

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Calidad en las Empresas del Sector Bienestar en Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Crystian Richard Martínez Céspedes**

**Mariela Erika Mendoza Díaz**

**Héctor Manuel Núñez De Pinho**

**Kattia Gisela Santisteban Romero**

**Mirtha Nelly Tolentino Ruiz**

**Asesor: Jorge Benzaquen**

**Santiago de Surco, junio de 2015**

## Agradecimientos

Deseamos expresar un sincero agradecimiento a nuestro asesor, profesores y compañeros, quienes nos han orientado y apoyado en la elaboración del presente trabajo y sin sus conocimientos y consejos no se hubiese podido hacer realidad.



## Dedicatorias

A mi familia, quienes me brindaron su apoyo moral e incondicional para concluir esta etapa académica y siempre representan una gran influencia para cumplir todos mis objetivos en la vida.

Mariela Erika Mendoza Díaz

A mis padres, que desde la eternidad acompañan mis pasos. A mis hermanos, por sus muestras de apoyo y respaldo. Finalmente guardo un especial agradecimiento a mi tía abuela Delfina Estila, por sus enseñanzas y su amor incondicional.

Héctor Manuel Núñez De Pinho

A mis hijos Flavia y Thiago que son la fuente de mi esfuerzo y superación. A mi esposa Carolina por su apoyo constante y precisos consejos. A mis padres y hermana por escucharme y apoyarme siempre. Y a Dios en quien todo se puede.

Crystian Richard Martínez Céspedes

A mis queridos padres Silvia y Alejandro, por brindarme su apoyo de manera incondicional. A mis hermanos Diana, Javier, Alicia y Luis por estar siempre pendientes de mí. A mi familia, especialmente a la familia Polo, por brindarme su hospitalidad. A mis queridas sobrinas, por su ternura y mi gran Dios por su bendición.

Kattia Gisela Santisteban Romero

A Dios, por todas las bendiciones brindadas.

A mis padres y hermanos, por todo su amor, comprensión, confianza y apoyo  
incondicional

A mis abuelitas María y Rosa, quienes me enseñaron que con esfuerzo, trabajo y  
dedicación puedes alcanzar tus sueños.

A todas las mujeres, que son amigas, hijas, madres, tías, abuelas; que en el desarrollo  
de sus roles brindan todo el amor y comprensión a quienes las rodean.

Mirtha Nelly Tolentino Ruiz



## Resumen Ejecutivo

Esta investigación se ha desarrollado con el objetivo de identificar si existe o no una relación entre la implementación de las Normas ISO 9001 y la percepción de la calidad en las empresas del Sector Bienestar en el Perú. El estudio se diseñó con alcance descriptivo y explicativo, así como con enfoque cuantitativo, utilizando el modelo TQM (Benzaquen, 2013) que usa un instrumento basado en 35 enunciados para recabar información de los encuestados. Para la aplicación de este instrumento se seleccionó una muestra de 89 empresas, a partir de una población integrada por 1,075 empresas privadas, que incluyen hoteles, clínicas, colegios y universidades, distribuidos en todo el país.

Luego de recopilar los datos con encuestas realizadas vía telefónica, se tabularon y analizaron usando el software estadístico SPSS, ideal para el análisis cuantitativo, esto permitió realizar análisis de frecuencias y la prueba de hipótesis, agrupando los datos para los nueve factores de TQM: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño de productos, (e) gestión de los proveedores, (f) control y mejoramiento de los procesos, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Las conclusiones de la investigación revelaron que no existe diferencia significativa entre las empresas del Sector Bienestar en el Perú que han implementado las Normas ISO 9001 y aquellas que no, en cuanto a la percepción que tienen de la calidad, con excepción del factor círculos de calidad. A partir de esto, lo que se recomienda es adoptar la calidad como un sistema integral, que vaya más allá de la estandarización de procesos y que permita superar las expectativas que tienen los clientes.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	ix
Lista de Figuras .....	xii
Capítulo I: Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema .....	4
1.3 Propósito de la Investigación .....	4
1.3.1 Pregunta de investigación .....	4
1.3.2 Objetivos .....	5
1.3.3 Hipótesis .....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Marco Conceptual .....	6
1.7 Limitaciones .....	7
1.8 Delimitaciones .....	8
1.9 Resumen .....	8
Capítulo II: Revisión de Literatura .....	9
2.1 Calidad .....	9
2.1.1 Principios de la calidad .....	11
2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad .....	12
2.2 Calidad de las Empresas del Sector Bienestar en el Mundo .....	15
2.3 Calidad en el Perú .....	20
2.3.1 Calidad de las empresas del Sector Bienestar en el Perú .....	22

2.3.2 Análisis Interno del Sector (AMOFHIT) Bienestar en el Perú.....	23
2.4 Resumen.....	59
2.5 Conclusiones.....	60
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	62
3.1 Diseño de la Investigación.....	62
3.2 Población y Selección Muestra.....	62
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos.....	64
3.4 Instrumentos.....	64
3.5 Análisis e Interpretación de Datos.....	66
3.6 Validez y Confiabilidad.....	67
3.7 Resumen.....	67
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	69
4.1 Test de Validez.....	69
4.2 Perfil de Informantes.....	70
4.3 Prueba de Hipótesis.....	74
4.4 Análisis Descriptivo.....	78
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	93
5.1 Conclusiones.....	93
5.2 Recomendaciones.....	95
5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas.....	96
Referencias.....	97
Apéndice A: Listado de las Empresas que Integran la Población.....	112

Apéndice B: Listado de las Empresas que Integran la Muestra..... 132

Apéndice C: Cuestionario TQM ..... 146

Apéndice D: Frecuencia de Respuestas al Cuestionario TQM..... 148





## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Ranking de los Mejores Sistemas Educativos del Mundo.....</i>	17
Tabla 2.	<i>Ranking de las 10 Mejores Cadenas Hoteleras en el Mundo.....</i>	19
Tabla 3.	<i>Comparación entre 2011 y 2013 de Certificaciones Obtenidas ISO 9001.....</i>	21
Tabla 4.	<i>Número de Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional, según Departamento.....</i>	29
Tabla 5.	<i>Índices Mensuales de Ocupabilidad de Hoteles.....</i>	30
Tabla 6.	<i>Área de Estudio Pregrado.....</i>	31
Tabla 7.	<i>Servicios.....</i>	31
Tabla 8.	<i>Alojamiento.....</i>	32
Tabla 9.	<i>Precios por Servicio.....</i>	34
Tabla 10.	<i>Pensiones y Becas Universidad de Piura.....</i>	35
Tabla 11.	<i>Tarifas y Ofertas en Hoteles.....</i>	36
Tabla 12.	<i>Número de Camas Hospitalarias por Habitante en el Perú.....</i>	38
Tabla 13.	<i>Centros Educativos, según Nivel y Modalidad, 2004-2013.....</i>	41
Tabla 14.	<i>Número de Universidades Públicas y Privadas, 1980-2013.....</i>	42
Tabla 15.	<i>Perú 2014: Capacidad ofertada de los establecimientos de alojamiento clasificado y categorizado.....</i>	43
Tabla 16.	<i>Crecimiento del PBI 2013 y 2014.....</i>	44
Tabla 17.	<i>Variaciones del PBI por Sectores y Proyecciones al 2016.....</i>	45
Tabla 18.	<i>Características de la Deuda de Empresas.....</i>	46
Tabla 19.	<i>Proyectos Hoteleros Ejecutados entre 2010 y 2013.....</i>	47
Tabla 20.	<i>Brechas de Habitaciones e Inversiones en Regiones, hasta 2027.....</i>	48
Tabla 21.	<i>Número de Habitantes por Cada Médico.....</i>	49
Tabla 22.	<i>Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales por Grupos</i>	

<i>Ocupacionales</i> .....	50
Tabla 23. <i>Cantidad de Docentes, por Modalidad</i> .....	51
Tabla 24. <i>Enunciados del Cuestionario TQM y su Relación con los Nueve Factores de la Calidad</i> .....	65
Tabla 25. <i>Indicadores del Alfa de Cronbach</i> .....	69
Tabla 26. <i>Cargo de los Encuestados, en porcentaje</i> .....	74
Tabla 27. <i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov</i> .....	75
Tabla 28. <i>Prueba de Levene</i> .....	76
Tabla 29. <i>Resultados de la Prueba U Man Whitney</i> .....	77
Tabla 30. <i>Medias del Factor Alta Gerencia</i> .....	79
Tabla 31. <i>Medias del Factor Planeamiento de la Calidad</i> .....	81
Tabla 32. <i>Medias del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i> .....	83
Tabla 33. <i>Medias del Factor Diseño del Producto</i> .....	84
Tabla 34. <i>Medias del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i> .....	86
Tabla 35. <i>Medias del Factor Control y Mejoramiento de Procesos</i> .....	87
Tabla 36. <i>Medias del Factor Educación y Entrenamiento</i> .....	89
Tabla 37. <i>Medias del Factor Círculos de Calidad</i> .....	90
Tabla 38. <i>Medias del Factor Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente</i> .....	92

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Relación entre la hipótesis y las variables de investigación.....	7
<i>Figura 2.</i> Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos ISO 9001:2008.....	13
<i>Figura 3.</i> Establecimiento de Hospedaje como Sistema.....	27
<i>Figura 4.</i> Perú: Porcentaje de camas hospitalarias por institución, año 2013.....	29
<i>Figura 5.</i> Índices de precios de cuidados y conservación de la salud, diciembre 2014.....	33
<i>Figura 6.</i> Índices de precios de servicios de enseñanza, diciembre 2014.....	33
<i>Figura 7.</i> Índices de precios de servicios de alojamientos, diciembre 2014.....	36
<i>Figura 8.</i> Distribución de personas según NSE – Perú, 2013.....	37
<i>Figura 9.</i> Indicadores del ciclo operativo del negocio.....	45
<i>Figura 10.</i> Organigrama.....	49
<i>Figura 11</i> Perú: Ocupaciones más requeridas en el subsector hoteles.....	52
<i>Figura 12.</i> Tamaño de las empresas encuestadas.....	70
<i>Figura 13.</i> Años de antigüedad de las empresas de la encuesta.....	71
<i>Figura 14.</i> Empresas Distribuidas por Ubicación eográfica.....	72
<i>Figura 15.</i> Ubicación geográfica de las empresas encuestadas.....	73
<i>Figura 16.</i> Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad.....	75
<i>Figura 17.</i> Años de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.....	75
<i>Figura 18.</i> Media de cada factor del TQM para empresas con y sin ISO 9001.....	78
<i>Figura 19.</i> Análisis de frecuencia del factor alta gerencia.....	80
<i>Figura 20.</i> Análisis de frecuencia del factor planeamiento de la calidad.....	82
<i>Figura 21.</i> Análisis de frecuencia del factor auditoría y evaluación de la calidad.....	83
<i>Figura 22.</i> Análisis de frecuencia del factor diseño del producto.....	85
<i>Figura 23.</i> Análisis de frecuencia del factor gestión de la calidad del proveedor.....	86

*Figura 24.* Análisis de frecuencia del factor control y mejoramiento del proceso..... 88

*Figura 25.* Análisis de frecuencia del factor educación y entrenamiento..... 90

*Figura 26.* Análisis de frecuencia del factor círculos de calidad..... 91

*Figura 27.* Análisis de frecuencia del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente.....92



## Capítulo I: Introducción

En los últimos años, el TQM ha sido implementado por empresas de diversos sectores en el mundo (Benzaquen, 2013), es por ello que las empresas de servicios han identificado que la implementación de la calidad genera los siguientes beneficios: (a) mejorar la imagen de la empresa; (b) mayor participación del mercado; (c) reducir costes operativos; (d) mayor productividad (Alcaide, 2010). Con esta investigación se busca describir el nivel de calidad que tienen las empresas del Sector Bienestar en el Perú, así como identificar si existe o no alguna relación entre la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y el desempeño de las empresas.

### 1.1 Antecedentes

La evolución de la Administración de la Calidad Total o *Total Quality Management* (TQM), según Evans y Lindsay (2008) y Besterfield (2009), se divide en cinco etapas, considerando que en las dos primeras no estaban definidos los parámetros de calidad: (a) artesanal durante el siglo XIV, que fue una época del trabajo manual y personalizado; (b) industrial, durante el siglo XIX, la cual se inició con la producción en masa a bajo costo; (c) el control de calidad en los años 20, que trajo la necesidad de implementar normas de calidad para definir procesos de inspección; (d) aseguramiento en los años 50 para garantizar la calidad durante las etapas del proceso de producción; (e) calidad total en los años 80, enfocados en la satisfacción del cliente; y (f) tecnología de información durante el siglo XX, aplicado en toda la organización.

Para lograr altos niveles de calidad, satisfaciendo a los clientes, solo se puede lograr a través de las mejoras continuas. Así lo explicaron Prahalad y Sohal (2002), quienes señalaron que dichas mejoras solo son posibles cuando hay altos niveles de innovación y participación dentro de las organizaciones. Dentro de las herramientas que las empresas pueden implementar para alcanzar altos niveles de calidad destacan los Sistemas de Gestión de la

Calidad (SGC), los cuales miran a la organización como una entidad compleja y la analizan de manera integral, siendo este el caso de las normas ISO 9001 (Agus & Mohd, 2013).

Según la investigación realizada por Han, Chen y Ebrahimpour (2007), son numerosos los autores que indican la existencia de una relación positiva entre la calidad, la competitividad y la satisfacción de los clientes. Sin embargo, luego de realizar una investigación de carácter cualitativo en los Estados Unidos encontraron que ni las normas ISO 9000, como Sistema de Gestión de Calidad, ni la calidad total tienen un impacto directo positivo en el desempeño de los negocios. Pero sí existe evidencia de que las empresas que cuentan con un SGC poseen mejores niveles de calidad, lo cual estimula la competitividad y eventualmente podría conducir a un buen desempeño del negocio.

En el Perú, a través de una investigación cuantitativa, Benzaquen (2013) encontró que entre los años 2006 y 2011 hubo una mejoría en la gestión de calidad de las empresas peruanas. Esta medición la hizo utilizando un instrumento diseñado en torno a nueve factores claves de la calidad, que fueron escogidos a partir de una revisión de literatura y nuevamente discutidos con expertos en un *focus group*. La medición realizada en dos períodos distintos de tiempo permitió conocer que las 212 empresas estudiadas mejoraron en cada uno de los nueve elementos, los cuales son: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento de Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad, e (i) Enfoque de la Satisfacción al cliente.

Con el pasar de los años son más y más las empresas que adoptan la Administración Total de la Calidad, independientemente de su tamaño y su sector, buscando con ello fortalecer su posición competitiva, reducir costos y mejorar su rentabilidad, en la medida en que se incrementa la satisfacción y la lealtad de sus consumidores (Benzaquen, 2014). La

calidad que perciben los clientes en los servicios tiene efectos positivos en su satisfacción, inclusive en la industria hospitalaria (Bigné, Sánchez, & Moliner, 1997).

En la búsqueda por implementar sistemas de gestión de calidad, son varias las empresas que obtienen certificaciones, como la ISO 9001, la cual Benzaquen (2014) probó que tiene efectos positivos en la implementación de la calidad total. A partir de una muestra de 212 empresas, en el año 2011, las separó en dos grupos o estratos, las que sí contaban con la certificación ISO 9001 y las que no habían logrado certificarse. En ambos grupos hizo un diagnóstico de los nueve factores de la calidad y el resultado le permitió concluir que en todos los casos la certificación tiene un impacto favorable en la calidad. El elemento que mostró mejor desempeño fue el de la Alta Gerencia que obtuvo un puntaje de 4.49 sobre 5.00, debido a un mayor compromiso de los gerentes que se muestra en su participación activa, motivando al personal y asignando recursos para el sistema de gestión. En cambio, la gestión de la calidad del proveedor fue el factor con menor brecha entre las empresas certificadas y las que no; esto se debe a que la mayoría de las empresas consideran que los insumos que sus proveedores les suministran son de alta calidad, independientemente de que se encuentren o no certificadas.

En la búsqueda por implementar sistemas de gestión de calidad, son varias las empresas que obtienen certificaciones de calidad ISO, que regula una serie de normas en diversos sectores empresariales, para desarrollar estándares de uso mundial que permitan a las empresas competir en el mercado internacional. Es por ello que el estudio de Benzaquen (2014), determinó que el ISO es una variable que repotencia la TQM en las empresas por lo cual es importante ampliar este conocimiento; es por este motivo que la presente investigación busca medir el nivel y cumplimiento de los factores del TQM en las empresas del sector bienestar en el Perú.

Utilizando el modelo TQM, diseñado por Benzaquen (2013), se conduce una investigación en las empresas del Sector Bienestar en el Perú. La cual permitirá conocer su desempeño en función de los nueve factores de la calidad. Pero además identificar si existe o no una relación entre la implementación de un SGC, específicamente de las normas ISO 9001 y el nivel de calidad. Con lo cual la variable independiente es el sistema ISO 9001 y la dependiente la calidad, medida a través de los nueve factores del TQM.

## **1.2 Definición del Problema**

Se define el problema de la presente investigación como la falta de conocimiento que existe sobre el nivel de calidad que hay en las empresas del Sector de Bienestar del Perú. De la misma manera, no se cuenta con información sobre el efecto que tiene la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Es necesario contar con esta información, para que en un futuro se puedan desarrollar mejoras, pensando en la satisfacción de los clientes y ampliando el nivel de calidad en las organizaciones que brindan servicios de bienestar.

## **1.3 Propósito de la Investigación**

La presente investigación tiene como propósito describir la situación actual, del nivel de implementación de la Calidad, basado en un sistema de gestión tipo ISO 9001:2008 o similar y su impacto sobre el cumplimiento de todos y cada uno de los factores del TQM, en Empresas Privadas y Productoras de Servicios del Tipo de Bienestar en Perú, 2015; con procesos de salud, educación y hotelería.

### **1.3.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el nivel de significancia de los factores del TQM entre las empresas del Sector Bienestar en el Perú definidas en el presente trabajo de investigación, que cuentan con un Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) basado en la Norma ISO 9001 y aquellas que no?



### **1.3.2 Objetivos**

Identificar si las empresas del Sector Bienestar en el Perú con Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tiene un SGC.

### **1.3.3 Hipótesis**

Ho: “Las empresas del Sector Bienestar en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto”.

## **1.4 Importancia de la Investigación**

En la actualidad, la industria de los servicios es la de mayor crecimiento, atendiendo diversas áreas, y por lo tanto medir su nivel de calidad aumenta en importancia (Cronin & Taylor, 1992). El Sector Bienestar del Perú desempeña un rol fundamental, dado que fomenta el crecimiento económico a través de las variables de empleo e inversión. Siendo un sector que abarca gran cantidad de empresas del sector privado, generando empleos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2014). Dentro del país, las regiones con mayor número de empresas, después de Lima, son: (a) Arequipa, con 18,284; (b) La Libertad, con 13,171; y (c) Lambayeque, con 11,068.

Así mismo, la investigación permitirá conocer la situación actual de este sector, ampliar el conocimiento respecto al nivel y cumplimiento de estándares de calidad, producto o no de la implementación de un sistema de gestión de calidad y su efecto sobre los factores del TQM. Lo cual se utilizará en el futuro, tanto por el Estado como por instituciones privadas, para promover políticas y planes que eleven la calidad en la atención de todas las empresas que componen este sector.

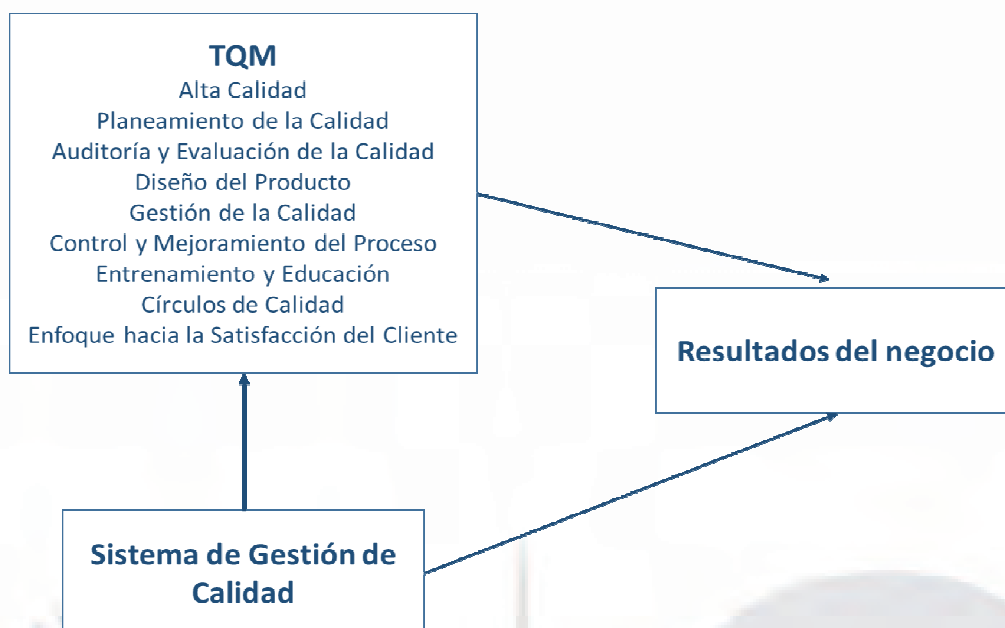
### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La investigación actual es de enfoque cuantitativo, basado en datos recolectados bajo procedimientos estandarizados. Conforme a Hernández, Fernández y Baptista (2010) “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica” (p. 4). Además, se posee un alcance descriptivo y explicativo, sobre las características del nivel de implementación de la Calidad en las empresas, cuya interpretación constituye una explicación en sí, sobre las diferencias significativas de los factores del TQM, entre las empresas que poseen y las que no poseen un SGC.

También se considera que es de diseño transeccional o transversal, porque la recolección de datos se ha hecho mediante el uso de la encuesta, en un momento único del avance de tesis. De acuerdo con Hernández, et al. (2010) “los diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población” (p. 152).

### **1.6 Marco Conceptual**

El objetivo general de esta investigación es identificar el nivel de la calidad a través de los nueve factores del TQM y las diferencias significativas que existen entre las empresas del Sector Bienestar del Perú que sí cuentan con un SGC y aquellas que no. Esto permite ver que la variable independiente es el sistema de gestión de calidad, mientras que la variable dependiente es el nivel de la calidad, medido a través de los siguientes factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Entrenamiento y Educación, (h) Círculos de Calidad e (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. La relación entre la variable independiente y la variable dependiente se presenta de forma gráfica en la Figura 1.



*Figura 1.* Relación entre la hipótesis y las variables de investigación. Adaptado de “Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance,” por S. Bruce, S. Chen y M. Ebrahimpour, 2007. Recuperado de [http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han\\_chen\\_ebrahimpour\\_abstract.pdf?sequence=1](http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han_chen_ebrahimpour_abstract.pdf?sequence=1)

### 1.7 Limitaciones

La investigación es viable, no obstante está sujeta a determinadas limitaciones, de acceso geográfico, del medio de comunicación, de la habilidad de los encuestadores así como la disponibilidad de los encuestados. Debido a que la investigación abarca Perú, es decir Lima y Regiones, la lejanía de la ubicación de la mayoría de nuestra población, constituye en una limitante más para la realización de entrevistas personales.

La entrevista telefónica como medio de comunicación empleado, es la forma más económica y rápida de recolectar los datos, sin embargo, está limitada por el tiempo de los encuestados para responder la encuesta por el tipo y número de preguntas. La habilidad de los encuestadores al formular las preguntas, la modulación de la voz y la claridad de la pronunciación son limitantes a superar, para lograr una eficiente entrevista y minimizar el error no muestral. La disponibilidad de los encuestados es quizá el mayor limitante, ya que es

una variable no controlada, debido a los tiempos particulares de las personas correctas para responder la encuesta y su grado de aceptación.

### **1.8 Delimitaciones**

La presente investigación posee como delimitación teórica, el análisis del nivel de implementación de la Calidad en el Sector de Empresas Privadas y Productoras de Servicios del Tipo Bienestar en Perú, 2015; que conforme a D'Alessio (2012) "implican el cambio en el estado de las personas...e incluyen además los servicios de salud, educación y asesoría" (p. 25). La investigación se da en el Perú, que incluye Lima y Regiones, en el primer trimestre del año 2015- rango de fecha de realización de las encuestas- para lo cual se han definido empresas del sector privado, debido a que existe una mayor probabilidad que cuenten con implementación de sistemas de gestión tipo ISO 9001 y con procesos de educación, salud y hotelería, tales como: (a) Hoteles de tres a cinco estrellas, (b) en Educación se contemplan Colegios con asistencia mínima de 200 alumnos y Universidades; y (c) Clínicas, cuya información se obtiene de fuentes públicas como el MINCETUR, MINSA, MINEDU, INEI, SUNEDU, SUNASA, etc.

### **1.9 Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo identificar el nivel de calidad en las empresas del Sector Bienestar del Perú, analizando si existe relación entre la implementación de las Normas ISO 9001 y la calidad. Esta calidad se medirá con el uso del instrumento TQM, que es una herramienta que permite el análisis cuantitativo, a través de nueve factores claves. El Sector Bienestar incluye a las siguientes empresas privadas: (a) Hoteles, (b) En Educación se contempla Colegios y Universidades y (c) Clínicas. La importancia del estudio que es de alcance descriptivo y explicativo, es que con el conocimiento de la situación actual se logrará en un futuro establecer políticas, planes y acciones que puedan permitir el desarrollo y crecimiento del sector, brindando un mejor servicio a los consumidores.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo, se hará una breve descripción y análisis de la información relacionada a la Calidad Total y los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), específicamente las Normas ISO 9001, cuyo propósito es proporcionar un contexto, en el cual se está desarrollando la presente investigación. Además se hace un análisis de la calidad que impera en este sector a nivel mundial, para luego pasar a estudiar la calidad en el Perú, llegando a hacer un análisis interno del Sector Bienestar en el Perú.

### 2.1 Calidad

La Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM) ha evolucionado a lo largo del tiempo, popularizándose desde finales de la década de los 80 y principios de los 90, planteado por los gurús de la calidad W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip Crosby (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009; y Moyano, Bruque, & Martínez, 2011). Cantú (2011) definió la Calidad Total como un sistema de gestión empresarial relacionado al concepto de mejora continua, como estrategia para tener éxito en el mercado frente a los competidores. Adicionalmente el autor mencionó que para Deming la calidad reside en la teoría y pensamiento estadístico, la aplicación de métodos estadísticos a los procesos, el mejoramiento continuo y herramientas para mejorar la calidad en los procesos.

Asimismo, Crosby (1979) contribuyó a la teoría gerencial y a las prácticas de la gestión de la calidad, iniciando el programa cero errores alineados a las necesidades del cliente. Más adelante, Feigenbaum creó el concepto de calidad total conocido como Control Total de la Calidad (TQC). En consecuencia, Juran (1964), enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo, donde uno de sus principios es la calidad de un producto como la adaptación al uso, propone un enfoque estratégico y estructurado para obtener la calidad, concentrándose en tres áreas claves para la

toma de decisiones en la organización: (a) planificación de la calidad, (b) control de calidad, y (c) mejora de los procesos de calidad.

Por tanto, el TQM es una filosofía que se basa en un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejora, consiste en la integración y aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el producto o servicios suministrados a una organización, procesos, y la respuesta a las necesidades y expectativas del cliente (Pastor, Otero, Portela, Viguera & Repeto, 2013; y Evans & Lindsay, 2008; Summer, 2006). Adicionalmente, según Nava (2011) definió que la gestión de calidad es una regla o idea fundamental para la dirección y operación de una organización orientada al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo mediante el enfoque al cliente.

Esta gestión de la calidad parte del principio de la mejora continua, lo cual trae implícito la realización del *benchmarking*. Es necesario conocer lo que está haciendo la competencia para motivar esa mejora interna pero también para establecer retos y metas a superar. En todo este proceso, el recurso humano tiene un rol esencial y su participación es indispensable (Becker & Gerhart, 1996).

Inicialmente el enfoque de Calidad Total tuvo sus orígenes en temas de producción. Pero hoy en día, los principios de calidad total se aplican a diversas industrias, sectores como el gobierno y servicios. No solo se ha aplicado a diferentes industrias, procesos, sino también a recursos de la empresa (Brown 1991, Cohen & Brand, 1993). W. Edwards Deming resumió las principales bases para el control de calidad. Deming (1982, 1986) las explicó de forma puntual como se conecta la calidad, el rendimiento del trabajo y el rendimiento en la administración. Entre los principios puntualizados por Deming (1986) se encuentran: (a) liderazgo, (b) control de procesos a través de estadísticas, (c) remover las barreras que afecten

el desempeño de los empleados, (d) control de calidad en el desempeño de los empleados, (e) mejora de procesos continua, y (f) compromiso de gerencial

Juran (1964) amplió el énfasis con aspectos como: (a) diseño de producto, (b) planeamiento, (c) auditoría de calidad, (d) orientación en niveles de calidad a suplidores y clientes. Para que luego Crosby (1979, 1984) incluyera otros aspectos para seguir complementando el concepto de calidad que se tenía, direccionados a factores organizacionales, como son el entrenamiento, el liderazgo y el cálculo de costo de calidad, pero todo esto de una forma constante. Finalmente, Jaguchi y Clasing (1980) adicionalmente incorporaron otros aspectos de calidad como la ampliación de especificaciones de producto y procesos.

### **2.1.1 Principios de la calidad**

De acuerdo con Dean y Bowen (1994) son tres los principios que rigen la calidad: (a) enfoque hacia los clientes, (b) mejora continua, y (c) trabajo en equipo. Realmente estos constituyen macro principios, que rigen cualquier operación dentro de la organización, buscando eliminar los errores de cualquier tipo. Para estos investigadores, lo principal es estandarizar los procesos y hacer mediciones, así cuando surjan variaciones podrá identificarse rápidamente la fuente del error y corregirlo. Al respecto, D'Alessio (2012) explicó que la calidad total es una mezcla de conceptos entre los que se incluye la logística y el mantenimiento; por lo que tienen una relación directa con los procesos. Para lograr una excelente calidad deben imponerse controles, pero cuidando que estos faciliten las tareas en lugar de dificultarlas y generar atrasos.

Explicó D'Alessio (2012) que el conjunto de controles estadísticos, uniformidad de procesos, capacitación y sistemas con enfoque en la satisfacción de los clientes, es lo que genera como resultado la calidad. Para lo cual la implementación de los 14 principios diseñados por Deming (1989) son claves para garantizar dicha calidad y constituyen acciones

más específicas que las explicadas por Dean y Bowen (1994). Los principios de la calidad de Deming (1989) son los siguientes:

1. Generar propósitos constantes para mejorar los productos y ser más competitivos.
2. Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante
3. No depender más de inspecciones masivas, usar muestras estadísticas
4. Acabar con los contratos de compra basados exclusivamente en el precio y reducir el número de proveedores
5. Mejorar continuamente el sistema de producción y de servicio
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo
7. Instituir en el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento
8. Desterrar los temores
9. Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones, y las metas numéricas para la fuerzas laboral y mejorar la productividad
11. Eliminar las cuotas numéricas
12. Derribar las barreras que impiden sentirse orgulloso de hacer bien su trabajo
13. Instituir un programa de educación y de reentrenamiento
14. Tomar medidas para transformación

### **2.1.2 Sistemas de gestión de la calidad**

La implementación de la calidad total se puede lograr a través de las Normas ISO 9001, lo cual permite a las empresas competir en el mercado internacional (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009). En tal sentido, las empresas pueden optar por la certificación sujeta a la norma ISO 9001 desarrollada para ayudar a las organizaciones a implementar y operar de forma efectiva los sistemas de gestión de calidad de la Figura 2.



*Quality Assurance Standards ISO 9000* fue desarrollada en 1987. Esta herramienta se edificó con el fin de institucionalizar los estándares de calidad en las empresas, mejorando los procesos y procedimientos. Siendo conformada por estudios, convenios y acuerdos (Senlle, 1999). Es parte del establecimiento de ocho principios básicos de la gestión de calidad. La ISO se basa en un arco iris de dimensiones, lo cual contribuye a que se cubran los diferentes aspectos en una empresa. Convoa un compromiso, dirección y decisión por la parte gerencial, para el compromiso de los empleados se necesita comunicarlo, escoger equipos de trabajo con diferentes misiones y reforzar el entendimiento con capacitación (Evans & Lindsay, 2000).

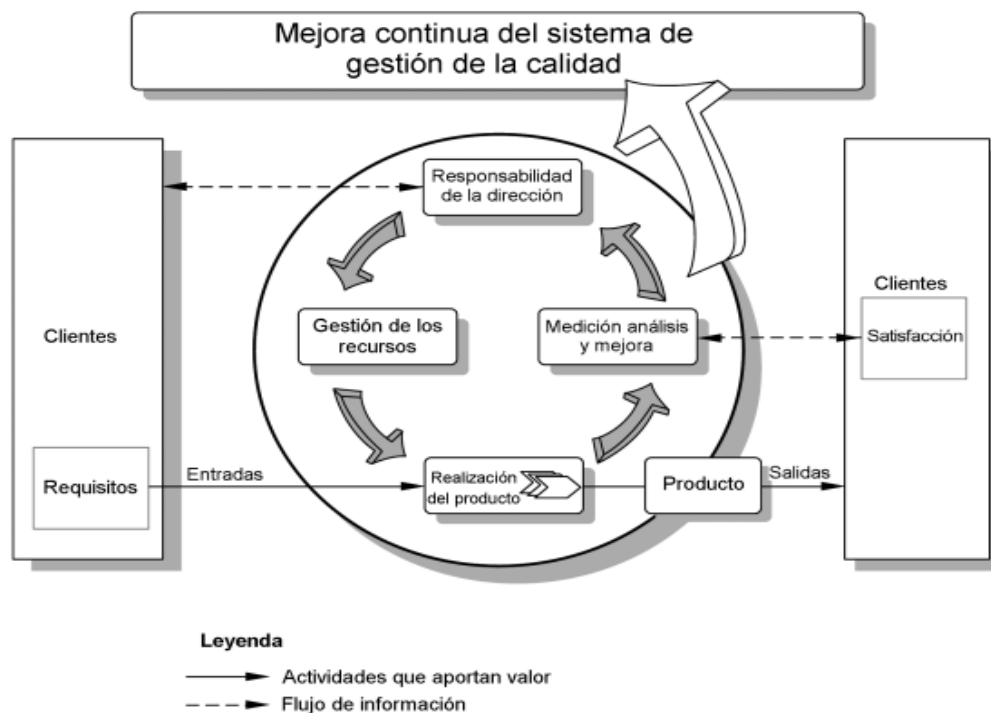


Figura 2. Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos ISO 9001:2008. Tomado de la Norma Internacional ISO 9001.

De acuerdo a la Organización Internacional de Normalización (2012a), y Organización Internacional de Normalización (2012b) el número y el alcance de las Normas Internacionales de Gestión Empresarial han aumentado considerablemente, siendo la más

implementada la Norma ISO 9001. Esta Norma es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplimiento de las especificaciones del cliente y lineamientos que lo regulan. Su uso, ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos de buena calidad y servicios, para el beneficio de sus negocios.

La Norma ISO 9001:2008, establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es la única norma en la familia que puede ser certificada (Nava, 2011). Asimismo, es implementada por más de un millón de empresas y organizaciones en más de 170 países (Organización Internacional de Normalización, 2014). Por otro lado, la certificación proporciona un marco de referencia para la administración de la calidad en los que toda organización se puede beneficiar; siendo el modelo Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) de los Estados Unidos y el proceso de certificación internacional Normas ISO 9000, los que ofrecen mayor reconocimiento a las empresas y tienen gran impacto en todo el mundo (Americcan Society For Quality, 2014; y Camisón & Gonzáles, 2006).

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con una certificación ISO 9001, de esta manera se aseguran que la empresa seleccionada, disponga de un buen Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Esta certificación demuestra que la organización está reconocida por más de 640,000 empresas en todo el mundo (Normas 9000, 2011). Por otro lado, en base a estudios realizados se ha comprobado la posible relación de determinados aspectos TQM con la mejora de resultados empresariales. Es decir, existen relaciones positivas con el resultado de la calidad. Sin embargo, sólo algunas de ellas están directamente relacionadas con los resultados operativos y la rentabilidad de la empresa Benzaquen (2014).

Dentro de la gestión de la calidad, resulta esencial contar con herramientas de diagnóstico y medición. Tomando como referencia la experiencia de implementación de calidad en China, según Jin-Hai, Alistar y Harrison (2003) con la finalidad de evaluar la predominancia de la calidad, se desarrolló un instrumento de medición derivado por la

síntesis de indicadores propios de la implementación de la calidad cuya combinación proporcionaría una visión más completa de las prácticas de calidad que luego se aplicó a una serie de empresas.

Se seleccionaron componentes de gestión de la calidad como: Liderazgo; Visión y planificación de la calidad; Control de procesos y mejora; Diseño de la producción; Auditoría de calidad y evaluación; Gestión de la calidad del proveedor; La educación y la formación; y el Enfoque al cliente. Se consideró que estos elementos, o combinaciones de estos elementos, representan una medida justa de la gestión de la calidad en una organización. Es decir, si se encontraban todas estas áreas presentes, se podría de alguna manera asegurar de que se practicaba la gestión de la calidad. Para poner en marcha cada uno de estos elementos (que se denominaron  $X_1$ - $X_8$ ) se ideó un conjunto de preguntas que proporcionaran indicadores de medida y predominancia. Se pidió a los encuestados que calificaran la medida de estos indicadores presentes dentro de su propia organización. La investigación fue apoyada por una serie de instituciones de calidad chinos, incluyendo diversos tipos de empresas y concluyendo que el nivel de calidad es superior en las empresas privadas (Jin-Hai, Alistar & Harrison, 2003)

## **2.2 Calidad de las Empresas del Sector Bienestar en el Mundo**

Por lo general, se ha considerado al crecimiento económico como el principal indicador del desarrollo. Más significativo como patrón de medida es el bienestar, ya que incluye el consumo, el desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental, así como la calidad, distribución y estabilidad en el crecimiento. La calidad promueve directamente el bienestar al influir en una distribución más pareja de la educación y la atención de salud y en un ambiente mejorado (Banco Mundial y la Organización Panamericana de la Salud, 2002).

En el 2005, todos los estados Miembros de la Organización Mundial de la Salud (OMS) asumieron el compromiso de alcanzar la cobertura sanitaria universal, es decir que

todas las personas deberían tener acceso a los servicios de salud y que abarca dos facetas: la prestación y el acceso a los servicios de salud de alta calidad, y la protección de los riesgos económicos de las personas que necesitan utilizar esos servicios. Obrar en pro de la cobertura sanitaria universal es un medio poderoso de mejorar las condiciones de salud y bienestar, y promover el desarrollo humano (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2013).

La gama de servicios cambia a lo largo del tiempo, a medida que aparecen nuevos procedimientos y tecnologías resultantes de la investigación e innovación (OMS, 2013).

Según *la Commonwealth Fund*, una fundación privada que promueve un sistema de salud de alto rendimiento, un mejor acceso, mejora de la calidad y una mayor eficiencia, en junio del 2014 realizó una encuesta en donde se determinó un ranking de los 11 mejores sistemas de salud del mundo, donde se obtuvo como resultado que Estados Unidos siendo la nación que tiene mayor gasto en salud, ocupa la posición última y el primer lugar el Reino Unido en calidad, acceso y eficiencia; este informe ha tomado datos de los pacientes, de médicos y de la OMS (The Commonwealth Fund, 2014).

Muchos países independientemente de su PBI por persona han establecido reformas, a las políticas para contener al aumento vertiginoso de los costos improductivos y para mejorar la eficiencia del gasto en salud (Jamison et al., 2013). El fortalecimiento del rol rector de autoridades sanitarias ha avanzado pero persisten importantes oportunidades de mejora para fortalecer el desempeño del sector. En varios países de América Latina y el Caribe, las reformas de la última década han buscado fortalecer la rectoría de las autoridades sanitarias como un factor para impulsar la eficiencia y calidad de los servicios y la transparencia en la ejecución de los recursos (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2013).

Otros de los sectores evaluados en el sector bienestar es Educación, que conjuntamente con Salud son dos fuertes pilares del sector bienestar. Según el Banco

Mundial et al (2002) una sociedad se preocupa por la distribución desigual de la educación porque esta afecta directamente el bienestar humano.

El reporte *The Learning Curve* del 2014, publicado por Pearson y desarrollado por la Unidad de Inteligencia de *The Economist*, es parte de un amplio programa de análisis cuantitativo y cualitativo donde se muestra el ranking de los 40 mejores sistemas educativos del mundo. El índice del reporte combina datos de cada país y rankings internacionales, incluyendo PISA, TIMSS y PIRLS, entre otros. En la Tabla 1 se observan los primeros 20 países, donde destacan las naciones asiáticas, especialmente Corea del Sur. Debe mencionarse que no hay ningún país de América Latina incluido en este listado.

Tabla 1

*Ranking de los Mejores Sistemas Educativos del Mundo*

País	Ranking	Calificación
Corea del Sur	1	1.30
Japón	2	1.03
Singapur	3	0.99
Hong Kong - China	4	0.96
Finlandia	5	0.92
Reino Unido	6	0.67
Canadá	7	0.60
Los Países Bajos	8	0.58
Irlanda	9	0.51
Polonia	10	0.50
Dinamarca	11	0.46
Alemania	12	0.41
Rusia	13	0.40
Estados Unidos	14	0.39
Australia	15	0.38
Nueva Zelanda	16	0.35
Israel	17	0.30
Bélgica	18	0.28
República Checa	19	0.27
Suiza	20	0.25

*Nota.* Adaptado de "The Learning Curve," por Pearson, 2014. Recuperado de <http://thelearningcurve.pearson.com/2014-report-summary/>

Los países de América Latina tienen un gasto en educación por alumno que es significativamente menor, en términos absolutos, que en el gasto promedio de los países que conforman la OCDE. En países como Brasil, Chile o México cuyo gasto en educación ha aumentado desde el año 2000 muestran una tendencia positiva. Pero el éxito de un sistema educativo ya no es el resultado de cuánto se gasta sino en qué se gasta. Corea del Sur que ocupa el primer lugar y con mejores resultados de la OCDE, gasta menos que el promedio de los países que conforman esta organización. Por ejemplo Eslovaquia gasta alrededor de US\$ 53,000 por estudiante entre seis y 15 años de edad, obteniendo resultados similares a los de Estados Unidos, que gasta US\$ 115,000 por estudiante. Las comparaciones internacionales muestran que la equidad no es incompatible con la mejor calidad. Los mejores sistemas educativos combinan ambos factores (Martins, 2015).

En cuanto a la industria hotelera, según Hospitality on (2014) mencionó que con unos 19.5 millones de habitaciones al 1 de enero del 2014, la oferta hotelera mundial ralentizó su crecimiento el año pasado. A menudo los grandes grupos han sido los motores de crecimiento del sector: crecen siempre más y se globalizan, debido a la creciente presión de sus accionistas y a los gigantes de la tecnología. El crecimiento bordeó el 3% los últimos años, la tasa de crecimiento no superó el 1,2% en todo el año 2013. En general, la oferta hotelera mundial (de marca y oferta independiente) creció cerca de 200,000 habitaciones. En el período, el crecimiento de 3.2% de la oferta hotelera de marca compensó la contracción de la oferta independiente en algunos mercados maduros. Con unas 240,000 habitaciones adicionales, la cadena de suministro de este modo llegó a 7.85 millones de habitaciones en enero de 2014.

El crecimiento de la oferta de marca fue apoyado por el dinamismo de los principales grupos hoteleros internacionales, donde se están diversificando geográficamente para equilibrar el riesgo. Dada la madurez de la mayoría de los países desarrollados, los mercados

emergentes siguen siendo los alimentadores de crecimiento clave, con Asia Pacífico en la vanguardia (+ crecimiento de 11.5% en su cadena de suministro). Este año, la región de Oriente Medio y África (+ 7.2%) también fue un foco de atención internacional, junto con América Latina (+ 3,8%), con Brasil como punto focal. Mientras que en conjunto siguen representando cerca del 70% de la cadena de suministro, América del Norte y los continentes europeos siguen perdiendo cuota de mercado de un año a otro.

El Ranking global de *MKG Hospitality* de grupos hoteleros en términos de número de habitaciones (ver Tabla 2) muestra claramente la supremacía de grupos anglosajones y su ventaja sobre los otros actores del sector. InterContinental Hotels Group (IGH) mantiene en el primer lugar en el ranking, con Hilton Worldwide (segundo), Marriott International (tercero) y Wyndham Hotel Group (cuarto) de cerca.

Tabla 2

*Ranking de las 10 Mejores Cadenas Hoteleras en el Mundo*

Cadenas Hoteleras	Nacionalidad	Hoteles		Habitaciones		Crecimiento (habitaciones)	Crecimiento (%)
		2014	2013	2014	2013		
IHG	Reino Unido	4697	4602	686873	675982	10891	1.60
Hilton Worldwide	USA	4115	3992	678630	659917	18713	2.80
Marriot International	USA	3783	3672	653719	638793	14926	2.30
Wyndham Hotel Group	USA	7485	7342	645423	627437	17986	2.90
Choice Hotels International	USA	6303	6199	502663	497023	5640	1.10
Accor	Francia	3576	3515	461719	450199	11520	2.60
Starwood Hotels & Resorts	USA	1161	1121	339243	328055	11188	3.40
Best Western	USA	4046	4013	314318	307305	7013	2.30
Home Inns	China	2180	1772	256555	214070	42485	19.80
Carlson Rezidor Hotel Group	USA	1079	1077	168927	166245	2682	1.60

*Nota.* Tomado de "The Global Hotel Ranking" por MKG Hospitality, 2014. Recuperado de <http://hospitality-on.com/en/news/2014/06/16/global-hotel-ranking-the-leaders-grow-stronger/>

Cada uno de los cuatro principales grupos en todo el mundo cuenta con más de 645,000 habitaciones en operación. Es especialmente destacable que todos los grupos en el Top 10 mostraron crecimiento en su oferta. Georges Panayotis, CEO y fundador de MKG Group, explica: "Los grandes grupos hoteleros están en una carrera para el crecimiento de

resistir la creciente presión de la tecnología y los gigantes de la web, con respecto a la que deben alcanzar un tamaño crítico". El vertiginoso crecimiento del grupo Home Inns (más de 42,000 habitaciones adicionales en un año), por su parte, da testimonio de la expansión de los actores asiáticos en la oferta mundial, lo que a largo plazo podría cambiar el panorama mundial de los líderes mundiales. A la inversa, sólo dos grupos europeos son capaces de crear un lugar para ellos en el Top 10, mientras que el continente es el líder en términos de la oferta mundial y el segundo en términos de cadena de suministro.

### **2.3 Calidad en el Perú**

Durante la década de los 80, en el Perú se empezó a considerar la calidad como herramienta de gestión, lo cual se manifestó con la creación del Comité de Gestión de la Calidad que tiene por objetivo promover la calidad en todos los sectores económicos del Perú e integrar los esfuerzos de las diferentes instituciones públicas y privadas para incentivar el desarrollo de la calidad en la educación, producción y servicios. Durante los 90's, el Perú en su búsqueda por insertarse en el mercado internacional eliminó las barreras a las importaciones y exportaciones, con lo cual ingresaron al país productos de dudosa calidad. Esto sumado a la informalidad imperante hizo que la producción nacional bajara sus estándares de calidad, los cuales eran aceptables en la medida en que no habían niveles mínimos establecidos (Benzaquen, 2013).

En el año 2013 se certificaron en el Perú bajo la norma ISO 9001, 1040 empresas (ISO, 2014), lo cual muestra un interés por alcanzar la competitividad, sin embargo, se requieren en el Perú entre 4,000 y 5,000 empresas certificadas en sistemas de gestión, "Se necesitan más empresas certificadas" (2012, 26 de septiembre). Contar con una certificación ISO 9001 significa que la empresa o institución cumple con requisitos de estandarización en su sistema de gestión de la calidad, sin importar cuál es el servicio o el producto que ofrecen. Existe un reconocimiento que se otorga en el Perú a las empresas que han demostrado una gestión de



calidad, al cual se le denomina Premio Nacional de Calidad, que ha sido establecido para ayudar a las organizaciones a implementar sistemas integrados de gestión de calidad y productividad en sus productos y servicios (CDI, 2014).

En el Perú no existe una política integral y general en temas de calidad, no existen instancias del gobierno que sean responsables de tener una visión integral de la infraestructura de la calidad. Los organismos del estado que intervienen con los pilares del sistema para la calidad, tienen como entidad principal al Indecopi, adicionalmente existen otros como Senasa (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), Digesa (Dirección General de Salud Ambiental), Digemid (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas), etc. En los cuales el control y la responsabilidad se disipan o no se cumplen con los objetivos trazados (Plan Nacional de Diversificación Productiva, 2014); como consecuencia de esto el Perú está por debajo en cuanto a indicadores de los pilares de la calidad comparándolo con otros países como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

*Comparación entre 2011 y 2013 de Certificaciones Obtenidas ISO 9001*

País	Empresas con ISO en gestión de la calidad (2011)	Empresas con ISO en gestión de la calidad (2013)
Perú	835	1,040
EE.UU.	25,811	34,869
Alemania	49,540	56,303
España	53,057	42,632
Corea	27,664	11,360
Japón	56,912	45,990
China	328,213	337,033
Brasil	28,325	22,128
México	4,611	5,364
Chile	3,663	4,238

*Nota.* Adaptado de Survey Data en ISO (2014). Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>

El plan nacional de diversificación productiva 2014, mencionaba que para fortalecer el Sistema Nacional para la Calidad, se necesitaba la creación del Instituto Peruano para la

Calidad, el cual fue creado mediante la Ley 30224 del año 2014, adicionalmente el 01 de julio del 2014, se aprobó la “Política Nacional para la Calidad”, la cual se basa en cuatro ejes de política que son los siguientes: fortalecimiento institucional, cultura para la calidad, servicios vinculados con la infraestructura de la calidad y producción y comercialización de bienes y/o servicios con calidad (Decreto Supremo N° 046-2014- PCM, 2010).

La creación del Sistema Nacional de Calidad aportará US\$ 234 millones anuales, mientras que los costos de implementación serán de US\$ 7.8 millones, por lo que el poder ejecutivo está convencido de la implementación de este proyecto, el cual se aplicará tanto a entidades públicas y privadas que integren la Infraestructura Nacional de la Calidad, que está conformado por las actividades de normalización, acreditación, Metrología y Evaluación (Gestión, 2014, 1 de julio).

### **2.3.1 Calidad de las empresas del sector bienestar en el Perú**

Como mencionó D’Alessio (2012), el sector bienestar está integrado por salud, educación y asesoría; dentro de los cuales algunos ya están buscando obtener una certificación, para ofrecer un mejor servicio. Tal es el caso de la red de colegios Innova School, quienes lograron una certificación internacional de *Advanced*, la cual certifica la calidad, la sostenibilidad y los procesos de mejora continua en la educación, “Red de Colegios Peruanos recibe Importante Acreditación Internacional” (2014, 28 de octubre).

Según Parodi (2012), el crecimiento tiene una connotación material, mientras que el desarrollo está vinculado con el bienestar. Tal es así que una educación y salud de baja calidad, afectaran el crecimiento. Según Apoyo Consultoría (2014, 21 de agosto) en el Perú el principal proveedor de servicios de salud es el sector público con un 81% entre el MINSA, Gobiernos Regionales, Essalud, FFAA (Fuerzas Armadas) y PNP (Policía Nacional del Perú) y el 19% corresponde al sector privado.

El diario gestión en su artículo titulado Calidad de universidades aún no está asegurada porque gobierno no completa reformas (2015, 22 de abril), citó a Ricardo Cuenca, quien es un investigador del Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y recomendó continuar los cambios del Sineace para el modelo de acreditación y empezar con el diseño de la auditoría académica en el Minedu, con lo cual se busca asegurar la calidad de las universidades en el Perú y para lograr esto se requiere de dos cosas, la primera es la acreditación universitaria y el segundo es la auditoría académica, con los cuales se logrará la tan ansiada calidad educacional.

### **2.3.2 Análisis Interno del sector (AMOFHIT) bienestar en el Perú**

El análisis del sector de empresas de bienestar está principalmente enfocado en los servicios de salud, educación y hotelería y se desarrolla cubriendo las siguientes áreas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

**Administración y gerencia.** Dentro del sector bienestar los servicios que destacan por su relevancia, son el de la educación, el de la salud, y la hotelería. En el caso de los servicios de educación el liderazgo le corresponde al Ministerio de Educación (MINEDU), mientras que para la salud el liderazgo lo tiene el Ministerio de Salud (MINSA). Ambos organismos son responsables de dictar las políticas y regulaciones, así como de supervisar tanto a entes públicos como privados. Dentro de salud – en el sector privado- se encuentran las clínicas privadas, y las principales se encuentran afiliadas a la Asociación de Clínicas Particulares del Perú (ACP) que tiene por objetivo fortalecer el gremio a través de la revisión de los procesos de gestión y la calidad que se les brinda a los pacientes. Es por ello que se considera un ente promotor de la sistematización, gozando de gran prestigio a nivel nacional y representa el 75% del mercado prestador de servicios privados de salud a nivel nacional con 84 clínicas

asociadas (Asociación de Clínicas [ACP], 2014). Siendo el 2014 el año de mayor inversión en proyectos de salud por parte del sector privado en los últimos 40 años, esto significa que, un millón de peruanos podrán ser atendidos en los consultorios y camas instalados (Bardales, 2014).

Es a través del Registro de Instituciones Prestadores de Servicios de Salud (RIPRESS) que la Superintendencia Nacional de Salud (SUNASA)- adscrito al MINSA- supervisa a las instituciones prestadoras de servicios de salud: públicas, privadas y mixtas (SUNASA, 2015a). Existen también las Entidades prestadoras de Salud (EPS) que son empresas e instituciones públicas o privadas, distintas de EsSalud, cuyo único fin es prestar servicios de atención de salud, con infraestructura propia y/o de terceros, sujetándose a controles de la Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud (SUNASA, 2015b).

A pesar de la gran cantidad de actores que intervienen en el sector bienestar, tanto públicos como privados, no se han desarrollado políticas que promuevan la implementación de los sistemas de gestión de calidad, por la falta de un liderazgo único, donde cada empresa actúa de forma autónoma y sin necesidad de cumplir más estándares que los exigidos por la Ley según su rama de negocio. En cuanto a la legislación, una de las reformas institucionales más urgentes que se requiere en el país es la relacionada con la política educativa, ya que se necesita un sistema educativo que sea equitativo y eficiente (Ophélimos, 2007). La educación pública por muchos años ha sufrido los efectos de una clase política que no está comprometida con su desarrollo (Rivero, 2012). Si bien no existe una definición única sobre el concepto de calidad en educación, podemos entenderla como la capacidad del sistema para lograr que los estudiantes alcancen aprendizajes socialmente relevantes (MINEDU, 2005).

Lo cierto es que venimos ocupando los últimos lugares en la prueba PISA - programa de evaluación educativa organizado por un consorcio de instituciones de prestigio internacional encabezadas por la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo

Económico) - lo que no es una sorpresa. También existe la preocupación manifestada en la Convención Anual de Ejecutivos (CADE) por la baja competitividad de la educación en el Perú comparada con el resto de América Latina. Por eso es tan positivo el creciente involucramiento del sector privado en el campo educativo (Torres, 2013). Si bien el MINEDU es el responsable del sistema educativo nacional, no cuenta con políticas, objetivos ni estrategias que permitan una gestión del sistema privado; esto solo genera un sistema privado con una alta disparidad en el nivel educativo dentro del universo de los colegios que lo conforman, y la ausencia de una entidad responsable de la gestión educativa privada representa una fuerte debilidad (D'Alessio, 2012).

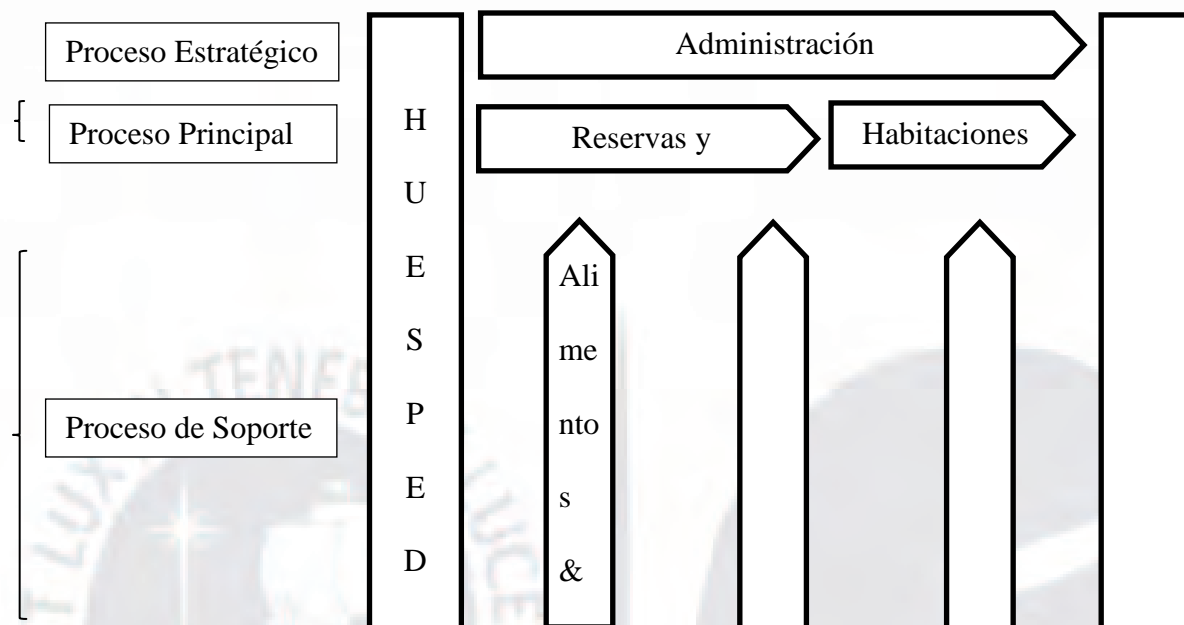
En cuanto al Sistema Educativo Universitario, se cuenta con el recién creado Sistema Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) que es un Organismo Técnico Especializado adscrito al Ministerio de Educación, con autonomía técnica funcional, económica, presupuestal y administrativa; y es responsable de supervisar la calidad del servicio educativo universitario, también de otorgar el licenciamiento de una institución, facultad o programa y fiscalizar el uso de recursos públicos con fines educativos cuya finalidad sea el mejoramiento de la calidad (MINEDU, 2014a). A través de la Ley Universitaria se regula a todas las universidades públicas o privadas dentro del territorio nacional. Ante la ineficacia de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR) y su desactivación se espera que la SUNEDU logre tener un liderazgo que permita lograr alcanzar objetivos que en algún momento fueron planteados en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (Consejo Nacional de Educación, 2006). En estos tiempos se cuenta con una mayor oferta de universidades privadas en el Perú, ante la gran demanda de jóvenes que buscan hacerse de una carrera profesional universitaria. Pero cabe destacar que el Sistema Educativo Universitario Privado no cuenta con una estructura formal y jerárquica propiamente constituida (D'Alessio, 2012b). Es por esto que el MINEDU a través de la SUNEDU busca

normar y supervisar las condiciones básicas de calidad, así como revisarlas y mejorarlas periódicamente; debido a que no se han obtenido los resultados esperados es que también se ha declarado en reorganización el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE); que tiene como principal función asegurar los niveles básicos que deben brindar las instituciones educativas (MINEDU, 2014b). La SUNEDU está enfocada en la mejora de la calidad universitaria por lo cual trabajará por fijar indicadores de calidad, plazos de cumplimiento e incentivos para que las entidades educativas puedan adecuarse a la nueva política universitaria. Gestión (2015, Enero).

La industria hotelera que está considerada como parte del sector bienestar, está representada por la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú (AHORA PERU) reconocida por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) que también regula al sub-sector. Con una estructura como la que se presenta en la Figura 3, AHORA PERU tiene como objetivo la mejora y el progreso de la industria hotelera nacional, y afines. También existe la Asociación Hoteles del Perú que agrupa a los hoteles más prestigiosos del país, siendo algunos de sus miembros ganadores de reconocidos premios mundiales por su calidad de servicios promocionando: el desarrollo de la actividad hotelera dentro del país y prácticas de educación continua.

Según Ramírez (2010) en relación al sector hotelero de cuatro y cinco estrellas en el Perú, la administración y gerencia de estas empresas ha mejorado gracias a la existencia de una mayor cantidad de escuelas especializadas en administración hotelera. En cuanto a la oferta se tienen instituciones como el Centro de Formación de Turismo (CENFOTUR), Instituto Le Cordon Bleu y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), entre muchas otras. También el ingreso de cadenas hoteleras extranjeras ha promovido las mejoras en la gestión hotelera. En cuanto a hoteles de tres estrellas no existe gran capacidad de gestión y se enfocan en los resultados de corto plazo generalmente. Mientras que como se mencionó, en

los hoteles de cuatro y cinco estrellas se maneja un planeamiento formal, bajo el cual desarrollan objetivos y estrategias.



*Figura 3.* Establecimiento de Hospedaje como sistema. Tomado de “Manual de Buenas Prácticas para Establecimientos de Hospedaje” por MINCETUR, 2012. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs\\_documentos\\_Cultur/03\\_mbp\\_gestion\\_hospedaje/Manual\\_141012.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf)

El MINCETUR cuenta con el Manual de Buenas Prácticas de Gestión para Establecimientos de Hospedaje - donde se encuentran enmarcados los hoteles - que tiene como finalidad orientar a las empresas del rubro en la implementación de calidad y sus beneficios. Define a los establecimientos de hospedaje como parte del sistema turístico y específicamente como un sistema estructurado y funcional, ver Figura 3. La administración desarrolla el proceso estratégico y genera las directrices y lineamientos para los procesos de alojamiento.

El reconocimiento del Perú en el 2014 a través de distinciones como “Mejor Destino Culinario del Mundo” por tercer año consecutivo y el “Mejor Site de Turismo” otorgados en

la edición mundial de los World Travel Awards (WTA), incentivan el turismo receptivo en nuestro país MINCETUR (2014, 9 de diciembre). A esto se suma que la principal agencia de viajes *on line* más grande de China calificó al Perú como mejor destino turístico en el 2014 MINCETUR (2015, 10 de enero). Se tiene registro de la llegada de 2'672,064 de turistas extranjeros al Perú entre enero y octubre del 2014. Para el 2016 se espera propiciar la visita de cuatro millones de turistas al Perú a través de la campaña “Perú imperio de los tesoros escondidos”, lanzada por PROMPERU. La campaña ofrece una excelente infraestructura hotelera, resorts de lujo, confort y servicios modernos MINCETUR (2015, 27 de enero). Como vemos el MINCETUR viene liderando su sector y obteniendo logros que permiten beneficiar a la industria hotelera.

**Marketing y ventas.** El análisis del área operativa de marketing y ventas para el Sector Bienestar en el Perú se presenta detallando producto, precio, plaza y promoción, como se ve a continuación.

**Producto.** La alternativa de acceder a empresas privadas es viable en su mayor porcentaje para personas del segmento socioeconómico A, B y C; quienes pueden asumir el costo de un tipo de seguro para los cuidados de salud, colegios, universidades y escuelas de negocio; así como hoteles de: (a) tres estrellas, donde la concentración se encuentra en turistas extranjeros y nacionales; y (b) cuatro y cinco estrellas, enfocado al segmento de lujo y negocios. En la Figura 4, de acuerdo al Ministerio de Salud se visualiza que las instituciones de salud privadas en conjunto con las instituciones públicas representan el 43% de camas hospitalarias. Según el INEI, la evolución más notoria en el crecimiento del número de alumnos matriculados ha sido en los departamentos de Lima, Piura y La Libertad (ver Tabla 4). Por otro lado, en la Tabla 5 se visualiza la oferta última registrada en establecimientos, habitaciones y plazas-cama a nivel regional y categorización por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.



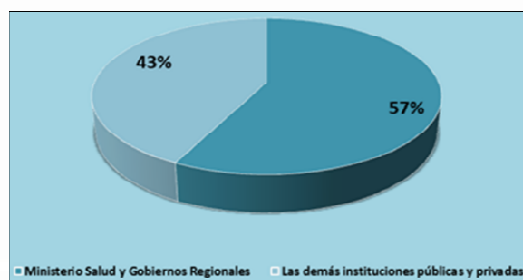


Figura 4. Perú: Porcentaje de camas hospitalarias por institución, año 2013. Tomado de "Estadística." por Ministerio de Salud, 2013. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6>

Tabla 4

*Número de Alumnos Matriculados en el Sistema Educativo Nacional, según Departamento*

Departamento	2009	2010	2011	2012	2013
Total	8 598.7	8 560.9	8 380.8	8 029.6	8 471.3
Amazonas	146.6	141.4	136.6	132.1	139.7
Áncash	347.2	338.9	331.5	324.7	326.1
Apurímac	161.4	159.8	151.3	140.2	140.1
Arequipa	349.9	347.5	339.4	335.8	348.9
Ayacucho	231.1	226.1	218.9	201.6	211.5
Cajamarca	460.9	455.3	436.0	407.2	443.2
Callao	235.1	235.3	232.0	224.1	241.0
Cusco	434.9	426.8	407.6	393.1	400.4
Huancavelica	170.3	168.5	152.8	143.7	141.8
Huánuco	256.7	255.0	241.9	226.2	234.7
Ica	220.7	223.0	222.8	223.6	230.5
Junín	375.7	372.7	371.7	357.1	374.7
La Libertad	479.8	482.4	470.3	450.8	495.8
Lambayeque	325.8	314.6	318.1	303.2	325.9
Lima	2 425.1	2 440.2	2 418.2	2 362.8	2 451.2
Loreto	352.6	354.7	341.6	294.4	353.5
Madre de Dios	36.0	37.6	37.9	41.6	42.9
Moquegua	48.7	47.4	46.8	45.2	47.2
Pasco	88.6	87.7	82.7	79.0	80.0
Piura	505.4	504.8	505.8	488.6	528.3
Puno	387.9	381.0	364.1	328.4	354.2
San Martín	237.6	242.8	237.4	233.8	241.6
Tacna	88.9	86.8	86.4	85.2	86.2
Tumbes	69.8	67.9	68.5	71.1	71.7
Ucayali	162.2	162.7	160.6	136.2	160.1

Nota. Tomado de "Estadísticas sociales" por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/sociales/>

Tabla 5

*Índices Mensuales de Ocupabilidad de Hoteles*

2014	3 Estrellas	4 Estrella	5 Estrellas
Número de establecimiento	8685	754	483
Número de habitaciones	252,570	60,556	57,867
Número de plazas-cama	477,401	113,660	108,116

*Nota.* Adaptado de “Indicadores de Ocupabilidad” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Así mismo, el bien o servicio directo entre las empresas privadas analizadas con el cliente final son las siguientes:

- Educación. Para el caso de las universidades es la malla curricular que presentan para los estudios de: (a) pregrado, el cual como un estándar se estudió a la Universidad Católica de Santa María en Arequipa quien lo divide en cuatro áreas (ver Tabla 6), y (b) postgrado, lo cual hace referencia a maestrías, doctorados y programas post doctorados. Al contar con instituciones de estudio con diferentes mallas curriculares, esto implica que en el país se mantiene una cobertura amplia para cubrir el interés de los estudiantes a nivel nacional.
- Salud. De acuerdo a la Clínica del Sur SANNA, los diferentes tipos de servicios que suelen ofrecer estas instituciones privadas se engloban por servicios de: (a) ambulancias, (b) médicos a domicilio, y (c) para empresas y negocios especiales (ver Tabla 7). Actualmente, las instituciones de salud cuentan con mayores servicios personalizados debido al incremento del consumidor por la preocupación en su bienestar y su familia.

Tabla 6

*Áreas de Estudio Pregrado*

Área	Facultad
Ciencias de Salud	Enfermería Medicina Humana
	Odontología
	Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y Biotecnológicas
	Obstetricia y Puericultura
Ciencias e Ingeniería	Ciencias e Ingenierías Biológicas y Químicas
	Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
	Arquitectura e Ingenierías Civil y del Ambiente
Ciencias Jurídicas y Empresariales	Ciencias Contables y Financieras
	Ciencias Económico Administrativas
Ciencias Sociales	Ciencias Jurídicas y Políticas
	Ciencias Tecnológicas Sociales y Humanidades

*Nota.* Adaptado de “Estudios Pregrado” por Universidad Católica de Santa María, 2012. Recuperado de <http://www.ucsm.edu.pe/>

Tabla 7

*Servicios*

Servicio	Descripción
Ambulancias	Atención médica pre-hospitalaria, inmediata en la ubicación de las emergencias médicas y/o accidentales y de traslados asistidos para nuestros clientes
Médicos a domicilio	Atención médica en la comodidad del hogar u oficina, las 24 horas del día, durante los 365 días del año, a través de un amplio y experimentado staff de pediatras, médicos internistas y médicos generales
Para empresas y negocios especiales	1. Tópicos en empresas. Administrar tópicos médicos o de enfermería para la atención de personal, alumnos o visitantes, dentro de horarios previamente convenidos y adaptados a la necesidad de cada cliente 2. Salud ocupacional. Alineados a la Legislación actual en Seguridad y Salud en el trabajo, el Servicio de vigilancia médica ocupacional pone a disposición de la empresa los servicios de: (a) médico ocupacional, (b) coordinación de exámenes médico ocupacionales, y (c) lectura de resultados

*Nota.* Adaptado de “Red y Servicios” por SANNA, 2013. Recuperado de <http://www.sanna.pe/red-servicios/>

- Hoteles de tres a cinco estrellas. Según el Hotel Monasterio en Cusco, la cual cuenta con una categorización de cinco estrellas divide su alojamiento en: (a) habitaciones, y (b) suites (ver Tabla 8). Todos los hoteles tienen diferentes tipos

de habitación con la finalidad de cubrir las expectativas de comodidad para el turista nacional e internacional.

Tabla 8

*Alojamiento*

Alojamiento	Descripción
Habitación Superior	Cama extra grande o dos individuales Lujosa sala de baño embellecida con mármol Escritorio y silla Vista al claustro o el exterior del hotel
Habitación Deluxe	Cama extra grande o dos individuales Lujosa sala de baño embellecida con mármol Escritorio y silla Vista sobre el patio o las calle adoquinadas de Cusco
Junior Suite	Cama extra grande o dos individuales Lujosa sala de baño embellecida con mármol Sala de estar independiente con sofá y escritorio
Presidential Suites	Cama extra grande Lujosa sala de baño decorada con mármol con bañera y ducha independientes Sala de estar independiente con sofá y escritorio Patio o balcón privado
Royal Suites	Cama extra grande Lujosa sala de baño decorada con mármol con bañera y ducha independientes Sala de estar independiente con sofá y un gran escritorio Gran terraza privada

*Nota.* Adaptado de "Alojamiento" por Hotel Monasterio, 2015. Recuperado de [http://www.belmond.com/es/hotel-monasterio-cusco/ocus\\_rooms\\_deluxe](http://www.belmond.com/es/hotel-monasterio-cusco/ocus_rooms_deluxe)

**Precio.** Por lo general, los precios se imponen por establecimiento y lugar geográfico, presentándose variables como en el caso de las clínicas en que dependerá de la consulta realizada e incluso adicionar un costo por seguro médico, los cuales no suelen ser altos pero ello dependerá del tipo de cobertura, siendo los precios promedio mensual más altos al consumidor como: (a) Huánuco, s/.118.94; (c) Amazonas, s/.120.81; y (c) Pasco, s/.122.74 (ver Figura 5).

Como referencia se estudió a la Clínica González en Pasco, la cual presenta diferentes precios según el análisis clínico o perfiles y chequeos que el paciente se realice (ver Tabla 9).

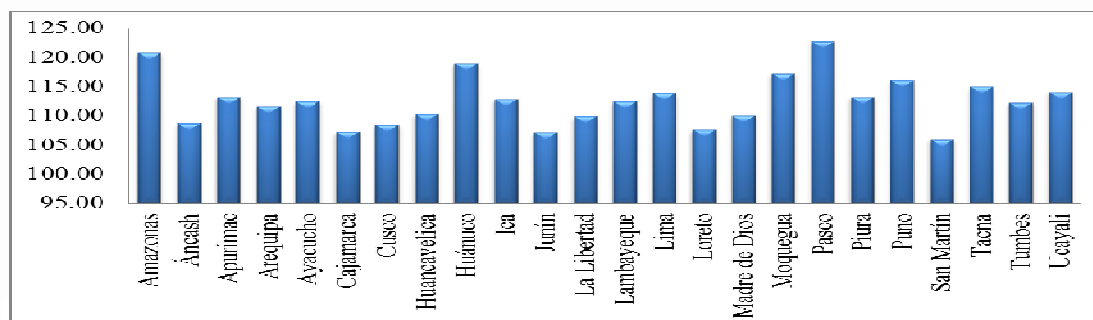


Figura 5. Índices de precios de cuidados y conservación de la salud, diciembre 2014. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones.,” por INEI, 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Para las escuelas y universidades, existe el pago de matrícula y pensión sujeta al grado educativo a inscribirse, siendo los precios promedio mensual más altos al consumidor como:

(a) Arequipa, s/.132.40; (b) Tacna, s/.131.82; y (b) Cusco, s/.125.98 (ver Figura 6) y que como referencia se estudió a la Universidad de Piura, la cual presenta dos tipos de pensiones y becas para su campus (ver Tabla 10).

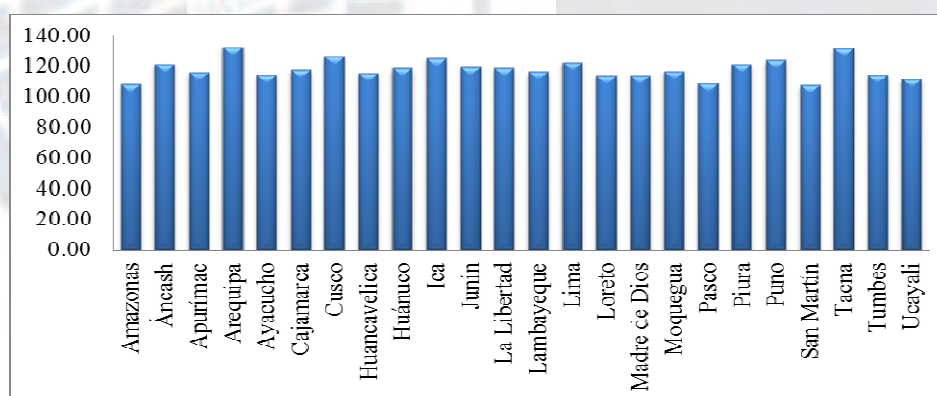


Figura 6. Índices de precios de servicios de enseñanza, diciembre 2014. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones.,” por INEI, 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Tabla 9

*Precios por Servicio*

	Tipo	Precio s/.
Análisis Clínicos	Ácido Úrico	10
	Antígeno Prostático	35
	Bilirrubina	10
	BIOPSAS	89
	BK Esputo	18
	Calcio Iónico	28
	Calculo Renal	79
	Chequeo General Completo	119
	Cultivo de Secreción Vaginal o Uretral	36
	Embarazo en Orina	19
	Embarazo en Sangre	29
	Espermatograma	59
	Factor Reumatoideo	15
	Glucosa + Colesterol	10
	Grupo y Factor Sanguíneo	15
	HECES x cada muestra	5
	Hemograma Automatizado	30
	Hepatitis Bs Antígeno	32
	HIV 4ta. Generación	28
	HIV 4ta. Generación y Membrana Western Blot	36
	Hongos 15 minutos	29
	Hormonas	35
	Inmunoglobulinas A.G.M. y E	34
	Orina Completa	10
	Papanicolau	15
	Plaquetas	9
	Tifoidea – Malta	19
	Torch IgG – IgM c/u	140
	Transamina TGO + TGP	24
	Urea + Creatinina	16
	Urocultivo + Antibiograma	37.50
	Veneras: RPR – VDRL	10
	Perfiles y Chequeos	Chequeo Alergias
Chequeo Climaterio o Menopáusico		169
Chequeo General		109
Chequeos Matrimoniales: (a)		34.50
Chequeos Matrimoniales: (b)		55
Perfil de 6 Drogas		69
Perfil de Anemia		145
Perfil de Coagulación		45
Perfil Diabético		55
Perfil Gestante		59
Perfil Hepático Completo		119
Perfil Hormonal Femenino		129
Perfil Lipídico		39
Perfil Nefrológico		69
Perfil Pediátrico		45
Perfil Pre – Operatorio		104
Perfil Pubertad Precoz Hormonal		89
Perfil Reumático		119
Perfil Tiroideo		99
Riesgo Coronario		50

*Nota.* Adaptado de “Laboratorio” por Clínica González, 2015. Recuperado de [http://www.clinicagonzalez.com/index\\_1stexa.php?catid=NA==](http://www.clinicagonzalez.com/index_1stexa.php?catid=NA==)

Tabla 10

*Pensiones y Becas Universidad de Piura*

Tipo	Descripción
Pensiones de vacante ordinaria	Le corresponden 9 escalas de pensiones las cuales asignamos según evaluación socioeconómica. La pensión mínima ordinaria para el año 2015 es S/.805 nuevos soles mensuales. Son 5 cuotas de pensiones por ciclo
Pensiones de vacante subvencionada	Le corresponden 3 escalas de pensiones. Cero, S/.255 y S/.510 nuevos soles mensuales. Solo se puede acceder a vacante subvencionada a través del examen "Concurso de Becas y Semibecas"

*Nota.* Adaptado de "Pensiones y becas en campus Piura" por Universidad de Piura, 2015. Recuperado de [http://udep.edu.pe/pensiones\\_piura.html](http://udep.edu.pe/pensiones_piura.html)

En la Figura 7 se muestra el índice de precios promedio mensual al consumidor de servicios de alojamientos, en el cual se tiene los mayores índices en los departamentos de: (a) Tacna, s/.143.43; (b) Ancash, s/.137.46; y (c) Moquegua, s/.132.07 y que como referencia se estudió al Royal Inn Hotel en Puno, el cual por medio de su web se puede visualizar las tarifas incluido IGV según el tipo de habitación (ver Tabla 11). Es importante considerar que los índices de precio al consumidor representa el gasto promedio familiar definido por una cantidad de consumidores, quienes adquieren de manera continua o regular los diferentes servicios analizados y que los resultados son en base al consumo en empresas públicas y privadas.

**Plaza.** Según el diario Gestión (2014), durante el 2014 al 2017 se realizará una inversión de \$880 millones a centros médicos y clínicas privadas; entre ellas se encuentra: (a) Clínica Internacional, (b) San Pablo, y (c) Clínica Ricardo Palma; las cuales realizarán una expansión en Lima y provincias, para el caso de las dos últimas empresas su expansión específica se dará en Trujillo y Arequipa.

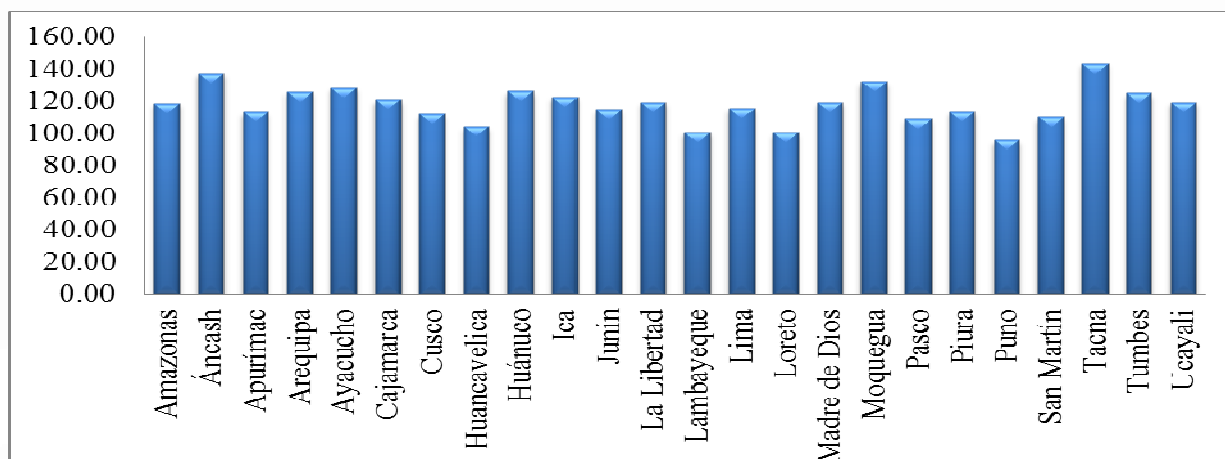


Figura 7. Índices de precios de servicios de alojamientos, diciembre 2014. Tomado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones.” por INEI, 2014. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

Tabla 11

*Tarifas y Ofertas en Hoteles*

Tipo de de Habitación	Precios
Suite Royal Inn	S/. 630 / US\$ 210
Suite Presidencial	S/. 495 / US\$ 165
Habitación Doble o Matrimonial	S/. 330 / US\$ 110
Habitación Simple	S/. 315 / US\$ 105
Cama Adicional	S/. 90 / US\$ 30

Nota. Adaptado de “Tarifas y Ofertas” por Royal Inn Hotel, 2015. Recuperado de <http://www.royalinnhoteles.com/tarifas.html>

De acuerdo a una nota de prensa por Perú 21 (2014), el Ministerio de Educación del Perú perfeccionará mecanismos para facilitar la inversión privada en educación, con la finalidad de atraer mayores capitales privados hacia proyectos de infraestructura educativa. Por otro lado la distribución que se aplica para el servicio de salud es a través de aseguradoras, quienes ofrecen a los cliente toda una red de clínicas a nivel nacional para su atención; de igual manera para el servicio de hoteles, uno de los intermediarios son las agencias de viajes al hacer llegar convenios entre los tours ofrecidos y lugares de



alojamientos; y que en general abarcan los niveles socioeconómicos A, B, C y D a nivel regional (ver Figura 8).

**Promoción.** De acuerdo a Alosilla-Velazco, Levaggi, Peña & Rodríguez-Frías (2012), los medios de promoción utilizados en el sector salud son: (a) inversión en comunicación masiva en diarios y revistas, (b) relaciones públicas, (c) recomendación de los propios pacientes atendidos, (d) páginas web, y (e) publicidad en precios preferenciales; estructura similar que se replica en las empresas de producción de servicios. El significado de la publicidad también se relaciona con las alianzas corporativas que pueda tener cada sector como es en el caso del servicio de salud con las empresas aseguradoras, ya que al captar clientes las refieren con una red de clínicas. Dado que para el servicio de educación es obtener la mayor cantidad de matrículas, entre una de las principales fuentes para realizar ello son charlas ofrecidas por la institución. En el caso del sector de hoteles, las campañas de promociones son realizadas por Promperú, agencias de viajes y diferentes marcas nacionales para resaltar el turismo y por ende tener más arribo de personas en este rubro.

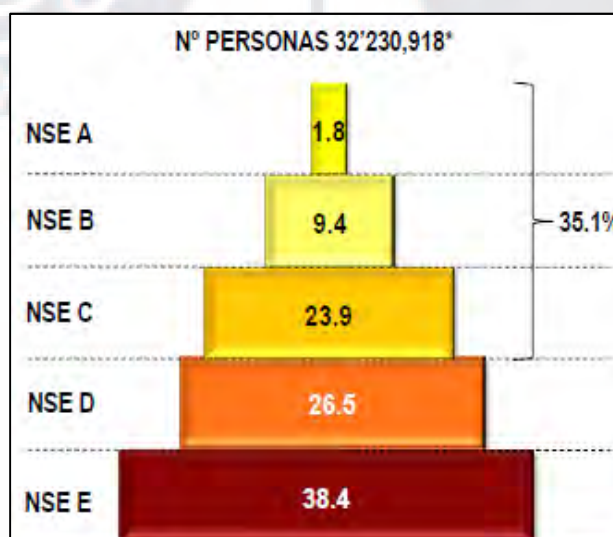


Figura 8. Distribución de personas según NSE – Perú, 2013. Tomado de “Fórmula Apeim – NSE Perú 2013.,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim], 2013. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>

**Operaciones y logística. Infraestructura.** Una de las formas de evaluar la infraestructura en el sector bienestar y específicamente en los servicios de salud, es según el número de camas hospitalarias por cada 1,000 habitantes. Esto refiere a la cantidad de camas disponibles para internamiento en hospitales públicos, privados, generales y especializados, y centros de rehabilitación y forma parte de los indicadores del desarrollo mundial (WDI), del Banco Mundial. El Perú también elabora y toma en cuenta este indicador. Ver Tabla 12.

Tabla 12

*Número de Camas Hospitalarias por Habitante en el Perú*

Año	Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales	Las demás instituciones públicas y privadas	Total camas Hospitalarias	Camas x 10,000 h
2003	23,889	17,935	41,824	15.5
2004	23,889	17,913	41,802	15.2
2005	24,055	18,104	42,159	15.1
2006	24,171	18,442	42,613	15.6
2007	25,389	18,806	44,195	16.0
2008	25,337	19,118	44,455	16.0
2009	25,607	19,011	44,618	15.3
2010	25,580	19,346	44,926	15.2
2011	25,969	19,613	45,582	15.3
2012	26,145	19,777	45,922	15.2
2013	26,700	19,874	46,574	15.3

*Nota.* Tomado de Tomado de “Indicadores Nacionales: Indicadores de recursos, acceso y cobertura” por Ministerio de Salud. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/camas/CAMASMacros.asp?00>

Estos datos muestran que el Perú se mantiene en un promedio de 1.5 camas por cada 1,000 habitantes, lo que indica un déficit en este aspecto y se encuentra por debajo de Chile cuyo indicador está en 2.1, Uruguay que está en 2.5 o Cuba con un 5.3. (Banco Mundial, 2014). El Perú tiene un déficit calculado en 5,000 camas hospitalarias de las cuales 4,700 pertenecen al sector público. Bardales (2014, 13 noviembre).

El 2014 la inversión privada en infraestructura de Salud ha permitido aumentar la capacidad para atender adicionalmente a dos millones de peruanos. Los US\$ 400 millones invertidos en obras han permitido acortar la brecha en infraestructura hospitalaria en un 22%,

lo cual representa 1,100 camas hospitalarias, 615 consultorios médicos y 90 cubículos de emergencia. Esto equivale al 40% de la inversión comprometida a cinco años. Además existe el compromiso del sector privado por invertir US\$ 1,000 millones para ampliar la oferta en 2,000 camas hospitalarias colaborando con el sector público en acortar la brecha existente, al 2018 (CADE, 2014). El gobierno invertirá 8,400 millones de soles (unos US\$ 2,800 millones) para mejorar la infraestructura hospitalaria en el país en los próximos tres años. La inversión contempla la mejora de hospitales estatales, que supondrá un incremento de más de 7,000 camas, RPP Noticias (2015, Enero).

Según Alosilla, et al. (2012) indicaron que en cuanto a la logística en las instituciones de salud es diferente a la logística en otras empresas, puesto que se trabaja con material sanitario, medicamentos, gases, diversos residuos, etc., que precisan de una manipulación y entrega especial. La eficacia en la gestión de todo el proceso logístico tiene una repercusión importante en el correcto funcionamiento de una clínica y está asociada a los sistemas de información que se manejen, por lo tanto, la coordinación entre los departamentos de compras e informática es indispensable para la optimización de la gestión de logística y la mejora continua de su rendimiento. Asimismo, debido a la creciente competencia, las clínicas privadas se encuentran en la necesidad de ampliar su oferta de negocio, desarrollando ya sea nuevos productos y/o servicios, o han aperturado nuevas sedes descentralizadas en la misma capital y/o en provincias.

En lo que respecta a infraestructura educativa, entre el 2012 y junio del 2014, los tres niveles de gobierno han ejecutado en conjunto más de S/. 7,000 millones, lo cual corresponden a 8,715 proyectos de infraestructura de educación básica, que se traducen en locales escolares construidos o rehabilitados. También ha sido creado el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) en mayo del 2014, con el objetivo de impulsar una mejor gestión de las obras de infraestructura en los plazos y calidad establecidos, abarcando

la infraestructura educativa pública básica, superior, tecnológica y técnico-productiva. (MINEDU, 2014c). El 2013 se realizó el Primer Censo de Infraestructura Educativa, la brecha en infraestructura educativa supera los 63,000 millones de soles y considerando el gasto anual de los tres niveles de gobierno en recursos físicos educativos (alrededor de 3,000 millones de soles), cerrar esta diferencia tardaría dos décadas. (MINEDU, 2014d).

En relación con la cantidad de centros educativos públicos, se tiene que aumentaron 14% en los últimos nueve años, como se ve en la Tabla 13, lo cual es bajo considerando que la población se incrementó en 1.6% anualmente. Ante un Sistema Educativo Público ineficiente, la alternativa de un Sistema Educativo Escolar Privado toma mayor fuerza, aunque la gran mayoría no garantiza una infraestructura adecuada. La debilidad del sistema educativo privado es el ofrecimiento de una calidad educativa irregular por parte de los colegios privados, sobre todo en los débiles (de pocos recursos) y que lamentablemente en el Perú, representan la mayoría (D'Alessio, 2012b). En cuanto al Sistema Educativo Universitario, se espera que con la creación del SUNEDU se pueda mejorar la calidad de la educación superior universitaria y cuya labor de fiscalización permita la reinversión de ganancias de las universidades peruanas, ya que muchas no cuentan con la infraestructura adecuada.

Según la superintendente de la SUNEDU Lorena Masías, en el Perú hay un total de 142 universidades y no todas imparten educación de calidad, ni cuentan con una plana docente a tiempo completo o la infraestructura adecuada (Gestión, 2015). Asimismo afirmó que de las 142 universidades, 66 están en proceso de institucionalización, es decir con licencia provisional, de las cuales 20 son públicas y 46 privadas y tendrán un plazo máximo de cinco años para licenciarse (Castro, 2015) (ver Tabla 14).

En la industria hotelera según Ramírez (2010), “en cuanto al aspecto de servicio se han visto muchas mejoras en los últimos años gracias al ingreso de cadenas hoteleras

extranjeras, quienes buscan diferenciarse de la competencia mediante la oferta no solo de la mejor infraestructura sino de una variedad de servicios según la necesidad de cada cliente” (p.124). La infraestructura hotelera ofertada al 2014 en la categoría de tres, cuatro y cinco estrellas es tal cual se puede apreciar en la Tabla 15.

Tabla 13

*Centros Educativos, según Nivel y Modalidad, 2004-2013*

Nivel / Modalidad	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	8331	8700	8965	9174	9230	9365	9494	9661	9497	10447
A. Educación básica regular	79852	83501	85620	87341	87992	89207	90490	91939	90617	99 611
Educación inicial 1/	33253	35701	37046	38078	38472	39646	40490	41961	42173	48 444
Educación primaria 2/	35276	35944	36220	36458	36567	37085	37150	37198	35917	37 753
Educación secundaria 2/	11323	11856	12354	12805	12953	12476	12850	12780	12527	13 414
B. Educación no universitaria	1 046	1 062	1 094	1 112	1 116	1 133	1 117	1 008	943	1002
Formación magisterial	349	349	347	346	341	329	317	213	188	218
Educación tecnológica	660	674	704	722	732	762	759	756	720	748
Educación artística	37	39	43	44	43	42	41	39	35	36
C. Educación especial 2/	446	449	450	458	456	459	462	461	441	469
. Escolarizada	400	399	400	403	403	405	407	402	382	409
. No escolarizada	46	50	50	55	53	54	55	59	59	60
D. Educación técnico productiva	2 017	2 078	2 211	2 240	2 161	2 014	1 849	1862	1644	1853
E. Básica alternativa 3/	0	0	290	593	645	842	1 036	1 341	1 302	1 532

*Nota.* Tomado de “Estadísticas sociales” por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Según Magali Silva la ministra del MINCETUR, el déficit de infraestructura hotelera en el país bordea los US\$ 900 millones en todas las instancias del número de estrellas de los hoteles (categorías). Un 60% la preferencia (de turistas extranjeros) se centra en hoteles de tres estrellas. Gestión (2014, Setiembre). Pero para los próximos tres años (al 2018), se espera que el sector hotelero logre invertir más de US\$ 2,000 millones, con lo cual se espera tener unas 10,000 camas que estarán entrando al mercado. Gestión (2014, Diciembre).

Tabla 14

*Número de Universidades Públicas y Privadas, 1980-2013*

Año	Total	Públicas	Privadas
1980	35	25	10
1981	35	25	10
1982	35	25	10
1983	38	25	13
1984	42	27	15
1985	45	27	18
1986	45	27	18
1987	45	27	18
1988	47	27	20
1989	49	27	22
1990	52	28	24
1991	53	28	25
1992	53	28	25
1993	53	28	25
1994	55	28	27
1995	56	28	28
1996	58	28	30
1997	61	28	33
1998	65	28	37
1999	68	29	39
2000	72	33	40
2001	73	33	40
2002	77	33	44
2003	79	33	46
2004	81	34	47
2005	84	35	49
2006	90	35	55
2007	92	36	56
2008	96	37	59
2009	101	38	63
2010	120	44	76
2011	133	51	82
2012	140	51	89
2013	140	51	89

*Nota.* Tomado de “Estadísticas sociales” por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

**Finanzas y contabilidad.** Durante los tres primeros trimestres del 2014 la economía creció 2.8% por debajo del 5.3% mostrado durante el mismo periodo de 2013, las actividades primarias como el sector minería e hidrocarburos fueron los que más contribuyeron con la desaceleración, en especial, el subsector minería metálica, debido a la interdicción realizada en Madre de Dios para combatir la producción informal del oro y cobre. Asimismo, por el lado de las actividades no primarias afectaron los sectores manufactura y construcción,

especialmente servicios industriales, industria textil e industria de madera y muebles (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014). Al cierre de 2014, el nivel de crecimiento económico registraba un débil 2.4% producto de un menor crecimiento del consumo, reducción del gasto público, factores de oferta transitorios y menores leyes de mineral (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).

Tabla 15

*Perú 2014: Capacidad ofertada de los establecimientos de alojamiento clasificado y categorizado*

	3 estrellas			N° establec.	4 estrellas		5 estrellas		
	N° establec.	N° habitac.	N° camas		N° habitac.	N° camas	N° establec.	N° habitac.	N° camas
Amazonas	13	264	468						
Ancash	30	933	1711						
Apurímac	5	148	244						
Arequipa	97	2,203	4239	5	192	371	3	177	326
Ayacucho	6	172	357						
Cajamarca	37	776	1419	3	184	353			
Callao	1	70	140	1	130	260			
Cusco	79	2786	5393	5	518	964	8	939	1691
Huancavelica	1	32	64						
Huánuco	8	206	361						
Ica	82	2218	4350	3	340	783	2	260	668
Junín	9	318	637						
La Libertad	124	2800	5193	2	84	168	2	267	534
Lambayeque	40	1030	1767	4	357	580			
Lima Metrop.	73	3130	5784	30	2519	4546	22	3066	5447
Lima Prov.	7	205	412						
Loreto	20	650	1076	1	30	36	1	65	90
Madre de Dios	3	101	189						
Moquegua	2	80	147						
Pasco	2	40	53						
Piura	13	369	671	1	95	177	1	103	167
Puno	22	637	1239	5	257	495	1	123	231
San Martín	9	325	622	1	20	49			
Tacna	14	419	785						
Tumbes	8	496	1004	3	152	303			
Ucayali	14	478	818	1	32	38	2	147	276
Total Perú	719	20886	39143	65	4910	9123	42	5147	9430

*Nota.* Adaptado de “Indicadores de Capacidad y Uso de Oferta de Alojamiento” por MINCETUR, 2014. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep\\_Cap\\_Inst\\_Nac\\_Cat.asp?ano=2014](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/OfertaHotelera/Rep_Cap_Inst_Nac_Cat.asp?ano=2014)

En la Tabla 15 se puede apreciar la variación del crecimiento de los principales sectores del PBI, el cual muestra una caída del 5.3% al 2.8% en comparación de los meses de

enero a setiembre de 2013 y 2014 respectivamente, siendo los sectores construcción y minería e hidrocarburos los que más contribuyeron con caídas significativas.

Tabla 16

*Crecimiento del PBI 2013 y 2014*

Crecimiento del PBI Ene-Set. 2013 y 2014	
Segmento	Variación %
Var. % PBI 2013 Ene-Set	5.3
Construcción	-0.6
Minería e hidrocarburos	-0.6
Resto	-1.3
Var. % PBI 2014 Ene-Set	2.8

Nota: Adaptado de "Actividad económica" Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016, p. 34. Por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

En la Tabla 16 se muestra los componentes del PBI por sectores y su proyección estimada al 2016, en el cual podemos apreciar que el sector otros servicios mantendrá un crecimiento relativamente estable aunque con cierta tendencia a la baja. Contablemente las empresas mantuvieron crecimiento en las ventas similares al 2013, destacándose el mayor crecimiento en el sector de servicios públicos y un crecimiento casi nulo en el sector de las industrias cementeras debido a la desaceleración de la construcción. La rentabilidad de las empresas se redujo en los últimos años especialmente el sector minero, cuyo ROE ha caído al 11% hasta convertirse en el sector menos rentable, frente al sector de servicios públicos que presentó un ROE del 16%, siendo el más rentable (BCRP, 2014), la Figura 9 se muestra la evolución de los principales indicadores del negocio entre los años 2010 y 2014, asimismo se puede apreciar que para el 2014 el ciclo operativo de las empresas han presentado una tendencia estable, aunque minería ha reducido su ciclo debido al aumento en los días de pago a proveedores y el sector industrial posee el ciclo operativo más amplio por el tiempo de rotación de los inventarios.





Figura 9. Indicadores del ciclo operativo del negocio. Tomado de “Financiamiento a las Empresas” Reporte de Estabilidad Financiera, p. 23. Por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2014.pdf>

Tabla 17

*Variaciones del PBI por Sectores y Proyecciones al 2016*

	PBI por sectores (Variaciones porcentuales reales)									
	2013		2014 (proyección)			2015 (proyección)		2016 (proyección)		
	Ene-Set	Año	Ene-Set	RI Jul 14	RI Oct 14	RI Jul 14	RI Oct 14	RI Jul 14	RI Oct 14	
Agropecuario	1.2	1.5	0.6	1.7	1.5	2.2	2.3	3.5	3.5	
Pesca	-4.7	18.1	-2.6	-1.6	-6.8	-2.2	23.1	35.7	16.9	
Minería e hidrocarburos	4.0	4.9	-0.7	0.3	-1.6	8.5	6.5	10.8	10.8	
Manufactura	3.0	5.5	-0.8	2.7	-0.7	4.2	4.5	4.5	4.8	
Electricidad y agua	5.4	5.5	5.0	5.7	5.4	6.1	5.5	6.3	6.1	
Construcción	11.2	8.9	1.0	5.0	2.9	8.0	7.0	7.5	7.5	
Comercio	5.6	5.9	4.5	5.4	4.9	5.7	5.5	5.8	5.8	
Otros servicios	6.1	6.0	4.9	6.0	5.2	6.2	5.6	5.8	5.8	
PBI	5.3	5.8	2.8	4.4	3.1	6.0	5.5	6.3	6.3	
PBI primario	2.5	4.8	-0.2	0.9	-1.1	5.8	5.8	8.5	8.3	
PBI no primario	6.0	6.0	3.6	5.3	4.1	6.0	5.5	5.8	5.8	

Nota: Adaptado de “Actividad económica” Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 – 2016, p. 34. Por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/repote-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

El ratio de liquidez ácida presenta para todas las empresas valores superiores a 1.0 en especial servicios públicos asociada a mayor liquidez de las empresas públicas Sedapal y Electroperú. En lo que respecta al tema de financiamiento a las empresas, se registró que para

el mismo periodo, el crédito se dio principalmente para aquellas de mayor tamaño, especialmente empresas corporativas, cuya participación alcanzó un 26% en la estructura de créditos.

Conforme se aprecia en la Tabla 17, se ha dado un crecimiento acumulado anual del 3.1% de empresas, que obtuvieron financiamiento del sistema financiero, lo hicieron en un contexto de mayor preferencia por el financiamiento bancario en moneda nacional. También se puede apreciar que las MYPE fueron las que reportaron una desaceleración en la tasa de crecimiento anual de créditos, debido a la implementación de medidas correctivas ante el incremento de la morosidad registrada en dicho segmento (BCRP, 2014).

Tabla 18

*Características de la Deuda de Empresas*

	Setiembre 2013			Setiembre 2014		
	Nro. de deudores	Saldo PEN millones	Promedio PEN miles	Nro. de deudores	Saldo PEN millones	Promedio PEN miles
Corporativos	565	31,526	55,798	666	36,376	54,619
Grandes empresas	2,256	29,520	13,085	2,499	34,962	13,990
Medianas empresas	25,098	32,478	1,294	28,155	37,839	1,344
Pequeñas empresas	373,027	22,279	60	389,910	22,542	58
Microempresas	1,595,165	8,548	5	1,615,890	8,549	5
<b>Total</b>	<b>1,996,111</b>	<b>124,351</b>	<b>62</b>	<b>2,037,120</b>	<b>140,268</b>	<b>69</b>

Nota: Tomado de "Financiamiento a las Empresas" Reporte de Estabilidad Financiera, p. 23. Por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2014.pdf>

En cuanto a los servicios de bienestar, la industria hotelera mantuvo una expansión positiva según Tabla 18 como consecuencia del crecimiento sostenido del sector turismo, asimismo se han destacado múltiples oportunidades de inversión hotelera sobre todo en las regiones de Arequipa, Cuzco, Piura, Lambayeque y Loreto.

En la Tabla 19 se puede visualizar que la brecha de inversión en un escenario base considerando una ocupación de 5 personas promedio superior a la de hoy, asciende a casi 5 mil millones de dólares americanos repartidos sobre 30 mil habitaciones (Sociedad Hoteles del Perú [SHP], 2013). Mientras que en la Tabla 21 se muestran los principales ratios

contables de la empresa Inversiones La Rioja S.A. que posee los derechos de la cadena de hoteles J.W. Marriot Hotel en Cuzco.

Tabla 19

*Proyectos Hoteleros Ejecutados entre 2010 y 2013*

Proyectos en USD ejecutados para nuevos hoteles 2010 - 2013				
Región	2010	2011	2012	2013
Arequipa		3,000,000.0		6,000,000.0
Caral (Valle de Supe)			1,900,000.0	
Chachapoyas		1,365,000.0		
Chiclayo (Ciudad)	2,000,000.0			
Chincha (Ica)	3,250,000.0			
Cusco (Valle)	45,500,000.0	5,000,000.0	77,500,000.0	2,520,000.0
Iquitos			4,000,000.0	
Jaén		2,000,000.0		
Paracas (Pisco)	10,000,000.0		12,000,000.0	9,000,000.0
Piura (Máncora)	2,000,000.0			
Pucallpa	10,000,000.0			
San Martín	1,000,000.0			
Tumbes (Punta Sal)		20,000,000.0		
<b>Total</b>	<b>73,750,000.0</b>	<b>31,365,000.0</b>	<b>95,400,000.0</b>	<b>17,520,000.0</b>

Nota: Adaptado de "Desarrollo reciente de la inversión hotelera en el Perú," p. 28 - 36. Por Sociedad Hoteles del Perú. Recuperado de <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas.html>

Para el sector educación también se observó un mercado dinámico, especialmente por parte del grupo Intercorp que concretó la compra de IPAE y ha destinado 60 millones de nuevos soles para abrir seis nuevos colegios Innova School en el país, e invirtió 20 millones de dólares americanos en la sede de la Universidad Tecnológica del Perú – UTEC, en Chiclayo. Colegio Pamer llegó a las ciudades de Arequipa, Ica y Cajamarca con inversiones de hasta 8 millones de nuevos soles, por lo que existe una alta demanda insatisfecha tanto en la capital como en el interior del país previéndose inversiones privadas en el sector educativo que superarían los 200 millones de dólares entre 2015 y 2016 (El Comercio, 2015).

En cuanto al sector salud conforme al último foro internacional CONSALUD 2014, el Ministerio de Salud ha previsto cubrir el costo de todos los hospitales que se construirán, además de los estratégicos, la inversión ascendería en 3 mil millones de dólares lo que incluye 13 hospitales nacionales y 23 regionales

Tabla 20

*Brechas de Habitaciones e Inversiones en Regiones, hasta 2027*

	Brecha nro. de habitaciones				Brecha inversión (millones USD)			
	2012-2017	2017-22	2022-27	Total	2012-2017	2017-22	2022-27	Total
Arequipa	440.0	860.0	1,290.0	2,590.0	44.1	85.0	127.7	256.8
Cuzco	1,140.0	1,860.0	2,690.0	5,690.0	118.7	194.7	283.3	596.7
Piura	90.0	110.0	180.0	380.0	11.4	12.1	20.2	43.7
Lambayeque	450.0	820.0	1,000.0	2,270.0	45.4	81.4	100.5	227.3
La Libertad	510.0	740.0	1,160.0	2,410.0	51.2	71.3	112.4	234.9
Loreto	90.0	160.0	260.0	510.0	15.1	25.0	42.9	83.0
Lima	3,000.0	5,430.0	8,480.0	16,910.0	617.1	1,084.0	1,677.2	3,378.3
<b>Total</b>	<b>5,720.0</b>	<b>9,980.0</b>	<b>15,060.0</b>	<b>30,760.0</b>	<b>903.0</b>	<b>1,553.5</b>	<b>2,364.2</b>	<b>4,820.7</b>

Nota: Adaptado de "Brechas hoteleras en 7 ciudades del Perú," p. 10. Por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/descarga/resultados-del-estudio-de-brechas-hoteleras-en-el-peru.pdf>

**Recursos humanos.** La normativa del régimen de la actividad privada se encarga de regular los servicios laborales privados con la finalidad de establecer una igualdad de oportunidades de empleo e incentivar el desarrollo profesional, entre los aspectos que abarcan son: (a) compensación de tiempo de servicios, (b) gratificaciones legales, (c) inspección del trabajo, (d) jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, (e) remuneraciones, (f) seguridad y salud de trabajo, (g) seguro de vida, (h) vacaciones y descansos remunerados, (i) reglamento interno de trabajo, y (j) capacitación. Una forma de visualizar la estructura organizacional de los distintos servicios, es contar con el organigrama de las empresas mismas y para ello se utilizó como referencia la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Chiclayo (ver Figura 10).

Según la última información estadística del 2013, en el sector salud presenta dos departamentos Cajamarca y San Martín con una situación agravante en que tienen más de 2000 habitantes por cada médico, mientras que el promedio nacional es 1036; además un dato

importante es que a partir del 2012, la cantidad de habitantes por médico a nivel nacional ha disminuido 5% y 24% respecto al 2011 (ver Tabla 21).



Figura 10. Organigrama. Tomado de “Acerca de Organigrama,” por Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2015.

Tabla 21

*Número de Habitantes por Cada Médico*

Departamento	2007	2010	2011	2012	2013
Amazonas	2,030	1,797	1,604	1,612	1,607
Áncash	1,382	1,069	1,116	1,006	879
Apurímac	2,297	1,299	1,107	989	1,052
Arequipa	353	313	328	313	260
Ayacucho	1,895	1,745	1,789	1,776	1,768
Cajamarca	3,076	2,420	2,420	2,311	2,088
Callao	551	562	530	537	462
Cusco	1,008	843	818	781	691
Huancavelica	1,811	1,966	1,859	1,778	1,741
Huánuco	2,401	1,932	1,849	1,805	1,498
Ica	483	446	472	457	400
Junín	1,269	862	918	856	762
La Libertad	777	589	623	558	454
Lambayeque	893	739	750	716	576
Lima	385	355	367	351	262
Loreto	1,643	1,427	1,424	1,366	1,176
Madre de Dios	1,015	866	754	751	770
Moquegua	771	687	655	662	640
Pasco	1,297	1,436	1,406	1,329	1,462
Piura	1,512	1,349	1,377	1,335	1,148
Puno	1,513	1,412	1,428	1,349	1,274
San Martín	2,746	2,337	2,183	2,180	2,010
Tacna	586	417	431	393	358
Tumbes	1,205	1,184	1,293	1,304	1,157
Ucayali	1,851	1,609	1,592	1,561	1,402

Nota. Tomado de “Estadísticas sociales” por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indicetematico/sociales/>

Por otro lado, se tiene el registro de 14 grupos ocupacionales con un total de 124,868 personales y que entre ellos, los principales son: (a) médico, (b) enfermero, (d) técnico

administrativo, y (e) técnico asistencial, los cuales presentan la mayor cantidad de personal del Ministerio de Salud (ver Tabla 22).

Para el sector educación, en la Tabla 23 se presenta la cantidad de docentes por modalidad. En ello se observa que entre el año 2009 y 2013 los educadores se incrementaron en 5%, lo cual es muy bajo si se considera que el número de planteles creció en 18%. En el año 2012, un 40% de los docentes estaban dedicados a la educación primaria y un 35% a la educación secundaria.

Tabla 22

*Personal del Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales por Grupos Ocupacionales*

Departamento	Médico	Enfermero	Técnico Administrativo	Técnico Asistencial
Total	17,007	20,015	15,247	38,409
Amazonas	236	328	216	941
Ancash	490	666	534	1,510
Apurímac	353	744	250	1,175
Arequipa	855	1,027	421	1,171
Ayacucho	381	810	341	1,200
Cusco	711	1,005	534	1,629
Cajamarca	560	1,036	297	1,878
Callao	905	595	616	1,193
Huancavelica	312	560	203	976
Huánuco	239	516	119	637
Ica	476	479	502	912
Junín	491	898	472	1,581
La Libertad	939	1,010	641	1,540
Lambayeque	404	434	255	864
Lima	6,869	6,133	7,294	12,085
Loreto	326	447	545	1,583
Madre de Dios	121	149	90	489
Moquegua	131	207	116	366
Pasco	188	199	113	419
Piura	592	606	413	1,952
Puno	596	1,024	532	1,469
San Martín	310	342	276	1,387
Tacna	209	336	189	498
Tumbes	89	80	29	172
Ucayali	224	384	249	782

*Nota.* Tomado de "Estadística" por Ministerio de Salud, 2012. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6>

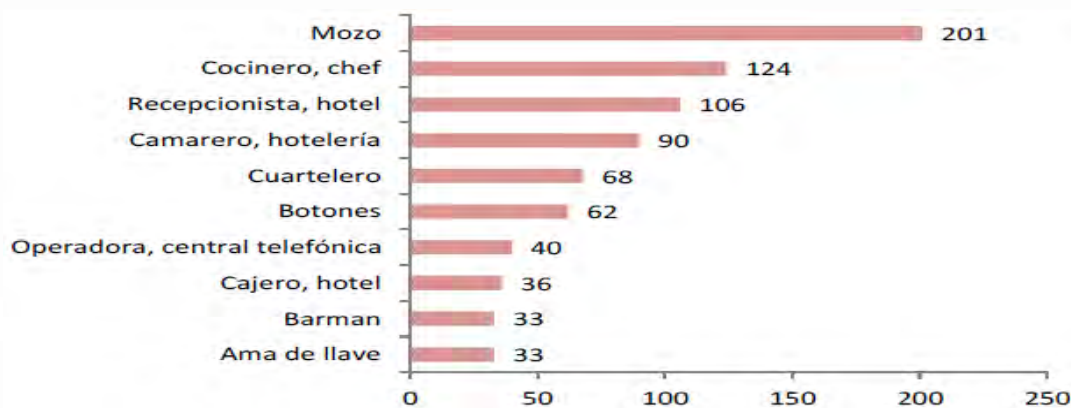
Es importante reflexionar que a medida que se incremente el interés en los jóvenes por las diferentes ocupaciones en los servicios de salud, educación y hoteles; se verá una mayor formación profesional el cual significa en un factor influyente para cada una de las instituciones privadas donde se labore y que ello se refleja en el bienestar para los ciudadanos. Además para que las instituciones obtengan resultados positivos, es fundamental una correcta selección de personal, la cual se desarrolla en base a perfiles de los postulantes; y capacitaciones continuas que se ejecuten para incrementar las habilidades o competencias del trabajador. De acuerdo a lo mencionado, en la Figura 11 se visualiza como es que la oferta de trabajadores en hoteles está en crecimiento dado el mayor interés en la formación profesional en este rubro.

Tabla 23

*Cantidad de Docentes, por Modalidad*

Nivel / Modalidad	2009	2010	2011	2012	2013
Total	484,006	497,096	488,627	474,662	510,474
A. Educación básica regular	432,548	443,971	439,919	429,041	459,507
Educación inicial 1/	60,586	64,057	65,155	67,285	78,541
Educación primaria 2/	197,376	200,921	200,288	191,537	200,983
Educación secundaria 2/	174,586	178,993	174,476	170,219	179,983
B. Educación no universitaria	26,583	26,864	22,780	21,586	24,164
Formación magisterial	4,504	3,587	2,805	2,683	3,115
Educación tecnológica	20,996	22,231	18,888	17,986	20,072
Educación artística	1,083	1,046	1,087	917	977
C. Educación especial 2/	3,672	3,776	3,571	3,564	3,344
D. Educación técnico productiva 3/	13,816	12,717	10,869	9,576	10,953
E. Básica alternativa 4/	7,387	9,768	11,488	10,895	12,506

*Nota.* Tomado de “Estadísticas sociales” por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>



*Figura 11* Perú: Ocupaciones más requeridas en el subsector hoteles. Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupaciones en el sector turismo (restaurantes, hoteles, y agencia de viajes)” por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 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)

**Sistemas de información y comunicaciones.** Los sistemas de información son herramientas que facilitan el acceso a la información generadas por diversas organizaciones con el fin de elevar su eficacia y eficiencia, contribuyendo con conocimiento fiable (Galán, 2012). En tal sentido, es necesario operar con sistemas de información que almacene datos confiables y actualizados oportunamente, control de recursos, conseguir los objetivos estratégicos, crear alianzas y contribuir con el desarrollo en cuanto a calidad de atención, eficiencia, eficacia, para la toma de decisiones, mejora de servicios o productos. Los Sistemas de Información son complejos y pueden requerir cambios importantes en los procesos (Laudon, 2012), por tanto requiere de una inversión inicial elevada.

Por otro lado, la falta de comunicación o la imposibilidad de gestionar una empresa, repercute de manera indudable en el cliente que requiere un servicio de calidad. La tendencia de las comunicaciones de voz y datos se realiza a través de internet y online, con equipos y tecnología moderna como sistemas de banda ancha inalámbricos, aplicaciones y dispositivos para la variedad de negocios empresariales Laudon (2012). Por ello, la comunicación



automatizada permite contar con sistemas de información integrados, siendo la condición necesaria para la renovación en el sector bienestar.

La creciente demanda de mayor calidad en los servicios de salud ha propiciado que la competencia sea cada vez más estrecha y obliga a los centros de salud, hospitales, clínicas, y consultorios a ofrecer mejores servicios de salud. En diversas clínicas se sigue usando documentos o procesos manuales como por ejemplo expedientes de historias clínicas no digitalizados que son generados en papel; registros que incrementan las horas-hombre del personal. Por ello, a través de la Ley 30023 se ha creado el registro nacional de historias clínicas electrónicas para garantizar la calidad de los establecimientos de salud en los servicios públicos o privados.

Adicionalmente, los sistemas existentes en las clínicas del Perú han sido desarrollados in-house, sin embargo son sistemas de baja integración desarrollados en forma aislada. Debido a ello, los principales problemas presentados en las clínicas son aquellos relacionados a la solución de datos que no pueden ser explotados por otros sistemas, generando datos de baja confiabilidad, inconsistentes, y duplicados. Es importante mencionar que los entes reguladores de salud deben impulsar algunas políticas para la interoperabilidad de documentos electrónicos entre clínicas y hospitales, de tal manera que exista compatibilidad y comunicación entre ellos. En tal sentido, el Instituto Nacional de Salud (INS) cuenta con un centro de información y documentación científica (INS, 2015), dando el soporte necesario para cubrir las necesidades en el servicio de salud. En consecuencia, uno de los sistemas con los que cuenta los hospitales es el Sistema de Información en Salud – HIS (Health Information System).

De acuerdo a SUSALUD (2015a) los sistemas de información con los que cuenta el servicio de salud son: (a) Sistema de Soporte a la Gestión de la Supervisión, (b) Sistema de Información de Registro de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, (c) Nomenclador

de Procedimientos y Servicios de Salud, (d) Código Único de Medicamentos (CUM), (e) Sistema Integrado de Transacciones Electrónicas de Datos en Salud (SITEDS), (f) Estándares de Información, y (g) en Datos Estadísticos, se cuenta con el Acceso a las Transacciones de Consultas. Asimismo según SUSALUD (2015b) se vienen realizando acciones integradas en diversas regiones del Perú, con el fin de conocer y consolidar en una plataforma de atención al usuario como atención de reclamos en hospitales y clínicas del servicio público y privado, sostuvo el Dr. Ricardo Díaz, intendente de promoción de derechos de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD).

En el Perú, la Dirección General de Tecnologías Educativas, es un ente adscrito al Ministerio de Educación, que tiene entre sus funciones (a) desarrollar una red nacional moderna, confiable, con acceso a todas las fuentes de información; (b) garantizar la conectividad de los centros educativos con criterio de equidad; y (c) ampliar la cobertura de los servicios educativos en colegios con tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, su efectividad ha sido limitada y la mayoría de los estudiantes peruanos no gozan de acceso a fuentes de información confiable y mucho menos de manera constante (Ministerio de Educación, 2014). En tal sentido, en los colegios y universidades, el MINEDU implementó el Sistema de Información Jurídica en Educación (SIJE), a fin de que el público acceda a una base de conocimiento ordenada y sistematizada relacionada al servicio educativo, que busca contribuir a la eficiencia y eficacia de la gestión del sistema educativo hacia el logro de una educación de calidad (Magisterio Peruano, 2015; Sistema de Información de Jurídica de Educación, 2015).

Por tanto, la adecuada utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en educación está incrementando continuamente, y contribuye al desarrollo de los distintos sectores sociales, económicos y productivos, y dada su capacidad de acortar distancias y compartir información, representa una oportunidad de apoyar de manera eficiente

las iniciativas de descentralización, desarrollo rural e inclusión social, como importantes retos del país y mejora de la calidad de vida de las personas, según Decreto Supremo N° 001-2006-ED.

La industria de hoteles necesita contar con sistemas que le permita administrar y gestionar el hotel. Es por ello que, la selección de una solución de gestión integral PMS (*Property Management System*) y en la nube, debe ser adecuada para el hotel y adaptarse a las distintas plataformas, entre ellos se tiene (a) eZee Absolute, (b) Hotelogix, (c) Micros Fidelio, (d) NewHotel, (e) Protel, (f) WebRezPro, (g) Hotelwin, (h) OfiHotel, (i) Sico Hoteles, (j) Innsist On Demand BI Front Office, IBE, IB, entre otros (TecnoHotel, 2015; Hotelogix, 2015; Ofimática, 2015; Sico Hoteles, 2015, TCA Innsist On demand, 2015).

Es por ello, la necesidad de contar con sistemas en el sector bienestar como el ERP (*Enterprise Resource Planning*) o Planificación de Recursos Empresariales, es una solución integral que permite a una empresa automatizar los procesos operativos o de producción de manera integral conectando las áreas de negocio (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Asimismo, brinda información oportuna y rápida, mejora la administración de recursos, obtiene mayores ganancias y facilita la toma de decisiones al gestionar de manera integral la información. Adicionalmente, existen sistemas que complementan un ERP, entre ellas está el sistema empresarial CRM (*Customer Relationship Management*) encargado de gestionar la relación con el cliente, y SCM (*Supply Chain Management*) encargado de gestionar la cadena de suministro (Laudon, 2012). Ambas logran crear un vínculo con el cliente y el proveedor respectivamente, que permite a la empresa dar un valor agregado en su producto o servicio. Por ejemplo implantar en el sector salud una solución integral para la gestión de los pacientes y centros de atención de la red asistencial, respondiendo a los objetivos de la Clínica.

Por otro lado, en los sistemas de información no podemos dejar de lado la seguridad de la información que está asociada al tratamiento de los datos, siendo una de las principales

preocupaciones para las organizaciones, por ello existen la ley N° 29733 de protección de datos personales, para garantizar la seguridad de los datos contenidos en los bancos de datos, regulando la aplicación de nuevas tecnologías y gestión de la información.

**Tecnología e investigación y desarrollo.** La importancia de la tecnología como motor y acelerador del desarrollo es ampliamente aceptado en la sociedad del conocimiento global. La capacidad de un país que busca mejorar continuamente su eficacia, eficiencia, productividad y competitividad está directamente relacionada con el crecimiento económico, la generación de riqueza y el aumento en los niveles de bienestar y prosperidad de la población. En consecuencia, la mejora de la gestión en el sector bienestar requiere de un soporte y conocimiento especializado en tecnología e investigación para una toma apropiada de decisiones.

A nivel mundial, los responsables de la medición de la ciencia, la tecnología y la innovación son la red de organismos nacionales de ciencia y tecnología. A nivel de Hispanoamérica está la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT, 2014), en la que participan todos los países de América, junto con España y Portugal, con el objetivo de promover el desarrollo de instrumentos para la medición y el análisis de la ciencia, tecnología y la innovación en los países de Iberoamérica, y profundizar en su conocimiento y su utilización como instrumento político para la toma de decisiones.

Según Anton Willems, subdirector de Innovación del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), orientado a promover y gestionar acciones para difundir el conocimiento científico y tecnológico que contribuya al desarrollo social y económico del Perú (CONCYTEC, 2014), comenta que el Perú tiene el sistema menos beneficioso para las inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D). En tal sentido, en el país se ha identificado baja disponibilidad de investigadores e ingenieros dedicados a

actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+i). Sin embargo, las empresas que realizan actividades de innovación enfrentan serios desincentivos para involucrarse en actividades de I+D+i, donde los recursos financieros son limitados, existen altos costos de las actividades de innovación, y un débil sistema de protección de la propiedad intelectual, entre otros.

Según Crespi (2013) especialista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), comentó que el Perú se encuentra rezagado en materia de competitividad e innovación, aún se encuentra muy por debajo del promedio de la gestión, indica que un 21% se debe a la falta de personal calificado. Entre tanto, Perú21 (Agosto 2014) indicó que, para el 2015 el porcentaje del gasto en innovación debe crecer hasta 0.23% del PBI en el 2015, frente al indicador de 0.17% del 2014, afirmado por Juana Kuramoto, directora de Prospectiva e Innovación Tecnológica del Concytec (Perú21, Abril 2014). Cabe señalar que, el Perú mantiene una tasa de crecimiento real y un PBI per cápita que le ha permitido incrementar la productividad total de factores, mostrando tasas de crecimiento proyectadas de aproximadamente 6.1% para el período 2013-2018, permitiendo maximizar el impacto a largo plazo en el crecimiento de la productividad.

Por lo general las entidades prestadoras de servicios de salud en el sector privado se enfocan únicamente en la atención de las necesidades primarias de salud, diagnóstico, y tratamiento, lo cual les genera ingresos económicos importantes, pero dejan de lado la investigación. Por otro lado, el Ministerio de la Producción (Produce) lanzó un total de 81 actividades de innovación productiva que se realizarán en el país hasta julio de 2016 con una inversión de alrededor de 230 millones de nuevos soles, cuyas actividades están dirigidas especialmente a los emprendedores innovadores, a las micro, pequeñas y medianas empresas, indicado por el Ministro de Producción Piero Ghezzi en (El Peruano, febrero 2015).

Asimismo, en el país hay diversas instituciones que tienen como misión desarrollar investigación en salud, los grupos más importantes están conformados por los siguientes entes (Minaya, Salinas & Ayala, 2014): (a) institutos nacionales de investigación inscritos en el SINACYT, (b) universidades, donde el ranking mundial de universidades realizado por la empresa QS Quacquarelli Symonds, muestra sólo tres universidades peruanas entre las 100 mejores de Latinoamérica, como la Universidad Católica del Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Universidad Peruana Cayetano Heredia, e (c) institutos o centros de investigación privados, de mayor producción científica como NAMRU-6, PRISMA, Instituto de Investigación Nutricional (IIN) y Socios en Salud.

El Ministerio de Educación cuenta con la Dirección de Investigación para el desarrollo de la calidad del sistema educativo, contando con el Programa Nacional de Investigación y Desarrollo Educativo encargado de orientar y garantizar la implementación programática y administrativa del Plan de Desarrollo Institucional del Centro de Investigación, Educación y Desarrollo (CIED, 2015), busca el desarrollo rural a nivel local, regional y nacional, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones del Estado, sector privado y sociedad Civil. Asimismo apoya la difusión de las propuestas institucionales desde redes y mediante el uso intensivo de las TIC en el desarrollo (MINEDU, 2015).

Los hoteles de cuatro a cinco estrellas de mayor demanda para turistas de lujo y empresarios de negocio, presentan alta tecnología en cuanto a comunicaciones, con internet inalámbrica en todas las áreas del hotel, centrales telefónica para comunicarse desde la habitación y resolver pedidos de cualquier área, televisión en alta resolución, áreas equipadas para conferencias y sistemas de seguridad. Así tenemos la cadena de hoteles Casa Andina, brinda lanchas de fibra de vidrio, equipada y con la más alta tecnología en comunicación para el traslado de huéspedes desde Puno hasta su hotel localizado en la isla Suasi. Hilton Lima

Miraflores Hotel cuenta con Rooftop Terrace, exclusiva área destinada principalmente a la realización de eventos sociales y corporativos. (Pressperu, 2015).

## 2.4 Resumen

La calidad es un concepto que ha evolucionado, afianzándose en los últimos 35 años, gracias al impulso que Deming le dio en Japón, donde se logró reducir los defectos. Se presentaron diversas definiciones, las que tienen en común el enfoque hacia la satisfacción de los clientes, por lo que se afirma que calidad es darle al cliente exactamente lo que este requiere. Además, de que debe hacerse de una manera eficiente, sin errores ni desperdicios. Para lograr implementar la calidad total dentro de las organizaciones se hace necesario seguir una serie de principios, dominados por la capacitación constante y la mejora continua, así como la innovación y el involucramiento de todo el personal. Pero además, al implementar un Sistema de Gestión de Calidad se logra hacer de manera estandarizado, generando ahorros en el largo plazo y el reconocimiento de los clientes.

En cuanto a la calidad en el Perú se ha encontrado que es deficiente, en la medida en que muy pocas empresas han logrado certificarse o incluso implementar de manera consistente las normas de calidad. De parte del Estado existen esfuerzos, pero estos son aislados e incluso en pro de la libre competencia se han reducido los requisitos a los productos permitiendo la importación y fabricación local de productos de muy mala calidad.

El análisis interno del sector bienestar en el Perú considera: la educación, salud y hoteles, coincidiendo en la falta de infraestructura y gestión en todas sus operaciones. Se observa que las empresas grandes son las que captan el personal más capacitado, así como también le brindan entrenamiento. Además que por su capital logran invertir en tecnología. Mientras que en las pequeñas empresas se observa informalidad y falta de estandarización.

## 2.5 Conclusiones

El análisis de la revisión de literatura ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- El sector bienestar cuenta con sistemas de baja integración desarrollados en forma aislada. Su efectividad es limitada y la mayoría de empresas en las regiones del Perú no gozan de acceso a fuentes de información confiable y mucho menos de manera constante. En lo posible, los entes reguladores deben impulsar algunas políticas para la interoperabilidad de manera integral.
- El sector bienestar en el Perú se encuentra rezagado en materia de competitividad e innovación. Por otro lado, las empresas enfrentan serios desincentivos para involucrarse en actividades de Tecnología, Innovación y Desarrollo, donde los recursos financieros son limitados o existen altos costos de las actividades de innovación, dejando de lado la investigación. Por ello, se busca promover y gestionar acciones para difundir el conocimiento científico y tecnológico para maximizar el impacto a largo plazo en el crecimiento de la productividad, que contribuya al desarrollo social y económico del Perú.
- El sector bienestar no es ajeno de la realidad económica y financiera del país, sus decisiones de inversión están esperanzados sobre el incremento de la economía, la misma que a pesar de los débiles resultados mostrados durante el ejercicio 2014, espera remontar durante el 2015, la inversión en hotelería, educación y salud no debería contraerse, se están logrando avances importantes en atraer el turismo, la guerra contra la pobreza se ataca con educación, eliminando la ignorancia de los pueblos y la salud, especialmente la de los niños, es una necesidad básica que debemos cubrir bajo óptimos estándares de calidad.



- Se visualiza una alta demanda en los servicios del sector bienestar, sin embargo la oferta aún sigue siendo limitada por lo que es importante seguir trabajando en las aristas de distribución y promoción con la finalidad de formar mayores alianzas estratégicas.
- Es necesario seguir incentivando el desarrollo profesional para incrementar la oferta del personal capacitado dentro del sector bienestar.
- En administración y gerencia, se concluye que existe una falta de liderazgo de los entes rectores de los servicios de salud y educación, al no contar con lineamientos ni políticas definidas. Además existe una mayor exigencia de la población en cuanto a mejores servicios de salud y educación- dadas las mejoras económicas alcanzadas – por lo que no pocos prefieren la atención de una clínica privada que acudir a hospitales es en el caso de salud, y en cuanto a educación de igual manera se prefiere - de ser factible - optar por colegios privados, universidades privadas, escuelas de negocios, etc. En caso de los servicios de alojamiento a través de los hoteles denota un mayor crecimiento, producto de una mayor inversión privada que, profesionaliza cada día más sus servicios.
- En operaciones, logística e infraestructura del sector bienestar, se tiene un déficit de infraestructura en los servicios de salud y educación mientras que en el caso de servicios de alojamiento en hoteles de tres a cinco estrellas la inversión privada se ha incrementado con el ingreso de cadenas hoteleras internacionales que también aportan con su experiencia y conocimiento en mejores prácticas operacionales y logísticas.

### **Capítulo III: Metodología de la Investigación**

En este capítulo se expone la metodología que se ha utilizado en la investigación, lo cual comprende: (a) diseño de la investigación; (b) población y selección de muestra; (c) procedimiento de recolección de datos; (d) instrumento, (e) proceso de análisis e interpretación de datos; y (f) validez y confiabilidad. Al finalizar el capítulo se contará con toda la información para proceder a hacer el trabajo de campo.

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación será no experimental transeccional descriptivo, debido a que se recopila información sin manipular la fuente ni influir en los sujetos que son investigados. La información se recopila con las encuestas, obteniendo los datos en un solo momento. El tipo de estudio es descriptivo, ya que se describirán las características específicas de la calidad, expresadas a través de los nueve factores del TQM, caracterizando la situación actual. Adicionalmente, es exploratorio porque se pretende encontrar si existe o no una relación entre tener un Sistema de Gestión de la Calidad y el nivel de los factores del TQM o desempeño de las empresas, es decir que se busca una relación entre estas variables (Hernández, et al., 2010).

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, el cual hace uso de la recolección de datos para probar la hipótesis, a partir de la muestra de la población. Con este enfoque se puede lograr medir cuantitativamente el nivel de calidad que poseen las empresas del Sector Bienestar en el Perú, separando aquellas con Sistema de Gestión de la Calidad de las que no lo tienen. La información se obtendrá a través de fuentes primarias, utilizando la encuesta como instrumento, de modo tal que los datos recopilados se analicen cuantitativamente.

#### **3.2 Población y Selección Muestra**

La población sobre la que se ha realizado esta investigación contempla a los hoteles de tres a cinco estrellas, los colegios, las escuelas de negocios y las clínicas. En total en el

Perú se tiene una población integrada por 1,075 elementos (ver Apéndice A), los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Educación: 606
- Hotelería: 311
- Salud: 158

Para conocer la cantidad de empresas que debían incluirse en la muestra se utilizó la siguiente fórmula, donde los datos que se usaron se detallan a continuación:

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

$$n = \frac{1075 \times 1.96^2 \times 0.5^2}{(1075-1) \times 0.1^2 + 1.96^2 \times 0.5^2}$$

$$n = 89$$

- N: Representa a la población total, integrada por 1,075 empresas del Sector Bienestar en el Perú.
- Z: Es 1.96, lo cual obedece a elementos con distribución normal.
- $\sigma$ : Varianza que se espera obtener, y es igual a 0.5.
- e: Es el error estadístico, que para esta investigación se ha definido en 10%.

Al aplicar la fórmula se encontró que la muestra tiene que estar integrada por 89 empresas. Estas fueron seleccionadas de manera aleatoria, incluyendo hoteles, colegios, universidades y clínicas. El listado de las empresas que integraron la muestra se presenta en el Apéndice B y para que sea representativa se determinó que sea una muestra probabilística estratificada. Según Hernández, et al. (2010) en el enfoque cuantitativo las muestras probabilísticas son esenciales en diseños de investigación por encuestas, donde se pretenden

generalizar los resultados a una población. Para nuestro caso la muestra estratificada quedó conformada de la siguiente manera:

- Educación: 51
- Hotelería: 26
- Salud: 12

### **3.3 Procedimiento de Recolección de Datos**

La fuente de origen de los datos son los Directivos, Gerentes Generales, Jefes de área o responsables de las empresas del sector bienestar. Es necesario que sea una persona que conozca las operaciones de toda la organización, para que pueda responder con propiedad a las preguntas que se le harán.

El primer paso fue enviar una carta de presentación, de manera física a través de un servicio de mensajería privado. Luego se hicieron llamadas telefónicas para conocer si habían recibido la carta y poder agendar una reunión para llenar el cuestionario. Esta reunión se llevaba a cabo vía telefónica, o si la persona lo prefería se le enviaba la encuesta por correo electrónico y luego se le llamaba para recoger sus respuestas.

### **3.4 Instrumentos**

El instrumento que se ha utilizado en esta investigación es un cuestionario que consta de 35 enunciados o afirmaciones, relacionadas con el nivel de calidad en las empresas del Sector Bienestar en el Perú. Este cuestionario se presenta en el Apéndice C y las respuestas se recopilaron utilizando la escala de Likert. Estos 35 enunciados se podían entonces agrupar en torno a los nueve factores de la calidad descritos por Benzaquen (2013). Además consta de una primera sección para recabar información que permita conocer el perfil de los informantes y en especial saber si empresa han implementado o no un Sistema de Gestión de la Calidad, como se aprecia en la tabla 24.

Tabla 24

*Enunciados del Cuestionario TQM y su Relación con los Nueve Factores de la Calidad*

---

**Factor X1: Alta gerencia**

- 6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
- 8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
- 14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
- 21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
- 29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.

**Factor X2: Planeamiento de la calidad**

- 5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
- 27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
- 33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.

**Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad**

- 3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente 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.

**Factor X4: Diseño del producto**

- 31 La empresa invierte en el diseño del producto.
- 32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
- 35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto

**Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor**

- 7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
- 13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
- 15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
- 34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.

**Factor X6: Control y mejoramiento de proceso**

- 1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
- 12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
- 16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
- 20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
- La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso
- 28 (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).

**Factor X7: Educación y entrenamiento**

- 4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
- 11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
- 18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
- 30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.

**Factor X8: Círculos de calidad**

- 2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
- 17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
- 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.

**Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes**

- 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.
  - 19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
  - 24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
-

Los factores del TQM, en torno a los cuales se agrupan los enunciados, son los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad, y (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Dichos factores fueron adaptados a la realidad latinoamericana por Benzaquen (2013, 2014) por lo que el instrumento es aplicable a esta investigación.

### **3.5 Análisis e Interpretación de Datos**

Los datos recopilados fueron procesados mediante el software SPSS versión 21. Conforme a Hernández, et al. (2010) “en la actualidad, el análisis cuantitativo de los datos se lleva a cabo por computador u ordenador, ya casi nadie lo hace de forma manual o aplicando fórmulas” (p. 278). Por lo que el uso de estos programas reduce considerablemente el tiempo que se dedica al procesamiento y brindan como ventaja presentaciones de resultados muy ilustrativas (Del Cid et. al., 2011).

El análisis de los datos será tratado de acuerdo al interés de la presente investigación, el cual es la de evaluar el nivel de implementación de la calidad en las empresas. Dado que dentro de la muestra hay más de un 20% de empresas que sí cuentan con Sistema de Gestión de Calidad, se incluye la prueba de hipótesis. En el caso de que los resultados cumplan con los criterios de normalidad y homogeneidad de varianzas se aplicará la prueba paramétrica t Student de muestras relacionadas. Pero de no cumplir estos criterios entonces se debe aplicar la prueba no paramétrica de U de Mann Whitney. La Prueba t Student es un estadístico que permite evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias en una variable, es decir probar la diferencia solamente entre dos promedios de grupos de datos.

Mientras que la prueba de Wilcoxon conforme a Martínez (2012) es denominada como prueba del signo de las categorías, ya que no solo establece las diferencias entre dos muestras relacionadas sino que las clasifica basándose en propiedades ordinales, fue propuesta en 1945 por Wilcoxon.

Por otro lado, si la distribución no es normal, es decir, las muestras no están relacionadas se aplicará la prueba U de Whitney que conforme a Martínez (2012) es la más aplicada dentro de las distribuciones no paramétricas, siendo usada para determinar si dos grupos muestrales proceden de una misma población. Para cuando el resultado de la muestra refleje menos de 20% de empresas que cuentan con un sistema de gestión de la calidad implementado se realizarán análisis descriptivo y análisis de frecuencias.

### **3.6 Validez y Confiabilidad**

La validez de la investigación está comprobada, ya que el instrumento que en este caso es el cuestionario TQM, considera en sus preguntas los pilares del TQM, habiendo sido probado previamente por Benzaquen (2013, 2014). En cuanto al nivel de la confiabilidad se ha realizado un análisis de la homogeneidad de los ítems, calculando el alfa de Cronbach. El uso de este indicador permite comprobar que no se haya recopilado información defectuosa, que pudiese perjudicar las conclusiones del estudio. En la medida en que el valor que se obtenga en este índice se acerque a uno se incrementa el grado de confiabilidad. Pero en general se requiere que siempre sea superior a 0.6, para garantizar que el instrumento es fiable y que los resultados obtenidos son consistentes y estables (Gómez, 2013).

### **3.7 Resumen**

Para conocer el nivel de calidad en las empresas del Sector Bienestar en el Perú se ha diseñado una investigación de alcance descriptivo, con enfoque cuantitativo y transeccional. Esto implica que los datos se recabaron utilizando el instrumento TQM que se basa en una escala del 1 al 5, conocida como la escala de Likert. De esta manera se consiguió que el

entrevistado calificara distintas características de su organización, las cuales luego, durante el análisis, fueron asociadas a los nueve factores del TQM.

Este instrumento ha sido aplicado a una muestra de 89 empresas, incluyendo hoteles, colegios, escuelas de negocio y clínicas. Muestra que fue seleccionada aleatoriamente de una población de 1,075 empresas, con un error del 6.5%. En cada una de estas organizaciones se solicitó una entrevista con el Director, Gerente General o Jefe, la cual en su mayoría se condujo por vía telefónica. Los datos recopilados se tabularon y analizaron utilizando el SPSS versión 21, aplicando herramientas de análisis estadístico que permitieran hacer la prueba de hipótesis.





## Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados generados a partir de las encuestas aplicadas a 89 empresas del Sector Bienestar en el Perú. Los datos fueron tabulados y se hicieron análisis estadísticos utilizando el software SPSS 21. Estos resultados se presentan y analizan a continuación, presentando los índices del alfa de Cronbach, análisis de frecuencias y la prueba de hipótesis.

### 4.1 Test de Validez

Los resultados del Alfa de Cronbach, que se presentan en la Tabla 25, muestran que en seis de los nueve factores del TQM el índice es mayor a 0.6 y por lo tanto cumplen con el criterio que expresó Gómez (2013) y se afirma que los datos son confiables y se llegará a conclusiones certeras. Sin embargo, hay tres factores con alfas de Cronbach entre 0.5 y 0.6: (a) planeamiento de la calidad, (b) auditoría y evaluación de la calidad, y (c) control y mejoramiento del proceso. De acuerdo con Nunnally (1967) obtener valores entre 0.5 y 0.6 para este indicador se puede considerar como un mínimo aceptable, para investigaciones preliminares (citado en Peterson, 1995). Este estudio puede considerarse preliminar por ser la primera ocasión que se analiza la calidad en las empresas del Sector Bienestar en el Perú.

Tabla 25

#### *Indicadores del Alfa de Cronbach*

Factores de calidad	Alfa de Cronbach	Número de preguntas
Alta Gerencia - X1	0.790	5
Planeamiento de Calidad - X2	0.560	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	0.570	3
Diseño del Producto - X4	0.840	3
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	0.650	4
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	0.540	5
Educación y entrenamiento - X7	0.810	4
Círculos de Calidad - X8	0.790	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.690	4

## 4.2 Perfil de Informantes

En este apartado se describe a los elementos de la muestra, iniciando con la distribución de los mismos por tipo de empresas. Dado que el Sector Bienestar incluye a organizaciones que proveen diversos servicios, en total se cuenta con 89 muestras logradas (ver Apéndice B), los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- Salud: 12, que representa el 13%
- Educación: 51, que representa el 59%
- Hotelería: 26, que representa el 28%

En relación con el tamaño de las empresas, se muestran en la Figura 12 como las empresas pequeñas representaron al 40.7% de los encuestados, teniendo entre 11 y 50 empleados. Sin embargo resalta que este sector no está dominado por las micro empresas y que incluso se tiene a 23.3% de organizaciones con más de 51 colaboradores, a lo que se le suma el 10.5% con 200 o más empleados.

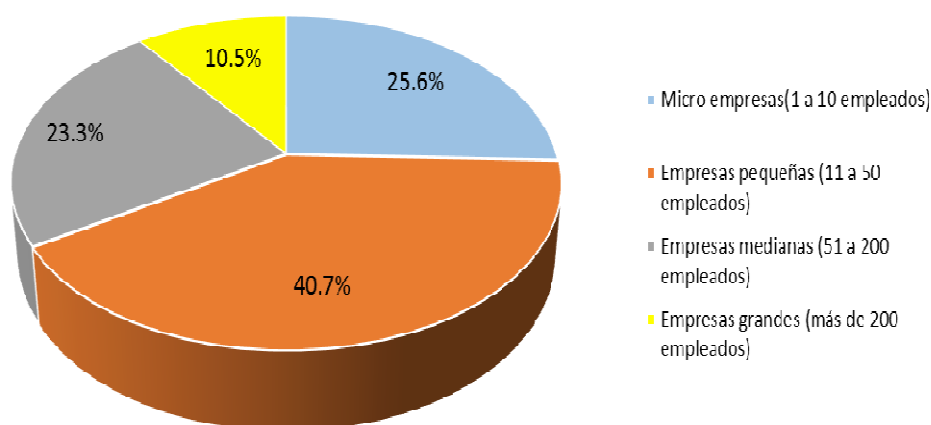


Figura 12. Tamaño de las empresas encuestadas.

Los años de fundada de las organizaciones del Sector Bienestar en el Perú son bastante diversos, como se ve en la Figura 13. La mayoría de los encuestados, el 31%, pertenecen a empresas que tienen más de 20 años en el mercado con un 31%, seguido por el 23% que son organizaciones recientemente constituidas. Además se conoció que el 12% tienen entre seis y 10 años de fundadas, un 18% entre 11 y 16 años y finalmente 16% se establecieron hace 16 a 20 años.

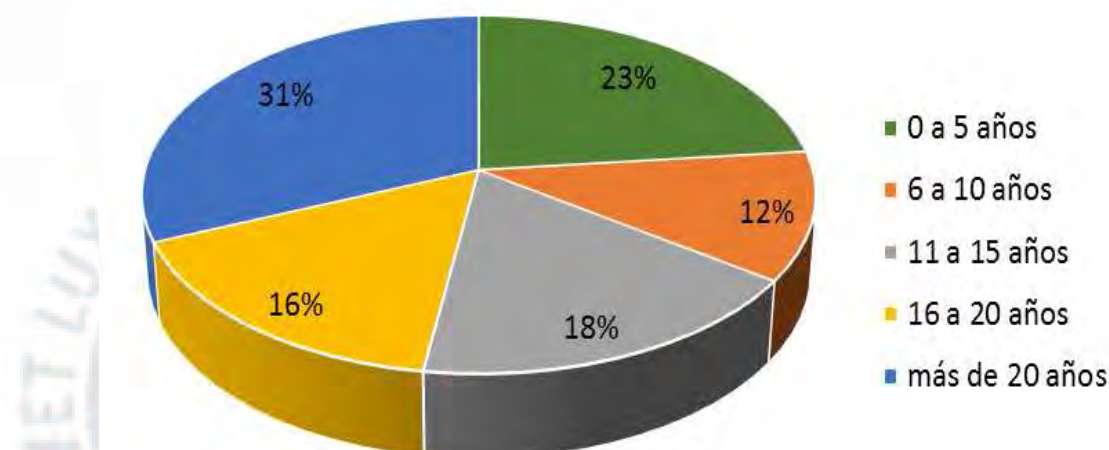
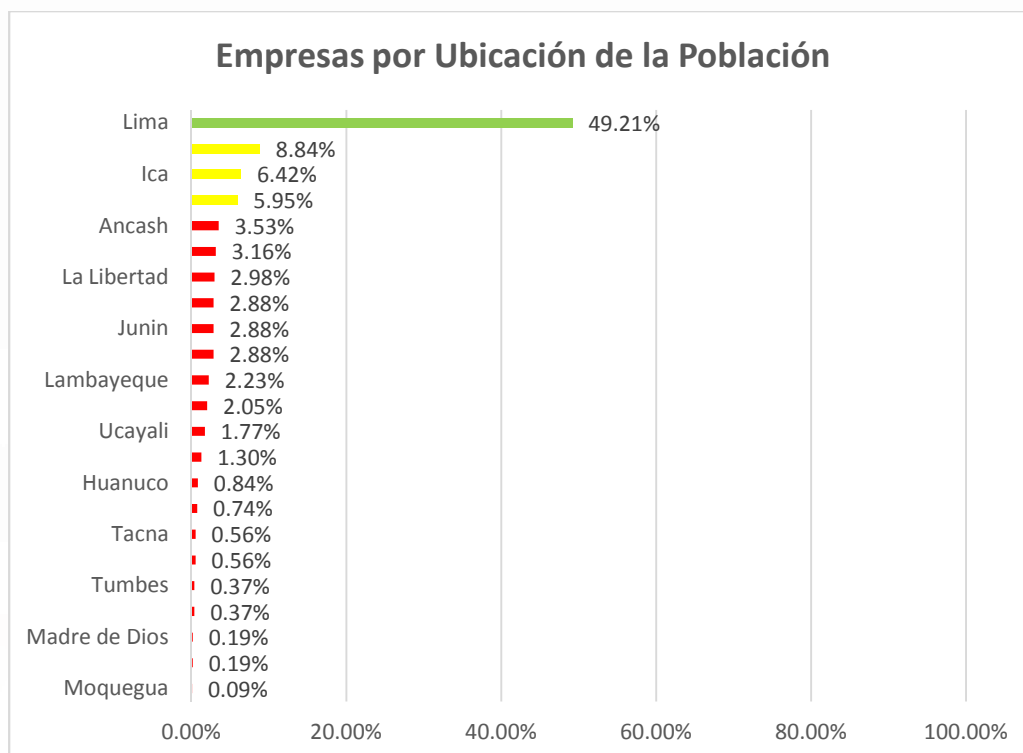


Figura 13. Años de antigüedad de las empresas de la encuesta.

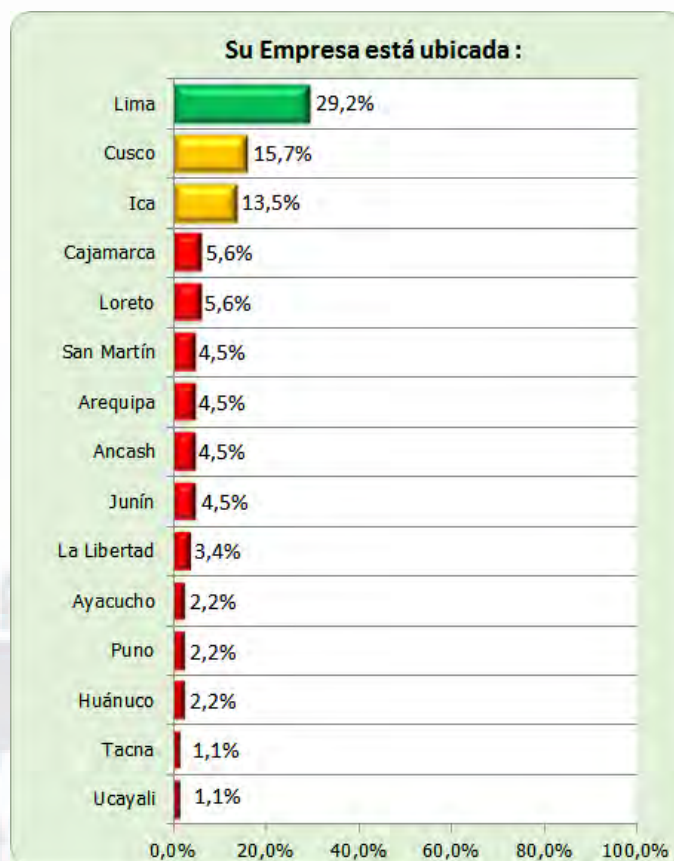
Partiendo de la población, a continuación se muestra la participación relativa de las empresas de cada uno de los departamentos respecto al total del país distribuidas por ubicación geográfica, destacando las empresas ubicadas en Lima con el mayor porcentaje de la población con un 49.21%, acorde a la concentración de empresas existentes en la capital del Perú, seguido de Cusco (8.84%), Ica (6.42%) y Arequipa (5.95%). Entre la población más pequeña figuran Madre de Dios (0.19%), Apurímac (0.19%) y Moquegua con un 0.09% relativamente representadas por las regiones con menor población geográfica, como se presenta en la Figura 14.



*Figura 14.* Empresas Distribuidas por Ubicación Geográfica.

Para lograr una muestra representativa en el trabajo de investigación, se hizo un análisis a nivel nacional y se incluyeron empresas de 15 departamentos diferentes como se presenta en la Figura 15. Sin embargo la conformación de la muestra representativa es el resultado de la participación de las empresas que respondieron a la solicitud de la presente investigación. Asimismo, alguna de las encuestas no se tomaron en cuenta debido a no encontrarse coherencia en las respuestas.

Finalmente, se obtuvo que un 29.2% de las empresas encuestadas se encuentran en Lima acorde con la concentración de empresas que hay en la capital. Le siguen Cuzco e Ica, mientras que la menor cantidad de empresas encuestadas se hicieron en Tacna y Ucayali.



*Figura 15.* Ubicación geográfica de las empresas encuestadas.

Dentro de los procedimientos utilizados para recabar los datos, los cuales se explicaron en el Capítulo III, se indicó que la encuesta estaría dirigida a una persona que tuviese conocimiento sobre la organización en su totalidad. Es así que el 48.3% de los encuestados son los administradores de estas empresas, a lo que se le suma que el 6.7% son presidentes o gerentes generales. También se incluyó a gerentes de áreas, en un 13.5% y a coordinadores con el 11.2%. Por lo que se sostiene que las personas encuestados fueron las apropiadas. Ver Tabla 26.

Dado que el objetivo del estudio es identificar si existe o no una relación entre la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y el nivel de los factores del TQM fue necesario conocer qué porcentaje de empresas del Sector Bienestar cuentan con este tipo de sistemas. Los datos de la Figura 16 permiten apreciar cómo un 25% de estos negocios han implementado SGC, y el 100% de ellos son las Normas ISO 9001, teniendo mayor

penetración dentro de las empresas educativas, donde alcanzó el 38%. En cuanto al tiempo que llevan implementando este sistema se observa en la Figura 17 que está igualmente dividido, en un 42.9% implementado recientemente y otro 42.9% lo implantó hace más de ocho años.

Tabla 26

*Cargo de los Encuestados, en porcentaje*

Cargo	Educación	Hotelería	Salud	General
Administrador	15.4	66.7	41.7	48.3
Gerente de área o jefe de departamento	7.7	15.7	16.7	13.5
Coordinador	19.2	5.9	16.7	11.2
Secretaria ejecutiva	26.9	0.0	0.0	7.9
Presidente o Gerente General	7.7	5.9	8.3	6.7
Docente	7.7	0.0	0.0	2.2
Director general	7.7	0.0	0.0	2.2
Contador	0.0	3.9	0.0	2.2
Director médico	0.0	0.0	8.3	1.1
Asistente del rector	3.8	0.0	0.0	1.1
Subdirector	3.8	0.0	0.0	1.1
Asistente de gerencia	0.0	2.0	0.0	1.1
Asistente de dirección	0.0	0.0	8.3	1.1

### 4.3 Prueba de Hipótesis

Antes de realizar las pruebas de hipótesis es necesario comprobar si los datos cumplen con el criterio de normalidad y con el de homogeneidad de varianza. La prueba de normalidad que se ha aplicado es la de Kolmogorov-Smirnov y los resultados se presentan en la Tabla 27. Se observa que para los dos grupos, empresas con y sin ISO 9001, el valor de la prueba es menor a 0.05 por lo que se concluye que los datos no cumplen con el criterio de normalidad.

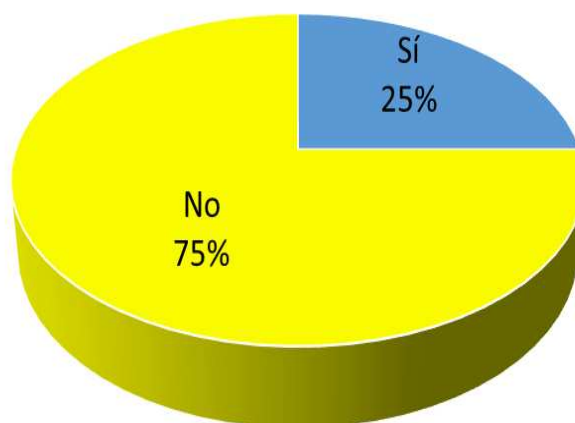


Figura 16. Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad.

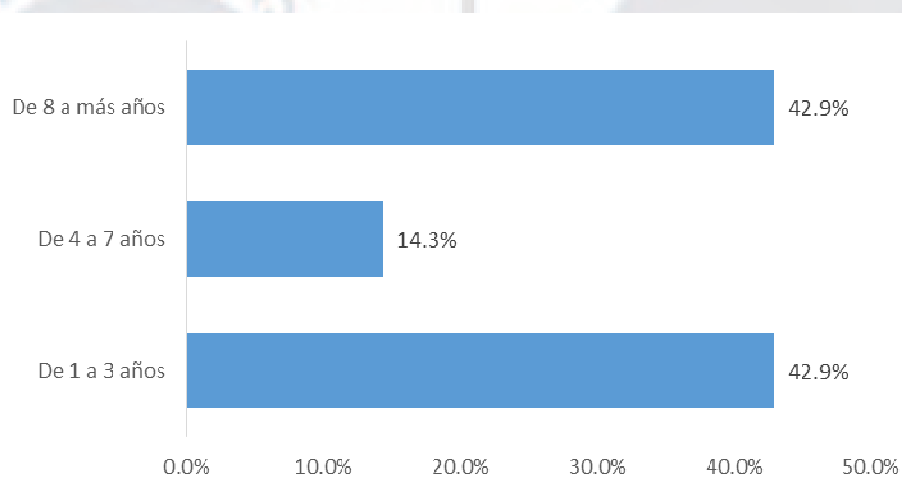


Figura 17. Años de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Tabla 27

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

Grupo de datos	Valor de la prueba	Contraste con criterio	
Sí poseen ISO	0.003	<	$\alpha = 0.05$
No poseen ISO	0.005	<	$\alpha = 0.05$

Para comprobar la homogeneidad de varianzas se ha usado la prueba o estadístico de Levene, cuyos resultados se muestran en la Tabla 28. El resultado o grado de significancia es

0.018, que al ser menor que 0.05 permite decir que las dos muestras no presentan varianzas homogéneas o similares. Al no cumplirse ninguno de los supuestos, no se puede aplicar la prueba paramétrica t de Student. Por lo tanto, la prueba de hipótesis se hará utilizando la prueba U de Man Whitney, que es no paramétrica para muestras independientes.

Tabla 28

*Prueba de Levene*

Grupo de datos	Valor de la prueba	Contraste con criterio
Todas las empresas	0.018	< $\alpha = 0.05$

Los resultados de la prueba U Man Whitney se presentan en la Tabla 29. Allí se observa que solamente el factor X8 Círculos de Calidad cumple con el criterio de un valor de significancia inferior a 0.05. Esto indica que en este factor la diferencia entre las empresas que sí tienen ISO y aquellas que no lo tienen es estadísticamente significativa. En cambio, para todos los otros factores la diferencia que se encontró en el análisis de medias es marginal, indicando que estadísticamente el implementar las Normas ISO 9001 no trae mejoras en el desempeño.



Tabla 29

*Resultados de la Prueba U Man Whitney*

	Significancia (bilateral)
Alta Gerencia - X1	0.715
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	0.946
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	0.308
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	0.486
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	0.883
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	0.778
Planeamiento de Calidad - X2	0.714
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	0.728
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	0.651
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	0.912
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	0.291
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	0.051
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0.449
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	0.838
Diseño del Producto - X4	0.664
La empresa invierte en el diseño del producto.	0.527
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	0.869
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	0.335
Gestión de la Calidad del Proveedor - X5	0.290
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	0.605
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	0.237
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	0.677
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	0.529
Control y Mejoramiento de Proceso - X6	0.459
La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	0.522
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	0.914
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	0.957
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	0.857
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).	0.171
Educación y entrenamiento - X7	0.131
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	0.315
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	0.825
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	0.315
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	0.128
Círculos de Calidad - X8	0.022
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	0.098
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	0.125
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	0.739
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	0.123
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.353
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	0.203
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0.560
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	0.454
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0.660

#### 4.4 Análisis Descriptivo

El análisis descriptivo se basa en los resultados que se presentan en el Apéndice D. En la Figura 18 se observa la media que obtuvo cada factor de la calidad TQM, de manera independiente para las empresas que cuentan con ISO 9001 y para aquellas que no lo tienen. Este análisis muestra como en todos los factores, las empresas con ISO tienen un mejor desempeño, lo que se hace más evidente en los círculos de calidad. Mientras que en X1, alta gerencia, el desempeño de ambos grupos es muy similar. Es importante mencionar que en base a la prueba de hipótesis se conoce que estas diferencias no son estadísticamente significativas, con la excepción del factor círculos de calidad.

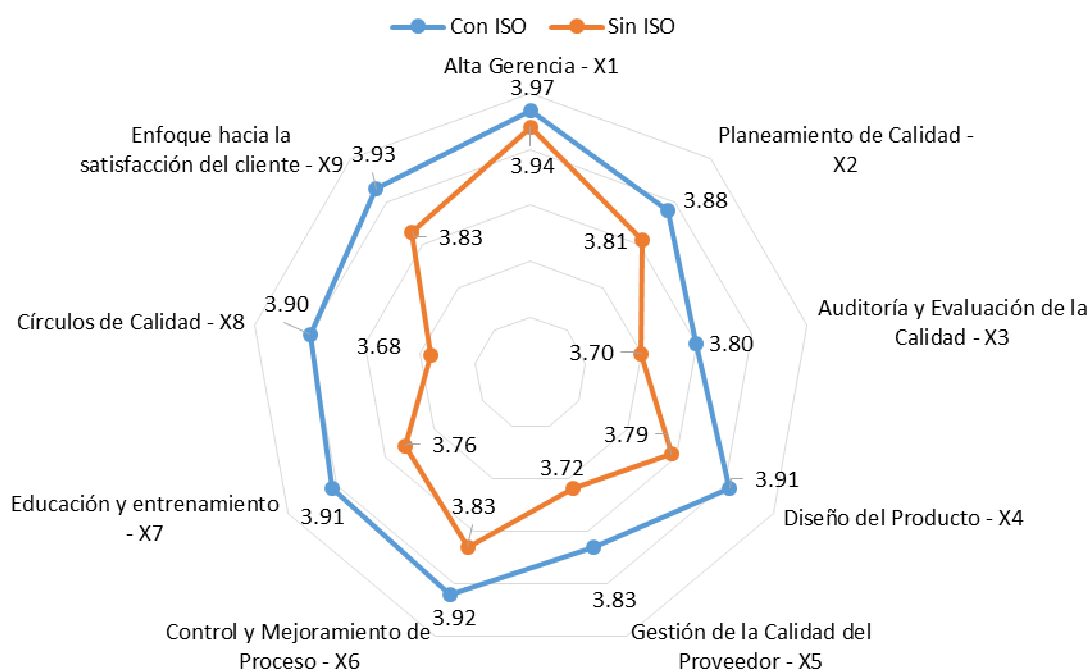


Figura 18. Media de cada factor del TQM para empresas con y sin ISO 9001.

**Factor X1: Alta gerencia.** El análisis de frecuencia del factor alta gerencia indica que hay una media de 3.95 para el total de empresas encuestadas del Sector Bienestar en el Perú, mostrando una diferencia de apenas 0.03 puntos entre las empresas que sí tienen ISO y las que no (ver Tabla 30). Al hacer un análisis enunciado por enunciado se observa que el menor

valor medio se presentó en *La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad*, lo que implica que a pesar de que se busca el éxito a largo plazo y se alienta la formación de todos los empleados, esto no contempla actividades periódicas como las reuniones.

Tabla 30

*Medias del Factor Alta Gerencia*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Alta Gerencia - X1</b>	<b>3.97</b>	<b>3.94</b>	<b>3.95</b>
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	4.00	3.96	3.97
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	4.00	4.00	4.00
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.86	3.82	3.83
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4.05	3.90	3.93
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	3.95	4.01	4.00

Con el análisis de frecuencia que se muestra en la Figura 19 se ve como la mayoría de las respuestas se ubican en la opción “de acuerdo”. Al sumar los encuestados que indicaron estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” se obtiene una mayor proporción en el hecho de que se alienta la participación de todos los empleados en la gestión de calidad, con 88.7%. Reforzando el análisis de las medias que se ha elaborado, se ve como al indagar sobre las reuniones un 2.2% se mostró neutro. Esto resulta favorable para el sector, ya que como indicaron Dean y Bowen (1994) el trabajo en equipo forma parte de los tres principios que rigen la calidad.

En cuanto a la importancia de contar con un liderazgo inspirador y comprometido con un alto nivel de calidad, Deming (1989) señaló que debe instituirse un liderazgo efectivo que

permita el enfoque en el mejoramiento continuo. Esto está asociado con la búsqueda del éxito en el largo plazo y el suministro apropiado de los recursos, pero en base a los resultados se ve la necesidad de mejorar la frecuencia de reuniones y la participación en ellas de la alta gerencia. Esto dificulta el lograr altos niveles de calidad, ya que como indicaron Evans y Lindsay (2000) es indispensable que la alta gerencia se comprometa con el proceso de dirección de las organizaciones hacia la calidad.

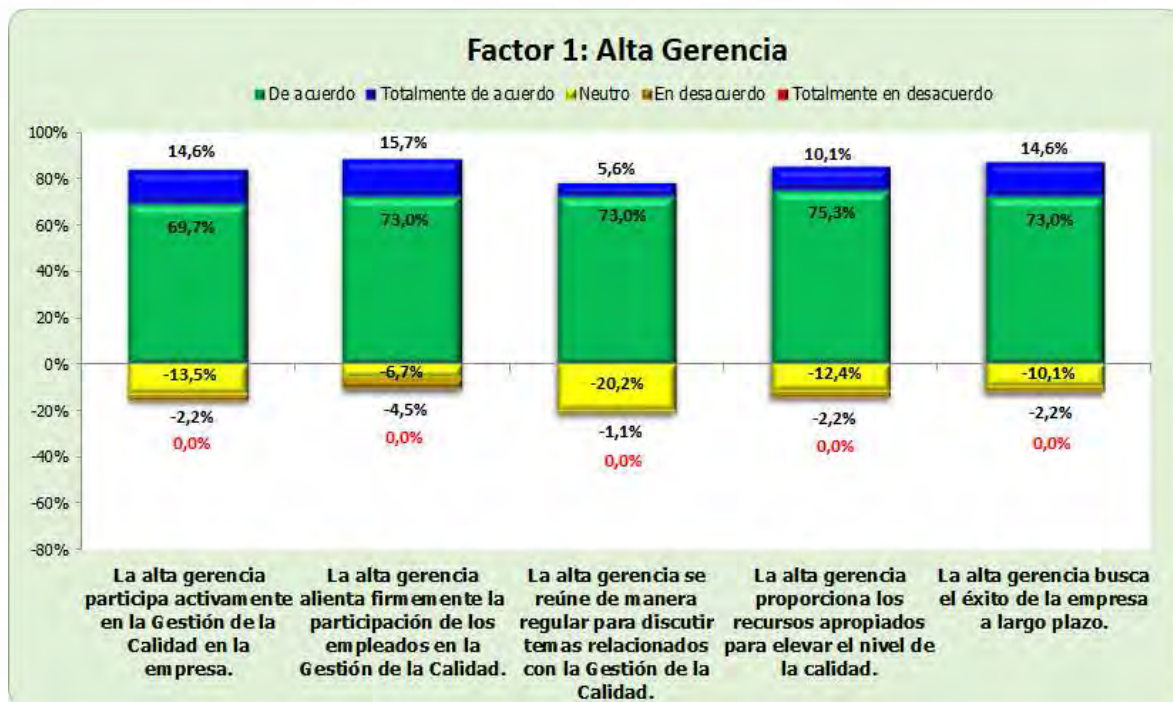


Figura 19. Análisis de frecuencia del factor alta gerencia.

De acuerdo con lo expuesto por Senlle (1999) la institucionalización de estándares de calidad es la base para mejorar los procesos y procedimientos. Por lo que el no establecer reuniones periódicas muestra evidencia de que no se han establecido estándares al respecto. Esto dificulta el lograr altos niveles de calidad, ya que para Evans y Lindsay (2000) es necesario que exista compromiso, dirección y decisión por parte gerencial, lo cual tiene que comunicarse.

**Factor X2: Planeamiento de la calidad.** Los resultados de la Tabla 31 muestran que en este factor el valor promedio obtenido fue 3.83, con una diferencia de 0.07 entre las

empresas que sí tienen ISO 9001 y aquellas que no, beneficiando a las que sí han implantado este tipo de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). En concordancia con el análisis de frecuencia que se muestra en la Figura 20, se nota que no hay un involucramiento absoluto de los empleados en la elaboración de políticas y planes de calidad. En este aspecto un 18% indicó “neutro” y 10.1% dijo estar “en desacuerdo”. Al respecto, Prahogo y Sohal (2002) dieron señales de que esto puede ser el reflejo de una debilidad en el sector, ya que no se está promoviendo la participación de todo el personal dentro de las organizaciones.

No es factible que las empresas, ya sea que tengan o no SGC, mejoren su nivel de calidad si no se comprende que la calidad total es un sistema integral de gestión empresarial (Cantú, 2011). Esto se conoce desde la década de los 60, cuando Juran (1964) explicó que la calidad debe enfocarse de manera estratégica y estructurada, por lo que no solo incluye controles sino que parte de la planificación.

Tabla 31

*Medias del Factor Planeamiento de la Calidad*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Planeamiento de Calidad - X2</b>	<b>3.88</b>	<b>3.81</b>	<b>3.83</b>
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	3.95	3.85	3.88
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.95	3.88	3.90
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.73	3.70	3.71

Asimismo, si las empresas del Sector Bienestar en el Perú desean mejorar su desempeño en calidad sólo será posible promoviendo la alta participación de todo el personal al interior de las organizaciones (Prahogo & Sohal, 2002). Además de que la calidad total se ha definido como un sistema de gestión empresarial, que requiere no solo de participación

sino de planeación (Cantú, 2011). Por lo tanto, se puede afirmar que mientras que no se promueva la participación no habrá una planeación integral y sin dicha planeación no se podrá elevar la calidad, ya que esta es un sistema integral y no acciones o esfuerzos aislados.

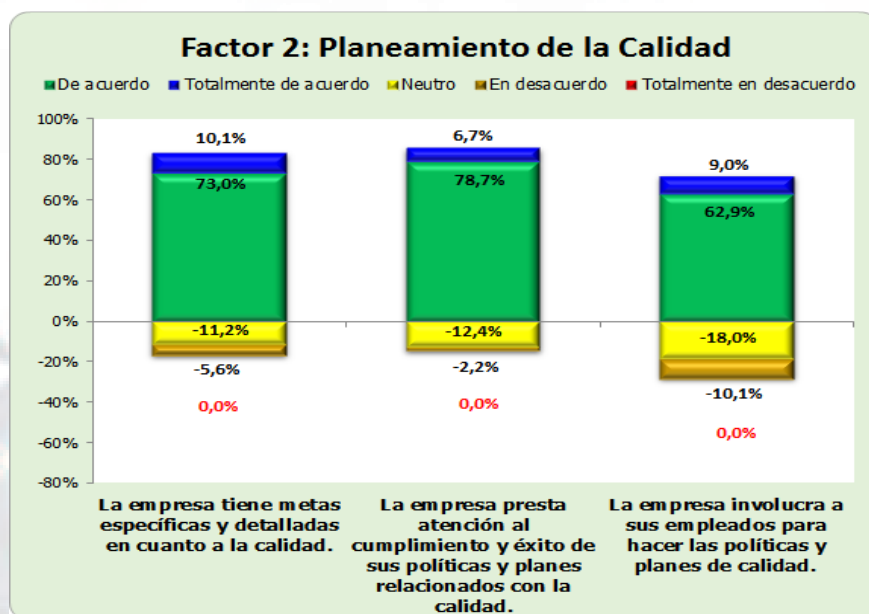


Figura 20. Análisis de frecuencia del factor planeamiento de la calidad.

**Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad.** Los datos de la Tabla 32 indican que la media del factor auditoría y evaluación de la calidad es 3.72, obteniendo el puntaje menor de todos los factores del TQM. La razón principal fueron las respuestas al enunciado que indica *el benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa* que como se observa en la Figura 21, un 50.5% de los encuestados indicó “neutro” o “en desacuerdo” lo que implica que esta técnica no es utilizada en sus organizaciones. Situación que además se empeora en las empresas sin ISO, donde la media fue 3.21. En cambio, se obtuvo un valor medio de 4.01 en el uso de datos objetivos para la toma de decisiones.

El hecho de no instituir el *benchmarking* como herramienta o técnica para el mejoramiento de la calidad que permite conocer que está haciendo la competencia y

establecer metas, involucrando a todo el personal en este proceso constante y de manera estandarizada (Becker & Gerhart, 1996). Adicionalmente, la evaluación hacia el interior de las empresas debe enfocarse en metas cualitativas por encima de las cuantitativas, como lo indicó Deming (1989), pero toda evaluación debe fundamentarse en datos objetivos, obtenidos principalmente a través de la medición de indicadores. Al no tener una evaluación oportuna no se podrá contar con información para la toma de decisiones, que lleven al mejoramiento continuo.

Tabla 32

*Medias del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3</b>	<b>3.80</b>	<b>3.70</b>	<b>3.72</b>
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	3.91	4.04	4.01
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.91	3.84	3.85
El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	3.73	3.70	3.71

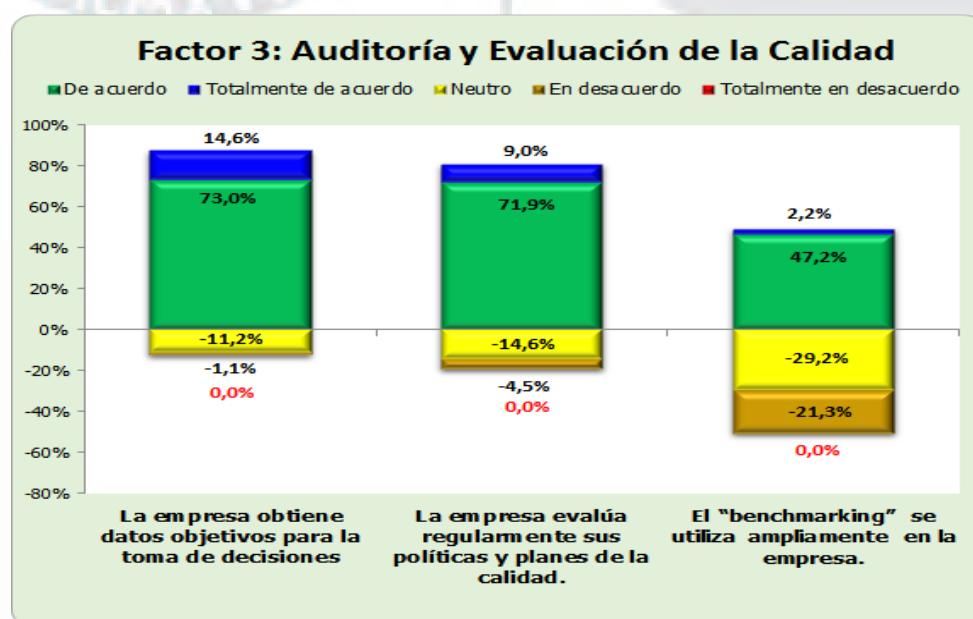


Figura 21. Análisis de frecuencia del factor auditoría y evaluación de la calidad.

**Factor X4: Diseño del producto.** El diseño del producto obtuvo una meda de 3.82, como se visualiza en la Tabla 33, encontrándose una diferencia de 0.12 entre las empresas que cuentan con ISO 9001 y aquellas que no lo tienen, la cual no es estadísticamente significativa sino marginal. Estos resultados muestran que las empresas con SGC no están aprovechando la estandarización de procesos para el diseño de los productos, que en este caso son servicios. A pesar de que diversos autores (Deming, 1986; D'Alessio, 2012; Pastor, Otero, Portela, Viguera & Repeto, 2013; Evans & Lindsay, 2008) han señalado que la calidad es la satisfacción de los requerimientos de los clientes, por lo que el diseño debe ajustarse a esto.

Tabla 33

*Medias del Factor Diseño del Producto*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Diseño del Producto - X4</b>	<b>3.91</b>	<b>3.79</b>	<b>3.82</b>
La empresa invierte en el diseño del producto.	4.00	3.87	3.90
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	3.95	3.91	3.92
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.77	3.60	3.64

En la Figura 22 se confirma lo que se observa en la Tabla 33, ya que el menor nivel de desempeño está en el uso de un método para el diseño del producto, donde un 27% indicó “neutro” y 7.9% dijo estar “en desacuerdo”. Se cree que esto se puede deber a que son empresas de servicios y por lo tanto algunos encuestados no comprenden que el diseño del producto está relacionado con el diseño del proceso de atención a los clientes. De acuerdo con Deming (1986) es apropiado que se consideren los requerimientos de los consumidores, ya que la calidad se define como la satisfacción de estas necesidades. Sin embargo, al no hacerlo de una manera estandarizada es posible que el nivel de calidad no sea consistente.



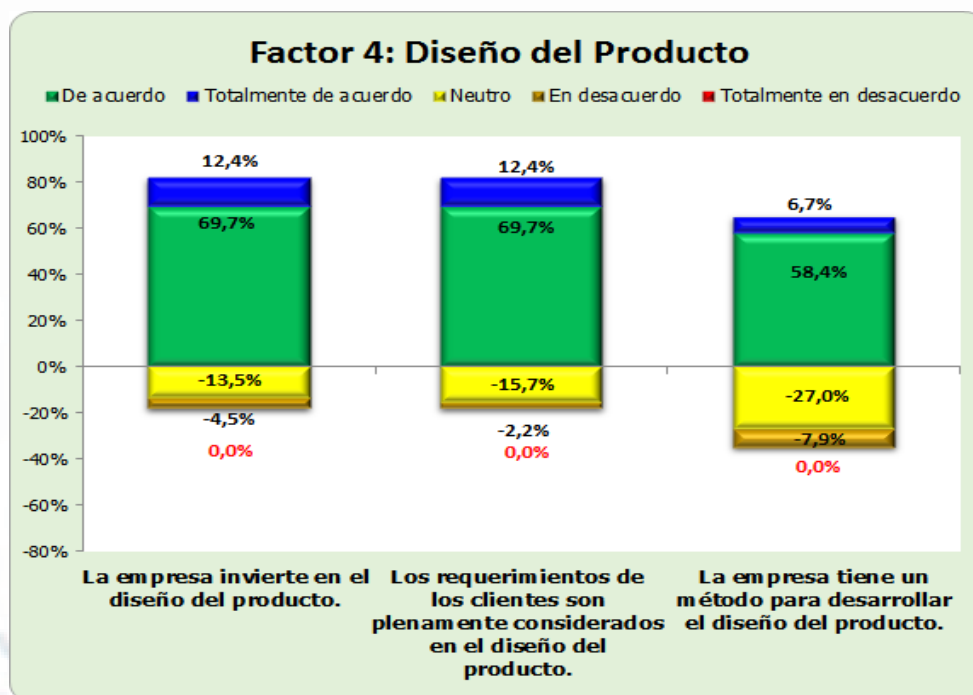


Figura 22. Análisis de frecuencia del factor diseño del producto.

**Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor.** Dentro de este factor se observa que el mayor promedio se obtuvo en la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada con 4.01, siendo elevado tanto para las empresas con ISO 9001 como para aquellas que no lo tienen, tal y como se visualiza en la Tabla 34. En la Figura 23 se nota que el 91% de los encuestados indicó estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con esta afirmación.

El enunciado que obtiene menor media es el relacionado con la realización de auditorías o evaluaciones a los proveedores, a lo cual le sigue el hecho de que no siempre se establecen relaciones de largo plazo con los proveedores. Lo cual son aspectos esenciales para lograr altos niveles de calidad, de acuerdo con D’Alessio (2012) y con Deming (1989). En la Tabla 34 se observa como en estos dos enunciados el porcentaje de encuestados que dijo estar “en desacuerdo” llegó a ser 13.5% y 10.1% respectivamente. Lo cual se agrava si se consideran los altos porcentajes que escogieron la opción “neutro”.

Es probable que esto se deba a que son empresas de servicios y por lo tanto no se ve como prioritario el establecer relaciones duraderas con los proveedores, porque el principal interés se pone en el recurso humano o en la forma en la que se están desarrollando las actividades, antes que en la gestión de los proveedores. Pero no debe olvidarse que la calidad es un sistema integral y por ende contempla la cadena de aprovisionamiento. Incluso Deming (1986) señaló dentro de sus principios de la calidad, que es necesario acabar con los contratos de compra basados exclusivamente en el precio, reduciendo el número de proveedores.

Tabla 34

*Medias del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Gestión de la Calidad del Proveedor - X5</b>	<b>3.83</b>	<b>3.72</b>	<b>3.75</b>
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	3.77	3.60	3.64
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.82	3.73	3.75
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.05	4.00	4.01
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.68	3.57	3.60

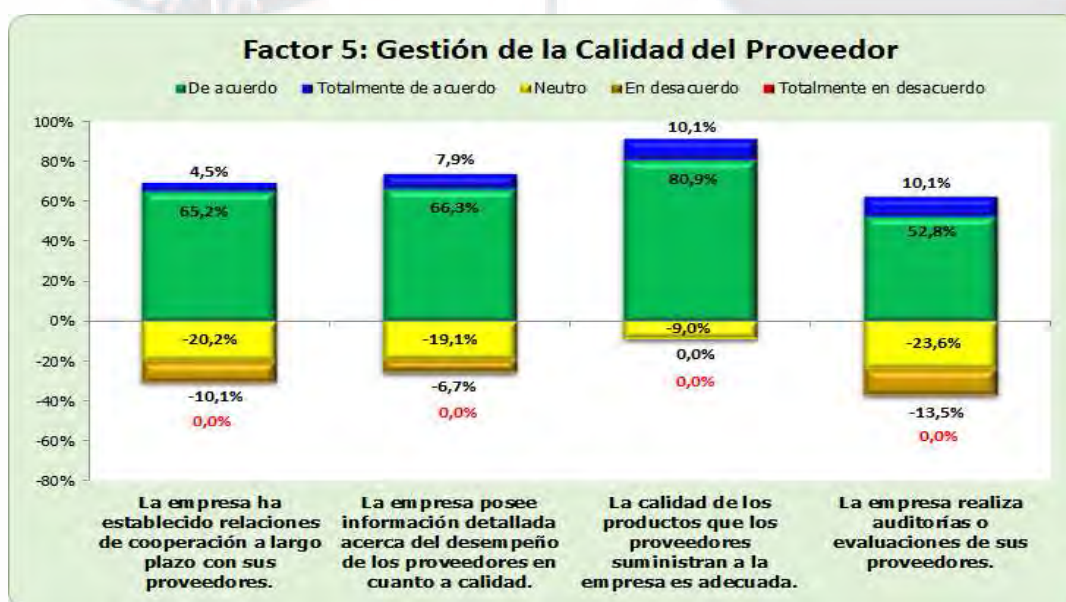


Figura 23. Análisis de frecuencia del factor gestión de la calidad del proveedor.

**Factor X6: Control y mejoramiento de procesos.** Al analizar los resultados de la Tabla 35 se observa que la media para este factor es de 3.85, con una diferencia de 0.09 puntos entre las empresas que sí tienen ISO 9001 y aquellas que no cuentan con este SGC. Los mayores puntajes se obtienen gracias al buen mantenimiento que reciben los equipos operativos, así como a la disposición apropiada de dichos equipos dentro de la empresa, con promedios similares para todas las organizaciones encuestadas, independientemente de que contaran con un SGC o no.

Tabla 35

*Medias del Factor Control y Mejoramiento de Procesos*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Control y Mejoramiento de Proceso - X6</b>	<b>3.92</b>	<b>3.83</b>	<b>3.85</b>
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	3.95	3.93	3.93
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.00	4.00	4.00
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.09	4.04	4.06
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).	3.50	3.25	3.31
La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.05	3.93	3.96

Sin embargo, en lo que se refiere al uso de las siete herramientas de control de la calidad se observa en la misma Tabla 35 que la media es 3.31, donde las empresas con ISO obtuvieron un promedio de 3.50 y las que no tienen ISO 3.25. Con los resultados de la Figura 24 se comprende que esta baja puntuación se debe a que 13.5% de los encuestados indicó estar “en desacuerdo con el enunciado”, 1.1% estuvo “totalmente en desacuerdo” y 39.3% indicaron “neutro”. Lo cual al ser sumado da 53.9%.

Como explicaron diversos autores (Deming, 1986; Pastor, et.al., 2013; Evans & Lindsay, 2008; Summer, 2006) el control de la calidad debe darse en los procesos y no en el

producto resultante. Pero si no se están aplicando herramientas que permitan hacer este control y en este caso dar seguimiento a la manera en la que se desarrolla el servicio, a través de la recopilación y análisis de datos objetivos, entonces no se puede garantizar el servicio resultante.

Por tanto, no es posible obtener una diferenciación en el nivel de calidad si no se implementan las herramientas apropiadas, tanto para la medición como para la ejecución y el control. Al respecto, D'Alessio (2012) explicó que la calidad total es una mezcla de conceptos entre los que se incluye la logística y el mantenimiento; por lo que tienen una relación directa con los procesos. Para lograr una excelente calidad deben imponerse controles, pero cuidando que estos faciliten las tareas en lugar de dificultarlas y generar atrasos.

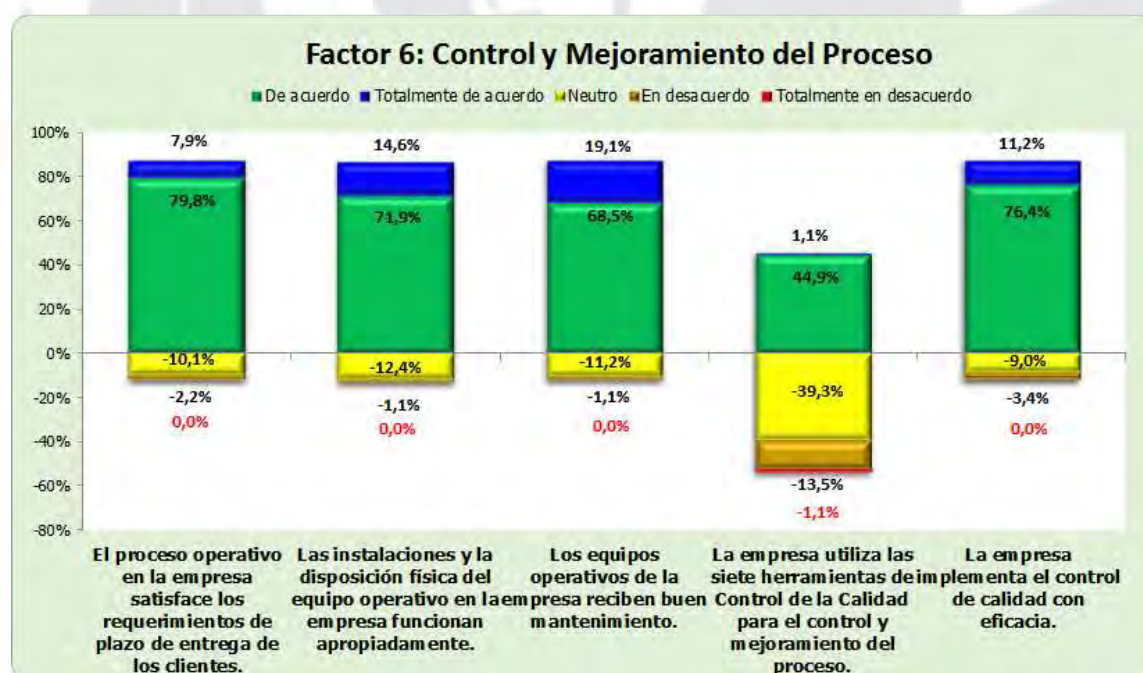


Figura 24. Análisis de frecuencia del factor control y mejoramiento del proceso.

**Factor X7: Educación y entrenamiento.** El elemento con menor puntaje promedio dentro de este factor es el relacionado con la conciencia de los trabajadores hacia la calidad. En este aspecto se observa en la Tabla 36 que dentro de las empresas con ISO el promedio es

3.91 mientras que en las empresas sin ISO es 3.66, generando una media de 3.72, pero cuya diferencia no resulta estadísticamente significativa. De acuerdo con la revisión de literatura, esta falta de entrenamiento perjudica directamente el nivel de calidad. Para Crosby (1979, 1984) el concepto de calidad involucra aspectos como la capacitación y el liderazgo, que son elementos internos a la organización. Además, si se busca la satisfacción de los clientes, en la empresa de servicios esto es posible solamente con empleados bien entrenados y formados. Para Deming (1989) es necesario instituir la capacitación y el entrenamiento en los mismos puestos de trabajo. Como señalaron Evans y Lindsay (2002) para lograr el compromiso de los empleados se necesita comunicación, formar equipos de trabajo con misiones distintas y reforzar con capacitación. A pesar de todo esto, se percibe que no existe entre todos los individuos que componen el sector una conciencia por la calidad.

Tabla 36

*Medias del Factor Educación y Entrenamiento*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Educación y entrenamiento - X7</b>	<b>3.91</b>	<b>3.76</b>	<b>3.80</b>
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.86	3.69	3.73
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.91	3.76	3.80
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.95	3.96	3.96
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.91	3.66	3.72

Al ver la Figura 25 se tiene que en relación con la fortaleza de la conciencia de los trabajadores hacia la calidad, un 22.5% de los encuestados mostró una postura neutra y 5.3% señaló estar en desacuerdo. Caso contrario es lo que se observa en la capacidad de los empleados para utilizar las herramientas de gestión de calidad y en su involucramiento con estos temas, donde los promedios fueron 3.80 y 3.96 respectivamente.

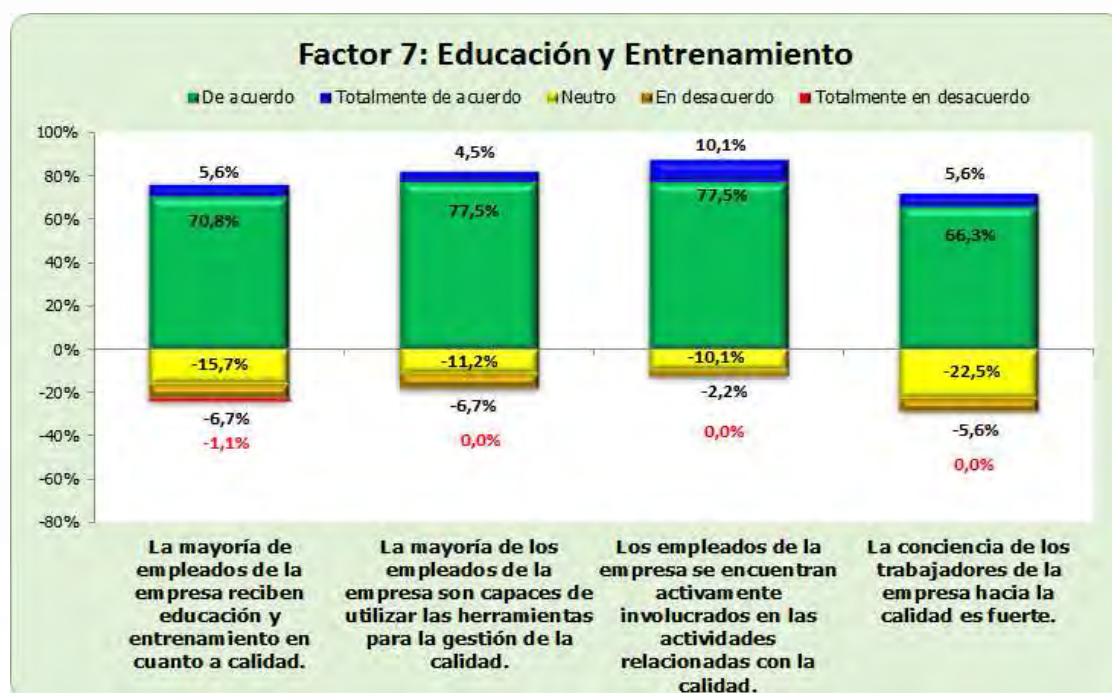


Figura 25. Análisis de frecuencia del factor educación y entrenamiento.

**Factor X8: Círculos de calidad.** El análisis de los círculos de calidad que se presenta en la Tabla 37 indica que este factor tiene una media de 3.73, donde el menor valor promedio estuvo en la percepción de que los empleados de la empresa no realizan actividades de círculos de calidad. Debe recordarse que este es el único factor de éxito de la calidad, donde el nivel obtenido por las empresas con SGC sí es estadísticamente diferente al de las empresas que no tienen estos sistemas, siendo superior.

Tabla 37

*Medias del Factor Círculos de Calidad*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Círculos de Calidad - X8</b>	<b>3.90</b>	<b>3.68</b>	<b>3.73</b>
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	4.05	3.78	3.84
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.77	3.51	3.57
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	3.91	3.84	3.85
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	3.86	3.60	3.66

Pero debe entenderse que si los empleados no participan en los círculos de calidad no es posible que se generen ahorros y por ello en este enunciado el promedio también fue bajo (3.66). En cambio se observa en la Tabla 37 y se confirma con la Figura 26 que las empresas del Sector Bienestar en el Perú si están capacitadas para realizar círculos de calidad, y utilizan las herramientas adecuadas.

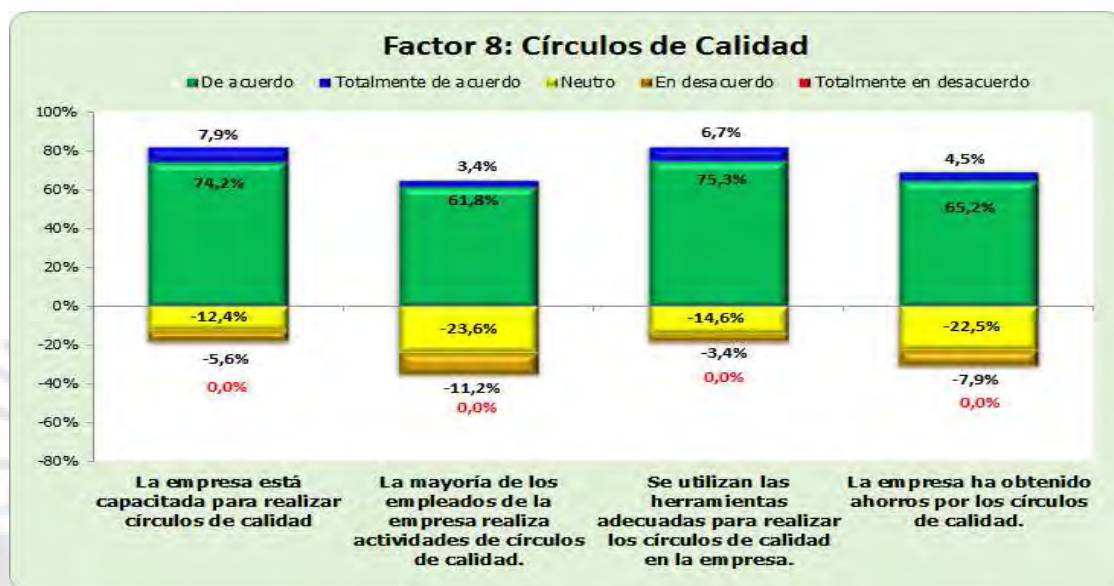


Figura 26. Análisis de frecuencia del factor círculos de calidad.

**Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción del cliente.** El promedio en este factor fue de 3.86, con una diferencia de 0.10 entre las empresas con ISO 9001 y las que no lo tienen, pero que no es estadísticamente significativa. El mayor valor promedio se observa en *el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes* (ver Tabla 38). En este elemento se conoció que la percepción es mayor en las empresas sin ISO, siendo de 4.00 mientras que en las que sí tienen ISO es 3.95.

Mientras que el menor valor está en que no todas las empresas llevan a cabo encuestas de satisfacción de los clientes, de manera anual. Al presentar este enunciado, un 27% indicó estar “en desacuerdo” o “neutro”, haciendo evidente que no se llega a conocer los requerimientos de los clientes de manera formal y estandarizada (ver Figura 27).

Tabla 38

*Medias del Factor Enfoque Hacia la Satisfacción del Cliente*

	Con ISO (22)	Sin ISO (67)	Total (89)
<b>Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9</b>	<b>3.93</b>	<b>3.83</b>	<b>3.86</b>
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.91	3.82	3.84
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	3.95	3.67	3.74
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.95	4.00	3.99
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3.91	3.84	3.85

Esto es un impedimento para incrementar los niveles de calidad, ya que el TQM es una filosofía que se basa en la integración de recursos y procesos, de manera estandarizada, para responder a las necesidades de los clientes, superando incluso sus expectativas (Pastor, Otero, Portela, Viguera & Repeto, 2013; y Evans & Lindsay, 2008; Summer, 2006). Pero si se desconoce lo que los clientes requieren será imposible brindar servicios que los satisfagan. Además de que esto tendrá efecto en los resultados del negocio, ya que en base a las conclusiones de Han, Chen y Ebrahimpour (2007) existe una relación positiva entre la calidad, la competitividad y la satisfacción de los clientes.

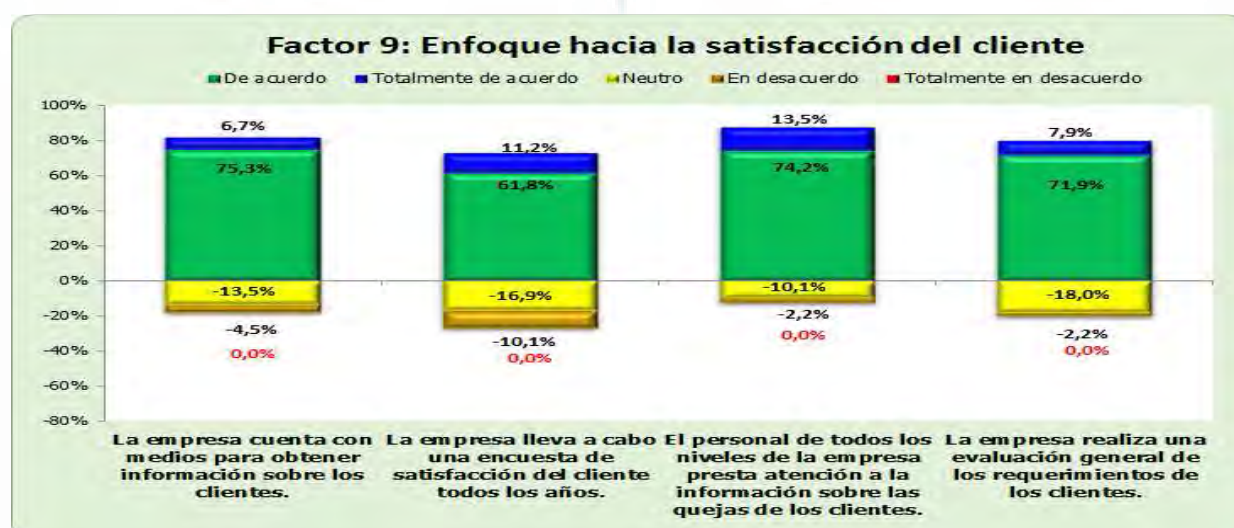


Figura 27. Análisis de frecuencia del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan conclusiones y recomendaciones. Las cuales se derivan del análisis de datos recopilados al encuestar 89 empresas del Sector Bienestar en el Perú, utilizando el instrumento TQM. Esta información se combinó con la revisión de literatura para generar las conclusiones que aquí se presentan. Luego se proponen recomendaciones y se pasa a detallar las contribuciones prácticas y teóricas que se desprenden del estudio.

### 5.1 Conclusiones

Las empresas del Sector Bienestar en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) NO tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC. Se concluye que no existe una relación directa entre la implementación de un SGC y el nivel de cumplimiento de los nuevos factores del modelo de calidad. Asimismo, los valores obtenidos al analizar los factores, no tienen una gran diferencia, a excepción del Círculo de Calidad. Por otro lado, en el resultado se evidencia la aplicación de buenas prácticas por parte de las empresas que no tienen SGC. Finalmente, enfocándose en los 9 factores del TQM, tenemos:

1. En el factor de **Alta Gerencia** los resultados muestran que todas las empresas se enfocan en buscar el éxito a largo plazo y alientan la participación de todos los empleados en los aspectos relacionados con la calidad. Pero parece ser que no es de manera estandarizada, ya que no se llevan a cabo reuniones de manera regular o periódica para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad.
2. En el factor **Planeamiento de la Calidad**, no hay un buen desempeño en este factor y ello se debe a que no se involucra a todos los empleados en la elaboración de planes y políticas relacionados con la calidad.
3. Al evaluar el factor **Auditoría y Evaluación de la Calidad** se identificó la falta del *benchmarking* entre las empresas del Sector Bienestar en el Perú.

4. En el factor ***Diseño del Producto***, no se ha generalizado el uso de un método estandarizado para su diseño, a pesar de que las empresas declaran que los requerimientos de los clientes sí son incorporados en el diseño.
5. Al analizar los resultados del factor ***Gestión de la Calidad del Proveedor***, se identificó que las empresas del Sector Bienestar en el Perú perciben que los insumos que reciben tienen la calidad adecuada, a pesar de que no es una práctica extendida la realización de evaluaciones o auditorías a los proveedores, así como no todas las empresas buscan establecer relaciones de largo plazo.
6. Como resultado del análisis del factor ***Control y Mejoramiento de Procesos*** permite concluir que todas las empresas, sin importar que implementen las Normas ISO 9001 o no, tiene una adecuada disposición de su equipo operativo, al cual le dan buen mantenimiento. Sin embargo, mostraron deficiencias en el uso de las siete herramientas para el control de la calidad en los procesos.
7. En el análisis factor ***Educación y Entrenamiento***, los empleados de las empresas del Sector Bienestar en el Perú participan activamente en las actividades de calidad, lo cual probablemente se debe a que son organizaciones que brindan servicios y por ende requieren que todo su personal esté consciente de la atención a los clientes. Además se evidenció que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas con ISO y sin ISO, mostrando que todos perciben la importancia de educar a su personal.
8. El análisis del factor ***Círculos de Calidad*** es el único que mostró que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que tienen ISO 9001 y aquellas que no tienen. Las empresas con estos SGC perciben que están preparadas para la implementación de los círculos de calidad, logran la participación de la mayoría de sus empleados y usan las herramientas adecuadas.

Por lo que logran obtener ahorros, mientras que las empresas que no tienen ISO obtuvieron un valor mucho menor en la generación de ahorros, entre otros.

9. Por último, al analizar el resultado del factor *Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente*, en el Sector Bienestar en Perú se evidencia que la principal falla es que no se hacen encuestas para medir la satisfacción de los consumidores. Al no saber la situación actual no se tiene un punto de partida para implementar mejoras y peor aún no se sabe cuáles son sus expectativas y requerimientos.

## 5.2 Recomendaciones

A continuación se listan las recomendaciones para las empresas del Sector Bienestar en el Perú, donde ha quedado establecido que el contar con un Sistema de Gestión de Calidad, específicamente las Normas ISO 9001, no conduce a generar una mayor percepción de calidad en los factores del TQM.

1. Enfocarse en los clientes, asimismo que las empresas lleven a cabo encuestas de satisfacción de los clientes, de manera anual.
2. Que la Alta Gerencia promueva trabajar bajo estándares de calidad e involucre a todos los empleados en la elaboración de planes y políticas relacionados con la calidad.
3. Promover la alta participación de todo el personal al interior de las organizaciones.
4. Es necesario que las empresas que conforman el Sector Bienestar en el Perú comprendan que el servicio que proveen debe obedecer a un diseño, de modo tal que siga un procedimiento estandarizado y el nivel de cumplimiento de los nuevos factores del modelo de calidad.
5. Comprender que la calidad es un concepto aplicable tanto a empresas manufactureras como a las que brindan servicios, donde el enfoque tiene que ser igual holístico o integral, cubriendo todas las áreas de la organización. También todos los procesos

administrativos, desde la planeación hasta el control, pasando por la organización y la supervisión.

6. Enfocarse en los clientes, para lo cual deben establecerse mecanismos que permitan conocer sus necesidades y sus expectativas. Esto se puede hacer con encuestas formales de satisfacción a los clientes, y esta información servirá de base para el diseño del servicio.
7. Formar círculos de calidad dentro de las organizaciones, brindando las herramientas y fomentando el trabajo en equipos. Para ello hay que derribar las barreras interdepartamentales que hay en la gran mayoría de las empresas.

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

Con el desarrollo de este trabajo de investigación se ha dado a conocer la percepción que existe sobre la calidad en las empresas del Sector Bienestar en el Perú, lo cual no se había investigado previamente. Además de que se ha concluido que el contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, como es el ISO 9001, no genera mejoras en el desempeño. Por lo que a pesar de lo revisado en los antecedentes es una enorme contribución para las empresas el saber que esta inversión no repercute directamente en el servicio que brindan. Aunque sí podría influir en la percepción que los clientes se generen de la empresa.

A partir de las conclusiones del estudio se sugiere que a futuro se desarrollen investigaciones para saber el por qué la implementación de las normas ISO 9001 no generan mejoras en el nivel de la calidad. Entre las posibles causas se encuentra que simplemente son estandarizaciones en los procesos, pero que limitan la innovación. Además de que pareciera ser que no se usan todas las herramientas, como el benchmarking, el diagrama de flujo de procesos o las encuestas anuales de satisfacción al cliente.

## Referencias

- Agus, A. & Mohd, N. (2013). *TQM products and product quality performance: Do they go hand in hand?* Recuperado de <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT27%20REVISED%2015-10-2004.htm>
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC.
- Alosilla-Velazco, R., Levaggi, P., Peña, A., & Rodríguez-Frías, J. (2012). *Planeamiento estratégico del sector salud privada en Lima* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima Perú).
- American Society for Quality (ASQ). (2014). *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*. Recuperado de <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2013). *NSE Perú 2013*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>
- Apoyo Consultoría. (2014, 21 de agosto). La situación y las perspectivas del sector salud en el país, según Apoyo Consultoría. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-situacion-y-perspectivas-sector-salud-2106233/9>
- Asociación de Clínicas Particulares del Perú (ACP). (2014). *Memoria ACP 2013 – Abril 2014*. Recuperado de <http://www.acp.org.pe/2014/05/memoria-acp-2013-abril-2014/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Reporte de Estabilidad Financiera, noviembre 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2013). *Documento de marco sectorial de salud y nutrición*. Recuperado de

<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6702/Documento-de-Marco-Sectorial-de-Salud-y-Nutrici%c3%b3n.pdf?sequence=6>

Banco Mundial & Organización Panamericana de la Salud. (2002). *La calidad del crecimiento*. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=NHHOs6uhUaoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Banco Mundial. (2014). *World development indicators: Health systems*. Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table/2.15>

Bardales, E. (2014, 13 de noviembre). Sector privado invirtió US\$ 400 millones en proyecto de salud este año. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cade-2014-sector-privado-invirtio-us-400-millones-proyectos-salud-este-ano-2113759>

Becker, B. & Gerhart, B. (1996, agosto). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.

Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.

Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad (8ª. ed.)*. México: Pearson Educación.

Brown, M.G. 1991. *Baldrige award-winning quality*. White Plains, NY: Quality Resources.

- Bruce, S., Chen, S., & Ebrahimpour, M. (2007). *Impact of ISO 9000 on TQM and business performance*. Recuperado de [http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han\\_chen\\_ebrahimpour\\_abstract.pdf?sequence=1](http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han_chen_ebrahimpour_abstract.pdf?sequence=1)
- CADE. (2014, noviembre). *Hagamos del Perú un país del primer mundo*. Salud. Recuperado de <http://ipae.pe/sites/default/files/REVISTA-CADE.pdf>
- Calidad de universidades aún no está asegurada porque gobierno no completa reformas. (2015, 22 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-aun-no-completa-reformas-asegurar-calidad-universidades-2129769>
- Camisón, C., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson.
- Castro, R. (2015, 22 de enero). *Sunedu: "Hay 66 universidades que funcionan con licencia provisional"*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/sunedu-hay-66-universidades-que-funcionan-licencia-provisional-2121274>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4ta. Ed.). México D.F., México: McGraw Hill
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Premio Nacional a la Calidad del Perú*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/premio\\_presentacion.htm](http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm)
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2014). *Semana de la calidad*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/semana\\_cgc.htm](http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm)
- Centro de Investigación, Educación y Desarrollo [CIED]. (2015). *Rol del Programa Nacional*. Recuperado de [http://www.ciedperu.org/programa\\_nacional.php](http://www.ciedperu.org/programa_nacional.php)
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., Aquilano, N. J. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (12va, Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill

Cid, A., Méndez, R. & Sandoval, F. (2011). *Investigación, fundamentos y metodología* (2ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Clínica González. (2015). *Laboratorio*. Recuperado de [http://www.clinicagonzalez.com/index\\_1stexa.php?catid=NA==](http://www.clinicagonzalez.com/index_1stexa.php?catid=NA==)

Cohen, S., & Brand, R. 1993. *Total quality management in government. A practical guide for the real world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2014). *Memoria institucional 2013*. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional>

Concytec: Inversión en innovación será mayor en 2015. (2014, 04 de abril). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/concytec-inversion-innovacion-mayor-2015-2177282>

Consejo Nacional de Educación. (2006). *Plan educativo nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>

Crespi, G. (2013). *Perú continúa rezagado en competitividad e innovación*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-continua-rezagado-competitividad-innovacion-2143867>

Cronin, J., & Taylor, S. (1992, julio). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

Crosby, P. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

Crosby, P. (1984). *Quality without tears: The Art of hassle – free management*. Milwaukee, WI: Quality Press.



D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. (2012b). *Planeamiento estratégico del sistema Educativo del Perú*. México D.F. México.: Pearson.

Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy Management Review*, 19(3), 392-418.

Decreto Supremo N° 001-2006-ED. Aprueban Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021. Presidencia de la República del Perú (2006). Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/decretos/DS-001-2006-ED.php>

Decreto Supremo N° 046-2014- PCM. Se aprueba la Política Nacional para la Calidad. Presidencia de la República del Perú (2010).

Deming, W. (1982) *Quality, productiviy and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study

Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Evans J., & Lindsay W. (2008). *Administración y control de la calidad* (7ª. ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Galán, M. (2012). *Sistema de información de salud pública*. Recuperado de [http://www.seis.es/documentos/informes/secciones/adjunto1/11\\_Sistemas\\_de%20informacion\\_de\\_salud\\_publica.pdf](http://www.seis.es/documentos/informes/secciones/adjunto1/11_Sistemas_de%20informacion_de_salud_publica.pdf)

Gobierno Plantea Crear Sistema Nacional de Calidad que Aportará Us\$ 234 millones anuales.

(1 de julio, 2014). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>

Gómez, J. (2013). *Coeficiente Alfa de Cronbach. Validación del instrumento de recolección de datos*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/marxin/jose-manuel-gomez>

Gryna, F., Chua R., DeFeo, J., & Magaña, J. (2007). *Método Juran, Análisis y Planeación de la Calidad* (5ta Ed.). México, D.F.: McGRAW-HILL Companies.

Han, S., Chen, S., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance. *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 45-52.

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

Hospitality on. (2014). *Global hotel ranking: The leaders grow stronger*. Recuperado de <http://hospitality-on.com/en/news/2014/06/16/global-hotel-ranking-the-leaders-grow-stronger/>

Hotel Monasterio. (2015). *Alojamiento*. Recuperado de [http://www.belmond.com/es/hotel-monasterio-cusco/ocus\\_rooms\\_deluxe](http://www.belmond.com/es/hotel-monasterio-cusco/ocus_rooms_deluxe)

Hotelogix (2015). *El mejor PMS en la nube*. Recuperado de [http://get.hotelogix.com/pms-hotel-eficiencia-gestion1/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=adwords-spanish-others&gclid=CPnfk5TMpsQCFYY8gQodS7YANw](http://get.hotelogix.com/pms-hotel-eficiencia-gestion1/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=adwords-spanish-others&gclid=CPnfk5TMpsQCFYY8gQodS7YANw)  
 TecnoHotel (2015). *PMS integrado y en la nube*. Recuperado de <http://www.tecnohotelnews.com/2012/10/pms-integrado-y-en-la-nube/>

- Instituto Nacional de Calidad iniciará operaciones en marzo. (2015, 05 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/instituto-nacional-calidad-iniciara-operaciones-marzo-noticia-1789566>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Estadísticas sociales*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Índices de precios de cuidados y conservación de la salud*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014c). *Tecnologías de la información y comunicación: Municipalidades que disponen de línea de telefonía fija, por años, según departamento*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Salud [SIN]. (2015). *Acerca del SIN*. Recuperado de <http://www.ins.gob.pe/portal/jerarquia/0/187/acerca-del-ins/jer.187>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2014). Survey Data. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=PE#countrypick>
- Invertirán S/. 230 millones para planes de innovación. (2015, febrero). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-invertiran-s-230-millones-para-planes-innovacion-26233.aspx#.VNYKiJ2G-xU>
- Jamison, D., Summers, L., Alleyne, G., Arrow, K., Berkley, S., & Binagwaho, A. et al. (2013). Global health 2035: A world converging within a generation. *The Lancet*, 382(9908), 1898-1955. Recuperado de <http://globalhealth2035.org/sites/default/files/launch/global-health-2035-spanish.pdf>

Juran, J.M. (1964) *Managerial breakthrough*. New York, Mc Graw-Hill.

La Educación como el Corazón del Desarrollo del Perú III: Oportunidades para Mejorar.

(2014, 01 de mayo). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/educacion-como-corazon-desarrollo-peru-iii-oportunidades-mejorar-2096015>

Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2012). *Sistema de Información Gerencial* (12ª ed.). Mexico: Pearson Educación.

Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales. Congreso de la República del Perú

(2011). Recuperado de <http://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Directiva-de-Seguridad.pdf>

Ley 30023. Ley que Crea el Registro Nacional de Historias Clínicas Electrónicas

(2013). Recuperado de [http://www.inen.sld.pe/portal/documentos/pdf/normas\\_legales/NUEVA\\_leyes/2013/2052013\\_LEY\\_30024.pdf](http://www.inen.sld.pe/portal/documentos/pdf/normas_legales/NUEVA_leyes/2013/2052013_LEY_30024.pdf)

Ley 30220. Promueve el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura. Presidencia de la República del Perú (2014). Recuperado de

<http://leyuniversitaria.pe/ley-30220/>

Ley 30224. Ley que Crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. Congreso de la República del Perú (2014).

Li, J., Anderson, A., & Harrison, R. (2003). *Total Quality management principles and practices in China* (2003). DOI. 10.1108/02656710310500833 Jin-Hai, Alistar & Harrison.

Magisterio Peruano. (2015). *Minedu implementa Sistema de Información Jurídica en Educación*. Recuperado de <http://magisterioperu.blogspot.com/2013/03/minedu-implementa-sistema-de.html>

- Marín, L. M., & Gimeno, J. (2010). *La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: Evidencias sobre la cultura de la calidad total y las ventajas que la caracterizan*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185316>
- Martínez, C. (2012). *Estadística y Muestreo* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: ECOE ediciones Ltda.
- Martins, A. (2015, 6 de febrero). 7 mitos derribados de los mejores sistemas educativos. BBC Mundo. Recuperado de [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2015/02/150206\\_educacion\\_pisa\\_mitos\\_am](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2015/02/150206_educacion_pisa_mitos_am)
- Minaya, G., Salinas, W., & Ayala B. et al. (2014). *Lineamientos de política de investigación, desarrollo e innovación para la salud del Perú, periodo 2014-2021*. Recuperado de [http://renabip.org/publicaciones/doc\\_download/82-propuesta-de-lineamientos-de-politica-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-para-la-salud-en-el-peru](http://renabip.org/publicaciones/doc_download/82-propuesta-de-lineamientos-de-politica-de-investigacion-desarrollo-e-innovacion-para-la-salud-en-el-peru).
- Mincetur: Déficit de infraestructura hotelera bordea los US\$ 900 millones. (2014, Setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-deficit-infraestructura-hotelera-bordea-us-900-millones-2108170>
- Minedu perfeccionará mecanismos para facilitar inversión privada en Educación. (2014, 7 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/minedu-perfeccionara-mecanismos-facilitar-inversion-privada-educacion-2182232>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2005). *Plan Nacional de Educación de Educación para Todos 2005-2015, Perú. Hacia una educación de calidad con equidad*. Recuperado de [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Plan\\_nacional\\_educacion\\_2005-20151.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/25/Plan_nacional_educacion_2005-20151.pdf)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Ministerio: Funciones*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-funciones.html>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014a). *SUNEDU. Disposiciones generales*. Recuperado de <http://leyuniversitaria.pe/calidad/sunedu/disposiciones-generales/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014b). *Por una educación universitaria de calidad para nuestros jóvenes*. Recuperado de <http://leyuniversitaria.pe/disposiciones/presentacion/>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014c). *Sector educación: logros más relevantes. Tres años de gobierno. Julio 2011 – Julio 2014*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/logros-mas-relevantes-sector-educacion.pdf>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014d). *Infraestructura. Presentación*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/index.php>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014, 9 de diciembre). *Ministra Magali Silva: “Nuevos galardones para nuestra gastronomía y pagina web nos ponen en boca del mundo”*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2014/noticia\\_261\\_2014.html](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2014/noticia_261_2014.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015, 10 de enero). *Ministra Magali Silva: “Principal agencia de viajes on line de China premia a Perú como mejor destino turístico”*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia\\_004\\_2015.html](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia_004_2015.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015, 10 de enero). *Ministra Magali Silva presenta la nueva campaña internacional de turismo de Promperú en FITUR 2015”*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia\\_017\\_2015.html](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia_017_2015.html)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Indicadores de Ocupabilidad*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2013). *Estadística*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2014). *Planillas Electrónicas – Informes Comparativos*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=1015&tip=86>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupaciones en el sector turismo (restaurantes, hoteles, y agencia 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)
- Moyano, J., Bruque, S., & Martínez, J. (2011). *Gestión de la Calidad en empresas tecnológicas de TQM a ITIL*. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U, 2011.
- Nava, V.M. (2011). ISO 9001:2008. *Elementos para Conocer e Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua*. México D.F., México: Limusa
- Normas ISO 9000. (2011). *¿Qué es ISO 9001:2008?* Recuperado de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>
- Ofimática. (2015). *OfiHotel Software para Hotel*. Recuperado de <http://www.ofi.es/software/hotel?gclid=CP7j09zcp8QCFW0Q7AodRhQAng>
- Ophélimos. (2007, 06 de agosto). *El estado actual de la educación en el Perú ¿signos de mejora?* Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/?amount=0&blogid=19&query=el+estado+actual+de+la+educacion+en+el+peru>

- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2012a). *The ISO Survey of Certifications*. Geneva: ISO copyright office.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2012b). *Quality management principles*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf)
- Organización Internacional de Normalización. (2014). *About us*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- Organización Internacional de Normalización. (2014). *Certification*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO9001&countrycode=PE#countrypick>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2014). *ISO 9000 - Quality management*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2013). *Informe sobre la salud en el mundo 2013. Investigaciones para una cobertura sanitaria universal*. Recuperado de [http://www.saludinvestiga.org.ar/pdf/libros/9789240691223\\_spa.pdf](http://www.saludinvestiga.org.ar/pdf/libros/9789240691223_spa.pdf)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2014). *Concluye la Asamblea Mundial de la Salud*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/WHA-20140524/es/>
- Parodi, C. Economía para Todos. (2012, 24 de Agosto). Gestión. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/08/peru-crecimiento-y-desarrollo.html>.
- Pastor, A., Otero, M., Portela, J. M., Viguera, J. L., & Repeto, D. (2013). *Sistemas Integrados de Gestión*. España, Cádiz: Publigades Bahía
- Pearson. (2014). *The learning curve*. Recuperado de <http://thelearningcurve.pearson.com/2014-report-summary/>



Perú invertirá 2,800 millones de dólares en infraestructura hospitalaria. (2015, Enero). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-01-18-peru-invertira-2-800-millones-de-dolares-en-infraestructura-hospitalaria-noticia\\_760844.html](http://www.rpp.com.pe/2015-01-18-peru-invertira-2-800-millones-de-dolares-en-infraestructura-hospitalaria-noticia_760844.html)

Peterson, R. (1995). Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach. *Recherche et Applications en Marketing*, 10(2), 75-88.

Perú tiene el sistema menos beneficioso para la investigación y desarrollo. (2014, 13 de agosto). Perú21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-tiene-sistema-menos-beneficioso-investigacion-y-desarrollo-2195575>

Prahogo, D. & Sohal, A. (2002). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *An empirical examination. International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.

PressPerú Noticias (2015). *Hotelería*. Recuperado de <http://pressperu.com/category/turismo/hotelaria/>

Red de Colegios Peruanos recibe Importante Acreditación Internacional (2014, 28 de octubre). Radio Programas del Perú (RPP). Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2014-10-28-red-de-colegios-peruanos-recibe-importante-acreditacion-internacional-noticia\\_737430.html](http://www.rpp.com.pe/2014-10-28-red-de-colegios-peruanos-recibe-importante-acreditacion-internacional-noticia_737430.html)

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana [RICYT]. (2014). *Objetivos*. Recuperado de <http://www.ricyt.org/objetivos>

Rivero, J. (2012). *La agonía de la escuela pública*. Recuperado de <http://www.revistaideele.com/ideele/content/la-agon%C3%AD-de-la-escuela-p%C3%ABblica>

Royal Inn Hotel. (2015). *Tarifas y ofertas*. Recuperado de <http://www.royalinnhoteles.com/tarifas.html>

SANNA. (2013). *Red y Servicios*. Recuperado de <http://www.sanna.pe/red-servicios/>

Sistema de Información de Jurídica de Educación (SIJE). (2015). *Buscador de Normas*

*Legales*. Recuperado de

[http://sistemas06.minedu.gob.pe/sinadmed\\_1/resolucionesexternas/consultanormas.aspx](http://sistemas06.minedu.gob.pe/sinadmed_1/resolucionesexternas/consultanormas.aspx)

Sector hotelero planea invertir más de US\$ 2,000 millones en los próximos tres años. Gestión

(2014, Diciembre). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/sector-](http://gestion.pe/economia/sector-hoteleroplanear-invertir-mas-us-2000-millones-proximos-tres-anos-2116967)

[hoteleroplanear-invertir-mas-us-2000-millones-proximos-tres-anos-2116967](http://gestion.pe/economia/sector-hoteleroplanear-invertir-mas-us-2000-millones-proximos-tres-anos-2116967)

Sociedad Hoteles del Perú. (2014). *Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú*. Recuperado de

<http://www.sociedadhotelesdelperu.org/descarga/resultados-del-estudio-de-brechas-hoteleras-en-el-peru.pdf>

Soluciones en Tecnología de Información (SOINFO). (2015). *Software de Gestión Sico*

*Hoteles*. Recuperado de <http://www.soinfos.com/software-gestion-hoteles-hostales-alojamientos-peru.php>

Summer, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México D. F., México: Pearson.

Sunedu: No solo son importantes las sanciones, sino los incentivos para mejorar la educación.

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sunedu-no-solo-son-importantes-sanciones-sino-incentivos-mejorar-calidad-universitaria-2121166>

Superintendencia Nacional de Salud [SUNASA]. (2015a). *Registro de instituciones*

*prestadoras de salud SUSALUD*. Recuperado de

<http://app3.susalud.gob.pe/ES/246/40/Articulo-106.aspx>

Superintendencia Nacional de Salud (SUNASA) (2015b). *Las entidades prestadoras de*

*salud*. Recuperado de <http://www.sunasa.gob.pe/funcionamiento/eps.htm>

Taipe, A. (2015, 02 de enero). Habrá inversión de más de US\$ 200 millones en educación

Superior. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/habra-inversion-mas-us200-millones-educacion-superior-noticia-1782244>

TCA Innsist On demand. (2015). *Sistema de información hotelera en línea*. Recuperado de [http://www.innsistondemand.com/apps/site/files/Brochure\\_TCA\\_SS\\_Innsist\\_On\\_Demand\\_ES.pdf](http://www.innsistondemand.com/apps/site/files/Brochure_TCA_SS_Innsist_On_Demand_ES.pdf)

The Commonwealth Fund (2014). *International Profiles of Health Care Systems, 2014*. Recuperado de [http://www.commonwealthfund.org/~media/files/publications/fund-report/2015/jan/1802\\_mossialos\\_intl\\_profiles\\_2014\\_v5.pdf](http://www.commonwealthfund.org/~media/files/publications/fund-report/2015/jan/1802_mossialos_intl_profiles_2014_v5.pdf)

Torres, A. (2013, 11 de diciembre). La intervención privada en educación: experiencias exitosas. *El Comercio*, A25.

Universidad Católica de Santa María (2012). *Estudios pregrado*. Recuperado de <http://www.ucsm.edu.pe/>

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. (2015). *Acerca de organigrama*. Recuperado de <http://www.usat.edu.pe/cepgp-nosotros/organigrama>

Universidad de Piura. (2015). *Pensiones y becas en campus Piura*. Recuperado de [http://udep.edu.pe/pensiones\\_piura.html](http://udep.edu.pe/pensiones_piura.html)

## Apéndice A: Listado de las Empresas que Integran la Población

	<b>RUC</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Departamento</b>	<b>Tipo de empresa</b>
1	10293256506	Nunez Reymer Julio Cesar	Arequipa	Hoteles
2	20510931514	Peruvian Tours Agency Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
3	20334766714	Inversiones La Rioja S.A.	Cusco	Hoteles
4	20424044203	Peru Oeh S.A.	Cusco	Hoteles
5	20114803228	Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Cusco	Hoteles
6	20424044203	Peru Oeh S.A.	Cusco	Hoteles
7	20510931514	Peruvian Tours Agency Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
8	20503909007	Clabe Andina S.A.C.	Cusco	Hoteles
9	20384928537	Brade Paracas S.A.	Ica	Hoteles
10	20114803228	Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Puno	Hoteles
11	20191703066	Petrogaker S.R.Ltda.	Ucayali	Hoteles
12	20393333767	Inversiones Turisticas De La Amazonia S.A.C.	Ucayali	Hoteles
13	20455394075	Casona Plaza Hotel Aqp S.A.C.	Arequipa	Hoteles
14	10266169669	Llaque Cacho Walter Napoleon	Cajamarca	Hoteles
15	20390321121	Wega Constructora E Inmobiliaria Sociedad Anonima Cerrada- Wega S.A.C.	Cajamarca	Hoteles
16	20326331962	Hotel Laguna Seca S.A	Cajamarca	Hoteles
17	20114673774	Hotelera Cusco S.A.	Cusco	Hoteles
18	20100910129	Cartir Peru S R L	Cusco	Hoteles
19	20422841653	Corporacion Hotelera Del Cuzco S.A.	Cusco	Hoteles
20	20510898126	San Agustin El Dorado S.A.C.	Cusco	Hoteles
21	20520181459	Sociedad Hotelera Del Sur S.A.	Cusco	Hoteles
22	20536047906	Hoteleria Peruana S.A.C.	Cusco	Hoteles
23	20104347691	Inversiones En Turismo S.A.	Ica	Hoteles
24	20125772227	Hotel Restaurant La Hacienda S.A.	Ica	Hoteles
25	20513242850	San Agustin Paracas S.A.C.	Ica	Hoteles
26	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Puno	Hoteles
27	20406473091	Casona Plaza Hotel Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Puno	Hoteles
28	20100910129	Cartir Peru S R L	Puno	Hoteles
29	20364122242	Hoteleria E Invesiones Latino S.A	Puno	Hoteles
30	20406350925	Operaciones Y Servicios Generales Puno	Puno	Hoteles
31	20136847237	Inmobiliaria De Turismo S A	Puno	Hoteles
32	20393444160	Negocios Ecoturísticos San Martin S.A.C	Ucayali	Hoteles
33	20388208008	Complejo Turístico Carhuaz S.A.	Áncash	Hoteles
34	20140117499	Empresa De Turismo Andino S.R.L.	Áncash	Hoteles
35	20130290320	Cooperativa De Servicios Multiples Del Centro Ltda.	Áncash	Hoteles
36	20115635388	Empresa Hotelera El Tumi Srl	Áncash	Hoteles
37	20530960006	Grand Hotel Cesar S E.I.R.L.	Áncash	Hoteles
38	20530652794	Inversiones America S.A.C.	Áncash	Hoteles
39	20530774393	Recreo Tropical La Colina S.R.L	Áncash	Hoteles
40	20445251942	Inmobiliaria Santa Adela Sa	Áncash	Hoteles
41	20488387074	Hotel La Joya Sac	Áncash	Hoteles
42	20449365420	San Sebastian E.I.R.L.	Áncash	Hoteles
43	20115627105	El Patio S.A.C.	Áncash	Hoteles
44	20571281865	Colombito E.I.R.L.	Áncash	Hoteles
45	20504550177	Ineisa E.I.R.L.	Áncash	Hoteles
46	20322915382	Hotel Cadena Real S.A.C.	Áncash	Hoteles
47	20322915382	Hotel Cadena Real S.A.C.	Áncash	Hoteles
48	20531644043	Inversiones Thasha E.I.R.L.	Áncash	Hoteles
49	20498458981	Hoteles Benavides S.A.C.	Arequipa	Hoteles
50	20223883801	Casagrande E I R Ltda	Arequipa	Hoteles
51	20455746796	Maison Du Soleil S.R.L.	Arequipa	Hoteles
52	20413425523	Negotur S.R.L.	Arequipa	Hoteles

53	20506579067	Meflo S.A.C.	Arequipa	Hoteles
54	20537197910	San Agustin Arequipa S.A.C.	Arequipa	Hoteles
55	20455556075	Hotel Santa Rosa E.I.R.L.	Arequipa	Hoteles
56	20498421475	J.J.E.Srl	Arequipa	Hoteles
57	20498672800	Hotel Los Edu'S S.R.L.	Arequipa	Hoteles
58	20498490795	Proinvertur S.A.C.	Arequipa	Hoteles
59	20454088094	Natura Inn E.I.R.L.	Arequipa	Hoteles
60	10304030017	Samalvides Dongo Helber Gaspar	Arequipa	Hoteles
61	20226728601	Explorer Servicios Turisticos S A C	Arequipa	Hoteles
62	10101009624	Rodriguez Sarasi Tomas Jorge	Arequipa	Hoteles
63	20506579067	Meflo S.A.C.	Arequipa	Hoteles
64	20130011897	Santa Catalina Tours Srl	Arequipa	Hoteles
65	20498248072	Servicios Turisticos Y Hoteleros Collahua E.I.R.L.	Arequipa	Hoteles
66	20136424867	Derrama Magisterial	Ayacucho	Hoteles
67	20534326115	Internazionale Hotel Restaurant Bar Pizzeria E.I.R.L.	Ayacucho	Hoteles
68	15108411438	Flores Samanamud Jorge Misael	Ayacucho	Hoteles
69	20453738354	Hotel Los Alamos E.I.R.L.	Cajamarca	Hoteles
70	20326229921	N.H. E.I.R. Ltda.	Cajamarca	Hoteles
71	20368799981	Multiservicios Elinor Srl	Cajamarca	Hoteles
72	20113658500	Hotelera El Bosque Scrl	Cajamarca	Hoteles
73	20490095340	Complejo Turistico Calca S.R.L.	Cusco	Hoteles
74	20101278582	Inversiones Royal Inka S A	Cusco	Hoteles
75	20491086212	Inversiones Salkamayu E.I.R.L.	Cusco	Hoteles
76	10093601063	Madge Soria Norma Beatriz	Cusco	Hoteles
77	20450511707	San Francisco Inversiones Sociedad Anonima Cerrada - San Francisco S.A.C.	Cusco	Hoteles
78	20527555575	Apu'S Dream E.I.R.L.	Cusco	Hoteles
79	10238090097	Bocangel Calderon Fidel	Cusco	Hoteles
80	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Cusco	Hoteles
81	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Cusco	Hoteles
82	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Cusco	Hoteles
83	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Cusco	Hoteles
84	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Cusco	Hoteles
85	20490149539	Kenamaris E.I.R.L..	Cusco	Hoteles
86	20347087620	Inversiones Continente Srltda.	Cusco	Hoteles
87	20400199109	Hotel De La Villa Hermoza S.C.R.Ltda	Cusco	Hoteles
88	20490179527	Corporacion Allende Montoya S.A.C.	Cusco	Hoteles
89	20450687490	Hoteles Garcilaso E.I.R.L	Cusco	Hoteles
90	20450687490	Hoteles Garcilaso E.I.R.L	Cusco	Hoteles
91	20527658978	Hotel Inka Andina E.I.R.L.	Cusco	Hoteles
92	20528039775	Koyllur Inn E,I,R,Ltda.	Cusco	Hoteles
93	20447725071	Angelica Servicios Turisticos Peru Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Cusco	Hoteles
94	20527431256	Los Andes De America Sac	Cusco	Hoteles
95	20301837896	Los Portales S.A	Cusco	Hoteles
96	20527248133	Inversiones New Marqueses Eir Ltda	Cusco	Hoteles
97	20455891702	Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	Cusco	Hoteles
98	20490494473	Inversion Hotelera Melany'S Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
99	20527326622	Yawata E.I.R.L.	Cusco	Hoteles
100	20358071954	Suizo Peruana De Hoteleria Eirl	Cusco	Hoteles
101	20485041240	Munay Wasi Inn E.I.R.L	Cusco	Hoteles
102	20535733806	Corporacion Fischer S.A.C.	Cusco	Hoteles
103	20490267060	Peru Monteros Tours S.R.L.	Cusco	Hoteles
104	20450551083	Inversiones Valle Keistel Sociedad Anonima Cerrada - Inversiones Valle Keistel S.A.C.	Cusco	Hoteles
105	20101278582	Inversiones Royal Inka S A	Cusco	Hoteles
106	20101278582	Inversiones Royal Inka S A	Cusco	Hoteles

107	20442053431	Hoteles Sur S.A.C.	Cusco	Hoteles
108	20527566429	Rumi Punku Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Cusco	Hoteles
109	20527372144	Misky Samai Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	Cusco	Hoteles
110	20513278293	San Agustin Internacional S.A.C	Cusco	Hoteles
111	20450791980	Inversiones Finos El Dorado Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	Cusco	Hoteles
112	20490639625	The Ashiana Empresa Individual De Responsabilidad Limitada-The Ashiana E.I.R.L.	Cusco	Hoteles
113	10244642468	Zereceda Vasquez Hilda	Cusco	Hoteles
114	20527400881	Servicios Turisticos J.B.C. Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
115	20564276783	Multiservicios Inkas Tarabamba S.A.C.	Cusco	Hoteles
116	20527393737	Terra Andina Hotel Sac	Cusco	Hoteles
117	20536047906	Hoteleria Peruana S.A.C.	Cusco	Hoteles
118	20536047906	Hoteleria Peruana S.A.C.	Cusco	Hoteles
119	20536047906	Hoteleria Peruana S.A.C.	Cusco	Hoteles
120	20536047906	Hoteleria Peruana S.A.C.	Cusco	Hoteles
121	20136424867	Derrama Magisterial	Cusco	Hoteles
122	20522128041	Importaciones Yamir S.A.C.	Cusco	Hoteles
123	20490936751	Inversiones Y Servicios Turisticos Aranjuez S.C.R.L.	Cusco	Hoteles
124	20278392237	Comercial Punto Azul E.I.R.Ltda	Cusco	Hoteles
125	20490574400	Inversiones Pascualinos Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada - Invers	Cusco	Hoteles
126	20527577463	Polo Inversiones Turisticas Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
127	10293274598	Taipe Huisa, Clotilde	Cusco	Hoteles
128	20491887657	Entretencimientos Y Restaurantes Andinos Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
129	20517360954	Operadora Inka S.A.C.	Cusco	Hoteles
130	20419195317	Inka Terra Peru S.A.C.	Cusco	Hoteles
131	20424044203	Peru Oeh S.A.	Cusco	Hoteles
132	20511670072	Inversiones Fabu Sociedad Anonima Cerrada	Cusco	Hoteles
133	20505670443	Nessus Hoteles Peru S.A.	Cusco	Hoteles
134	20278392237	Comercial Punto Azul E.I.R.Ltda	Cusco	Hoteles
135	10292343065	Ormachea Villavicencio Vicente	Cusco	Hoteles
136	20527857075	Turismo Concevidayoc E.I.R.L	Cusco	Hoteles
137	20513278960	San Agustin Urubamba Sac	Cusco	Hoteles
138	10085265844	Tejada Caceres David Antonio	Cusco	Hoteles
139	20404714130	Los Portales Hotel E.I.R.L.	Huánuco	Hoteles
140	20104151524	Inka Comfort Hoteles Del Peru S.A.C.	Huánuco	Hoteles
141	20489440432	Inversiones Turisticas Ruggeri Sac	Huánuco	Hoteles
142	20452495067	Empresa Inmobiliaria Omar S.A.	Ica	Hoteles
143	20502585569	Corporacion Turistica La Alameda S.A.C.	Ica	Hoteles
144	20452702119	Motorgas Multiservicios S.A.C.	Ica	Hoteles
145	20452512921	Inversiones Sanchez S.A.C.	Ica	Hoteles
146	20534661178	Cocos Inn E.I.R.L.	Ica	Hoteles
147	10214253939	Bernales Uribe Pedro Manuel	Ica	Hoteles
148	20452476275	El Huacachinero S.A.C.	Ica	Hoteles
149	20546641504	Aventuras Y Turismo Del Sur Sociedad Anonima Cerrada	Ica	Hoteles
150	20494914094	Corporacion Turistica Medina Coria Sociedad Anonima Cerrada	Ica	Hoteles
151	20479075787	B & M Inversiones Turisticas E.I.R.L.	Ica	Hoteles
152	20494573165	Mc Hotel Sociedad Anonima Cerrada	Ica	Hoteles
153	20495019196	Negocios Ana S.R.L.	Ica	Hoteles
154	20452357420	Andinas Service Eirl	Ica	Hoteles
155	20115363019	Hotel Silmar Srl.	Ica	Hoteles
156	20538358992	Golden Service Peru Sociedad Anonima Cerrada- Golden Service Peru S.A.C.	Ica	Hoteles
157	20279448091	San Isidro Labrador Eirltda	Ica	Hoteles
158	20452245974	Empresa Turistica Villa Sol Eirl	Ica	Hoteles

159	20452748534	Servicios Turisticos Villa Jazmin E.I.R.L.	Ica	Hoteles
160	20324574019	Inversiones Turisticas Alegria S.A.	Ica	Hoteles
161	10220771666	Sarmiento Martinez Liliana Briceida Martinez, Liliana Briceida	Ica	Hoteles
162	20534385472	Alfaro Rafael S.A.C.	Ica	Hoteles
163	20136424867	Derrama Magisterial	Ica	Hoteles
164	20452522137	Oro Viejo E.I.R.L.	Ica	Hoteles
165	20508918951	Tramitsa Service E.I.R.L	Ica	Hoteles
166	20452624487	Inversiones Majoro S.A.C.	Ica	Hoteles
167	20141569920	C.I.A. Serv. Turisticos El Mirador S.A.	Ica	Hoteles
168	20523880749	Ia Contactors Sac	Ica	Hoteles
169	20513752114	Empresa De Servicios Turisticos De Hospedaje La Posada Del Libertador E.I.R.L.	Ica	Hoteles
170	20495013741	Servicios Turisticos Crisolmar S.A.C	Ica	Hoteles
171	20534492554	Inversiones Turisticos Las Palmeras S.R.L.	Ica	Hoteles
172	20452537088	Empresa De Servicios Turisticos Y Hoteleria La Hispana E.I.R.L.	Ica	Hoteles
173	20367553180	Regency Plaza S.R.L.	Ica	Hoteles
174	20452674239	Hotel San Jorge Residencial S.R.L.	Ica	Hoteles
175	20324998307	Emp. De Repres. Y Serv. R Y R Srl	Ica	Hoteles
176	20486949261	Heliconia Hotel Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	Junín	Hoteles
177	20485956698	Inversiones Chiong Scrl	Junín	Hoteles
178	20522749070	Sociedad De Inversiones Y Turismo S.R.L.	Junín	Hoteles
179	10198193645	Brena Pacheco Luis Edmundo	Junín	Hoteles
180	20281267788	Brece Inversiones S.A.C.	Junín	Hoteles
181	20486160200	Corporacion Egoavil Torres Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Junín	Hoteles
182	10191970361	Ramirez De Hernandez Luz Elcira	La Libertad	Hoteles
183	20274492393	Hotel El Brujo S.A.	La Libertad	Hoteles
184	20396986338	Gran Bolivar Hotel S.A	La Libertad	Hoteles
185	20482228624	Inversiones Man S.A.C.	La Libertad	Hoteles
186	20231066129	Los Conquistadores Hotel S A	La Libertad	Hoteles
187	20103251452	Hotel Paraiso S.A.C.	La Libertad	Hoteles
188	20482652949	Hotel Plaza Grau S.A.C.	La Libertad	Hoteles
189	20481077291	Inversiones J & S S.A.C.	La Libertad	Hoteles
190	20481582181	Servicios Turisticos Perú Eirl	La Libertad	Hoteles
191	20222316694	Grupo Mclam Hotel Regents Sa	La Libertad	Hoteles
192	20509033464	Servicios Turisticos Felipe S.A.C	La Libertad	Hoteles
193	20530768075	Hotel Chavin Señorial S.R.L.	La Libertad	Hoteles
194	20481159181	Hoteleria Chong Wha E.I.R.L.	La Libertad	Hoteles
195	10048042894	Perez Troncoso Alfredo	Madre de Dios	Hoteles
196	20448186637	Inversiones Punuypampa E.I.R.L.	Puno	Hoteles
197	20406464181	Hhp Hoteles Hacienda Del Peru S.R.L.	Puno	Hoteles
198	20536047906	Hoteleria Peruana S.A.C.	Puno	Hoteles
199	20286066217	Cadena Hotelera Turistica Juliaca S.A.	Puno	Hoteles
200	10008158725	Lozada Lozada Oscar	San Martín	Hoteles
201	20233104818	Puerto Mirador S A	San Martín	Hoteles
202	20227553236	Corporacion Turistica Amazonica S A	San Martín	Hoteles
203	20136424867	Derrama Magisterial	San Martín	Hoteles
204	20531430248	Servicios Turisticos Cumbaza Srl	San Martín	Hoteles
205	20404344707	Corporacion Hotelera Del Oriente S.A.C.	San Martín	Hoteles
206	10406624621	Culqui Cruz, Rosa Espirita	San Martín	Hoteles
207	17148502528	Pelaez Rios Oscar	San Martín	Hoteles
208	20203900938	Happy Group S.R.Ltda.	Ucayali	Hoteles
209	20351693003	Servicios Turisticos Pucallpa S.R.L	Ucayali	Hoteles
210	20393525241	Tava D'Selva S.R.L.	Ucayali	Hoteles
211	20352185214	Centro Com. Drugstore Gusbet S.R.L	Ucayali	Hoteles

212	20128929771	Cia Hotelera Del Oriente Sa	Ucayali	Hoteles
213	20393470594	Hotel Luz De Luna E.I.R.L.	Ucayali	Hoteles
214	20128924117	Inversiones Fausto C. Lopez Srl	Ucayali	Hoteles
215	20393954281	Hotel Puerto Madera E.I.R.L.	Ucayali	Hoteles
216	20352472892	Igm Peru S.A.C.	Ucayali	Hoteles
217	20393183188	Los Gavilanes Hotel S.R.L.	Ucayali	Hoteles
218	20100032610	Hoteles Sheraton Del Peru S.A.	Lima	Hoteles
219	20110545798	Edificios Y Const. Santa Patricia S.A.	Lima	Hoteles
220	20303972821	Inversiones Brade S.A	Lima	Hoteles
221	20334539149	Orient-Express Peru S.A.	Lima	Hoteles
222	20512450165	Inversiones Aldana S.A.C.	Lima	Hoteles
223	20518738314	Hoteles Estelar Del Peru S.A.C.	Lima	Hoteles
224	20136847237	Inmobiliaria De Turismo S A	Lima	Hoteles
225	20136957253	Corporacion El Golf S.A.	Lima	Hoteles
226	20297885538	Hotelera Costa Del Pacifico S.A.	Lima	Hoteles
227	20301837896	Los Portales S.A	Lima	Hoteles
228	20386303003	Corporacion Hotelera Metor S.A.	Lima	Hoteles
229	20348851251	Suites El Golf Los Incas S.A.	Lima	Hoteles
230	20542056941	Grupo Zevi E.I.R.L.	Lima	Hoteles
231	20518672542	Inversiones New Pacific S.A.C.	Lima	Hoteles
232	20300043535	Consorcio Int.L. Ming Srltda	Lima	Hoteles
233	20514754293	Le Sheng Inversiones S.A.C.	Lima	Hoteles
234	20538869491	Hotel Carrera Sac	Lima	Hoteles
235	20100319234	Hotel La Paz S.A. En Liquidacion	Lima	Hoteles
236	20100910129	Cartir Peru S R L	Lima	Hoteles
237	20101000975	Miraflores De Turismo S.A.C	Lima	Hoteles
238	20118504055	Turismo Costa Sur S.A.	Lima	Hoteles
239	20205605500	Blue Marlin Beach Club S.A.	Lima	Hoteles
240	20262342710	Turismo Boulevard S.A.C.	Lima	Hoteles
241	20379719440	100pre Feliz Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
242	20462041587	Emp Servic Turisticos Colon Sac	Lima	Hoteles
243	20508159863	Inversiones Pimi Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
244	20515298127	Q.P. Hotels Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
245	20303368877	Figtur S.A.	Lima	Hoteles
246	20100340942	Garden Hotel S A	Lima	Hoteles
247	20114803228	Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Lima	Hoteles
248	20333684021	Swiss Management S.A.C	Lima	Hoteles
249	20513215887	Sociedad De Desarrollo De Hoteles Peruanos S.A.	Lima	Hoteles
250	20514937703	Mad Lima Hoteles S.A.	Lima	Hoteles
251	20538129616	Nuevo Mundo Lima Hotel S.A.C.	Lima	Hoteles
252	20538571912	Atton San Isidro S.A.C.	Lima	Hoteles
253	20109116051	Constructora Concepcion S.A.C.	Lima	Hoteles
254	20128719297	Hotel Pacifico Srl	Lima	Hoteles
255	20530734171	Hotel Restaurant Turistico Casablanca S.A.C.	Lima	Hoteles
256	20257365914	Inversiones M Y N Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
257	20101670865	Rumbo Inversiones Turisticas S R Ltda	Lima	Hoteles
258	20512966994	Avalons Investments S.A.C	Lima	Hoteles
259	20253607611	Hotel El Dorado Sa	Lima	Hoteles
260	20509007463	Inversiones Turisticas Leon E.I.R.L.	Lima	Hoteles
261	20457537272	Narsier S.A.C.	Lima	Hoteles
262	20562963791	Hotel Ofreedom S.A.C.	Lima	Hoteles
263	20565440978	Invotel S.A.C.	Lima	Hoteles
264	10094835106	Silva Hidalgo Maria Eliza	Lima	Hoteles
265	20267973149	Inversiones Koala S.R.L.	Lima	Hoteles
266	20295295741	Inversiones Infiniti S.A.	Lima	Hoteles
267	20297715373	Hotel Internacional S.R.Ltda.	Lima	Hoteles



268	20308321836	Hotel Anthony'S Sac	Lima	Hoteles
269	20505668970	South Marine Overseas, Inc.	Lima	Hoteles
270	20517072738	First Choice Inversiones S.A.C.	Lima	Hoteles
271	20477783954	Grupo Franco Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
272	20544759346	Corporacion Hotelera De Servicios Y Eventos Jeshua S.A.C.	Lima	Hoteles
273	20503707048	Dominios Turisticos Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
274	10458477430	Pelaez Miranda Jorge Jesus	Lima	Hoteles
275	20100313627	Turicom S A	Lima	Hoteles
276	20100965888	Hospedajes Señorial S.A.C.	Lima	Hoteles
277	20108787130	Compañia De Inversiones Turisticas Costa Del Sol S.A.	Lima	Hoteles
278	20113004135	Inversiones San Antonio Abad S.A.C.	Lima	Hoteles
279	20266548584	Hotelera Antigua S.A.C.	Lima	Hoteles
280	20291478761	Inversiones Porta Coeli S.A.	Lima	Hoteles
281	20330573857	Faraona Servicios Hoteleros S.A.	Lima	Hoteles
282	20335065621	Inversiones Luciana S.A	Lima	Hoteles
283	20335342217	Miraflores Pacific Hotel S.A.C. - Mp Hotel S.A.C.	Lima	Hoteles
284	20372362252	Hotelera Los Girasoles S.A.C.	Lima	Hoteles
285	20492399478	Inversiones Sen Lei E.I.R.L.	Lima	Hoteles
286	20492673120	Monteluna S.A.C.	Lima	Hoteles
287	20502591020	Hospitality Peru S.A.C.	Lima	Hoteles
288	20504545416	Inversiones Jimeno S.A.C. - Inverji S.A.C.	Lima	Hoteles
289	20511466203	Hotel Tac Sac	Lima	Hoteles
290	20512936653	Inversiones Turisticas Santa Maria S.A.C.	Lima	Hoteles
291	20513437600	Servicios E Inversiones Crisol Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
292	20514352730	Inversiones Tulip E.I.R.L.	Lima	Hoteles
293	20515601164	Turismo El Tambo S.A.C.	Lima	Hoteles
294	20515675524	Adris Proyectos Sociedad Anonima Cerrada - Adris Proyectos S.A.C.	Lima	Hoteles
295	20522351033	Chirry'S Inversiones S.A.C. - C.H.I.S.A.C.	Lima	Hoteles
296	20550025176	I & G Hispania S.A.C.	Lima	Hoteles
297	20551529933	Hotel El Tambo S.A.C.	Lima	Hoteles
298	20552281838	Top Rank Hotel Sociedad Anonima Cerrada	Lima	Hoteles
299	20554141812	Inversiones Rec Sociedad Anonima Cerrada - Inversiones Rec S.A.C.	Lima	Hoteles
300	20522991873	Margical S.A.C.	Lima	Hoteles
301	20113152169	Inversiones Generales Aries S A	Lima	Hoteles
302	10099361242	Zheng Zhang Ming Tong	Lima	Hoteles
303	20305798950	F & Kme S.A.	Lima	Hoteles
304	20492914771	Inversiones Turisticas Cuellar S.A.C.	Lima	Hoteles
305	20507230203	D.J. Peru Corporation S.A.C.	Lima	Hoteles
306	20536412612	Empresa Oro Inn S.A.C.	Lima	Hoteles
307	20563371642	Inversiones Andagoya Sac	Lima	Hoteles
308	20392819291	Ocean Spa S.A.C.	Lima	Hoteles
309	20512657002	L.Inversiones Shiac Kam S.A.C.	Lima	Hoteles
310	20557069721	Hino Inversiones Sociedad Anonima Cerrada - Hino Inversiones S.A.C.	Lima	Hoteles
311	20544926773	Ocean Blue Operadores E.I.R.L.	Lima	Hoteles
312	20527827672	VIDA SALUD S.A.C.	Apurímac	Salud
313	20494088208	TRINIDAD & ESPECIALIDADES MEDICAS SAC	San Martín	Salud
314	20507264108	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA S.A.C.	Arequipa	Salud
315	20507264108	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA SAC	Piura	Salud
316	20451400241	SERVICIOS MEDICOS GENERALES SAN JUAN SRL	Loreto	Salud
317	20170245823	SERVICIOS MEDICOS CLINICA SANTA ANITA	Loreto	Salud
318	20519907144	SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD SANTA ANA S.A.C.	Tacna	Salud
319	20453503047	SERVICIOS DE SALUD LOS FRESNOS SAC	Cajamarca	Salud
320	20525350429	SERMEDITUM S.R.L.	Tumbes	Salud

321	20495176615	SAN VICENTE	Ica	Salud
322	20544206410	SAN PABLO TRUJILLO	La Libertad	Salud
323	20479661678	POLICLINICO SAN MARCOS EIRL	Cajamarca	Salud
324	20447676606	MEDICENTRO TOURIST'S HEALTH	Puno	Salud
325	20489301823	MAGOL SRL.	Pasco	Salud
326	20527956057	MACSALUD	Cusco	Salud
327	20534214317	LAS CONDES SAC	Ica	Salud
328	20494276462	LAS AMERICAS	Ica	Salud
329	20214955220	LABORATORIOS MEDINA SRL	Arequipa	Salud
330	20534815400	LA CLINICA DE ICA DR. JULIO TATAJE BARRIGA SRL	Ica	Salud
331	20531856229	INSTITUTOMEDICO ESPECIALIZADO UROGINEC E.I.R.L	Áncash	Salud
332	20509854239	INSTITUTO NEFROUROLOGICO DEL NORTE SAC	Lambayeque	Salud
333	20480082673	HOSPITAL PRIVADO JUAN PABLO II S.A.C.	Lambayeque	Salud
334	20525758428	HOSPITAL PRIVADO DEL PERU SAC	PIURA	Salud
335	20394723259	HOSPITAL METROPOLITANO S.A.	Lambayeque	Salud
336	20480436319	HOSPITAL DE CLINICAS CHICLAYO SAC	Lambayeque	Salud
337	20451029046	HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS - IQUITOS	Loreto	Salud
338	20162580672	HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS	Arequipa	Salud
339	20508181796	FAMISALUD	Ica	Salud
340	20323231118	EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD EL NAZARENO S.R.L.	Ayacucho	Salud
341	20494436761	EMPRESA DE SALUD POLICLINICO SANTA MARIA MAGDALENA SAC	Ayacucho	Salud
342	20310529126	DANIEL A. CARRION S.A.C.	Ica	Salud
343	20531457529	CORPORACIÓN MÉDICA SAN MARTÍN	San Martín	Salud
344	20494598231	CORPORACION CLINICA J. SOLDEVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Ica	Salud
345	20440813934	CLINICA VIGO 2000 S. CIVIL DE R.L.	Piura	Salud
346	20440936424	CLINICA TORRES S.A.	Piura	Salud
347	20106100790	CLINICA TATAJE BARRIGA S.A.C.	Ica	Salud
348	20534588152	CLINICA TATAJE	Ica	Salud
349	20494306043	CLINICA SEÑOR DE LUREN DE ICA S.A.C.	Ica	Salud
350	20401882741	CLINICA SANTO DOMINGO	Junín	Salud
351	20526109237	CLINICA SANTA ROSA SULLANA S.A.C.	Piura	Salud
352	20531842279	CLINICA SANTA MARIA DE CHIMBOTE SAC	Áncash	Salud
353	20445226590	CLINICA SAN PEDRO	Áncash	Salud
354	20107463705	CLINICA SAN PABLO SEDE HUARAZ	Áncash	Salud
355	20454135432	CLINICA SAN PABLO DE LA SALLE S.A.	Arequipa	Salud
356	20495666973	CLINICA SAN LORENZO SRL	Cajamarca	Salud
357	20171689245	CLINICA SAN FRANCISCO DE ASIS S.A.	Cajamarca	Salud
358	20481701709	CLINICA SAN ANTONIO S.A.C.	La Libertad	Salud
359	20282804329	CLINICA ROBLES S.A.C.	Áncash	Salud
360	20130297685	CLINICA ORTEGA	Junín	Salud
361	20484289167	CLINICA OLGUIN E.I.R.L	Piura	Salud
362	20115485475	CLINICA NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES SAC	Áncash	Salud
363	20531470975	CLINICA NOR ORIENTE EIRL	San Martín	Salud
364	2044799240	CLINICA MONTE SINAI JULIACA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Puno	Salud
365	20102756364	CLINICA MIRAFLORES S.A.	Piura	Salud
366	20274301636	CLINICA MATERNO INFANTIL DEL NORTE S.A.	La Libertad	Salud
367	20113711834	CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA SAC	Cajamarca	Salud
368	20113711834	CLINICA LIMATAMBO CAJAMARCA S.A.C.	Cajamarca	Salud
369	20526375468	CLINICA J & C INMACULADA CONCEPCION S.A.C.	Piura	Salud
370	20100054184	CLINICA INTERNACIONAL S.A.	Piura	Salud
371	20228715523	CLINICA HUANUCO E-I-R-LTDA.	Huánuco	Salud
372	20531544685	CLINICA GUZMAN EIRL	San Martín	Salud
373	20534952067	CLINICA GAXAY E.I.R.L.	ICA	Salud

374	20484186864	CLINICA FEIJOO E.I.R.L.	Tumbes	Salud
375	20528936076	CLINICA ESPECIALIZADA SANTA LUCILA S.R.L.	Huánuco	Salud
376	20485947273	CLINICA CAYETANO HEREDIA	Junín	Salud
377	20445657221	CLINICA BELEN S.A.C.	Áncash	Salud
378	20393276194	CLINICA AMAZONICA E.I.R.L.	Ucayali	Salud
379	20526109661	CLINICA SANTA BEATRIZ	Piura	Salud
380	20163652201	CENTRO MEDICO MONTE CARMELO SRL	Arequipa	Salud
381	20447812127	CENTRO MEDICO MEDICA SUR	Puno	Salud
382	20510012900	CENTRO MEDICO INTERNACIONAL DE SERVICIOS E INVESTIGACION DE MEDICINA DE ALTITUD SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco	Salud
383	20444626055	CENTRO MEDICO CLINICA ELERA	Junín	Salud
384	20489301823	CENTRO DE ASISTENCIA MEDICA Y MEDICINA OCUPACIONAL	Junín	Salud
385	20321856145	ASOCIACION PASTORAL DE SERVICIOS MEDICOS ASISTENCIALES JULIACA DE LA IGLESIA ADVENTISTA DEL SEPTIMO DIA	Puno	Salud
386	20227729709	ASOCIACION PASTORAL DE SERVICIOS MEDICOS ASISTENCIALES CLINICA ADVENTISTA ANA STHAL	Loreto	Salud
387	20493179480	ASOCIACION CIVIL SELVA AMAZONICA	Loreto	Salud
388	20316068708	ADMINISTRADORA CLINICA TRESA S.A	Piura	Salud
389	'20507294198	VISUALCENTER SAC	Lima	Salud
390	'20509372676	VISUAL OPHTHALMICS E.I.R.L.	Lima	Salud
391	'20136596561	TG LASER OFTALMICA S.A.	Lima	Salud
392	'20510054815	SOLUCIONES MEDICAS NATURALES S.A.C.	CALLAO	Salud
393	'20100054931	SOCIEDAD FRANCESA DE BENEFICENCIA	Lima	Salud
394	'20507264108	SISTEMAS DE ADMINISTRACION HOSPITALARIA SAC	Lima	Salud
395	'20515490311	SERVICIOS MEDICOS REPROMEDIC S.A.C	Lima	Salud
396	'20461665820	SERVICIOS DE SALUD MONTEFIORI SAC	Lima	Salud
397	'20547498489	RED DE SALUD CLINICA S.A.C.	Lima	Salud
398	'20145154619	PROVISION 2000 S.A.C.	Lima	Salud
399	'20101098681	PROMOTORA ASISTENCIAL S.A.C. CLINICA LIMATAMBO	Lima	Salud
400	'20101098681	PROMOTORA ASISTENCIAL S.A.C CLINICA LIMA TAMBO	Lima	Salud
401	'20347638529	POLICLINICO ÑAHUI E.I.R.L.	Lima	Salud
402	'20523788427	PIRPALAP SAC	Lima	Salud
403	'20349635845	OPTIMA VISION S.R.L.	Lima	Salud
404	'20512665447	OPERADORES MEDICOS S.A.C.	Lima	Salud
405	'20428674201	ONCOLOGIA S.A.C. - SEDE SAN BORJA	Lima	Salud
406	'20428674201	ONCOLOGIA S.A.C	Lima	Salud
407	'20381170412	ONCOCENTER PERU S.A.C.	Lima	Salud
408	'20513110431	OFTALMOLOGÍA INTEGRAL SAC	Lima	Salud
409	'20162053206	OFTALMICA S.A.	Lima	Salud
410	'20543755908	OFTALMEDICA SUR SAC	Lima	Salud
411	'20523075463	OCULASER CENTRO DE MICROCIRUGIA Y LASER SAC	Lima	Salud
412	'20509262579	NORVISION S.A.C.	Lima	Salud
413	'20519143683	MEGASALUD NARANJAL S.A.C.	Lima	Salud
414	'10082458391	MEDICINA AVANZADA S.A.	Lima	Salud
415	'20501781291	MEDIC SER SAC	Lima	Salud
416	'20522706184	M Y ST SALUD S.A.C.	Lima	Salud
417	'20101258476	LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER	Lima	Salud
418	'20101668615	LASANTA CENTRO DE APOYO MEDICO S.C.R.L	Lima	Salud
419	'20100176964	LA ESPERANZA DEL PERU S.A.	Lima	Salud
420	'20508167459	INSTITUTOS OFTALMOLOGICOS ESPECIALIZADOS DR. CARLOS WONG CAM S.A.C.	Lima	Salud
421	'20376570267	INSTITUTO PERUANO DE LA VISION S.A.C.	Lima	Salud
422	'20429771367	INSTITUTO ONCOLOGICO MIRAFLORES S.A.	Lima	Salud
423	'20205557181	INSTITUTO OFTALMOSALUD S.R.L.	Lima	Salud

424	'20194320419	INSTITUTO MEDICO QUIRURGICO AREQUIPA SA	Lima	Salud
425	'20516167310	INSTITUTO DEL CEREBRO Y LA COLUMNA VERTEBRAL	Lima	Salud
426	'20137697450	INSTITUTO DE GINECOLOGIA Y REPRODUCCION S.A.	Lima	Salud
427	'20144442629	HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS	Lima	Salud
428	'20548883092	GROUP CORPORACION G & R S.A.C.	Lima	Salud
429	'20160436051	GALENOS ESPECIALISTAS SA	Lima	Salud
430	'20185972179	FUTURO VISION E.I.R.L.	Lima	Salud
431	'20263805021	ESPECIALIDADES MEDICAS UNIVERSAL S.A.	Lima	Salud
432	'20514137685	EMERGENCIAS COANQUI MEDICOS S.A.C.	Lima	Salud
433	'20516579189	DIAL SALUD SAC	CALLAO	Salud
434	'20100905800	CLINICAS SAN BERNARDO S.A.	Lima	Salud
435	'20545396069	CLINICAS MAISON DE SANTE SOCIEDAD ANONIMA	Lima	Salud
436	'20100178401	CLÍNICA VESALIO	Lima	Salud
437	'20380605890	CLINICA UNIVERSITARIA S.A.C	Lima	Salud
438	'20515333216	CLINICA SUDAMERICANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	CALLAO	Salud
439	'20517737560	CLINICA SANTA MARIA DEL SUR	Lima	Salud
440	'20102161336	CLINICA SAN VICENTE S.A.	Lima	Salud
441	'20107463705	CLINICA SAN PABLO S.A.C.	Lima	Salud
442	'20261267111	CLINICA SAN MIGUEL ARCANGEL SAC	Lima	Salud
443	'20505018509	CLINICA SAN GABRIEL S.A.C.	Lima	Salud
444	'20523013786	CLINICA SAN BARTOLOME S.A.C.	Lima	Salud
445	'20254372171	CLÍNICA RESURRECCION S.A.	Lima	Salud
446	'20330835568	CLINICA QUIRURGICA SANTA MARIA S.A.	Lima	Salud
447	'20508790971	CLINICA NUEVO SAN JUAN S.A.C.	Lima	Salud
448	'20509876712	CLINICA MUNDO SALUD SAC	Lima	Salud
449	'20102086881	CLINICA MORILLAS S.A.	Lima	Salud
450	'20144804393	CLINICA MATERNO INF. VIRGEN DEL ROSARIO S.R.L.	Lima	Salud
451	'20545396069	CLINICA MAISON DE SANTE DEL ESTE	Lima	Salud
452	'20348622812	CLINICA LOS ANDES S.A.C.	Lima	Salud
453	'20537489295	CLINICA LA LUZ SAC	Lima	Salud
454	'20517738701	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.	Lima	Salud
455	'20100054184	CLINICA INTERNACIONAL S.A.	Lima	Salud
456	'20100054184	CLÍNICA INTERNACIONAL	Lima	Salud
457	'20511055912	CLINICA DIVINO NIÑO JESUS - ORDEN DE MALTA	Lima	Salud
458	'20511096279	CLINICA DE OJOS D'OPELUCE S.A.C.	Lima	Salud
459	'20511328072	CLINICA DE LA FAMILIA	Lima	Salud
460	'20544107861	CLINICA DE LA ALAMEDA S.A.C	Lima	Salud
461	'20464259440	CENTRO MEDICO AVENDAÑO S.A.C.	Lima	Salud
462	'20535637599	CALLAO SALUD S.A.C.	CALLAO	Salud
463	'20107695584	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A	Lima	Salud
464	'20504653499	ASOCIACION PRO VIDA PADRE BRUNO TRAVERSO	Lima	Salud
465	'20101267467	ASOCIACION PERUANO JAPONESA	Lima	Salud
466	'20337889167	ASOCIACION PASTORAL DE SERVICIOS MEDICO ASISTENCIALES GOOD HOPE DE LA IGLESIA ADVENTISTA DEL SEPTIMO DIA	Lima	Salud
467	'20117357113	ASOCIACION HIJAS DE SAN CAMILO	Lima	Salud
468	'20428080671	ASOCIACION CIVIL NUESTRA SEÑORA DEL SAGRADO CORAZON	Lima	Salud
469	'20100121809	ADMINISTRADORA CLINICA RICARDO PALMA S.A.	Lima	Salud
470		CENTRUM - PUCP	Lima	Educación Superior
471		ESAN	Lima	Educación Superior
472		PADE Piura	Lima	Educación Superior
473		ALBERT EINSTEIN	Ancash	Educación - Colegios
474		SAN MARTIN DE PORRES	Ancash	Educación - Colegios
475		VICTOR VALENZUELA GUARDIA	Ancash	Educación - Colegios

476	INTEGRAL	Ancash	Educación - Colegios
477	EL NAZARENO	Ancash	Educación - Colegios
478	EL SANTA	Ancash	Educación - Colegios
479	SAN JOSE	Ancash	Educación - Colegios
480	VIRGEN DE GUADALUPE	Ancash	Educación - Colegios
481	EXPERIMENTAL UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA	Ancash	Educación - Colegios
482	NEWTGN COLLEGE	Ancash	Educación - Colegios
483	CRISTO AMIGO	Ancash	Educación - Colegios
484	REAL PACIFICO	Ancash	Educación - Colegios
485	SEÑOR DE LA VIDA	Ancash	Educación - Colegios
486	CORPUS CHRISTI	Ancash	Educación - Colegios
487	JESUS MAESTRO	Ancash	Educación - Colegios
488	AMERICA	Apurimac	Educación - Colegios
489	SAN JERONIMO	Arequipa	Educación - Colegios
490	DE LA SALLE	Arequipa	Educación - Colegios
491	SAN FRANCISCO DE ASIS	Arequipa	Educación - Colegios
492	NUESTRA SRA. DE LA MERCED	Arequipa	Educación - Colegios
493	SAGRADO CORAZON	Arequipa	Educación - Colegios
494	INTERNACIONAL PERUANO BRITANICO	Arequipa	Educación - Colegios
495	PERUANO ALEMAN MAX UHLE	Arequipa	Educación - Colegios
496	JUAN DE LA CRUZ CALIENES	Arequipa	Educación - Colegios
497	BLAS PASCAL	Arequipa	Educación - Colegios
498	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Arequipa	Educación - Colegios
499	PERUANO - ITALIANA DOMINGO SAVIO	Arequipa	Educación - Colegios
500	NUESTRA SRA. DE LA ASUNTA	Arequipa	Educación - Colegios
501	CLARET	Arequipa	Educación - Colegios
502	SAN JOSE	Arequipa	Educación - Colegios
503	DE LOS SAGRADOS CORAZONES	Arequipa	Educación - Colegios
504	NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	Arequipa	Educación - Colegios
505	COLEGIO ANGLO AMERICANO PRESCOTT	Arequipa	Educación - Colegios
506	GENERAL JOSE DE SAN MARTIN	Arequipa	Educación - Colegios
507	MARIA AUXILIADORA	Arequipa	Educación - Colegios
508	ALEXANDER FLEMING	Arequipa	Educación - Colegios
509	ALAS PERUANAS	Arequipa	Educación - Colegios
510	GALILEANO PERUANO ITALIANO	Arequipa	Educación - Colegios
511	BRYCE S.A.C.	Arequipa	Educación - Colegios
512	NIÑO JESUS EL TERREMOTITO	Arequipa	Educación - Colegios
513	JOYCE	Arequipa	Educación - Colegios
514	JAMES CLERK MAXWELL	Arequipa	Educación - Colegios
515	FARADAY	Arequipa	Educación - Colegios
516	GRAN PACIFICADOR LINUS PAULING	Arequipa	Educación - Colegios
517	LUCIEN FREUD	Arequipa	Educación - Colegios
518	LATINOAMERICANO	Arequipa	Educación - Colegios
519	WALTER PEÑALOZA RAMELLA	Arequipa	Educación - Colegios
520	MARIANISTA	Arequipa	Educación - Colegios
521	LA CANTUTA DE AREQUIPA	Arequipa	Educación - Colegios
522	TRILCE AREQUIPA	Arequipa	Educación - Colegios
523	NIÑO MAGISTRAL	Arequipa	Educación - Colegios
524	BRITANICO EUROPEO DUNALASTAIR	Arequipa	Educación - Colegios
525	SANTA URSULA	Arequipa	Educación - Colegios
526	INTERNACIONAL ELIM	Arequipa	Educación - Colegios
527	LICEE JEAN BAPTISTE LAMARCK	Arequipa	Educación - Colegios
528	CORAZON DE MARIA	Arequipa	Educación - Colegios
529	FEDERICO FROEBEL	Ayacucho	Educación - Colegios
530	JEAN PIAGET	Ayacucho	Educación - Colegios

531	BERTOLT BRECHT	Ayacucho	Educación - Colegios
532	AUGUSTO SALAZAR BONDY	Cajamarca	Educación - Colegios
533	JUAN PABLO II	Cajamarca	Educación - Colegios
534	SAN FERNANDO	Cajamarca	Educación - Colegios
535	RAMON CASTILLA	Cajamarca	Educación - Colegios
536	DAVY	Cajamarca	Educación - Colegios
537	ISAAC NEWTON	Cajamarca	Educación - Colegios
538	SEGUNDO CABRERA MUÑOZ	Cajamarca	Educación - Colegios
539	CIENCIA Y TECNOLOGIA	Cajamarca	Educación - Colegios
540	LA CATOLICA	Cajamarca	Educación - Colegios
541	JOSE PARDO	Cusco	Educación - Colegios
542	SAN FRANCISCO DE ASIS	Cusco	Educación - Colegios
543	LA MERCED	Cusco	Educación - Colegios
544	SANTA ANA	Cusco	Educación - Colegios
545	PUKLLASUNCHIS	Cusco	Educación - Colegios
546	SAN JOSE LA SALLE	Cusco	Educación - Colegios
547	SAN JOSE	Cusco	Educación - Colegios
548	SANTA MARIA MADRE DE DIOS	Cusco	Educación - Colegios
549	PITAGORAS	Cusco	Educación - Colegios
550	ADVENTISTA	Cusco	Educación - Colegios
551	LA SALLE	Cusco	Educación - Colegios
552	GALILEO	Cusco	Educación - Colegios
553	LIDERES	Cusco	Educación - Colegios
554	RAIMONDI	Cusco	Educación - Colegios
555	SAN VICENTE DE LA BARQUERA	Huanuco	Educación - Colegios
556	AUGUSTO CARDICH	Huanuco	Educación - Colegios
557	LA DIVINA MISERICORDIA	Huanuco	Educación - Colegios
558	ANDRES FERNANDEZ GARRIDO	Huanuco	Educación - Colegios
559	PERUANO CANADIENSE	Ica	Educación - Colegios
560	ALAS PERUANAS	Ica	Educación - Colegios
561	DE LA CRUZ	Ica	Educación - Colegios
562	SANTA ROSA DE LAS AMERICAS	Ica	Educación - Colegios
563	DATA SYSTEM'S INGENIEROS	Ica	Educación - Colegios
564	JOSE CARLOS MARIATEGUI	Ica	Educación - Colegios
565	SANTA ROSA	Ica	Educación - Colegios
566	SEÑOR DE LUREN	Ica	Educación - Colegios
567	REDENCION	Ica	Educación - Colegios
568	SANTISIMO CRISTO MORENO	Ica	Educación - Colegios
569	SAN VICENTE DE PAUL	Ica	Educación - Colegios
570	ERNESTO VELIT RUIZ	Ica	Educación - Colegios
571	ALAS PERUANAS	Ica	Educación - Colegios
572	MILLENIO	Ica	Educación - Colegios
573	PERUANO CHINO	Ica	Educación - Colegios
574	NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE	Ica	Educación - Colegios
575	ALEXANDER VON HUMBOLDT	Ica	Educación - Colegios
576	POW SANG	Ica	Educación - Colegios
577	SANTISIMO JESUS	Ica	Educación - Colegios
578	ANTONIO RAIMONDI SAC	Ica	Educación - Colegios
579	TRILCE	Junin	Educación - Colegios
580	PAMER	Junin	Educación - Colegios
581	HARVARD	Junin	Educación - Colegios
582	CONVENIO ANDRES BELLO	Junin	Educación - Colegios
583	ANDINO	Junin	Educación - Colegios
584	INGENIERIA	Junin	Educación - Colegios
585	UNION	Junin	Educación - Colegios
586	ZARATE	Junin	Educación - Colegios

587	EDITUM	Junin	Educación - Colegios
588	SAN JUAN BOSCO	Junin	Educación - Colegios
589	SAN ANTONIO MARIA CLARET	Junin	Educación - Colegios
590	BERTOLT BRECHT	Junin	Educación - Colegios
591	ANTIOQUIA	Junin	Educación - Colegios
592	PRAXIS LA ESPERANZA	Junin	Educación - Colegios
593	TRILCE INTERNACIONAL	Junin	Educación - Colegios
594	MOODY	Junin	Educación - Colegios
595	CIENTIFICA	Junin	Educación - Colegios
596	TRILCE INTERNACIONAL MILENIUM	Junin	Educación - Colegios
597	PITAGORAS	Junin	Educación - Colegios
598	LATINO	Junin	Educación - Colegios
599	LA INMACULADA	La Libertad	Educación - Colegios
600	ALFRED NOBEL	La Libertad	Educación - Colegios
601	WILLIAM HARVEY	La Libertad	Educación - Colegios
602	NUESTRA.SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO	La Libertad	Educación - Colegios
603	INGENIERIA	La Libertad	Educación - Colegios
604	JUAN PABLO II	La Libertad	Educación - Colegios
605	ALEXANDER GRHAM BELL	La Libertad	Educación - Colegios
606	LORD KELVIN	La Libertad	Educación - Colegios
607	TALENTOS	La Libertad	Educación - Colegios
608	CLARETIANO	La Libertad	Educación - Colegios
609	TRILCE	La Libertad	Educación - Colegios
610	SAN PEDRO	La Libertad	Educación - Colegios
611	EL PORVENIR	La Libertad	Educación - Colegios
612	ENGELS CLASS	La Libertad	Educación - Colegios
613	SANTA RITA DE JESUS	La Libertad	Educación - Colegios
614	KEPLER	La Libertad	Educación - Colegios
615	PEDRO RUIZ GALLO	Lambayeque	Educación - Colegios
616	AFUL-LAMBAYEQUE	Lambayeque	Educación - Colegios
617	EL NAZARENO	Lambayeque	Educación - Colegios
618	SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO	Lambayeque	Educación - Colegios
619	SANTA MARIA REYNA	Lambayeque	Educación - Colegios
620	SAN AGUSTIN	Lambayeque	Educación - Colegios
621	LA INMACULADA	Lambayeque	Educación - Colegios
622	FERNANDO ROSSI EMANUELLI	Lambayeque	Educación - Colegios
623	MANUEL ANTONIO RIVAS	Lambayeque	Educación - Colegios
624	JORGE BASADRE	Lambayeque	Educación - Colegios
625	APPUL COLLEGE	Lambayeque	Educación - Colegios
626	EXCELENCIA	Lambayeque	Educación - Colegios
627	CIMA	Lambayeque	Educación - Colegios
628	PERUANO ESPAÑOL INTER MUNDO	Lambayeque	Educación - Colegios
629	JUAN MEJIA BACA	Lambayeque	Educación - Colegios
630	TRILCE CHICLAYO	Lambayeque	Educación - Colegios
631	SAN PEDRO	Lambayeque	Educación - Colegios
632	HORACIO ZEVALLOS GAMEZ	Lambayeque	Educación - Colegios
633	FACHSE PEDRO RUIZ GALLO	Lambayeque	Educación - Colegios
634	EXCELENCIA COLLEGE	Lambayeque	Educación - Colegios
635	SAN AGUSTIN	Loreto	Educación - Colegios
636	JAIME WHITE	Madre de Dios	Educación - Colegios
637	SAN LUIS	Moquegua	Educación - Colegios
638	MARISCAL CACERES	Pasco	Educación - Colegios
639	ALFONSO UGARTE	Pasco	Educación - Colegios
640	FRANCISCO BOLOGNESI	Pasco	Educación - Colegios
641	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Piura	Educación - Colegios
642	VALLESOL	Piura	Educación - Colegios

643	SANTA MARIA	Piura	Educación - Colegios
644	SAN LUIS GONZAGA	Piura	Educación - Colegios
645	MARIA MONTESSORI	Piura	Educación - Colegios
646	VIRGEN DE GUADALUPE	Piura	Educación - Colegios
647	PROYECTO	Piura	Educación - Colegios
648	PAMER LAS ARENAS	Piura	Educación - Colegios
649	JAVIER PEREZ DE CUELLAR	Piura	Educación - Colegios
650	FEDERICO VILLARREAL	Piura	Educación - Colegios
651	BELEN	Piura	Educación - Colegios
652	TNTE E P CESAR PINGLO CHUNGA	Piura	Educación - Colegios
653	RICARDO PALMA	Piura	Educación - Colegios
654	ALBERT EINSTEIN	Piura	Educación - Colegios
655	ASIS	Piura	Educación - Colegios
656	NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	Piura	Educación - Colegios
657	DIVINO MAESTRO	Piura	Educación - Colegios
658	TENIENTE MIGUEL CORTES	Piura	Educación - Colegios
659	FEDERICO VILLARREAL	Piura	Educación - Colegios
660	ISAAC NEWTON	Piura	Educación - Colegios
661	SAN JUAN BAUTISTA	Puno	Educación - Colegios
662	ADVENTISTA PUNO	Puno	Educación - Colegios
663	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Puno	Educación - Colegios
664	CLAUDIO GALENO	Puno	Educación - Colegios
665	ANTONIO RAIMONDI	Puno	Educación - Colegios
666	TUPAC AMARU	Puno	Educación - Colegios
667	ELENA DE SANTA MARIA	Puno	Educación - Colegios
668	ADVENTISTA DEL TITICACA	Puno	Educación - Colegios
669	DANNY MITTERRAND	Puno	Educación - Colegios
670	LUZ ANDINA REYNA DE LAS AMERICAS	Puno	Educación - Colegios
671	FERNANDO STAHL	Puno	Educación - Colegios
672	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Puno	Educación - Colegios
673	AMERICANA	Puno	Educación - Colegios
674	SIGMA	Puno	Educación - Colegios
675	BUEN PASTOR	Puno	Educación - Colegios
676	JAMES BALDWIN	Puno	Educación - Colegios
677	CLAUDIO GALENO	Puno	Educación - Colegios
678	NUEVO PERU	Puno	Educación - Colegios
679	GREGOR MENDEL	Puno	Educación - Colegios
680	SIMON BOLIVAR	San Martin	Educación - Colegios
681	CIENCIAS	San Martin	Educación - Colegios
682	28 DE JULIO	Tacna	Educación - Colegios
683	SANTA ANA	Tacna	Educación - Colegios
684	FEDERICO VILLARREAL	Tacna	Educación - Colegios
685	CEPA EL FARO	Tacna	Educación - Colegios
686	ALEXANDER VON HUMBOLDT	Tacna	Educación - Colegios
687	NIÑO JESUS	Tumbes	Educación - Colegios
688	SANTA MARIA DE LA FRONTERA	Tumbes	Educación - Colegios
689	UCAYALI	Ucayali	Educación - Colegios
690	HOSANNA DE K.P.M.P.	Ucayali	Educación - Colegios
691	SUDAMERIZ	Ucayali	Educación - Colegios
692	SOLLERTIA	Ucayali	Educación - Colegios
693	INGENIEROS UNI	Ucayali	Educación - Colegios
694	TRILCE LOS OLIVOS	Lima	Educación - Colegios
695	TRILCE SALAVERRY	Lima	Educación - Colegios
696	LICEO SANTO DOMINGO	Lima	Educación - Colegios
697	SANTO DOMINGO DE GUZMAN	Lima	Educación - Colegios
698	SANTO DOMINGO	Lima	Educación - Colegios



699	NUESTRA SEÑORA DE MONSERRAT	Lima	Educación - Colegios
700	TRILCE MARSANO	Lima	Educación - Colegios
701	APEIRON	Callao	Educación - Colegios
702	TRILCE DE COMAS	Lima	Educación - Colegios
703	BERTOLT BRECHT	Lima	Educación - Colegios
704	NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED	Lima	Educación - Colegios
705	TRILCE DE BREÑA	Lima	Educación - Colegios
706	TRILCE DE ROMA	Lima	Educación - Colegios
707	LA MERCED SUR	Lima	Educación - Colegios
708	TRILCE CHORRILLOS II	Lima	Educación - Colegios
709	PROLOG DE VILLA MARIA	Lima	Educación - Colegios
710	SAN AGUSTIN	Lima	Educación - Colegios
711	SANTISIMO NOMBRE DE JESUS	Lima	Educación - Colegios
712	SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
713	PROLOG	Lima	Educación - Colegios
714	SANTO DOMINGO DE GUZMAN	Lima	Educación - Colegios
715	SANTA MARIA MARIANISTA	Lima	Educación - Colegios
716	CLARETIANO	Lima	Educación - Colegios
717	MARKHAM	Lima	Educación - Colegios
718	NUESTRA SEÑORA DE MONSERRAT DE COMAS	Lima	Educación - Colegios
719	SANTO DOMINGO	Lima	Educación - Colegios
720	MARIA REINA MARIANISTAS	Lima	Educación - Colegios
721	SAGRADOS CORAZONES RECOLETA	Lima	Educación - Colegios
722	LA SAGRADA FAMILIA	Lima	Educación - Colegios
723	TRILCE SAN JUAN	Lima	Educación - Colegios
724	PAMER CARLOS IZAGUIRRE	Lima	Educación - Colegios
725	MARIANISTA	Lima	Educación - Colegios
726	NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN	Lima	Educación - Colegios
727	CHAMPAGNAT	Lima	Educación - Colegios
728	SAN ANTONIO MARIANISTAS	Callao	Educación - Colegios
729	TRILCE DE VILLA EL SALVADOR	Lima	Educación - Colegios
730	LA SALLE	Lima	Educación - Colegios
731	TRILCE - MARANGA	Lima	Educación - Colegios
732	EL BUEN PASTOR	Lima	Educación - Colegios
733	SACO OLIVEROS HELICOIDAL	Lima	Educación - Colegios
734	JUAN XXIII	Lima	Educación - Colegios
735	INGENIEROS UNI	Lima	Educación - Colegios
736	SANTO DOMINGO EL APOSTOL	Lima	Educación - Colegios
737	TRILCE VILLA MARIA	Lima	Educación - Colegios
738	ALEXANDER VON HUMBOLDT	Lima	Educación - Colegios
739	PAMER PUENTE PIEDRA	Lima	Educación - Colegios
740	SANTA MARIA DE BREÑA	Lima	Educación - Colegios
741	INGENIERIA II	Lima	Educación - Colegios
742	VILLA MARIA LA PLANICIE	Lima	Educación - Colegios
743	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Lima	Educación - Colegios
744	NUESTRA SEÑORA DEL CONSUELO	Lima	Educación - Colegios
745	JUAN PABLO PEREGRINO	Lima	Educación - Colegios
746	TRILCE DE LA MOLINA	Lima	Educación - Colegios
747	SACO OLIVEROS HELICOIDAL	Lima	Educación - Colegios
748	SACO OLIVEROS DE SANTA BEATRIZ	Lima	Educación - Colegios
749	SAN AGUSTIN	Lima	Educación - Colegios
750	PAMER - SANTA BEATRIZ	Lima	Educación - Colegios
751	JOHANNES GUTENBERG	Lima	Educación - Colegios
752	PAMER - MAGDALENA DEL MAR	Lima	Educación - Colegios
753	SAN ANTONIO DE PADUA	Lima	Educación - Colegios
754	B.GROUP-SEDE II	Callao	Educación - Colegios

755	BERTOLT BRECHT BREZING	Lima	Educación - Colegios
756	ALFONSO UGARTE	Lima	Educación - Colegios
757	SAN MARTIN DE PORRES	Lima	Educación - Colegios
758	LICEO SAN AGUSTIN	Lima	Educación - Colegios
759	TRILCE DE SANTA ANITA	Lima	Educación - Colegios
760	PAMER - SAN MIGUEL	Lima	Educación - Colegios
761	DIVINO CORAZON DE JESUS	Lima	Educación - Colegios
762	REGINA PACIS	Callao	Educación - Colegios
763	COLEGIO AMERICA DEL CALLAO	Callao	Educación - Colegios
764	LA INMACULADA CONCEPCION	Lima	Educación - Colegios
765	PAMER	Lima	Educación - Colegios
766	MIRAFLORES	Lima	Educación - Colegios
767	ALFREDO REBAZA ACOSTA DE LOS JAZMINES	Callao	Educación - Colegios
768	DE LA INMACULADA	Lima	Educación - Colegios
769	SAN ALFONSO	Lima	Educación - Colegios
770	SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
771	PASCUAL SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
772	JUAN CRONIQUEUR	Lima	Educación - Colegios
773	NUESTRA SEÑORA DE COPACABANA	Lima	Educación - Colegios
774	NEWTON COLLEGE	Lima	Educación - Colegios
775	DIEZ DE OCTUBRE	Lima	Educación - Colegios
776	PROLOG DE VILLA EL SALVADOR	Lima	Educación - Colegios
777	EL NAZARENO	Lima	Educación - Colegios
778	SAN IGNACIO DE RECALDE	Lima	Educación - Colegios
779	SEÑOR DE LOS MILAGROS	Callao	Educación - Colegios
780	PANAMERICANA	Callao	Educación - Colegios
781	SAN SILVESTRE SCHOOL ASOCIACION CIVIL	Lima	Educación - Colegios
782	ANNIE'S SCHOOL	Lima	Educación - Colegios
783	DE LOS SAGRADOS CORAZONES BELEN	Lima	Educación - Colegios
784	INGENIEROS UNI DE SANTA ANITA	Lima	Educación - Colegios
785	FERMIN TANGUIS	Lima	Educación - Colegios
786	SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
787	ADVENTISTA SALVADOR	Lima	Educación - Colegios
788	SAN JOSE DE MONTERRICO	Lima	Educación - Colegios
789	SAN ISIDRO PATRON DE VITARTE	Lima	Educación - Colegios
790	MAGISTER II	Lima	Educación - Colegios
791	BARTOLOME HERRERA	Lima	Educación - Colegios
792	EVARISTE GALOIS	Lima	Educación - Colegios
793	TRENTO ESCARDO	Lima	Educación - Colegios
794	JOHN NASH HIGH SCHOOL	Lima	Educación - Colegios
795	TRENTO COLONIAL	Lima	Educación - Colegios
796	APEIRON	Lima	Educación - Colegios
797	TRILCE CALLAO	Callao	Educación - Colegios
798	LOS PEREGRINOS	Lima	Educación - Colegios
799	INMACULADA CONCEPCION	Lima	Educación - Colegios
800	JULIO RAMON RIBEYRO	Lima	Educación - Colegios
801	TRILCE CHORRILLOS	Lima	Educación - Colegios
802	GENES DE LOS OLIVOS	Lima	Educación - Colegios
803	JOSEPH AND MERY HIGH SCHOOL	Lima	Educación - Colegios
804	PAMER CHORRILLOS	Lima	Educación - Colegios
805	UNION	Lima	Educación - Colegios
806	PAUL GROUSSAC DE COMAS	Lima	Educación - Colegios
807	LUSIN	Lima	Educación - Colegios
808	LORD BYRON	Lima	Educación - Colegios
809	ROBERT LETOURNEAU	Lima	Educación - Colegios
810	NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED	Lima	Educación - Colegios

811	PAMER	Lima	Educación - Colegios
812	TRILCE DE SALAMANCA	Lima	Educación - Colegios
813	TRENER DE MONTEERRICO	Lima	Educación - Colegios
814	LA MERCED	Lima	Educación - Colegios
815	FRANKLIN DELANO ROOSEVELT	Lima	Educación - Colegios
816	SAN FRANCISCO DE BORJA	Lima	Educación - Colegios
817	SAN IGNACIO DE LOYOLA	Lima	Educación - Colegios
818	CAMBRIDGE COLLEGE LIMA	Lima	Educación - Colegios
819	ALFRED NOBEL	Lima	Educación - Colegios
820	PAMER - CARABAYLLO	Lima	Educación - Colegios
821	SAN LUCAS	Lima	Educación - Colegios
822	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Lima	Educación - Colegios
823	MIGUEL DE CERVANTES	Lima	Educación - Colegios
824	ALFONSO UGARTE	Lima	Educación - Colegios
825	SAN JORGE SUR	Lima	Educación - Colegios
826	NIÑO JESUS DE PRAGA	Callao	Educación - Colegios
827	PAMER - JESUS MARIA	Lima	Educación - Colegios
828	MARISCAL ANDRES AVELINO CACERES	Lima	Educación - Colegios
829	SANTA URSULA	Lima	Educación - Colegios
830	INTERNACIONAL ELIM	Lima	Educación - Colegios
831	SAN LUIS	Lima	Educación - Colegios
832	ENRIQUE CAMINO BRENT	Lima	Educación - Colegios
833	ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO	Lima	Educación - Colegios
834	JUAN ESPINOZA MEDRANO	Lima	Educación - Colegios
835	SALAMANCA	Lima	Educación - Colegios
836	INMACULADO HIGH SCHOOL	Lima	Educación - Colegios
837	SACO OLIVEROS DE SAN FELIPE	Lima	Educación - Colegios
838	SANTA ANITA	Lima	Educación - Colegios
839	SANTISIMA MARIA S.A.C.	Lima	Educación - Colegios
840	SACO OLIVEROS DE LINCE	Lima	Educación - Colegios
841	HONORES DE BREÑA	Lima	Educación - Colegios
842	SANTA ANA DE INGENIERIA	Lima	Educación - Colegios
843	SANTISIMO SACRAMENTO	Lima	Educación - Colegios
844	ISABEL FLORES DE OLIVA	Lima	Educación - Colegios
845	SAN JOSE HNOS.MARISTAS	Callao	Educación - Colegios
846	AMERICAN SYSTEMS	Lima	Educación - Colegios
847	JESUS EDUCADOR	Lima	Educación - Colegios
848	ISAAC NEWTON	Callao	Educación - Colegios
849	FRANCO PERUANO	Lima	Educación - Colegios
850	CESAR VALLEJO	Lima	Educación - Colegios
851	SACO OLIVEROS SISTEMA MARSHALL	Lima	Educación - Colegios
852	DIVINO MAESTRO	Lima	Educación - Colegios
853	HUMANISMO Y TECNOLOGIA - HUMTEC	Lima	Educación - Colegios
854	CLEMENTE ALTHAUS	Lima	Educación - Colegios
855	DIOS ES AMOR	Lima	Educación - Colegios
856	ANTONIO RAIMONDI	Lima	Educación - Colegios
857	SANTA RITA DE CASIA	Lima	Educación - Colegios
858	HORACIO PATIÑO CRUZATTI	Lima	Educación - Colegios
859	INNOVA SCHOOLS- SAN MIGUEL 2	Lima	Educación - Colegios
860	SANTA ANGELA	Lima	Educación - Colegios
861	INNOVA SCHOOLS	Lima	Educación - Colegios
862	SAN FRANCISCO DE ASIS	Lima	Educación - Colegios
863	GUSTAVO ADOLFO BECQUER	Lima	Educación - Colegios
864	EL DIVINO MAESTRO	Lima	Educación - Colegios
865	PITAGORAS NUEVO SAN JUAN	Lima	Educación - Colegios
866	INNOVA SCHOOLS	Lima	Educación - Colegios

867	MELITON CARVAJAL	Lima	Educación - Colegios
868	HANS CHRISTIAN ANDERSEN	Lima	Educación - Colegios
869	SANTIAGO APOSTOL	Lima	Educación - Colegios
870	SAN JOSE DE CLUNY	Lima	Educación - Colegios
871	PASCUAL SACO OLIVEROS	Callao	Educación - Colegios
872	CONCORDIA UNIVERSAL	Callao	Educación - Colegios
873	MARIA REINA DE CORAZONES	Callao	Educación - Colegios
874	SAN ANDRES	Lima	Educación - Colegios
875	SANTA ANA	Lima	Educación - Colegios
876	MI AMIGO JESUS	Lima	Educación - Colegios
877	CRISTO EL SALVADOR	Lima	Educación - Colegios
878	CATOLICO SAN PIO X	Lima	Educación - Colegios
879	NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE SEGUNDO	Lima	Educación - Colegios
880	COLEGIO PRIVADO UNI	Lima	Educación - Colegios
881	ALFA	Callao	Educación - Colegios
882	BEATA ANA MARIA JAVOUHEY	Callao	Educación - Colegios
883	MONITOR HUASCAR	Lima	Educación - Colegios
884	INGENIEROS UNI DE ATE	Lima	Educación - Colegios
885	MONITOR HUASCAR	Lima	Educación - Colegios
886	VILLA CARITAS	Lima	Educación - Colegios
887	MARIA ALVARADO	Lima	Educación - Colegios
888	PAMER CAJAHUAMAN III	Lima	Educación - Colegios
889	TRILCE DE SAN ISIDRO	Lima	Educación - Colegios
890	PASCUAL SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
891	DE JESUS	Lima	Educación - Colegios
892	MONITOR HUASCAR	Lima	Educación - Colegios
893	RVDO.HNO.GASTON MARIA	Lima	Educación - Colegios
894	CRISTO SALVADOR	Lima	Educación - Colegios
895	JESUS ES MI LUZ	Callao	Educación - Colegios
896	SANTA MARGARITA	Lima	Educación - Colegios
897	LICEO SANTO DOMINGO EL APOSTOL	Lima	Educación - Colegios
898	ALBERTO BENJAMIN SIMPSON	Lima	Educación - Colegios
899	SANTA TERESITA	Lima	Educación - Colegios
900	TRILCE BENAVIDES	Lima	Educación - Colegios
901	DE JESUS	Lima	Educación - Colegios
902	ROBERT HOOKE	Lima	Educación - Colegios
903	MARIA DE LOS ANGELES	Lima	Educación - Colegios
904	BERTOLT BRECHT	Lima	Educación - Colegios
905	NUESTRA SEÑORA DE MONTSERRAT DE GAMARRA	Lima	Educación - Colegios
906	SANTISIMA VIRGEN DE LA PUERTA	Lima	Educación - Colegios
907	MARIA DE LAS MERCEDES	Lima	Educación - Colegios
908	SAN ISIDRO LABRADOR	Lima	Educación - Colegios
909	DEUNI	Lima	Educación - Colegios
910	NUESTRA SEÑORA DEL PILAR	Lima	Educación - Colegios
911	SAN ANTONIO DE PADUA	Lima	Educación - Colegios
912	ALTAIR	Lima	Educación - Colegios
913	TRENTO PRO	Lima	Educación - Colegios
914	LUMBRERAS	Lima	Educación - Colegios
915	INTERNACIONAL ELIM HUAYCAN	Lima	Educación - Colegios
916	SANTA MARIA DE LA PROVIDENCIA	Lima	Educación - Colegios
917	SAN MARCOS	Lima	Educación - Colegios
918	CORAZON DE MARIA	Lima	Educación - Colegios
919	INNOVA SCHOOLS	Lima	Educación - Colegios
920	NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED	Lima	Educación - Colegios
921	SAN RAFAEL	Lima	Educación - Colegios
922	CESAR VALLEJO MENDOZA	Lima	Educación - Colegios

923	ELVIRA GARCIA Y GARCIA	Lima	Educación - Colegios
924	SACO OLIVEROS DE PUENTE PIEDRA	Lima	Educación - Colegios
925	MATER CHRISTI	Lima	Educación - Colegios
926	JUAN PABLO PEREGRINO DE LA PAZ	Lima	Educación - Colegios
927	ALPAMAYO	Lima	Educación - Colegios
928	LOMAS DE SANTA MARIA	Lima	Educación - Colegios
929	LICEO BERNHALD BOLZANO	Lima	Educación - Colegios
930	SAN ANTONIO DE PADUA PRESBITERO	Lima	Educación - Colegios
931	INDEPENDENCIA	Lima	Educación - Colegios
932	INGENIERIA DE CHORRILLOS	Lima	Educación - Colegios
933	REPUBLICA DE HOLANDA	Lima	Educación - Colegios
934	INCA GARCILASO DE LA VEGA	Lima	Educación - Colegios
935	MARIA MONTESSORI	Lima	Educación - Colegios
936	SOR ANA DE LOS ANGELES	Lima	Educación - Colegios
937	REINA DEL MUNDO	Lima	Educación - Colegios
938	PERUANO BRITANICO	Lima	Educación - Colegios
939	MARIA GORETTI	Lima	Educación - Colegios
940	SAN PEDRO	Lima	Educación - Colegios
941	INTERNACIONAL ELIM	Lima	Educación - Colegios
942	LEONARD EULER	Lima	Educación - Colegios
943	VICTORIA BARCIA BONIFFATTI	Lima	Educación - Colegios
944	JUAN PABLO PEREGRINO	Lima	Educación - Colegios
945	CIENTIFICO NIVEL A	Lima	Educación - Colegios
946	ALFA	Lima	Educación - Colegios
947	SAN JUDAS TADEO CORAZONISTAS	Lima	Educación - Colegios
948	CASUARINAS COLLEGE	Lima	Educación - Colegios
949	JORGE WASHINGTON	Callao	Educación - Colegios
950	SAN VICENTE	Lima	Educación - Colegios
951	SAN JOSE DE CLUNY	Lima	Educación - Colegios
952	GENES II	Lima	Educación - Colegios
953	CRISTO REY	Lima	Educación - Colegios
954	SANTA ELENA	Lima	Educación - Colegios
955	JUVENTUD CIENTIFICA	Lima	Educación - Colegios
956	INKA GAKUEN	Lima	Educación - Colegios
957	HEROES DEL PACIFICO	Lima	Educación - Colegios
958	NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	Lima	Educación - Colegios
959	SANTA ISABEL DE HUNGRIA	Lima	Educación - Colegios
960	PESTALOZZI	Lima	Educación - Colegios
961	SACO OLIVEROS DE CANTA CALLAO	Lima	Educación - Colegios
962	SANTO TOMAS DE AQUINO DE LOS JARDIN	Lima	Educación - Colegios
963	DIEZ DE OCTUBRE - SAN MIGUEL	Lima	Educación - Colegios
964	SANTA CUARESMA	Lima	Educación - Colegios
965	DALTON	Lima	Educación - Colegios
966	INGENIERIA DE CARMELITAS	Lima	Educación - Colegios
967	SAN JOSE Y EL REDENTOR	Lima	Educación - Colegios
968	THALES	Lima	Educación - Colegios
969	SAN ISIDRO DE MANCHAY	Lima	Educación - Colegios
970	PITAGORAS DE COMAS	Lima	Educación - Colegios
971	JOHANNES KEPLER II	Lima	Educación - Colegios
972	EMANUEL	Lima	Educación - Colegios
973	CAPITAN FAP JOSE ABELARDO QUIÑONES	Lima	Educación - Colegios
974	JUAN PABLO II	Lima	Educación - Colegios
975	JESUS DE BELEN	Lima	Educación - Colegios
976	SALCANTAY	Lima	Educación - Colegios
977	LA CATOLICA	Lima	Educación - Colegios
978	SAN JOSE	Lima	Educación - Colegios

979	SAN VICENTE	Lima	Educación - Colegios
980	SAN LORENZO	Lima	Educación - Colegios
981	THALES DE VITARTE	Lima	Educación - Colegios
982	PITAGORAS DE INGENIERIA	Lima	Educación - Colegios
983	APPU-SAN CARLOS	Lima	Educación - Colegios
984	CRISTO SALVADOR	Lima	Educación - Colegios
985	DIVINO MAESTRO DE PRO	Lima	Educación - Colegios
986	SANTO TOMAS DE AQUINO	Lima	Educación - Colegios
987	BLAISE PASCAL	Lima	Educación - Colegios
988	APOSTOL SAN PEDRO	Lima	Educación - Colegios
989	VIRGEN DE LA PUERTA	Lima	Educación - Colegios
990	HIRAM BINGHAM	Lima	Educación - Colegios
991	TRENTO FAUCETT	Lima	Educación - Colegios
992	CIBERT- UNI DE ATE VITARTE	Lima	Educación - Colegios
993	LOS HIJOS DE MARIA	Lima	Educación - Colegios
994	MAESTRO CESAR VALLEJO	Lima	Educación - Colegios
995	SANTA SOFIA DE ISRAEL	Callao	Educación - Colegios
996	EL NAZARENO	Lima	Educación - Colegios
997	JOSE CARLOS MARIATEGUI	Lima	Educación - Colegios
998	SANTA INES	Lima	Educación - Colegios
999	INNOVA SCHOOLS	Lima	Educación - Colegios
1000	CESAR VALLEJO	Lima	Educación - Colegios
1001	VIRGEN DE VIRGENES	Lima	Educación - Colegios
1002	INGENIERIA	Lima	Educación - Colegios
1003	INTERNACIONAL ELIM	Lima	Educación - Colegios
1004	PALAS ATENEA	Lima	Educación - Colegios
1005	GALENO LIMA SUR	Lima	Educación - Colegios
1006	SANTA ROSA DE QUIVES	Lima	Educación - Colegios
1007	DAVID AUSUBEL	Lima	Educación - Colegios
1008	SANTA RITA	Lima	Educación - Colegios
1009	JERUSALEN	Callao	Educación - Colegios
1010	PERUANO AMERICANO	Lima	Educación - Colegios
1011	BERTOLT BRECHT	Lima	Educación - Colegios
1012	SAN ANTONIO	Callao	Educación - Colegios
1013	ROMA	Lima	Educación - Colegios
1014	JORGE POLAR	Lima	Educación - Colegios
1015	SAN MIGUEL ARCANGEL	Lima	Educación - Colegios
1016	VIRGEN DE GUADALUPE	Lima	Educación - Colegios
1017	AMERICA'S HIGH SCHOOL I	Callao	Educación - Colegios
1018	BELEN	Lima	Educación - Colegios
1019	LAS PALMAS NUEVA ESPERANZA	Lima	Educación - Colegios
1020	INNOVA SCHOOLS	Lima	Educación - Colegios
1021	SAN ANTONIO DE LIMA COLLEGE	Lima	Educación - Colegios
1022	NUESTRA SEÑORA DEL BUEN CONSEJO	Lima	Educación - Colegios
1023	REGINA DECOR CARMELI	Lima	Educación - Colegios
1024	MATER PURISSIMA	Lima	Educación - Colegios
1025	SAN ISIDRO	Lima	Educación - Colegios
1026	SAN AGUSTIN DE OQUENDO	Callao	Educación - Colegios
1027	SAN JUAN	Lima	Educación - Colegios
1028	SAN JUAN BAUTISTA	Lima	Educación - Colegios
1029	SAN IGNACIO	Lima	Educación - Colegios
1030	ISAAC NEWTON DE JESUS MARIA	Lima	Educación - Colegios
1031	PAMER - FAUCETT	Lima	Educación - Colegios
1032	NEWTON	Lima	Educación - Colegios
1033	LEONARD EULER	Lima	Educación - Colegios
1034	LOS NIÑOS DE JESUS	Lima	Educación - Colegios

1035	MAHATMA GANDHI	Lima	Educación - Colegios
1036	LA SORBONA DE LIMA	Lima	Educación - Colegios
1037	JESUS AMIGO	Lima	Educación - Colegios
1038	SANTA ROSA MM.DD.	Lima	Educación - Colegios
1039	CESAR VALLEJO MENDOZA	Lima	Educación - Colegios
1040	PIO XII	Lima	Educación - Colegios
1041	MANUEL SCORZA II	Lima	Educación - Colegios
1042	ISAAC NEWTON	Lima	Educación - Colegios
1043	SACO OLIVEROS DE LA VICTORIA	Lima	Educación - Colegios
1044	SANTO DOMINGO DE CHANCAY	Lima	Educación - Colegios
1045	MATER ADMIRABILIS	Lima	Educación - Colegios
1046	ESPAÑA	Lima	Educación - Colegios
1047	BEATA IMELDA	Lima	Educación - Colegios
1048	FRIEDERICH GAUSS	Callao	Educación - Colegios
1049	PAMER BARRANCO	Lima	Educación - Colegios
1050	CESAR ABRAHAM VALLEJO MENDOZA	Lima	Educación - Colegios
1051	NUESTRA SEÑORA DE GUADALUPE	Lima	Educación - Colegios
1052	HENRI MENARD I	Lima	Educación - Colegios
1053	SAN JOSE HERMANOS MARISTAS	Lima	Educación - Colegios
1054	ROSA DE SANTA MARIA	Lima	Educación - Colegios
1055	NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES DEL BOSQUE	Lima	Educación - Colegios
1056	ALBERT EINSTEIN	Lima	Educación - Colegios
1057	EL HOGAR	Lima	Educación - Colegios
1058	SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
1059	CRISTO JESUS	Callao	Educación - Colegios
1060	BLAS PASCAL	Callao	Educación - Colegios
1061	PAMER - LINCE	Lima	Educación - Colegios
1062	CORAZON DE MARIA	Lima	Educación - Colegios
1063	MAESTRO CRUZ SACO	Lima	Educación - Colegios
1064	SANTIAGO APOSTOL	Lima	Educación - Colegios
1065	SAN BENITO DE PALERMO	Lima	Educación - Colegios
1066	SACO OLIVEROS	Lima	Educación - Colegios
1067	NIÑO GENIO	Lima	Educación - Colegios
1068	CORAZON DE JESUS PIONERO DE LA CIENCIA	Lima	Educación - Colegios
1069	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Lima	Educación - Colegios
1070	JEAN LE BOULCH	Lima	Educación - Colegios
1071	TRILCE	Lima	Educación - Colegios
1072	KERPEN HORREN	Lima	Educación - Colegios
1073	VILLA MARIA	Lima	Educación - Colegios
1074	BLAS PASCAL	Lima	Educación - Colegios
1075	VILLA ALARIFE	Lima	Educación - Colegios

## Apéndice B: Listado de las Empresas que Integran la Muestra

Se seleccionó una muestra de 89 empresas, a partir de una población integrada por 1,075 empresas privadas, en el sector Educación, Salud y Hotelería.

No.	Empresa	Departamento	Sector
1	ASOCIACION CIVIL NUESTRA SEÑORA DEL SAGRADO CORAZON	Lima	Salud
2	ASOCIACION HIJAS DE SAN CAMILO	Lima	Salud
3	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A	Lima	Salud
4	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.	Lima	Salud
5	LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER	Lima	Salud
6	HOTEL EL TAMBO	Lima	Hotelería
7	HOTEL EL TAMBO S.A.C.	Lima	Hotelería
8	HOTEL ESTELAR MIRAFLORES	Lima	Hotelería
9	HOTEL LIBERTADOR LIMA	Lima	Hotelería
10	HOTEL PARK SUITES	Lima	Hotelería
11	SERENZZA	Lima	Hotelería
12	ALFRED NOBEL	Lima	Educación
13	EL HOGAR	Lima	Educación
14	HENRI MENARD I	Lima	Educación
15	JOSEPH AND MERY HIGH SCHOOL	Lima	Educación
16	ROSA DE SANTA MARIA	Lima	Educación
17	SAN ANTONIO MARIANISTAS	Lima	Educación
18	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN IGNACIO DE LOYOLA	Lima	Educación
19	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA S.A.C	Lima	Educación
20	CLARETIANO	Lima	Educación
21	EL CABILDO	Arequipa	Hotelería
22	AVENTURAS Y TURISMO DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Ica	Hotelería
23	MARCOANTONIO	San Martín	Hotelería
24	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Arequipa	Educación
25	DAVY	Cajamarca	Educación
26	PUKLLASUNCHIS	Cusco	Educación
27	CLINICA SANTO DOMINGO	Junín	Salud
28	CLINICA SAN LORENZO SRL	Cajamarca	Salud
29	CARTIR PERU S R L	Ica	Hotelería
30	SEÑOR DE LA VIDA	Ancash	Educación
31	INMOBILIARIA DE TURISMO S A	Puno	Hotelería
32	SANTA ROSA DE LIMA	Ancash	Educación
33	DATA SYSTEM'S INGENIEROS	Ica	Educación
34	CLINICA GAXAY E.I.R.L.	Ica	Salud



35	INVERSIONES CONTINENTE SRLTDA.	Cusco	Hotelería
36	COMPLEJO TURISTICO CALCA S.R.L.	Cusco	Hotelería
37	MULTISERVICIOS ELINOR SRL	Cajamarca	Hotelería
38	NEWTGN COLLEGE	Ancash	Educación
39	SAN AGUSTIN	Loreto	Educación
40	ALAS PERUANAS	Ica	Educación
41	SERVICIOS TURISTICOS VILLA JAZMIN E.I.R.L.	Ica	Hotelería
42	HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS - QUITOS	Loreto	Salud
43	ASOCIACION PASTORAL DE SERVICIOS MEDICOS ASISTENCIALES CLINICA ADVENTISTA ANA STHAL	Loreto	Salud
44	ALEXANDER GRHAM BELL	La Libertad	Educación
45	ENTRETENIMIENTOS Y RESTAURANTES ANDINOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco	Hotelería
46	CORPORACION CLINICA J. SOLDEVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Ica	Salud
47	INVERSIONES TURISTICAS DE LA AMAZONIA S.A.C.	Loreto	Hotelería
48	PARROQUIAL CORAZON DE MARIA	Tacna	Educación
49	INKA COMFORT HOTELES DEL PERU S.A.C.	Huánuco	Hotelería
50	PERU OEH S.A.	Cusco	Hotelería
51	PERU OEH S.A.	Lima	Hotelería
52	NESSUS HOTELES PERU S.A.	Cusco	Hotelería
53	PERUANO CANADIENSE	Ica	Educación
54	INKA TERRA PERU S.A.C.	Lima	Hotelería
55	HOTEL PARAISO S.A.C.	San Martín	Hotelería
56	PUERTO MIRADOR S A	San Martín	Hotelería
57	JUAN PABLO II	Cajamarca	Educación
58	PAMER	Junín	Educación
59	CLINICA SAN FRANCISCO DE ASIS S.A.	Cajamarca	Salud
60	SAN ANTONIO DE HUAMANGA	Ayacucho	Educación
61	LATINO	Junín	Educación
62	ADVENTISTA	Cusco	Educación
63	INVERSIONES FABU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco	Hotelería
64	CASAGRANDE E I R LTDA	Arequipa	Hotelería
65	CASUARINAS COLLEGE	Lima	Educación
66	ENRIQUE CAMINO BRENT	Lima	Educación
67	JOHANNES GUTENBERG	Lima	Educación
68	JUAN CRONIQUEUR	Lima	Educación
69	SAN MIGUEL ARCANGEL	Lima	Educación
70	Universidad del Pacífico	Lima	Educación
71	Universidad Marítima del Perú	Lima	Educación
72	Universidad Privada SISE	Lima	Educación
73	APUMAYTA BAUTISTA JUAN HUMBERTO	Cusco	Educación
74	ARIAS HIDALGO HAYDEE EDITH	Junín	Educación
75	BARRANTES BECERRA VICTOR V.	Cajamarca	Educación
76	ELIAS NEIRA ARELLANO	Lambayeque	Educación

77	ENRIQUEZ HERNANDEZ CARLOS ORLANDO	Arequipa	Educación
78	FLORES MONJE CESAR NEIL	Arequipa	Educación
79	FLORES SALAZAR LUIS	Junín	Educación
80	GREGORIO LEON SILVA.	Apurímac	Educación
81	LAZO TOVAR CARLOS HUGO	Arequipa	Educación
82	LIC. VILLACORTA ARENAS ROSA CATALINA	La Libertad	Educación
83	OYAGUE VARGAS MANUEL ENCARNACION	Lambayeque	Educación
84	QUISPE VALENZUELA TITO	Cusco	Educación
85	RIVERA LUNA JOEL	Ica	Educación
86	RIVERA VELAZCO JUAN CARLOS	Arequipa	Educación
87	SOR MARIA ISABEL ANGELES BARDALES	Cusco	Educación
88	UMBELINA TARRILLO DAVILA	Lambayeque	Educación
89	ZUÑIGA BASURCO MONICA KARINA	Arequipa	Educación



A continuación se presenta el resultado de la muestra, en base a las encuestas aplicadas a las empresas:

	Empresa	A	C	D	F	G	H	I	X21	X81	X31	X71	X22	X11	X51	X12	X91	X92	X72	X61	X52	X13	X53	X62	X82	X73	X93	X63	X14	X32	X33	X94	X83	X84	X23	X64	X15	X74	X41	X42	X75	X54	X43	
1	ASOCIACION CIVIL NUESTRA SEÑORA DEL SAGRADO CORAZON	Lima	51 a 200	Coordinador	Más de 20	No	SGC Propio	De 8 a más años	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
2	ASOCIACION HIJAS DE SAN CAMILO	Lima	201 a más	Directora Médica	Más de 20	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	
3	BRITISH AMERICAN HOSPITAL S.A	Lima	201 a más	Asistente de Dirección	Más de 20	No	SGC Propio	De 4 a 7 años	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	
4	CLINICA JESUS DEL NORTE S.A.C.	Lima	201 a más	Gerente de Área o Jefe de Departamento	11-15	No	SGC Propio	N.S./N.R.(99)	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3		
5	LIGA PERUANA DE LUCHA CONTRA EL CÁNCER	Lima	51 a 200	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	SGC Propio	De 8 a más años	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4
6	HOTEL EL TAMBO	Lima	11 a 50	Contador	6-10	No	SGC Propio	De 4 a 7 años	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
7	HOTEL EL TAMBO S.A.C.	Lima	11 a 50	Administrador	6-10	Si	ISO	De 1 a 3 años	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
8	HOTEL ESTELAR MIRAFLORES	Lima	201 a más	Asistente de Gerencia	11-15	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
9	HOTEL LIBERTADOR LIMA	Lima	51 a 200	Presidente de Directorio o Gerente General	Más de 20	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	3	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	

B	C	I	K	M	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA				
10	HOTEL PARK SUITES	Lima	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	16 - 20	No	SGC Propio	De 4 a 7 años	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
11	SERENZZA	Lima	11 a 50	Administrador	0 - 5	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4			
12	ALFRED NOBEL	Lima	51 a 200	Presidente de Directorio o Gerente General	16 - 20	No	SGC Propio	De 8 a más años	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4			
13	EL HOGAR	Lima	11 a 50	Coordinador	16 - 20	No	SGC Propio	De 8 a más años	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3			
14	HENRI MENARD I	Lima	11 a 50	Docente	Más de 20	No	SGC Propio	NS / NR (99)	4	3	2	2	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	2	2	2	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	4		
15	JOSEPH AND MERY HIGH SCHOOL	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	16 - 20	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4		
16	ROSA DE SANTA MARIA	Lima	51 a 200	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	SAN ANTONIO MARIANISTAS	Lima	51 a 200	Secretaria Ejecutiva	Más de 20	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	3	4	2	2	3	4	2	5	5	4	3	4	2	5	4	4	4	2	2	4	4	4	2	3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	
18	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN IGNACIO DE LOYOLA	Lima	201 a más	Asistente del Rector	Más de 20	No	SGC Propio	De 4 a 7 años	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
19	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA S.A.C	Lima	201 a más	Gerente de Área o Jefe de Departamento	16 - 20	Si	ISD	De 1 a 3 años	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	

B	C	I	K	M	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	
20	CLARETIANO	Lima	51 a 200	Coordinador	Más de 20	Si	ISO	De 4 a 7 años	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
21	EL CABILDO	Arequipa	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	11 - 15	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4
22	AVENTURAS Y TURISMO DEL SUR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Ica	11 a 50	Administrador	11 - 15	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	5	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
23	MARCOANTONIO	San Martín	11 a 50	Administrador	16 - 20	No	SGC Propio	De 4 a 7 años	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5		
24	SAGRADO CORAZON DE JESUS	Arequipa	11 a 50	Coordinador	Más de 20	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
25	DAVY	Cajamarca	51 a 200	Administrador	16 - 20	Si	ISO	De 1 a 3 años	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4		
26	PUKLLASUNCHIS	Cusco	51 a 200	Secretaría Ejecutiva	Más de 20	Si	ISO	De 8 a más años	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
27	CLINICA SANTO DOMINGO	Junín	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	16 - 20	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
28	CLINICA SAN LORENZO SRL	Cajamarca	51 a 200	Administrador	11 - 15	Si	ISO	De 8 a más años	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	2	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3		



B	C	I	K	M	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA						
39	SAN AGUSTIN	Loreto	51 a 200	Secretaria Ejecutiva	0-5	Si	ISO	De 1 a 3 años	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
40	ALAS PERUANAS	Ica	51 a 200	Administrador	11-15	Si	ISO	De 8 a más años	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
41	SERVICIOS TURISTICOS VILLA JAZMIN E.I.R.L.	Ica	11 a 50	Administrador	6-10	No	SGC Propio	De 4 a 7 años	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
42	HOGAR CLINICA SAN JUAN DE DIOS- IQUITOS	Loreto	11 a 50	Administrador	Más de 20	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	2	3	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
43	ASOCIACION PASTORAL DE SERVICIOS MEDICOS ASISTENCIALES CLINICA ADVENTISTA ANA STHAL	Loreto	201 a más	Administrador	Más de 20	Si	ISO	De 8 a más años	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
44	ALEXANDER GRHAM BELL	La Libertad	51 a 200	Secretaria Ejecutiva	11-15	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45	ENTRETENIMIENTOS Y RESTAURANTES ANDINOS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco	11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	0-5	Si	ISO	De 1 a 3 años	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	CORPORACION CLINICA J. SOLDEVILLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Ica	1 a 10	Administrador	N.S / N.R (99)	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	INVERSIONES TURISTICAS DE LA AMAZONIA S.A.C.	Loreto	51 a 200	Administrador	0-5	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	PARROQUIAL CORAZON DE MARIA	Tacna	11 a 50	Subdirector	Más de 20	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	2	3	4	3	4	3	4	3		





B	C	I	K	M	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA			
61	LATINO	Junín	11 a 50	Coordinador	11-15	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
62	ADVENTISTA	Cusco	1 a 10	Administrador	Más de 20	Si	ISO	De 8 a más años	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4		
63	INVERSIONES FABU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco	11 a 50	Administrador	0-5	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	2	2	4	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
64	CASAGRANDE E I R LTDA	Arequipa	N.S / N.R (99)	Administrador	11-15	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4		
65	CASUARINAS COLLEGE	Lima	51 a 200	Presidente de Directorio o Gerente General	0-5	Si	SGC Propio	N.S / N.R (99)	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	
66	ENRIQUE CAMINO BRENT	Lima	51 a 200	Presidente de Directorio o Gerente General	Más de 20	No	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
67	JOHANNES GUTENBERG	Lima	201 a más	Presidente de Directorio o Gerente General	Más de 20	Si	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
68	JUAN CRONIQUEUR	Lima	51 a 200	Coordinador	Más de 20	Si	SGC Propio	De 8 a más años	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
69	SAN MIGUEL ARCANGEL	Lima	11 a 50	Presidente de Directorio o Gerente General	Más de 20	Si	SGC Propio	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
70	Universidad del Pacífico	Lima	201 a más	Administrador	Más de 20	Si	SGC Propio	De 8 a más años	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
71	Universidad Marítima del Perú	Lima	11 a 50	Administrador	0-5	Si	ISO	N.S / N.R (99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3			

B	C	I	K	M	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA		
72	Universidad Privada SISE	Lima	51 a 200	Secretaria Ejecutiva	0-5	No	SGC Propio	De 1 a 3 años	4	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2		
73	APUMAYTA BAUTISTA JUAN HUMBERTO	Cusco	51 a 200	Administrador	Más de 20	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	ARIAS HIDALGO HAYDEE EDITH	Junín	11 a 50	Administrador	16 - 20	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	BARRANTES BECERRA VICTOR V.	Cajamarca	11 a 50	Secretaria	Más de 20	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	ELIAS NEIRA ARELLANO	Lambayeque	N.S/N.R.(99)	Administrador	Más de 20	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	3	4	4	5	3	2		
77	ENRIQUEZ HERNANDEZ CARLOS ORLANDO	Arequipa	11 a 50	Secretaria	6 - 10	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	
78	FLORES MONJE CESAR NEIL	Arequipa	51 a 200	Administrador	Más de 20	SI	ISD	De 8 a más años	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3			
79	FLORES SALAZAR LUIS	Junín	1 a 10	Secretaria	16 - 20	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	GREGORIO LEON SILVA.	Apurímac	11 a 50	Administrador	11 - 15	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
81	LAZO TOVAR CARLOS HUGO	Arequipa	11 a 50	Psicóloga	11 - 15	No	SGC Propio	N.S/N.R.(99)	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	



## Leyenda: Preguntas del Cuestionario

Variable	Nro. Orden	Preguntas
A		Su empresa o Institución está ubicada
E		En qué tipo de empresa trabaja
F		Cuántos años de fundada tiene su empresa
G		Cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad Certificado
H		Qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa
I		Tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad
X <sub>21</sub>	01	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
X <sub>81</sub>	02	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
X <sub>31</sub>	03	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
X <sub>71</sub>	04	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
X <sub>22</sub>	05	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
X <sub>11</sub>	06	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
X <sub>51</sub>	07	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
X <sub>12</sub>	08	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
X <sub>91</sub>	09	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
X <sub>92</sub>	10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
X <sub>72</sub>	11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad
X <sub>61</sub>	12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
X <sub>52</sub>	13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
X <sub>13</sub>	14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
X <sub>53</sub>	15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
X <sub>62</sub>	16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
X <sub>82</sub>	17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
X <sub>73</sub>	18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
X <sub>93</sub>	19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
X <sub>63</sub>	20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
X <sub>14</sub>	21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
X <sub>32</sub>	22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
X <sub>33</sub>	23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
X <sub>94</sub>	24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
X <sub>83</sub>	25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
X <sub>84</sub>	26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
X <sub>23</sub>	27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
X <sub>64</sub>	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).

X <sub>15</sub>	29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
X <sub>74</sub>	30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
X <sub>41</sub>	31	La empresa invierte en el diseño del producto.
X <sub>42</sub>	32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
X <sub>75</sub>	33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
X <sub>54</sub>	34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
X <sub>43</sub>	35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.

Los valores del 1 al 5 para las respuestas, significan:

- 1 – Totalmente en desacuerdo
- 2 – En desacuerdo
- 3 – Neutro
- 4 – De acuerdo
- 5 – Totalmente de acuerdo



## Apéndice C: Cuestionario TQM



Fecha

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

**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?**

- Sí  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.					

(Continúa)

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

### Apéndice D: Frecuencia de Respuestas al Cuestionario TQM

Preguntas por Factores de Calidad	1	2	3	4	5
<b>Alta Gerencia - X<sub>1</sub></b>					
X <sub>11</sub>	14	65	6	4	0
X <sub>12</sub>	9	67	11	2	0
X <sub>13</sub>	13	65	9	2	0
X <sub>14</sub>	13	62	12	2	0
X <sub>15</sub>	5	65	18	1	0
<b>Planeamiento de la Calidad - X<sub>2</sub></b>					
X <sub>21</sub>	10	68	8	3	0
X <sub>22</sub>	9	65	10	5	0
X <sub>23</sub>	6	70	11	2	0
<b>Auditoría y Evaluación de la Calidad - X<sub>3</sub></b>					
X <sub>31</sub>	2	42	26	19	0
X <sub>32</sub>	13	65	10	1	0
X <sub>33</sub>	8	64	13	4	0
<b>Diseño del Producto - X<sub>4</sub></b>					
X <sub>41</sub>	11	62	12	4	0
X <sub>42</sub>	11	62	14	2	0
X <sub>43</sub>	6	52	24	7	0
<b>Gestión de la Calidad del Proveedor - X<sub>5</sub></b>					
X <sub>51</sub>	7	59	17	6	0
X <sub>52</sub>	4	58	18	9	0
X <sub>53</sub>	9	72	8	0	0
X <sub>54</sub>	9	47	21	12	0
<b>Control y Mejoramiento del Proceso - X<sub>6</sub></b>					
X <sub>61</sub>	13	64	11	1	0
X <sub>62</sub>	7	71	9	2	0
X <sub>63</sub>	17	61	10	1	0
X <sub>64</sub>	1	40	35	12	1
<b>Educación y Entrenamiento - X<sub>7</sub></b>					
X <sub>71</sub>	4	69	10	6	0
X <sub>72</sub>	9	69	9	2	0
X <sub>73</sub>	5	63	14	6	1
X <sub>74</sub>	5	59	20	5	0
X <sub>75</sub>	8	56	16	9	0
<b>Círculos de Calidad - X<sub>8</sub></b>					
X <sub>81</sub>	7	66	11	5	0
X <sub>82</sub>	4	58	20	7	0
X <sub>83</sub>	6	67	13	3	0
X <sub>84</sub>	3	55	21	10	0
<b>Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente - X<sub>9</sub></b>					
X <sub>91</sub>	10	55	15	9	0
X <sub>92</sub>	12	66	9	2	0
X <sub>93</sub>	6	67	12	4	0
X <sub>94</sub>	7	64	16	2	0

**Leyenda:**

Los valores del 1 al 5 significan:

- 1 – Totalmente en desacuerdo
- 2 – En desacuerdo
- 3 – Neutro
- 4 – De acuerdo
- 5 – Totalmente de acuerdo