	4.36	4.45	3.82	4.34
Empresa grande	4.75	4.88	4.75	4.88	4.81
Total general	4.07	4.00	4.13	3.88	4.02

Internamente la pregunta que obtuvo la puntuación más alta fue aquella que indicaba si el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. Así, se alcanzó 4.13, como se mostró en la Tabla 19. De esta forma, se demostró que un buen porcentaje de la muestra está alineado a las recomendaciones brindadas en el manual de MINCETUR (2012).

Al respecto, este manual indica que las quejas resultan provechosas para la empresa. Explica que se convierten en excelentes oportunidades para conocer las prioridades de los clientes. Adicionalmente, dicha información puede ser utilizada para crear nuevos servicios.

Por otro lado, el factor ve afectado su promedio por la pregunta con puntuación más baja. Esta se enfoca en identificar si la empresa cuenta con medios para obtener información de los clientes. En este sentido, se registró una puntuación de 3.88.

Este resultado puede estar influenciado por la composición de la muestra que tiene un 66% de micro y pequeñas empresas. Sin embargo, no deja de mostrar la realidad de muchos sectores y empresas en el país. Según Magdits (2014), la inversión y los esfuerzos por implementar un sistema de información en el Perú aún son bajos, debido a que muchas empresas todavía no comprenden su fin estratégico. Estas invierten solo entre 3 y 8% de sus ingresos anuales en sistemas de información y proyectos relacionados.

Como se indicó, de la muestra, son pocos los hoteles que tienden a invertir en poner en funcionamiento sistemas de información que les permitan administrar efectivamente la información de sus clientes. Por esta razón, la identificación de las preferencias, el alineamiento de sus servicios y la fidelización de sus clientes son limitados. Asimismo, se evidencia que quienes tienen mayor tendencia a realizar estas prácticas son los hoteles con clasificación de cuatro a cinco estrellas, teniendo un promedio en conjunto de 4.14.

Analizando los resultados en función a su clasificación por número de estrellas, se evidencia que los hoteles con clasificación de cuatro y cinco estrellas son quienes realizan

mayores esfuerzos enfocados en la satisfacción del cliente. Estos registran en todas las preguntas resultados igual o superiores al 4.00.

Finalmente, si bien el promedio total de 4.02 refleja una inclinación a su puesta en práctica, se requiere mayor conciencia de su relevancia por las micro y pequeñas empresas. La razón es que actualmente gracias al avance de la tecnología, las opiniones de los clientes en cuanto a su nivel de satisfacción pueden difundirse en tiempo real y masivamente a través de las redes sociales y/o páginas web especializadas para el turismo y hospedaje (Tripadvisor, Booking.com, entre otros). Es así que de no tratarse de resultados favorables, podría afectar significativamente a la empresa.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

En cuanto al nivel de cumplimiento de los factores del TQM en las empresas que conforman la muestra, se demostró que existe una tendencia positiva a cubrir los requisitos que exigen los nueve factores de la calidad. Asimismo, solo un 14.29% de los encuestados posee un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) implementado en la organización, lo cual evidencia la falta de profesionalización en este aspecto. Al no poseer un SGC formal, los servicios brindados por las empresas evolucionan empíricamente de acuerdo con los requerimientos de los clientes y a las tendencias del mercado.

Por otra parte, el conocimiento sobre el tema de calidad es limitado. Además, no es aplicado de manera metodológica para que abarque los diferentes componentes del servicio. Estos son los que siguen: (a) clientes, (b) proveedores, (c) alta gerencia y (d) gestión de procesos.

También, se puso de manifiesto que algunas empresas de la muestra tienen un concepto de calidad limitado. Estas se enfocan únicamente a lograr la satisfacción del cliente a través de una buena atención. Desconocen que la calidad total es un proceso relacionado y continuo que puede ayudar a la organización en la optimización sus actividades.

Pocas empresas cuentan con certificaciones internacionales que validen la aplicación de un SGC en sus organizaciones. De igual manera, el estudio revela la falta de asesoramiento profesional para obtener certificaciones. Por ejemplo, no se cuenta con apoyo especializado para conseguir el ISO 9001.

Entre los encuestados, existe desconocimiento del rol clave de los colaboradores en la organización y de los beneficios que aportarían al ser reconocidos como pilar fundamental en el despliegue de un SGC. Es necesario fomentar la participación activa de los colaboradores

dentro de su institución. Todo esto es posible reforzando su capacitación con finalidad de conseguir su involucramiento en la creación de políticas y planes para la calidad.

Por último, el Estado peruano a través de MINCETUR se encuentra realizando esfuerzos por difundir estándares de calidad para los productos y servicios en los diferentes sectores de la industria. Esto es realizado tanto a nivel privado como público. Ello sienta las bases para la implementación de sistemas de gestión de calidad a nivel nacional.

## 5.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar sistemas de gestión de calidad en las empresas del sector hotelero. Además, se sugiere que se acompañen de un programa bien definido de capacitaciones periódicas que involucren a los trabajadores de los distintos niveles de la organización. Estas capacitaciones deben ser brindadas por instituciones especializadas. Por ejemplo, existen el Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), que cuenta sede en el Perú.

Asimismo, se tiene que invertir en sistemas de información, tipo CRM (Customer Relationship Management). Estos permiten a las empresas identificar patrones de comportamiento de sus clientes con el fin de brindar una atención más personalizada. Así, se preverá el incremento de reclamos asociados a la calidad de sus servicios y productos ofrecidos.

También hay que fomentar la participación de todos los colaboradores del *front office* y *back office* en la creación de políticas y planes de calidad. De igual manera, se debe estimular su compromiso a través de la inclusión de indicadores relacionados a estos aspectos dentro de su planilla de desempeño.

Por otro lado, sería conveniente replicar la presente investigación en otras ciudades representativas para el sector hotelero (Cuzco, Arequipa, Ica, Tarapoto y Tumbes). La

finalidad es conocer el nivel de calidad del sector en dichas localidades. Con ello, se podrá trabajar las brechas en conjunto con los gobiernos regionales y en alianza con instituciones educativas.

Además, se recomienda realizar *benchmarking* de los planes de calidad de los países cuyo sector hotelero se encuentra altamente posicionado en temas de calidad. El objeto es poner en práctica dos acciones fundamentales. Estas son el identificar las buenas prácticas y adecuarlas a la realidad local.

Finalmente, se debe considerar la extensión del presente estudio a otros rubros del sector turismo como restaurantes, agencias de turismo, entre otros. Esto se sugiere con el fin de obtener un panorama real de la situación del nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del TQM. El sector turismo es uno de los más importantes del país, ya que evidencia un gran potencial de desarrollo y una creciente contribución al PBI nacional.

### **5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas**

La investigación realizada permitió conocer la situación del sector hotelero de las empresas ubicadas en Lima Metropolitana en 2014. Esto fue posible gracias a una herramienta basada en la teoría desarrollada por los diversos autores sobre TQM. Además, fue alcanzable, ya que fue debidamente adaptada a la realidad del país.

Asimismo, la herramienta empleada de los nueve factores del TQM en la empresa permitió realizar un diagnóstico de la empresa en la implementación de la calidad. Para tal fin, se consideraron los principales bloques de desempeño de la organización. Estos son los que siguen: (a) la alta gerencia, (b) la gestión de sus procesos, (c) la relación de la empresa con los proveedores y (d) la satisfacción de los clientes.

Los resultados obtenidos por el estudio servirán de punto de partida para realizar diversas recomendaciones. También se podrán utilizar para proponer acciones que ayuden a las empresas a optimizar la administración de la calidad en el sector.

Por otra parte, el estudio realizado servirá como antecedente para evaluar la evolución en el tiempo de la implementación de la administración de la calidad en el sector hotelero. Igualmente, cuando se alcance una muestra significativa de empresas certificadas con ISO 9001 en dicho sector, se podrán medir los niveles de cumplimiento de los factores de éxito del TQM. La finalidad será efectuar una comparación entre las empresas que aplican los sistemas de gestión de calidad sin tener alguna certificación y las que sí se encuentran debidamente certificadas con ISO 9001.



## Referencias

- Ahire, S., Golhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation construct. *Decision Science* 27(1), 23-56.
- Alexander, A. (1995). *Aplicación del ISO 9000 y cómo implementarlo*. Wilmington, DE: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Alva, E. (2012). *Fundamentos de contabilidad: Un enfoque de diálogo con lenguaje claro*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Álvarez, C. (2012). *El despegue. De las burbujas económicas al desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de [https://www3.upc.edu.pe/0/modulos/TIE/TIE\\_DetallarProducto.aspx?CAT=330&PRO=845](https://www3.upc.edu.pe/0/modulos/TIE/TIE_DetallarProducto.aspx?CAT=330&PRO=845)
- Amat, O., & Campa, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles*. Barcelona, España: Profit.
- Aspinwall, E., & Mohd, S. (1999). Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises. *Total Quality Management*, 10(4/5), 803-809. Recuperado de <http://www.fkm.utm.my/~shari/download/paper6.pdf>
- Báez, S. (2005). *Hotelería*. México D. F., México: Continental.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. México D. F., México: Pearson.
- Benzaquen, J. (2013, 16 de diciembre). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. Recuperado de [file:///C:/Users/Computer/Downloads/463-1190-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Computer/Downloads/463-1190-1-SM%20(1).pdf)
- Breiter, D., & Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 26-33. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/209707168?accountid=28391>

- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad* (2a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Casanova, C., García, J., & Caro, F. (2004). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid, España: Pirámide.
- Castillo, M., & Lozano, M. (2006). *Apuntes para la investigación turística*. Q. Roo, México: Universidad de Quintana Roo.
- Centro de Desarrollo Industrial. (2014). *Comité de gestión de calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cgc.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm)
- Cervantes, V. (2005). *Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach*. Recuperado de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo\\_1\\_Alfa\\_de\\_Cronbach\\_9-28\\_2.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf)
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación* (5a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Consejo Nacional de Competitividad. (2013a). *Índice de Competitividad Regional ICR*. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR\\_-\\_Informe\\_Ejecutivo.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/16/ICR_-_Informe_Ejecutivo.pdf)
- Consejo Nacional de Competitividad. (2013b). *Índice de Competitividad Regional: Lima*. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/indicexregiones/in\\_lima.php](http://www.cnc.gob.pe/indicexregiones/in_lima.php)
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad* (3a ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque de procesos para la gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

Decreto Supremo N° 055-99-EF. Texto único ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Presidencia de la República del Perú (1999).

Evans, J., & Lindsay, W. (2005). *Administración y control de la calidad*. México D. F., México: International Thomson.

Ferrando, M., & Granero, S. (2005). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: Fundación Confemetal.

Flynn, B., Schroeder, G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management* 11(4), 339-366. doi: 10.1016/S0272-6963(97)90004-8

Gallego, J. (2008). *Marketing para hoteles y restaurantes en los nuevos escenarios*. Madrid, España: Paraninfo.

Garrigós S., & Narangajavana Y. (2006). *Capacidades directivas y nuevas tecnologías en el sector turístico*. Castellón de la Plana, España: Universitat Jaume-I.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Micro, pequeñas y medianas empresas concentran más del 20% de las ventas*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/imprimir/>

Instituto para la Calidad PUCP (2014, 03 de julio). *Una gran noticia: Nueva Política Nacional de la Calidad*. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/una-gran-noticia-nueva-politica-nacional-de-la-calidad#sthash.pkBE23IB.dpbs>

James, P. (1997). *La gestión de la calidad total: Un texto introductorio*. Madrid, España: Prentice Hall.

James, P. (2001). *Administración de la calidad total*. Madrid, España: Prentice Hall.

Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., García de Madariaga, J., & Flores, J. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid, España: Prentice Hall.

Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México D. F., México: Pearson.

Magdits, A. (2014, 13 de mayo). Solo el 40% de las gerencias en el Perú comprenden los sistemas de información. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/solo-40-gerencias-peru-comprenden-sistemas-informacion-2097004>

Maximilian D. (2013, 29 de junio). El 90% de empresas en el Perú aplica estrategias de gestión de calidad. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-90-empresas-peru-aplica-estrategias-gestion-calidad-7309.aspx#.U7Dg-ZR5OmR>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Plan Nacional de Calidad Turística CALTUR*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/caltur/caltur.htm>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/03\\_mbp\\_gestion\\_hospedaje/Manual\\_141012.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(qvtbvs45dewnpqzni3kpkf55\)\)/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?Str](http://www.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(qvtbvs45dewnpqzni3kpkf55))/Reportes/WebReportes/RptFiltro.aspx?Str)

CodGrupo=01&NomGrupo=Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o  
Categorizados

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Reglamento de Establecimientos de Hospedaje*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Reglamento\\_Establecimiento\\_Hospedaje\\_2014\\_reglamento.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/Reglamento_Establecimiento_Hospedaje_2014_reglamento.pdf)

Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2012). *Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015*. Recuperado de [http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012\\_2015\\_FINAL\\_REVISADO%20150313.pdf](http://www.tourspain.es/es-es/VDE/Documentos%20Vision%20Destino%20Espaa/Plan%20Nacional%20e%20Integral%20de%20Turismo%202012_2015_FINAL_REVISADO%20150313.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2010). *Boletín de estadísticas ocupacionales N° 3. I Trimestre. Hoteles y restaurantes. Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2010-I-3.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (restaurantes, hoteles y agencias de viajes)*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_turismo\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_turismo_2013.pdf)

Ministério do Turismo no Brasil. (2012). *Plano Nacional e Integral de Turismo 2013-2016*. Recuperado de [http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/ebook/index.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/ebook/index.html)

Miranda, S., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta.

- Montes, F., Fernández, L., & Fuentes, M. (2002). Calidad total: Una investigación comparativa atendiendo a la dimensión empresarial. *Investigaciones Europeas*, 2(8), 119-132.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F., & Gonzáles, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid, España: Pearson.
- Nava, V. (2011). *ISO 9001 2008*. México D. F., México: Limusa.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2014). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2014*. Recuperado de [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_sp.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp.pdf)
- Parisinfo. (2014). *Nos engagements*. Recuperado de <http://pro.parisinfo.com/nos-engagements/qui-sommes-nous/nos-missions>
- Pérez, C., (1999). *Control estadístico de la calidad*. México D. F., México: Alfa Omega.
- Pérez, J. (1994). *Administración de la calidad empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Ribeiro, D. (1999). Total quality management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(1), 54-59. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/209711714?accountid=28391>
- Ruiz, A. (2006). Segmentación de mercados y políticas de precios en hoteles y servicios turísticos. En L. Valdes & A. Ruiz (Eds.), *Turismo y promoción de destinos turísticos: Implicaciones empresariales* (pp. 99-127). Asturias, España: Universidad de Oviedo.
- Saavedra, M., & Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIP y ME) industriales mexicanas. *Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento*, 10(1), 85-104. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/823/82326270007.pdf>

- Santomá, R., & Costa, C. (2007). *Calidad de servicio en la industria hotelera: Revisión de la literatura*. Recuperado de <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- Senlle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *ISO 9000-2000: Calidad en los servicios*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Sociedad de Hoteles del Perú. (2014). *Sobre la SHP*. Recuperado de <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/>
- Suarez, L., Vásquez R., & Díaz A. M. (2006). El comportamiento del consumidor en Internet: Una aplicación a las agencias de viaje minoristas. En S. Ruiz & I. Grande (Eds.), *Comportamientos de compra del consumidor. 29 casos reales* (pp. 69-82). Madrid, España: ESIC.
- Valderrey, P. (2013). *Herramientas para la calidad total*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Viada-Stenger, M., Balbastre-Benavent, F., & Redondo-Cano, A. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector. *Service Business*, 4(3-4), 177-196. doi: 10.1007/s11628-009-0087-1
- Vilar, J. (1997). *Cómo implantar y gestionar la calidad total* (2a ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Vonderembse, M., & Raghunathan, T. (1997). Quality function deployment's impact on product development. *International Journal of Quality Science*, 2(4), 253-271. doi: 10.1108/13598539710192610
- Zapata, J. (2009, 27 de febrero). El IGV en el rubro hoteles: Saldo a favor. *Estudio Contable Tributario*. Recuperado de <https://actualidadcontable.wordpress.com/2009/02/27/el-igv-en-el-rubro-hoteles-saldo-a-favor/>

Zhang, Z. (2000). *Implementation of total quality management* (Tesis doctoral, Universidad de Groningen, Holanda). Recuperado de

<http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/management/2001/z.zhang/>



### Apéndice A: Bloques y Factores de la Calidad

Bloque	Factor	Descripción
Alta Gerencia	X1-Alta Gerencia	Contribuye a la Administración de la Calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos
	X2-Planeamiento de la Calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la Administración de la Calidad
	X3-Auditoría y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad
	X4-Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Proveedores	X5-Administración de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
Gestión de Procesos	X6-Control y Mejoramiento de Proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada
	X7-Educación y Entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad
	X8-Círculos de Calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización
Clientes	X9-Enfoque hacia la satisfacción del cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades

*Nota:* Adaptado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, por J. Benzaquen (2013)

## Apéndice B: Población de la Investigación

Población del sector hotelero con categoría de dos, tres, cuatro y cinco estrellas de Lima Metropolitana en el 2014 registrados en el MINCETUR:

Nro.	RUC	Nombre Comercial	Clase	Tipo
1	10061555752	(Sólo se especificó Razón Social)	Hotel	3 Estrellas
2	20537516527	(Sólo se especificó Razón Social)	Hotel	2 Estrellas
3	20544846311	Acuaris	Hotel	2 Estrellas
4	20335342217	Airport Inn	Hotel	3 Estrellas
5	20514937703	Aku Hotels	Hotel	4 Estrellas
6	20513326441	Alba	Hotel	3 Estrellas
7	20513437600	Allpa Hotel & Suites	Hotel	3 Estrellas
8	20269439905	Amarilis	Hotel	2 Estrellas
9	10085638501	Ana	Hotel	2 Estrellas
10	20492673120	Antara	Hotel	3 Estrellas
11	20503839114	Aquavit Beach Club & Hotel	Hotel	3 Estrellas
12	10099361242	Arenales	Hotel	3 Estrellas
13	20538571912	Atton San Isidro	Hotel	4 Estrellas
14	15125459088	Bahia Inn	Hotel	2 Estrellas
15	20507230203	Blue Star Hotel	Hotel	3 Estrellas
16	20303368877	Business Tower Lima Hotel	Hotel	4 Estrellas
17	20188288554	Caminos Del Inca	Apart Hotel	3 Estrellas
18	20505571976	Cancun	Hotel	2 Estrellas
19	20291478761	Carmel Hotel	Hotel	3 Estrellas
20	20505670443	Casa Andina Classic San Antonio	Hotel	2 Estrellas
21	20505670443	Casa Andina Private Collection Miraflores	Hotel	5 Estrellas
22	20505670443	Casa Andina Select Miraflores	Hotel	4 Estrellas
23	20524362229	Casa Fanning Apart Hotel	Apart Hotel	3 Estrellas
24	20530734171	Casablanca	Hotel	3 Estrellas
25	20333684021	Conquistadores Hotel & Suites	Hotel	4 Estrellas
26	20301837896	Country Club Lima Hotel	Hotel	5 Estrellas
27	20546926924	Crhistell	Hotel	2 Estrellas
28	20508159863	Del Pilar Miraflores Othon Hotel	Hotel	4 Estrellas
29	20303972821	Double Tree El Pardo Hotel	Hotel	5 Estrellas
30	20492914771	Duo Hotel Boutique	Hotel	3 Estrellas
31	6	El Condado	Apart Hotel	5 Estrellas
32	20118504055	El Condado Miraflores Hotel & Suites	Hotel	4 Estrellas
33	20384734091	El Conde Hotel	Hotel	2 Estrellas
34	20520771507	El Dorado	Hotel	2 Estrellas
35	10100251855	El Dorado	Hotel	2 Estrellas
36	20100970962	El Doral	Apart Hotel	3 Estrellas
37	20508589108	El Ducado	Hotel	2 Estrellas
38	20508223383	El Plaza Hotel	Hotel	3 Estrellas

39	20333712505	El Polo	Apart Hotel	5 Estrellas
40	20501929621	El Prado	Hotel	2 Estrellas
41	20518738314	Estelar Apartamentos Bellavista	Apart Hotel	4 Estrellas
42	20207508714	Estrella De Belen	Hotel	2 Estrellas
43	20330573857	Faraona Grand Hotel	Hotel	3 Estrellas
44	10085491372	Feliz Amanecer	Hotel	2 Estrellas
45	20492182061	Ferré Miraflores	Hotel	3 Estrellas
46	20512126813	Flamante Hotel & Suite	Hotel	2 Estrellas
47	20131006242	Flamingo	Hotel	2 Estrellas
48	20337151702	Foresta Hotel & Suites	Apart Hotel	4 Estrellas
49	20523025521	Forum Inversiones S.A.C.	Apart Hotel	3 Estrellas
50	20552281838	Four Points By Sheraton Miraflores	Hotel	3 Estrellas
51	20522991873	Gala Hotel	Hotel	3 Estrellas
52	20100340942	Garden Hotel	Hotel	4 Estrellas
53	20372362252	Girasoles Hotel	Hotel	3 Estrellas
54	20521909081	Gold Source Hotel	Hotel	2 Estrellas
55	20524701961	Gold Sun Hotel	Hotel	2 Estrellas
56	20463059064	Golden Tower Suites Hotel & Spa	Hotel	2 Estrellas
57	10094835106	Gran Hotel Bolivar	Hotel	3 Estrellas
58	20419030237	Gran Hotel Paraiso	Hotel	2 Estrellas
59	20518672542	Gran Mundo Hotel	Hotel	4 Estrellas
60	15509548380	Grimalni S	Hotel	2 Estrellas
61	20514352730	Habitat Hotel	Hotel	3 Estrellas
62	20550025176	Hilton Lima Miraflores	Hotel	3 Estrellas
63	17119042895	Hostal Amazonas I	Hotel	2 Estrellas
64	20500328259	Hotel & Spa Golf Los Incas	Hotel	5 Estrellas
65	10082178223	Hotel 484	Hotel	2 Estrellas
66	10086443681	Hotel America	Hotel	2 Estrellas
67	20308321836	Hotel Anthony'S	Hotel	3 Estrellas
68	20266548584	Hotel Antigua Miraflores	Hotel	3 Estrellas
69	20100313627	Hotel Ariosto	Hotel	3 Estrellas
70	20111570508	Hotel Asahi	Hotel	2 Estrellas
71	10084865147	Hotel Atenas	Hotel	2 Estrellas
72	20461565442	Hotel Bilbao	Hotel	2 Estrellas
73	20262342710	Hotel Boulevard	Hotel	4 Estrellas
74	20113152169	Hotel Britania	Hotel	3 Estrellas
75	20512675752	Hotel Britania Miraflores	Hotel	3 Estrellas
76	20392819291	Hotel Caribe	Hotel	3 Estrellas
77	20372000008	Hotel Carrera	Hotel	4 Estrellas
78	20100319234	Hotel Casino Maria Angola	Hotel	4 Estrellas
79	20517772632	Hotel Centenario	Hotel	3 Estrellas
80	20543631508	Hotel Color'S	Hotel	2 Estrellas
81	10458477430	Hotel Deville Inn	Hotel	3 Estrellas
82	20511703850	Hotel Eiffel	Hotel	2 Estrellas

83	20253607611	Hotel El Dorado	Hotel	3 Estrellas
84	20419450287	Hotel El Farolito	Hotel	2 Estrellas
85	20512990607	Hotel Fenix	Hotel	2 Estrellas
86	20461012788	Hotel Garden´S	Hotel	2 Estrellas
87	20512966994	Hotel Ginebra	Hotel	3 Estrellas
88	20383145997	Hotel Hollywood Suites	Hotel	2 Estrellas
89	20173136227	Hotel Imperio	Hotel	2 Estrellas
90	20509007463	Hotel Javier Prado Inn	Hotel	3 Estrellas
91	20100910129	Hotel Jose Antonio	Hotel	4 Estrellas
92	20102179201	Hotel La Molina	Hotel	2 Estrellas
93	20517072738	Hotel La Primacia	Hotel	3 Estrellas
94	10072376906	Hotel La Quinta De Allison	Hotel	2 Estrellas
95	20502591020	Hotel Las Palmas	Hotel	3 Estrellas
96	10448981245	Hotel Las Palmeras	Hotel	2 Estrellas
97	20114803228	Hotel Libertador Lima	Hotel	4 Estrellas
98	20502622359	Hotel Los Cisnes De Marsano	Hotel	2 Estrellas
99	10105318966	Hotel Los Olivos Inn	Hotel	2 Estrellas
100	20511550174	Hotel Maris	Hotel	2 Estrellas
101	20512450165	Hotel Miramar	Hotel	5 Estrellas
102	20551269338	Hotel Mundo	Hotel	2 Estrellas
103	20379719440	Hotel Nobility	Hotel	4 Estrellas
104	20536412612	Hotel Oro Inn	Hotel	3 Estrellas
105	20128719297	Hotel Pacifico	Hotel	3 Estrellas
106	10078177034	Hotel Paraiso	Hotel	2 Estrellas
107	20545224101	Hotel Peach Garden	Hotel	2 Estrellas
108	20502468767	Hotel Princess J & C	Hotel	2 Estrellas
109	10094308467	Hotel Pueblo Libre	Hotel	2 Estrellas
110	20419567630	Hotel Ritz	Hotel	2 Estrellas
111	20520975846	Hotel Rosa	Hotel	2 Estrellas
112	20521336618	Hotel Sahara	Hotel	2 Estrellas
113	20510111045	Hotel Samantha	Hotel	2 Estrellas
114	20101000975	Hotel San Agustin Exclusive	Hotel	4 Estrellas
115	20113004135	Hotel San Antonio Abad	Hotel	3 Estrellas
116	20335065621	Hotel San Blas	Hotel	3 Estrellas
117	20427463801	Hotel Sky	Hotel	2 Estrellas
118	20512126813	Hotel Sumaq Inn	Hotel	2 Estrellas
119	20544043103	Hotel Suyay	Hotel	2 Estrellas
120	20511466203	Hotel Tac	Hotel	3 Estrellas
121	20515675524	Hotel Vila Santa	Hotel	3 Estrellas
122	20518766873	Ibis Larco Miraflores	Hotel	2 Estrellas
123	20500452774	Imperium Hotel	Hotel	2 Estrellas
124	20505668970	Inka Path	Hotel	3 Estrellas
125	20522453031	Inkari	Hotel	2 Estrellas
126	20522453031	Inkari Apart Hotel	Apart Hotel	3 Estrellas

127	20297715373	Internacional	Hotel	3 Estrellas
128	15379588678	Jazmin	Hotel	2 Estrellas
129	20255533658	Jian Hotel & Suites	Hotel	2 Estrellas
130	20334766714	Jw Marriott Hotel Lima	Hotel	5 Estrellas
131	20542056941	Kajaca Suite Hotel	Hotel	4 Estrellas
132	20267973149	Kamana Hotel	Hotel	3 Estrellas
133	20514754293	Kingdom Hotel	Hotel	4 Estrellas
134	20108787130	La Castellana	Hotel	3 Estrellas
135	20125772227	La Hacienda Hotel & Casino	Hotel	4 Estrellas
136	20303274970	La Paz	Apart Hotel	3 Estrellas
137	20511804885	La Posada De Los Condores	Hotel	2 Estrellas
138	20300043535	La Princesa	Hotel	4 Estrellas
139	20516381311	Las Americas Suites & Casino	Apart Hotel	4 Estrellas
140	20456477811	Las Lomas	Hotel	2 Estrellas
141	20383145997	Leon De Oro Inn & Suites	Hotel	3 Estrellas
142	20507535730	Lido	Hotel	2 Estrellas
143	20492399478	Lima Wasi Hotel	Hotel	3 Estrellas
144	20136957253	Los Delfines	Hotel	5 Estrellas
145	20503464048	Los Mirtos Suites & Hotel	Hotel	2 Estrellas
146	20134081229	Los Tallanes Hotel & Suites	Apart Hotel	5 Estrellas
147	20506512400	Los Tulipanes	Hotel	2 Estrellas
148	20418184681	Luz Y Luna	Hotel	2 Estrellas
149	20503707048	Mamatila Lima	Hotel	3 Estrellas
150	20414186727	Mandarin	Hotel	2 Estrellas
151	20507104755	Maria Luisa	Hotel	2 Estrellas
152	20512936653	Mariel	Hotel	3 Estrellas
153	20522191672	Mega Hotel	Hotel	2 Estrellas
154	20386303003	Melia Lima Hotel	Hotel	5 Estrellas
155	20138342451	Melodia	Hotel	2 Estrellas
156	20518209320	Milan	Hotel	2 Estrellas
157	20462041587	Miraflores Colon Hotel	Hotel	4 Estrellas
158	20334539149	Miraflores Park Hotel	Hotel	5 Estrellas
159	20504545416	Miraflores Suites Centro	Hotel	3 Estrellas
160	20305798950	New Corpac Hotel	Hotel	3 Estrellas
161	20538129616	NM Hotel	Hotel	4 Estrellas
162	20503369649	Nova	Hotel	2 Estrellas
163	20513215887	Novotel Lima	Hotel	4 Estrellas
164	20492961770	Ocean Hotel	Hotel	2 Estrellas
165	20101670865	Olaya	Hotel	3 Estrellas
166	20502060504	Oro Inn	Hotel	2 Estrellas
167	20506788731	Pacifico	Hotel	2 Estrellas
168	20501495795	Palmetto Hotel San Miguel	Hotel	3 Estrellas
169	20508271353	Panamericano	Hotel	2 Estrellas
170	10339593456	Paradise Inn	Hotel	2 Estrellas

171	20544926773	Park Hotel	Hotel	3 Estrellas
172	20503405629	Peru Pacifico	Hotel	2 Estrellas
173	20507380515	Plaza Del Bosque Apart Hotel	Apart Hotel	5 Estrellas
174	10099424791	Portada Del Sol	Hotel	2 Estrellas
175	20515298127	Q.P. Hotels	Hotel	4 Estrellas
176	20205605500	Radisson Decápolis Miraflores	Hotel	4 Estrellas
177	20205605500	Radisson Hotel & Suites San Isidro	Apart Hotel	5 Estrellas
178	10099361242	Risso	Hotel	2 Estrellas
179	20304581337	Roosevelt Hotel & Suites	Apart Hotel	4 Estrellas
180	20516371278	Royal Garden Hotel	Hotel	2 Estrellas
181	20459980963	Royal Park Hotel	Apart Hotel	5 Estrellas
182	10267238141	S M - Hotel & Bussiness	Hotel	3 Estrellas
183	20506298726	Sakura	Hotel	2 Estrellas
184	20522288323	Samikay	Hotel	2 Estrellas
185	20109067688	San Martin	Apart Hotel	4 Estrellas
186	20255533658	Santa Maria	Hotel	2 Estrellas
187	20100965888	Señorial	Hotel	3 Estrellas
188	20349938074	Serenzza	Hotel	3 Estrellas
189	20100032610	Sheraton Lima Hotel & Convention Center	Hotel	5 Estrellas
190	10061273226	Sipan	Hotel	2 Estrellas
191	10067999580	Sokol	Hotel	2 Estrellas
192	20110545798	Sol De Oro Suites Hotel	Hotel	5 Estrellas
193	20457537272	Solid Gold	Hotel	2 Estrellas
194	20136847237	Sonesta Hotel El Olivar	Hotel	5 Estrellas
195	20136847237	Sonesta Posada Del Inca Miraflores - Lima	Hotel	3 Estrellas
196	10091636030	Spring	Hotel	2 Estrellas
197	20512657002	Suites Hotel Orquideas	Hotel	3 Estrellas
198	20507416137	Suites Hotel Sudamerica	Hotel	2 Estrellas
199	20520656660	Suites Real	Apart Hotel	3 Estrellas
200	20510642598	Sumak Hotel & Suites	Hotel	2 Estrellas
201	20493066286	Sumaq Inti Hotel	Hotel	2 Estrellas
202	20336859043	Sunset Mar	Hotel	2 Estrellas
203	20297885538	Swissotel Lima	Hotel	5 Estrellas
204	20114803228	The Westin Lima Hotel & Convention Center	Hotel	5 Estrellas
205	20538869491	Thunderbird Hotels Carrera	Hotel	4 Estrellas
206	20543606490	Thunderbird Hotels J. Pardo	Apart Hotel	5 Estrellas
207	20536047906	Tierra Viva Miraflores Larco Hotel	Hotel	2 Estrellas
208	20518596773	Versalles	Hotel	2 Estrellas
209	20295295741	Villa Roma	Hotel	3 Estrellas
210	20109116051	Wimbledon	Hotel	4 Estrellas

## Apéndice C: Categorización de Hoteles y Apart-Hoteles de acuerdo a MINCETUR

### a) Requisitos mínimos para la categorización de hoteles de acuerdo a MINCETUR

INFRAESTRUCTURA	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrella
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por nº total de habitaciones):	-	-	-	-	-
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por nº total de habitaciones)	-	-	-	-	-
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Cafetería (Por número total de habitaciones)	-	-	-	1m2	1m2
<b>Habitaciones</b> (incluyen en el área un closet o guardarropa) <b>m2 mínimo:</b>	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o ropero	closet o ropero
Simples ( m2 )	13 m2	12 m2	10 m2	9 m2	8 m2
Dobles ( m2 )	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites ( m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites ( m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Sistema de Climatización (1)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
<b>Baños por habitación</b> (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha
área mínima m2 :	5 m2	4 m2	3.5 m2	2.80 m2	2.80 m2
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable (2)	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.
Agua fría y caliente con mezcladora las 24 horas (3)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio
<b>Generales</b>					
Ascensores de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-

Cocina (porcentaje del comedor)	60%	50%	40%	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el N° de habitaciones)	30%	25%	20%	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Sistema de climatización (1)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de servicio para el personal (vestuarios y servicios higiénicos)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
<b>SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO</b>					
<b>En habitaciones:</b>					
Atención Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cambio diario de sábanas	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)
Cambio diario de toallas	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
<b>Generales</b>					
Atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín	botiquín	botiquín
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Depacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Información Turística	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Lavado y planchado (5)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Peluquería y de salón de belleza (5)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio

Nota:

Tomado de: Requisitos mínimos para la Categorización de Hoteles. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos/anexo1.htm>

- (1) Definiciones contenidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje.
- (2) La DNT o el Órgano Regional Competente podrá, de estimarlo conveniente, solicitar la certificación del proveedor.
- (3) No se aceptan sistemas activados por el huésped que pongan en riesgo la seguridad del cliente
- (4) El huésped podrá solicitar que no se cambien regularmente de acuerdo a criterios medioambientales.
- (5) Este servicio puede ser brindado mediante convenio con terceros.

b) Requisitos mínimos para la categorización de apart hoteles de acuerdo al MINCETUR

REQUISITOS MINIMOS	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
Nº de Habitaciones o Departamentos	6	6	6
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	-
Cafetería (m2. por número total de habitaciones):	1.25 m2	1 m2	0.75 m2
Departamentos (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo	1.5 x 0.7 closet	1.5 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet
Con un (1) dormitorio integrado al kitchenette y disponibilidad de servicios hasta cuatro (4) personas	28 m2	26 m2	24 m2
Si el kitchenette y la sala comedor estan separados del dormitorio, mínimo	32 m2	28 m2	26 m2
Con dos (2) dormitorios (1 integrado al kitchenette) y disponibilidad de servicios hasta seis (6) personas	46 m2	42 m2	38 m2
Si el kitchenette y la sala comedor están separados de los dormitorios, mínimo	50 m2	44 m2	40 m2
Cantidad de baños privados por departamento (tipo de baño) (1)			
Departamento de un (1) dormitorio	1 con tina	1 con tina	1 con ducha
Departamento de dos (2) dormitorios	1 con tina, 1 medio baño	1 con tina, 1 medio baño	1 con ducha, 1 medio baño
El área mínima m2:	5.5 m2	4.5 m2	4 m2
Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.
Habitaciones (servicios)			
Aire acondicionado frío	obligatorio	obligatorio	-
Calefacción (2)	obligatorio	obligatorio	
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	sólo extintor
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-
Televisión a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono con comunicación nacional e internacional	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios Generales			

Servicio de ascensor de uso público (excluye el sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio
Cambio regular de sábanas y toallas mínimo (4)	diario	diario	diario
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Estacionamiento privado y cerrado, dentro o contiguo al local (porcentaje por el N° de habitaciones)	30%	25%	20%
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Limpieza diaria del hotel y habitaciones	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio
Servicio de despacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de lavado y planchado (3)	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicios higiénicos públicos, diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de Uso Público	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Servicio de atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-

### Apéndice D: Muestra de la Investigación

Empresas del sector hotelero con categoría de dos, tres, cuatro y cinco estrellas de Lima Metropolitana en el 2014 registrados en el MINCETUR que respondieron los cuestionarios.

	<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>UBIGEO</b>
1.	Allpa Hotel & Suites	Clle Atahualpa Nro. 199 - Urb. Miraflores (Esq. Con Av. Dos De Mayo)	Lima/Lima/Miraflores
2.	Caminos Del Inca	Av. Caminos Del Inca Nro. 853 - Urb. Las Gardenias	Lima/Lima/Santiago De Surco
3.	Carmel Hotel	Clle Atahualpa Nro. 152 -	Lima/Lima/Miraflores
4.	Casa Andina Classic San Antonio	Av. 28 De Julio Nro. 1088 - Urb. San Antonio	Lima/Lima/Miraflores
5.	Casa Andina Private Collection Miraflores	Av. La Paz Nro. 463	Lima/Lima/Miraflores
6.	Casa Andina Select Miraflores	Clle Schell Nro. 452 -	Lima/Lima/Miraflores
7.	Casa Fanning Apart Hotel	Clle Juan Fanning Nro. 211 -	Lima/Lima/Barranco
8.	Conquistadores Hotel & Suites	Clle Lizardo Alzamora Este Nro. 260	Lima/Lima/San Isidro
9.	Country Club Lima Hotel	Clle Los Eucaliptos Nro. 590	Lima/Lima/San Isidro
10.	Double Tree El Pardo Hotel	Jr. Independencia Nro. 141	Lima/Lima/Miraflores
11.	El Condado	Jr. Alcanfores Nro. 425 - Urb. Residencial Miraflores	Lima/Lima/Miraflores
12.	El Condado Miraflores Hotel & Suites	Clle Alcanfores Nro. 465 - Urb. Residencial Miraflores	Lima/Lima/Miraflores
13.	El Plaza Hotel	Av. Nicolas De Pierola Nro. 850	Lima/Lima/Lima
14.	Faraona Grand Hotel	Clle Manuel Bonilla Nro. 185	Lima/Lima/Miraflores
15.	Garden Hotel	Av. Ricardo Rivera Navarrete Nro. 450 - Urb. Jardin	Lima/Lima/San Isidro
16.	Girasoles Hotel	Av. Diez Canseco Nro. 696 - Urb. San Antonio	Lima/Lima/Miraflores
17.	Gold Sun Hotel	Clle Luis Varela Y Orbegoso Nro. 601 -	Lima/Lima/Surquillo
18.	Golden Tower Suites Hotel & Spa	Av. Universitaria Nro. 883 - Urb. Pando	Lima/Lima/San Miguel
19.	Gran Hotel Bolivar	Jr. De La Union Nro. 958 -	Lima/Lima/Lima
20.	Habitat Hotel	Av. Arequipa Nro. 5000	Lima/Lima/Miraflores
21.	Hilton Lima Miraflores	Av. La Paz Nro. 1099 - Urb. Miraflores	Lima/Lima/Miraflores
22.	Hotel Anthony'S	Jr. Comandante Jose Torres Paz Nro. 820 - Urb. Santa Beatriz (Frente Al Parque La Reserva)	Lima/Lima/Lima
23.	Hotel Antigua Miraflores	Av. Grau Nro. 350	Lima/Lima/Miraflores
24.	Hotel Britania	Av. San Borja Sur Nro. 653 - Urb. San Borja Sur	Lima/Lima/San Borja
25.	Hotel Britania Miraflores	Clle Independencia Nro. 211 -	Lima/Lima/Miraflores
26.	Hotel Garden'S	Pq. Manuel Gonzales Prada Nro. 647 - Urb. Primavera	Lima/Lima/Magdalena Del Mar
27.	Hotel La Molina	Av. Los Constructores Nro. 1027 - Urb. Santa Raquel	Lima/Lima/La Molina
28.	Hotel La Primacia	Av. Alejandro Tirado Nro. 401 - Urb. Santa Beatriz (Alt. Del Canal 4)	Lima/Lima/Lima
29.	Hotel Las Palmeras	Clle 2 Mza. B Lote 34 - Co. Magdalena (Alt. Cdra. 6 Av. Carlos Izaguirre)	Lima/Lima/Los Olivos
30.	Hotel Libertador Lima	Clle Los Eucaliptos Nro. 550 - Urb. Santa Rosa	Lima/Lima/San Isidro
31.	Hotel Los Olivos Inn	Jr. Jose Santos Chocano Nro. 910 - Co. Magdalena (Alt. Cdra. 5 Y 6 Av. Carlos Izaguirre)	Lima/Lima/Los Olivos

32. Ibis Larco Miraflores	Av. Larco Nro. 1140 -	Lima/Lima/Miraflores
33. Inka Path	Jr. De La Union Nro. 654 -	Lima/Lima/Lima
34. Inkari	Jr. Diego Ferrer Nro. 247 - (Alt. Cdra. 42 Av. Brasil)	Lima/Lima/Magdalena Del Mar
35. Inkari Apart Hotel	Jr. Diego Ferre Nro. 220 Int. - -	Lima/Lima/Magdalena Del Mar
36. Jazmin	Clle Los Jazmines Nro. 487	Lima/Lima/Lince
37. La Castellana	Clle Grimaldo Del Solar Nro. 222 - Urb. Leuro	Lima/Lima/Miraflores
38. La Hacienda Hotel & Casino	Av. 28 De Julio Nro. 511 - Urb. Miraflores	Lima/Lima/Miraflores
39. La Paz	Av. La Paz Nro. 679	Lima/Lima/Miraflores
40. Leon De Oro Inn & Suites	Av. La Paz Nro. 930	Lima/Lima/Miraflores
41. Los Tallanes Hotel & Suites	Av. Jorge Basadre Nro. 325	Lima/Lima/San Isidro
42. Melia Lima Hotel	Av. Salaverry Nro. 2599-2571	Lima/Lima/San Isidro
43. Milan	Jr. Bartolome Herrera Nro. 356 364 -	Lima/Lima/Lince
44. NM Hotel	Av. Pardo Y Aliaga Felipe Nro. 300 - ()	Lima/Lima/San Isidro
45. Nova	Av. Aviacion Nro. 2874 - (A 2 Cdras. Av. San Borja Sur)	Lima/Lima/San Borja
46. Novotel Lima	Av. Victor Andres Belaunde Nro. 192-194-198	Lima/Lima/San Isidro
47. Olaya	Av. Huaylas Nro. 710 - Urb. Los Laureles	Lima/Lima/Chorrillos
48. Portada Del Sol	Jr. Washintong Nro. 1160 1164 -	Lima/Lima/Lima
49. Señorial	Clle Jose Gonzales Nro. 567	Lima/Lima/Miraflores
50. Sipan	Jr. Washington Nro. 1138	Lima/Lima/Lima
51. Sokol	Clle Emilio Althaus Nro. 433 443 -	Lima/Lima/Lince
52. Sonesta Posada Del Inca Miraflores - Lima	Clle Alcanfores Nro. 329 -	Lima/Lima/Miraflores
53. Swissotel Lima	Av. Via Central Nro. 150 - Urb. Residencial San Isidro (Centro Empresarial Camino Real)	Lima/Lima/San Isidro
54. The Westin Lima Hotel & Convention Center	Clle Las Begonias Nro. 450 -	Lima/Lima/San Isidro
55. Versailles	Clle Bartolome Herrera Nro. 378	Lima/Lima/Lince
56. Villa Roma	Av. Petit Thouars Nro. 938-980 - Urb. Santa Beatriz	Lima/Lima/Lima

## Apéndice E: Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa



Fecha

### CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA A

#### A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a.  En Lima  
b.  En provincia

#### B. Su empresa es:

- a.  Pública  
b.  Privada  
c.  Otra (Instituciones) \_\_\_\_\_

#### C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

- a. 1 a 10 ( )  
b. 11 a 50 ( )  
c. 51 a 200 ( )  
d. 201 a más ( )

#### D. Su cargo es:

- a.  Presidente de Directorio o Gerente General  
b.  Gerente de Area o Jefe de Departamento  
c.  Otro \_\_\_\_\_

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

- a.  Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje  
b.  Conversión: extracción, transformación, reducción  
c.  Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración  
d.  Logístico: almacenamiento, transporte, comercial  
e.  Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden  
f.  Bienestar: salud, educación, asesoría  
g.  Otra \_\_\_\_\_

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

- a.  0 - 5  
b.  6 - 10  
c.  11 - 15  
d.  16 - 20  
e.  Más de 20

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

- Si  No

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

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

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

#### NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

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.					

Nota: Adaptado de "Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano" de J.B. Benzaquen, 2013, *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 41(5).

Recuperado de

<https://docs.google.com/a/pucp.pe/file/d/0B1Lz6r69Xw56SFFZQWdzTDBNWnM/edit>

## Apéndice F: Carta de Presentación de CENTRUM Católica



Surco, jueves, 04 de septiembre de 2014

### A QUIEN CORRESPONDA

De mi consideración :

Es grato dirigirle la presente y saludarle en nombre de **CENTRUM** Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial.

Un grupo de alumnos de éste programa viene desarrollando su tesis con el tema "**Calidad en las empresas**". Para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario a los alumnos que a continuación presentamos, los cuales son alumnos regulares de nuestra casa de estudios:

NOMBRES Y APELLIDOS	DNI
Elizabeth Alegría	42915567
Carol Blanco	41295504
Jorge Balladares	10763371
Natalie Micalay	10734191

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y le agradezco anticipadamente por su colaboración con este grupo y nuestra escuela, haciendo hincapié en que estudios como éstos buscan hacer un aporte a nuestra sociedad.

Atentamente,



**Prof. Daniel Guevara Sanchez**  
Coordinados de Tesis



## Apéndice G: Datos de la Muestra

A continuación se listan las respuestas de las 56 empresas que conforman la muestra.

Los datos de cada encuestado se muestran por columnas en el siguiente orden:

### \* *Categoría del Hotel*

Este campo no era parte de la encuesta, se ha agregado de manera informativa para conocer la categoría de cada empresa que contestó la encuesta. El dato fue obtenido de la base del MINCETUR y su valores pueden ser *2 Estrellas, 3 Estrellas, 4 Estrellas y 5 Estrellas*.

#### A. *Su empresa o institución está ubicada*

Para esta pregunta sólo habían dos opciones: *En Lima* o *En provincia*. Debido a la delimitación del estudio, todas empresas encuestadas respondieron *En Lima*.

#### B. *Su empresa es:*

Las alternativas para esta pregunta fueron: *Pública, Privada y Otras (Instituciones)*

En este caso todas las empresas del sector hotelero son privadas motivo por el cual se consideró no relevante mostrarlo en

#### C. *¿Cuántos trabajadores tiene?*

Para esta pregunta las opciones fueron: *1-10, 11-50, 51-200, 201 a más* trabajadores.

#### D. *Su cargo es:*

Las opciones para esta pregunta eran: *Presidente de Directorio o Gerente General, Gerente de Área o Jefe de Departamento y Otro*. Para efectos de presentación de datos se utilizaron las abreviaturas *PdD o GG, GdA o JdD y Otro* respectivamente.

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

Para esta pregunta se tuvieron las siguientes opciones: *Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje; Conversión: extracción, transformación, reducción; Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración; Logístico: almacenamiento, transporte, comercial;*

*Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden; Bienestar: salud, educación, asesoría; Otra.*

Para este caso todas las empresas escogieron la opción *Otra* y especificaron *Hotelera* en la línea en blanco.

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

Para esta pregunta se tuvieron las opciones *0 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, Más de 20*

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

Esta pregunta tuvo las opciones de *Sí* o *No*, las cuales para efecto de presentación se mostraron como *S* o *N*.

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

Las respuestas de estas preguntas eran de libre llenado y sólo aplicaba si es que la pregunta anterior tenía *Sí* como respuesta. Aquí las empresas nombraron los sistemas de gestión de calidad que indicaban tener.

**\*\* Considerado con SGC**

Las respuestas *F* y *G* se muestran tal cual como fueron dadas por las empresas, sin embargo, como parte del análisis se invalidaron algunas respuestas al no tener el sustento suficiente para asegurar que realmente poseían sistemas de gestión de calidad. Este campo contiene los valores *Sí* o *No* que indican un sí y un no confirmado en el análisis.

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

Las respuestas a esta pregunta podrían ser: *De 1 a 3 años, De 4 a 7 años y De 8 a más años.*

**Preguntas.**

Se muestran las respuestas a cada una de las 35 preguntas en el orden que fueron consultados y cuyos valores podían ser: *1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutro, 4: De acuerdo y 5: 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 Administración 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 Administración 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 Administración 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 Administración 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.



Nro.	Cod.	1	2	3	4	5
		Allpa Hotel & Suites	Caminos Del Inca	Carmel Hotel	Casa Andina Classic San Antonio	Casa Andina Private Collection Miraflores
*		3 Estrellas	3 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	5 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		11 a 50	11 a 50	11 a 50	201 a más	201 a más
D		Otro	Otro	Otro	GdA o JdD	GdA o JdD
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		0 - 5	16 - 20	11 - 15	11 - 15	11 - 15
G		N	N	S	S	S
H		--	--	No especificó	ISO 9001 y HACCP	ISO 9001 y HACCP
**		N	N	N	S	S
I		--	--	--	De 1 a 3 años	De 1 a 3 años
1	x65	3	4	4	4	4
2	x81	2	3	4	4	4
3	x33	1	2	4	5	5
4	x72	3	4	5	3	3
5	x21	3	4	5	5	5
6	x12	2	4	5	5	5
7	x52	3	4	4	5	5
8	x14	1	4	4	4	4
9	x92	3	4	5	5	5
10	x93	2	4	5	5	5
11	x73	3	4	5	5	5
12	x62	2	4	4	5	5
13	x51	2	4	4	5	5
14	x15	2	4	4	5	5
15	x53	3	4	5	5	5
16	x61	3	4	5	5	5
17	x84	2	3	5	5	5
18	x71	1	3	5	3	3
19	x91	2	4	5	5	5
20	x63	2	4	5	5	5
21	x11	2	3	4	4	4
22	x31	2	4	4	5	5
23	x32	2	4	4	5	5
24	x94	1	4	5	5	5
25	x83	2	4	4	4	4
26	x82	2	4	5	4	4
27	x22	2	4	4	5	5
28	x64	3	2	5	4	4
29	x13	3	4	4	4	4
30	x74	3	4	4	5	5
31	x42	2	4	5	5	5
32	x41	3	4	4	5	5
33	x23	2	3	4	5	5
34	x54	2	4	5	5	5
35	x43	2	4	4	5	5

Nro.	Cod.	6	7	8	9	10
		Casa Andina Select Miraflores	Casa Fanning Apart Hotel	Conquistadores Hotel & Suites	Country Club Lima Hotel	Double Tree El Pardo Hotel
*		4 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	5 Estrellas	5 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		201 a más	1 a 10	11 a 50	201 a más	51 a 200
D		GdA o JdD	Otro	GdA o JdD	Otro	GdA o JdD
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		11 - 15	0 - 5	16 - 20	Más de 20	Más de 20
G		S	N	S	S	S
H		ISO 9001 y HACCP	--	Buenas prácticas de manufactura restaurantes	No especificó	Hilton CARE TQM
**		S	N	N	N	S
I		De 1 a 3 años	--	De 1 a 3 años	--	De 8 a más años
1	x65	4	4	4	5	5
2	x81	4	4	4	5	5
3	x33	5	4	4	4	5
4	x72	3	3	4	4	5
5	x21	5	4	4	5	5
6	x12	5	4	4	5	5
7	x52	5	2	4	4	5
8	x14	4	4	4	5	5
9	x92	5	5	4	4	5
10	x93	5	5	4	4	5
11	x73	5	5	4	4	5
12	x62	5	4	4	4	5
13	x51	5	2	4	4	5
14	x15	5	4	4	5	5
15	x53	5	4	4	5	5
16	x61	5	5	4	5	5
17	x84	5	4	4	3	5
18	x71	3	4	4	5	5
19	x91	5	4	4	4	5
20	x63	5	4	4	4	5
21	x11	4	2	4	5	5
22	x31	5	4	4	4	5
23	x32	5	4	4	4	5
24	x94	5	5	4	4	5
25	x83	4	2	4	4	5
26	x82	4	5	4	4	5
27	x22	5	4	4	4	5
28	x64	4	2	4	4	5
29	x13	4	2	4	5	5
30	x74	5	5	4	4	5
31	x42	5	5	4	4	5
32	x41	5	4	4	4	5
33	x23	5	4	4	4	5
34	x54	5	2	4	3	5
35	x43	5	4	4	5	5

Nro.	Cod.	11	12	13	14	15
		El Condado	El Condado Miraflores Hotel & Suites	El Plaza Hotel	Faraona Grand Hotel	Garden Hotel
*		5 Estrellas	5 Estrellas	3 Estrellas	5 Estrellas	4 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		51 a 200	51 a 200	1 a 10	1 a 10	11 a 50
D		GdA o JdD	GdA o JdD	Otro	GdA o JdD	Otro
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		Más de 20	Más de 20	Más de 20	11 - 15	16 - 20
G		N	N	N	S	S
H		--	--	--	No especificó	No especificó
**		N	N	N	N	N
I		--	--	--	De 8 a más años	De 1 a 3 años
1	x65	4	4	3	4	3
2	x81	4	4	3	4	4
3	x33	3	3	3	4	3
4	x72	4	4	4	3	5
5	x21	3	3	3	4	3
6	x12	4	4	4	4	4
7	x52	2	2	4	4	5
8	x14	3	3	4	4	4
9	x92	5	5	3	3	5
10	x93	5	5	4	4	4
11	x73	4	4	4	4	4
12	x62	4	4	4	4	3
13	x51	2	2	4	4	4
14	x15	4	4	3	5	2
15	x53	4	4	4	4	4
16	x61	5	5	4	4	4
17	x84	3	3	2	4	4
18	x71	4	4	3	4	3
19	x91	2	2	3	4	4
20	x63	5	5	4	3	3
21	x11	4	4	4	4	3
22	x31	5	5	4	4	3
23	x32	3	3	4	4	3
24	x94	4	4	3	4	4
25	x83	2	2	4	4	3
26	x82	3	3	3	3	3
27	x22	3	3	4	4	4
28	x64	2	2	3	3	3
29	x13	3	3	3	4	3
30	x74	4	4	4	4	3
31	x42	3	3	3	4	2
32	x41	4	4	3	3	4
33	x23	4	4	3	4	2
34	x54	2	2	3	3	4
35	x43	2	2	3	3	4

Nro.	Cod.	16	17	18	19	20
		Girasoles Hotel	Gold Sun Hotel	Golden Tower Suites Hotel & Spa	Gran Hotel Bolivar	Habitat Hotel
*		3 Estrellas	2 Estrellas	2 Estrellas	3 Estrellas	3 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		11 a 50	1 a 10	11 a 50	51 a 200	11 a 50
D		Otro	Otro	Otro	Otro	Otro
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		16 - 20	0 - 5	6 - 10	Más de 20	0 - 5
G		N	S	S	S	S
H		--	No especificó	Buena atención y seguridad	No especificó	Enfoque al Cliente
**		N	N	N	N	N
I		--	De 1 a 3 años	De 4 a 7 años	De 4 a 7 años	De 4 a 7 años
1	x65	5	4	4	3	5
2	x81	4	4	4	3	5
3	x33	5	4	3	2	3
4	x72	5	3	4	3	5
5	x21	5	4	4	4	5
6	x12	5	4	4	3	5
7	x52	4	4	4	3	5
8	x14	5	4	4	3	5
9	x92	5	3	4	4	5
10	x93	5	4	4	5	4
11	x73	5	4	5	4	5
12	x62	5	4	4	3	5
13	x51	5	3	5	2	4
14	x15	5	4	5	3	5
15	x53	5	3	4	4	5
16	x61	5	4	4	3	5
17	x84	4	4	4	3	4
18	x71	5	3	4	4	5
19	x91	5	3	5	4	5
20	x63	5	3	4	2	5
21	x11	5	4	5	3	5
22	x31	5	4	4	2	5
23	x32	5	4	4	4	4
24	x94	5	3	4	4	5
25	x83	4	3	4	3	4
26	x82	4	3	5	3	5
27	x22	5	3	4	4	5
28	x64	4	3	4	1	4
29	x13	5	3	5	2	5
30	x74	5	3	4	3	5
31	x42	5	4	4	3	4
32	x41	5	4	4	4	5
33	x23	5	4	4	3	4
34	x54	4	3	5	3	5
35	x43	5	3	5	3	4

Nro.	Cod.	21	22	23	24	25
		Hilton Lima Miraflores	Hotel Anthony'S	Hotel Antigua Miraflores	Hotel Britania	Hotel Britania Miraflores
*		3 Estrellas	3 Estrellas	3 Estrellas	3 Estrellas	3 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		201 a más	1 a 10	11 a 50	11 a 50	11 a 50
D		GdA o JdD	Otro	GdA o JdD	Otro	Otro
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		0 - 5	16 - 20	16 - 20	0 - 5	0 - 5
G		S	N	N	N	N
H		Hilton CARE TQM	--	--	--	--
**		S	N	N	N	N
I		--	--	--	--	--
1	x65	5	3	4	3	3
2	x81	5	3	4	2	2
3	x33	5	4	4	1	1
4	x72	5	4	4	3	3
5	x21	5	4	4	3	3
6	x12	5	4	4	2	2
7	x52	5	2	4	3	3
8	x14	5	4	4	1	1
9	x92	5	4	2	3	3
10	x93	5	4	4	2	2
11	x73	5	4	4	3	3
12	x62	5	4	4	2	2
13	x51	5	2	4	2	2
14	x15	5	5	4	2	2
15	x53	5	4	4	3	3
16	x61	5	4	4	3	3
17	x84	5	3	4	2	2
18	x71	5	4	4	1	1
19	x91	5	4	3	2	2
20	x63	5	2	4	2	2
21	x11	5	4	4	2	2
22	x31	5	3	4	2	2
23	x32	5	3	4	2	2
24	x94	5	3	4	1	1
25	x83	5	2	4	2	2
26	x82	5	2	3	2	2
27	x22	5	4	4	2	2
28	x64	5	1	2	3	3
29	x13	5	1	4	3	3
30	x74	5	4	5	3	3
31	x42	5	4	4	2	2
32	x41	5	4	4	3	3
33	x23	5	1	4	2	2
34	x54	5	1	4	2	2
35	x43	5	2	5	2	2

Nro.	Cod.	26	27	28	29	30
		Hotel Garden 'S	Hotel La Molina	Hotel La Primacia	Hotel Las Palmeras	Hotel Libertador Lima
*		2 Estrellas	2 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	4 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	201 a más
D		Otro	Otro	Otro	Otro	GdA o JdD
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		0 - 5	Más de 20	0 - 5	6 - 10	Más de 20
G		S	N	N	N	S
H		Encuesta	--	--	--	Malcom Baldrige
**		N	N	N	N	N
I		De 1 a 3 años	--	--	--	De 1 a 3 años
1	x65	4	4	3	3	5
2	x81	4	3	4	4	4
3	x33	4	4	3	3	4
4	x72	3	3	3	2	3
5	x21	4	4	3	4	5
6	x12	4	3	3	4	5
7	x52	5	3	2	4	4
8	x14	5	3	2	4	5
9	x92	4	3	2	4	5
10	x93	5	4	4	5	4
11	x73	5	4	3	4	4
12	x62	4	4	4	5	5
13	x51	4	3	3	4	4
14	x15	5	5	4	5	5
15	x53	4	3	5	5	4
16	x61	4	4	4	4	4
17	x84	3	3	4	4	5
18	x71	5	3	4	4	5
19	x91	5	4	4	5	5
20	x63	5	3	4	5	4
21	x11	5	3	3	4	5
22	x31	4	4	3	5	5
23	x32	4	3	4	5	4
24	x94	5	3	4	5	5
25	x83	4	3	3	4	4
26	x82	4	3	3	4	4
27	x22	4	4	4	5	5
28	x64	4	3	3	2	4
29	x13	4	3	3	4	5
30	x74	4	3	3	4	4
31	x42	4	4	3	5	5
32	x41	5	3	3	5	5
33	x23	5	3	3	5	4
34	x54	5	3	4	5	5
35	x43	4	4	4	4	4

Nro.	Cod.	31	32	33	34	35
		Hotel Los Olivos Inn	Ibis Larco Miraflores	Inka Path	Inkari	Inkari Apart Hotel
*		2 Estrellas	2 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	3 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		1 a 10	51 a 200	11 a 50	11 a 50	11 a 50
D		Otro	Otro	Otro	Otro	GdA o JdD
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		6 - 10	0 - 5	6 - 10	6 - 10	11 - 15
G		S	S	S	S	S
H		No específico	ISO 9001, 14001	No específico	No específico	No específico
**		N	S	N	N	N
I		De 1 a 3 años	De 1 a 3 años	De 1 a 3 años	De 1 a 3 años	De 4 a 7 años
1	x65	4	4	4	4	4
2	x81	4	3	3	4	4
3	x33	4	4	3	5	5
4	x72	4	4	3	4	4
5	x21	5	5	3	5	5
6	x12	5	4	3	4	4
7	x52	4	4	3	4	4
8	x14	5	4	3	4	4
9	x92	4	5	4	5	5
10	x93	4	3	4	4	4
11	x73	4	4	3	4	4
12	x62	5	4	4	5	5
13	x51	3	4	4	4	4
14	x15	5	5	4	5	5
15	x53	4	5	4	4	4
16	x61	5	4	4	4	4
17	x84	3	3	3	4	4
18	x71	4	4	3	5	5
19	x91	5	4	4	4	4
20	x63	4	5	4	4	4
21	x11	4	4	3	5	5
22	x31	4	4	4	4	4
23	x32	3	4	3	4	5
24	x94	5	4	4	4	5
25	x83	4	3	3	5	4
26	x82	4	3	3	5	4
27	x22	3	4	4	4	5
28	x64	3	2	3	4	4
29	x13	5	4	3	4	4
30	x74	4	4	3	4	5
31	x42	4	4	4	4	4
32	x41	4	4	4	4	4
33	x23	5	3	3	4	5
34	x54	4	4	5	5	5
35	x43	5	4	4	5	4

Nro.	Cod.	36	37	38	39	40
		Jazmin	La Castellana	La Hacienda Hotel & Casino	La Paz	Leon De Oro Inn & Suites
*		2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas	3 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		1 a 10	11 a 50	51 a 200	11 a 50	11 a 50
D		Otro	GdA o JdD	GdA o JdD	GdA o JdD	GdA o JdD
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		11 - 15	Más de 20	Más de 20	11 - 15	11 - 15
G		N	N	S	N	N
H		--	--	ISO 9000	--	--
**		N	N	S	N	N
I		--	--	De 4 a 7 años	--	--
1	x65	4	3	4	3	3
2	x81	4	3	5	3	3
3	x33	4	3	4	3	3
4	x72	4	2	4	3	3
5	x21	4	3	4	4	3
6	x12	3	4	4	3	3
7	x52	4	4	4	3	3
8	x14	4	3	4	3	3
9	x92	2	5	5	3	3
10	x93	4	5	4	4	3
11	x73	4	5	5	3	3
12	x62	4	5	4	3	3
13	x51	3	4	4	3	3
14	x15	4	5	5	4	3
15	x53	3	5	4	3	3
16	x61	4	4	4	3	3
17	x84	3	3	3	3	3
18	x71	4	3	4	3	3
19	x91	3	4	4	4	3
20	x63	4	4	4	3	3
21	x11	3	5	4	3	3
22	x31	3	5	4	4	3
23	x32	2	5	4	3	3
24	x94	2	5	4	4	3
25	x83	2	5	4	3	3
26	x82	2	5	4	3	3
27	x22	2	5	4	3	3
28	x64	2	4	4	2	3
29	x13	2	5	4	3	3
30	x74	4	5	5	2	3
31	x42	2	5	4	2	3
32	x41	3	5	4	3	3
33	x23	3	5	4	2	3
34	x54	2	4	4	2	3
35	x43	2	4	4	3	3

Nro.	Cod.	41	42	43	44	45
		Los Tallanes Hotel & Suites	Melia Lima Hotel	Milan	NM Hotel	Nova
*		5 Estrellas	5 Estrellas	2 Estrellas	4 Estrellas	2 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		51 a 200	51 a 200	1 a 10	51 a 200	1 a 10
D		GdA o JdD	GdA o JdD	Otro	GdA o JdD	Otro
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		16 - 20	Más de 20	6 - 10	11 - 15	11 - 15
G		N	S	N	S	N
H		--	Markte Metrix	--	Propia	--
**		N	N	N	N	N
I		--	De 8 a más años	--	De 1 a 3 años	--
1	x65	4	4	4	4	2
2	x81	4	4	4	4	2
3	x33	4	4	2	5	3
4	x72	4	2	4	3	2
5	x21	4	5	4	5	4
6	x12	4	3	4	5	3
7	x52	4	3	5	3	1
8	x14	5	4	4	4	4
9	x92	5	4	5	5	3
10	x93	5	4	4	4	4
11	x73	4	3	4	3	4
12	x62	4	5	5	5	4
13	x51	4	4	5	2	1
14	x15	5	5	5	3	4
15	x53	5	4	5	5	4
16	x61	5	4	5	3	5
17	x84	4	3	3	3	1
18	x71	4	2	4	5	2
19	x91	4	4	4	4	2
20	x63	4	3	5	5	2
21	x11	4	4	5	5	2
22	x31	4	4	5	4	2
23	x32	4	4	5	5	2
24	x94	5	3	5	5	3
25	x83	4	4	3	4	1
26	x82	4	3	4	4	1
27	x22	5	3	4	4	4
28	x64	4	2	4	2	1
29	x13	4	4	5	5	1
30	x74	4	3	4	5	4
31	x42	4	4	5	5	4
32	x41	4	3	5	4	4
33	x23	3	3	4	4	1
34	x54	4	5	5	3	1
35	x43	4	4	4	5	1

Nro.	Cod.	46	47	48	49	50
		Novotel Lima	Olaya	Portada Del Sol	Señorial	Sipan
*		4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas
A		En Lima				
C		51 a 200	11 a 50	1 a 10	11 a 50	1 a 10
D		Otro	GdA o JdD	Otro	GdA o JdD	Otro
E		Otra - Hotelera				
F		0 - 5	Más de 20	11 - 15	Más de 20	Más de 20
G		S	N	N	N	N
H		Cuestionario	--	--	--	--
**		N	N	N	N	N
I		De 4 a 7 años	--	--	--	--
1	x65	4	2	4	3	3
2	x81	4	2	3	3	2
3	x33	4	2	4	3	4
4	x72	4	3	2	3	3
5	x21	5	3	4	3	4
6	x12	5	4	4	3	3
7	x52	4	2	2	4	1
8	x14	5	3	4	4	3
9	x92	4	3	4	4	2
10	x93	4	4	2	4	2
11	x73	4	3	3	4	3
12	x62	4	3	3	4	2
13	x51	4	2	2	4	1
14	x15	5	4	4	4	4
15	x53	5	3	4	4	4
16	x61	5	4	4	4	4
17	x84	5	3	3	3	3
18	x71	4	2	2	4	1
19	x91	4	2	3	4	1
20	x63	4	3	3	4	2
21	x11	4	3	3	4	1
22	x31	4	3	3	5	1
23	x32	4	3	2	5	1
24	x94	5	4	2	4	2
25	x83	4	3	3	3	3
26	x82	4	2	3	3	3
27	x22	4	3	4	4	4
28	x64	4	2	3	4	1
29	x13	4	3	2	4	1
30	x74	4	3	3	3	3
31	x42	5	2	2	4	3
32	x41	4	4	4	3	4
33	x23	3	3	3	4	1
34	x54	4	3	1	4	1
35	x43	5	2	1	4	1

Nro.	Cod.	51	52	53	54	55
		Sokol	Sonesta Posada Del Inca Miraflores - Lima	Swissotel Lima	The Westin Lima Hotel & Convention Center	Versalles
*		2 Estrellas	3 Estrellas	5 Estrellas	5 Estrellas	2 Estrellas
A		En Lima	En Lima	En Lima	En Lima	En Lima
C		1 a 10	51 a 200	201 a más	201 a más	1 a 10
D		Otro	GdA o JdD	GdA o JdD	Otro	Otro
E		Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera	Otra - Hotelera
F		0 - 5	11 - 15	16 - 20	0 - 5	6 - 10
G		S	S	S	S	N
H		No especificó	GSI	SQF 2000 HAC	No especificó	--
**		N	N	S	N	N
I		De 1 a 3 años	De 8 a más años	De 4 a 7 años	--	--
1	x65	4	5	5	5	4
2	x81	4	5	3	5	4
3	x33	3	5	4	5	2
4	x72	4	5	4	5	4
5	x21	4	5	4	5	4
6	x12	4	5	5	5	4
7	x52	4	5	4	5	5
8	x14	4	5	5	5	4
9	x92	4	5	4	5	5
10	x93	4	5	5	5	4
11	x73	4	5	4	5	4
12	x62	4	5	4	5	5
13	x51	4	5	5	5	5
14	x15	4	5	5	5	5
15	x53	4	5	5	5	5
16	x61	4	5	5	4	5
17	x84	4	5	3	5	3
18	x71	3	5	4	5	4
19	x91	3	5	5	5	4
20	x63	4	5	5	5	5
21	x11	3	5	5	5	5
22	x31	4	5	5	5	5
23	x32	3	5	4	5	5
24	x94	4	5	5	5	5
25	x83	4	5	3	4	3
26	x82	3	5	3	5	4
27	x22	3	5	5	5	4
28	x64	3	5	3	5	4
29	x13	3	5	5	5	5
30	x74	4	5	5	5	4
31	x42	3	5	5	5	5
32	x41	4	5	5	5	5
33	x23	3	5	4	4	4
34	x54	3	5	5	5	5
35	x43	4	5	3	5	4

Nro.	Cod.	56
		Villa Roma
*		3 Estrellas
A		En Lima
C		11 a 50
D		GdA o JdD
E		Otra - Hotelera
F		16 - 20
G		N
H		--
**		N
I		--
1	x65	3
2	x81	4
3	x33	4
4	x72	4
5	x21	3
6	x12	4
7	x52	4
8	x14	3
9	x92	3
10	x93	5
11	x73	4
12	x62	4
13	x51	2
14	x15	4
15	x53	4
16	x61	4
17	x84	3
18	x71	3
19	x91	5
20	x63	5
21	x11	5
22	x31	4
23	x32	4
24	x94	3
25	x83	4
26	x82	4
27	x22	3
28	x64	3
29	x13	5
30	x74	5
31	x42	5
32	x41	5
33	x23	4
34	x54	2
35	x43	2

### Apéndice H: Nivel de Cumplimiento Promedio a Nivel de Preguntas

Bloque	Factor	Cod.	Preguntas	Promedio
Alta Gerencia	X1-Alta Gerencia	x11	La alta gerencia participa activamente en la Administración de la Calidad en la empresa.	3.88
		x12	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Administración de la Calidad.	3.98
		x13	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Administración de la Calidad.	3.71
		x14	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	3.84
		x15	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.30
	X2-Planeamiento de la Calidad	x21	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.09
		x22	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.95
		x23	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.61
	X3-Auditoría y Evaluación de la Calidad	x31	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	3.96
		x32	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.80
		x33	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.	3.59
	X4-Diseño del Producto	x41	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	4.09
		x42	La empresa invierte en el diseño del producto.	3.91
		x43	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.66
	Proveedores	X5-Administración de la Calidad del Proveedor	x51	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
x52			La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.68
x53			La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.21
x54			La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.64
Gestión de Procesos	X6-Control y Mejoramiento de Proceso	x61	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.23
		x62	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.09

		x63	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	3.95
		x64	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).	3.16
		x65	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	3.82
	X7-Educación y Entrenamiento	x71	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.63
		x72	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la Administración de la Calidad.	3.59
		x73	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	4.05
		x74	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.00
	X8-Círculos de Calidad	x81	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	3.68
		x82	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.55
		x83	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	3.46
		x84	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3.52
	Clientes	X9-Enfoque hacia la satisfacción del cliente	x91	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
x92			La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.07
x93			El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	4.13
x94			La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.00