

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



Calidad en las Empresas del Sector Hoteles del Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edinson Wilmer Cornejo Cóndor

Rodrigo Alejandro Hidalgo Santander

Karina Gandi Lazo Valencia

Néstor Camilo Yáñez Fuentes

Asesora: Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Surco, mayo de 2015

Agradecimiento

Queremos hacer un agradecimiento especial a nuestra asesora, la profesora Beatrice Avolio Alecchi, por su orientación y apoyo a lo largo de la elaboración de la presente tesis.

Agradecemos también a todo el personal académico y administrativo de Centrum Católica, quienes con su soporte han contribuido con el logro de nuestros objetivos durante nuestros estudios.



Dedicatoria

A mi madre Nancy y a mi padre Wilde, por todo el apoyo brindado desde siempre, a mis hermanas Susan y Evelyn, por su aliento y apoyo de toda la vida. A Alexandra, mi compañera de vida, quien me ha apoyado y brindado aliento en todo momento. Este logro es para todos ustedes.

Edinson Cornejo

A mi familia que a pesar de la distancia siempre estuvieron presentes y apoyándome de alguna u otra manera. Y a todos los que siempre tuvieron una palabra de aliento y motivación para lograr este desafío.

Rodrigo Hidalgo

A mis padres y hermano por alentarme siempre a continuar creciendo profesional y personalmente, y por el cariño y apoyo incondicional que me han brindado en todo el camino.

A mi esposo, quien me alentó en todo momento con amor y comprensión para lograr esta meta. A mis preciosos tesoritos, quienes son mi principal inspiración y motivo en mi vida.

Karina Lazo

A mi familia por el apoyo y aliento en este reto profesional y personal, por comprender los momentos que dedique mayor tiempo a los estudios. A mis hijos que me dan las ganas de salir adelante y lograr cada meta que propongo.

Néstor Yáñez

Resumen Ejecutivo

El propósito de la presente investigación ha sido medir el nivel de calidad de las empresas que pertenecen al sector hoteles en el Perú; asimismo, comparar la diferencia entre aquellas que tienen implementado un Sistema de Gestión de Calidad y las que no.

Para lo mencionado se ha utilizado como marco conceptual el estudio realizado por el profesor Benzaquen (2013), la ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, el cual aplica los nueve factores de éxito del Total Quality Management [TQM] a diferentes empresas basado en un instrumento de 35 preguntas. La naturaleza de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo y explicativo. El diseño de la investigación fue no experimental y transversal.

En el estudio, el instrumento fue aplicado a 169 empresas hoteleras de tres a cinco estrellas del Perú registradas en MINCETUR, y se llegó a la conclusión que las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas con aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo TQM en los nueve factores de Calidad; Alta Gerencia, Planeamiento de la Calidad, Auditoría y Evaluación de la Calidad, Diseño del Producto, Control y Mejoramiento del Proceso, Entrenamiento y Educación, Círculos de Calidad y Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Abstract

The purpose of this research was to measure the quality of the companies that belong to the hotel sector in Peru; and compare the difference between those that have implemented a Quality Management System and those that no.

To the above was used as a conceptual framework the study by Professor Benzaquen (2013), ISO 9001 and TQM in Latin American companies: Peru, which applies the nine factors of Total Quality Management [TQM] to different companies based on one instrument 35 questions. The nature of the research was quantitative, descriptive and explanatory. The research design was non-experimental and transversal.

In the research, the instrument was applied to 169 hotel companies from three to five stars of Peru registered MINCETUR, and concluded that companies Sector Hotels in Peru with a System of Quality Management are significant differences in Quality factors with companies that do not have a QMS according to TQM. Senior Management, Quality Planning, Audit and Quality Assessment, Product Design, Quality Control and Process Improvement, Training and Education, Quality Circles and Approach to Satisfaction customer.

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras.....	9
Lista de Tablas	10
Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Investigación	1
1.2 Definición del Problema de la Investigación	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.3.1 Objetivo	3
1.3.2 Preguntas	4
1.3.3 Hipótesis.....	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Marco Conceptual.....	5
1.7 Supuestos	6
1.8 Limitaciones.....	6
1.9 Delimitaciones	7
1.10 Resumen.....	7
Capítulo II: Revisión de la literatura.....	9
2.1 Mapa de literatura	9
2.2 Filosofías de la calidad.....	9
2.3 Modelos de Calidad	12
2.3.1 Modelo de Mejora PDCA.....	12
2.3.2 Modelo Malcolm Baldrige	13
2.3.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial - EFQM.....	13
2.3.4 Modelo TQM de la Administración de la Calidad Total.....	14

2.4	Calidad en Perú	15
2.5	Calidad en el Sector Hotelero de Perú	17
2.6	Resumen.....	20
2.7	Conclusiones	21
Capítulo III: Análisis del Sector Hoteles del Perú		22
3.1	Administración y gerencia	22
3.2	Marketing y ventas.....	23
3.3	Operaciones y logística. Infraestructura.....	25
3.4	Finanzas y contabilidad.....	26
3.5	Recursos humanos.....	29
3.6	Sistemas de información y comunicaciones	30
3.7	Tecnología e investigación y desarrollo.....	31
3.8	Resumen.....	32
3.9	Conclusiones	32
Capítulo IV: Metodología de la Investigación.....		34
4.1	Diseño de la Investigación	34
4.2	Población.....	34
4.3	Diseño de la Muestra.....	35
4.4	Confidencialidad	35
4.5	Localización Geográfica	35
4.6	Instrumento	36
4.7	Recolección de Datos.....	37
4.8	Análisis e Interpretación de Datos	37
4.9	Validez y Confiabilidad	38
4.10	Resumen.....	39

Capítulo V: Presentación y Discusión de Resultados	40
5.1 Test de Validez.....	40
5.2 Descriptivo de la Muestra	41
5.3 Descriptivo de la Calidad	42
5.4 Prueba de Hipótesis.....	47
5.5 Resumen.....	48
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	50
6.1 Conclusiones	50
6.2 Recomendaciones.....	52
6.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas	53
Referencias.....	55
Apéndice A: Instrumento de la investigación	60
Apéndice B: Agrupación por factores del instrumento TQM.....	61
Apéndice C: Relación de empresas hoteleras en el Perú de tres a cinco estrellas	62
Apéndice D: Entrevistas a gerentes de hoteles de tres a cinco estrellas del Perú	77
Apéndice E: Gráficos Q-Q Normal de los nueve factores	84

Lista de Figuras

Figura 1. Ilustración de la hipótesis y las variables del presente estudio.....6

Figura 2. Resumen de principales conceptos y modelos de gestión de calidad..... **¡Error!**

Marcador no definido.

Figura 3. Comparación de factores en hoteles con y sin SGC.45



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Resultados Alfa de Cronbach</i>	40
Tabla 2.	<i>Empresa por Tipo de Sistema de Gestión de Calidad</i>	41
Tabla 3.	<i>Descripción de Empresas con y sin SGC</i>	42
Tabla 4.	<i>Valores Promedio por Factor y Subvariables</i>	43
Tabla 5.	<i>Valores Promedio por Factor – Ubicación y Tipo</i>	45
Tabla 6.	<i>Valores Promedio por Factor – Número de Trabajadores y SGC</i>	46
Tabla 7.	<i>Valores Promedio por Factor – Años de Fundación</i>	46
Tabla 8.	<i>Prueba T para Igualdad de Medias</i>	48



Capítulo 1: Introducción

En los últimos años, diversas empresas a nivel mundial han implementado un Sistema de Gestión de Calidad [SGC] con el fin de establecer mejoras en su sistema de calidad; tales como las certificaciones de International Organization for Standardization [ISO] o la Administración de la Calidad Total (Total Quality Management [TQM]). En el caso del sector hoteles en el Perú, la mayoría de las empresas hoteleras adoptan un SGC basado en el Plan Nacional de la Calidad Turística en el Perú [CALTUR] propuesto por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].

La presente investigación busca identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en la gestión de calidad del sector hoteles del Perú 2014. Asimismo, determinar si las empresas que tienen implementado un SGC tienen mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC. La metodología utilizada se basó en los factores del TQM aplicados a las empresas peruanas del sector hoteles según Benzaquen (2013).

1.1 Antecedentes de la Investigación

A nivel mundial una variedad de investigaciones han estudiado la relación entre la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 y TQM. Gotzamani y Tsiotras (2001) en su análisis de empresas griegas concluyeron que la implementación del Sistema ISO 9000 tiene un efecto positivo en los resultados de una empresa y dan el paso hacia el TQM. Mientras que Magd y Curry (2003) obtuvieron los resultados similares, indicando que ambos SGC se complementan.

Por otro lado, Sun y Cheng (2002) concluyeron en su estudio que no existe alguna relación entre el ISO 9000 y TQM en el ámbito empresarial. Martínez–Lorente y Martínez-Costa (2004) obtuvieron en su investigación que el ISO 9000 no impacta en los resultados de las empresas; de lo contrario existían mejores resultados en las empresas sin ISO.

A nivel Perú, Benzaquen (2013) analizó los nueve factores de éxito del TQM en 65 empresas peruanas entre los años 2006 y 2011, donde se identificó que las empresas estudiadas mejoraron en dichos factores. Después Benzaquen (2014) realizó el estudio sobre el impacto de certificar en ISO 9001 en base a los nueve factores claves para medir la implementación del TQM, a través de una muestra de 212 empresas del Perú en el año 2011. El resultado del estudio mostró que las empresas con certificación ISO 9001 tienen mayor desempeño en los nueve factores analizados comparado con las que no tienen ISO. Ambas investigaciones son los primeros análisis realizados en las empresas del Perú de diversos sectores.

En el sector hoteles del Perú es escasa la implementación del ISO 9001; sin embargo, MINCETUR ha diseñado un Sistema de Gestión de Calidad basado en el CALTUR. El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú [CALTUR], propone un conjunto de estrategias para la promoción de un movimiento nacional por la calidad, y es por ello que el Viceministerio de Turismo actualmente está elaborando Manuales de Buenas Prácticas [MBP] y ha estructurado el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas [SABP] que tiene como finalidad promover su aplicación por parte de las empresas que prestan servicios turísticos como los hoteles.

Hasta la fecha en el Perú no se han realizado investigaciones sobre el impacto del ISO 9001 en base a los factores de éxito de TQM en el sector hoteles; más aún que analice otro Sistema de Gestión de Calidad como el CALTUR. Por lo tanto, es interesante realizar un estudio que analice el SGC (ya sea el ISO 9001 o CALTUR) basado en el enfoque de los nueve factores claves del TQM en el sector hoteles del Perú.

1.2 Definición del Problema de la Investigación

El crecimiento de la industria hotelera en el Perú en los últimos años involucra el compromiso con la calidad de servicio. Por ello, resulta necesario investigar los factores que determinan la calidad de los servicios en las empresas hoteleras en el Perú.

En el marco de calidad en el Perú, el Centro de Desarrollo Industrial [CDI] a través del Comité de Gestión de la Calidad otorga a las empresas el Premio Nacional a la Calidad en reconocimiento a la gestión de calidad de nivel superior basado en un Modelo de Excelencia de Gestión. Sin embargo, a la fecha ninguna empresa hotelera del país logra obtener el Premio Nacional a la Calidad (CDI, 2013).

En términos de calidad de servicio en el sector turismo, el único sistema de calidad en el país es a través del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú [CALTUR] diseñado por el MINCETUR, basado en el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas [SABP] en la gestión del servicio turístico, con el propósito de impulsar la calidad turística y una cultura de calidad en esta materia. A diciembre de 2012, 112 empresas hoteleras en el país obtuvieron el reconocimiento de Buenas Prácticas, por su compromiso con la calidad en el servicio turístico, otorgado por el MINCETUR (MINCETUR, 2013).

Sin embargo, el escaso establecimiento de los niveles de calidad y cumplimiento de estándares mínimos en las empresas hoteleras en el Perú, hace necesario determinar en qué medida se está implementando la calidad en la industria hotelera del país en base al enfoque de la Calidad Total.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Objetivo

Identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del Total Quality Management [TQM] en la gestión de la Calidad de las empresas del sector hoteles en el Perú, así como identificar si las empresas del sector hoteles que tienen implementado un Sistema de

Gestión de Calidad [SGC] tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

1.3.2 Preguntas

- ¿Cuál es el nivel de la Calidad (TQM) del Sector Hoteles en el Perú sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de la Calidad (TQM) del Sector Hoteles en el Perú en el cumplimiento de los factores del modelo propuesto?
- ¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del Sector Hoteles en el Perú con Sistemas de Gestión de Calidad con las que no la tienen?

1.3.3 Hipótesis

Las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas en los factores de Calidad con aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

1.4 Importancia de la Investigación

La presente investigación busca generar información que describa la Calidad Total de las empresas del Sector Hoteles en el Perú, exponer los principales nueve factores de TQM que están relacionados con los principios de la norma ISO 9001, mencionar las diferencias de los factores de TQM entre las empresas hoteleras con un Sistema de Gestión de Calidad y sin sistema de calidad. Hasta la fecha, no existe una investigación que describa los factores de éxito de la Calidad Total [TQM] en las empresas del sector hoteles del Perú. Por ello, este estudio toma importancia, ya que ofrece información valiosa para instituciones públicas, privadas y, turistas.

En ese sentido, las instituciones públicas relacionadas con el sector de turismo podrán tomar esta información relevante para formular estrategias de desarrollo turístico en función a mejorar la calidad de los servicios turísticos en base al enfoque de la Calidad Total, lograr

ventaja competitiva e incrementar el ingreso de divisas por la industria hotelera. Por su parte, las instituciones privadas podrán tomar esta información relevante para potenciar y mejorar la gestión de calidad de sus servicios turísticos con el fin de cumplir con la expectativa de la calidad del servicio que el turista espera recibir.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y explicativo, debido a que describe la forma como se desarrolla la calidad en la industria hotelera y se busca comparar el nivel de calidad en las empresas del sector hoteles entre las que tienen implementado un SGC y aquellas que no. El diseño de la presente investigación es transversal, debido a que se recopila la información en un momento único. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, debido a que se usarán datos estadísticos recolectados a través de una encuesta.

1.6 Marco Conceptual

En el presente estudio, se establece como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del Total Quality Management [TQM] en la gestión de la Calidad del sector hoteles en el Perú, así como identificar si las empresas del sector hoteles que tienen implementado un Sistema de Gestión de Calidad [SGC] tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

Existen diversas investigaciones a nivel global sobre la relación en las empresas que implementaron un SGC como el ISO 9000 con el TQM. Siendo el único estudio en el Perú el que efectuó Benzaquen (2013), quien afirmó que existe una relación significativa entre las empresas que son certificadas con el ISO 9000 y con la Gestión de la Calidad Total [TQM].

La variable dependiente de la investigación es el nivel de calidad, y la independiente, la implementación de Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9000). Asimismo, el modelo de Han et al (2007) que demostró la relación significativa y positiva entre la certificación ISO

9000 y las prácticas de TQM en las empresas manufactureras en Estados Unidos; el cual se muestra en la Figura 1 y representa la hipótesis del estudio.

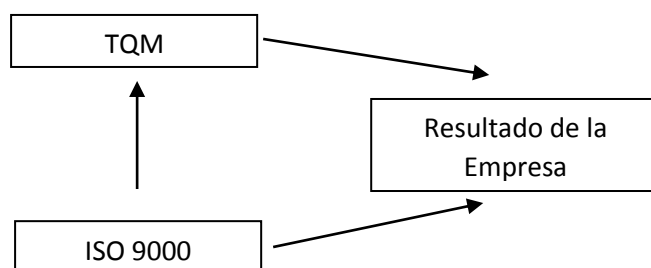


Figura 1. Ilustración de la hipótesis y las variables del presente estudio. Adaptado de “Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance,” por Han et al.2007. Recuperado de http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/bitstream/handle/10806/2228/han_chen_ebrahimpour_abstract.pdf?sequence=1

También existen otras investigaciones en el mundo que afirmaron la relación positiva entre las empresas con certificación ISO 9000 y la aplicación del TQM. Siendo los estudios que se desarrollaron tanto en España por Escanciano, Fernández y Vásquez (2003) a 749 empresas manufactureras y servicios, como en Turquía por Sitki y Aslan (2012) a pequeñas y medianas empresas.

1.7 Supuestos

El supuesto de la presente investigación se enfoca a las empresas hoteleras de tres a cinco estrellas del Perú registradas en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], quienes implementan un Sistema de Gestión [SGC] de acuerdo a sus necesidades siendo la certificación ISO 9000, Plan Nacional de Calidad Turística en el Perú [CALTUR], entre otros.

1.8 Limitaciones

Las limitaciones del presente estudio son:

- Falta de actualización de la base de datos de las empresas hoteleras en el Perú por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].

- Escasez de información secundaria sobre la calidad en empresas hoteleras.
- La veracidad de las respuestas del cuestionario y de las entrevistas.

1.9 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son:

- La investigación comprende esencialmente la calidad de las empresas hoteleras en el Perú con la categoría de tres a cinco estrellas registradas en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR].
- La recopilación de información de las empresas hoteleras del país se centra en los meses de mayo hasta agosto de 2014 en Lima Metropolitana y provincias del Perú.

1.10 Resumen

Una variedad de empresas de servicios en las últimas décadas han implementado un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mejorar los resultados de la empresa de forma conjunta con la satisfacción del cliente.

La industria hotelera representa ser un sector muy importante para el continuo crecimiento y desarrollo del Perú como destino turístico. La presente investigación ha buscado identificar y comparar los niveles de calidad percibidos por las empresas del sector hoteles del Perú al 2014 que poseen un SGC y las que no, respecto a los nueve factores de éxito de la Administración de la Calidad Total (TQM) propuesto por Benzaquen (2013).

El estudio representa un nuevo aporte en la comparación de los niveles de calidad percibidos por las empresas hoteleras del Perú que poseen un Sistema de Gestión de Calidad [SGC] y las que no, respecto a los factores claves de la Calidad Total. Al conocer la información se podría recomendar si es conveniente implementar un SGC para incrementar la gestión de la calidad total en las empresas del sector hoteles. Asimismo, aportar datos actuales sobre el nivel de la administración de la calidad de empresas hoteleras del Perú al 2014.

Después de planteado el problema, el propósito, la importancia, la naturaleza, el marco conceptual, los supuestos, las limitaciones y las delimitaciones de la presente investigación fue necesario realizar una revisión de la literatura de la calidad y los Sistemas de Gestión de la Calidad que nos permita conocer lo preciso con respecto al propósito del estudio.



Capítulo II: Revisión de la literatura

En el presente capítulo se presenta la revisión de la literatura de filosofías y modelos, aplicables a la Calidad en las Empresas Hoteleras. Además se muestra el mapa de literatura donde se detalla la organización de cada punto.

La revisión de filosofías de la calidad, se concentra en la Mejora Continua (Deming, 1950), Administración de la Calidad (Juran, 1954), Cero Defectos (Crosby, 1960), Calidad Total (Ishikawa, 1962), Control de calidad Total (Faigenbaum, 1951), Ingeniería de la Calidad (Taguchi, 1962), Cero Control de Calidad (Shingo, 1977), Calidad Personal (Moller, 1975) y Exelencia Operacional (Imai, 1975). La revisión literaria de los Modelos se concentra en: El Modelo de Mejora PDCA, Modelo Baldrige Performance Excellence Program, Modelo desarrollado por la Organization for Standardization, la European Foundation Quality Management [EFQM], y la filosofía del Total Quality Management [TQM].

2.1 Mapa de literatura

En el mapa de literatura de la presente investigación se muestra en la Figura 2

2.2 Filosofías de la calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionando a la par que lo ha hecho la economía desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general (Albacete, 2007). El pilar de la gestión estratégica en las organizaciones es la calidad total, que a la vez involucra todas las partes que intervienen en el proceso, así se asegura que el producto final sea de alta calidad (D'Alessio, 2012).

La calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. El principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos, para alcanzar este

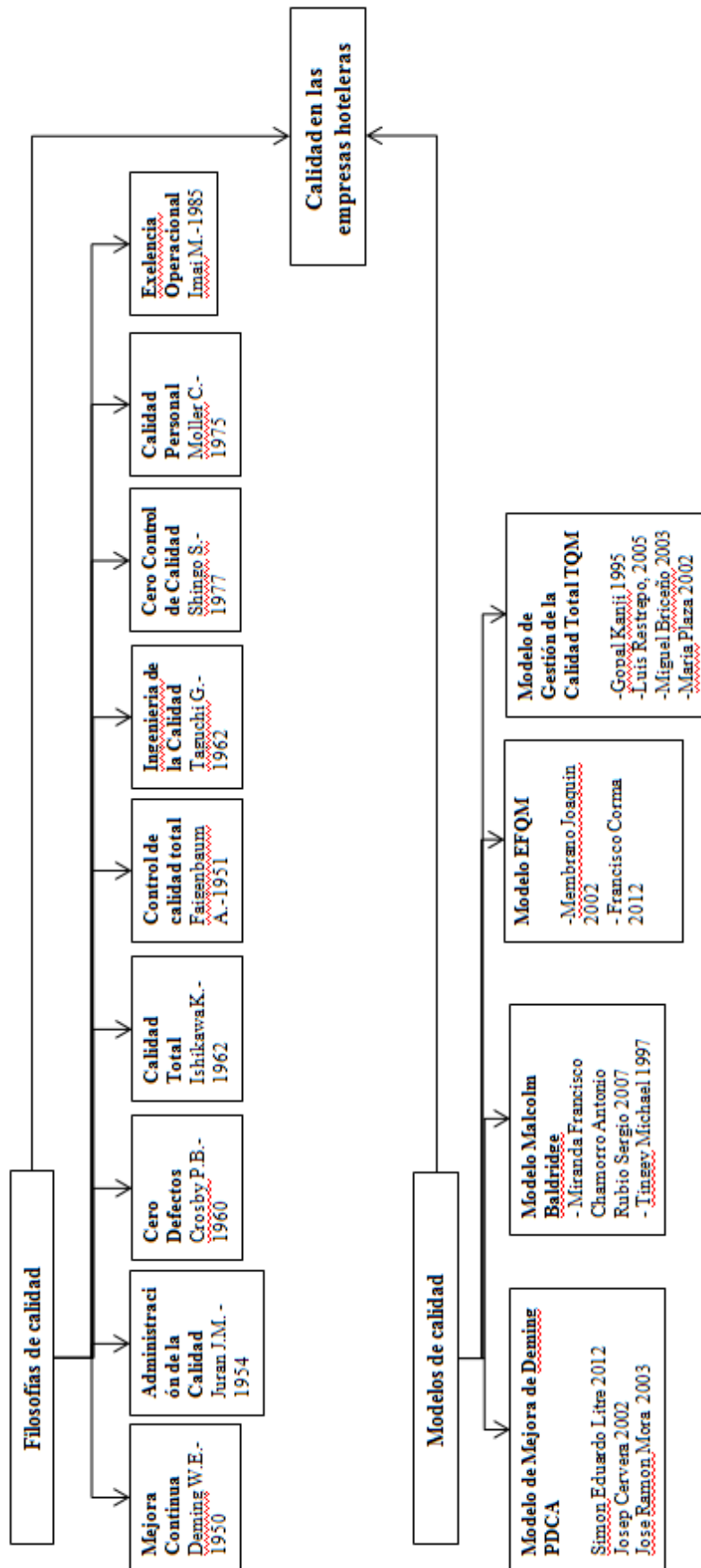


Figura 2. Mapa de Literatura

objetivo el camino a seguir es la calidad. La calidad se centra en reducir la incertidumbre y la variabilidad en los procesos, con la mejora continua del producto o servicio (Deming, 1989).

La calidad se define como adecuación al uso, abarcando el diseño del producto o servicio [calidad de diseño] y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño [calidad de fabricación o conformidad]. La calidad es medida por el uso y beneficio que el consumidor o cliente final le da a un determinado producto y al mismo tiempo obtiene, siendo un concepto universal aplicado a todos los servicios y bienes (Juran y Gryna, 1993).

La calidad es la conformidad entre los requisitos que especifica el cliente y el producto o servicio entregado. Es la apreciación de que es mejor, va cambiando a lo largo de la vida y cambia de una generación a otra además, variando de acuerdo con las diferentes facetas de la actividad humana. El producto apoyado en la calidad, es trascendente, es basada en el usuario, la manufactura y el valor del producto (Crosby, 1987).

La calidad es un término muy relativo; se pueden hacer muchas definiciones, y cada persona puede entenderla de forma diferentes, (Ishikawa, 1962) define que la Calidad se debe construir en cada proceso y diseño. Esta no es creada por medio de la inspección. Practicar el control de calidad implica el diseño, desarrollo, manufactura y el mantener un producto económico que sea de calidad, realmente útil, y que siempre sea satisfactorio para el consumidor (Alcalde, 2007).

La calidad en el producto final, conlleva a mejorar el proceso productivo, de esta manera las empresas se empeñan en detener el proceso, siempre que ocurra un defecto, procediendo a identificar la fuente u origen para prevenir la recurrencia de este defecto, como lo indica la filosofía de Shigeo Shingo (Valderrey, 2013).

El cumplimiento de los requerimientos es parte de la calidad, la producción se puede realizar con Cero Defectos, que implica trabajar la prevención de los errores, pues no necesita

reparación. Cero defectos no es un eslogan, sino que constituye un estándar de performance, es decir: a) Calidad como conformidad con las especificaciones, b) Eficiencia en recursos realizando correctamente procesos sin reproceso (Crosby, 1987).

La gestión de calidad total acentúa el compromiso de la dirección con el hecho de que toda la empresa se oriente hacia la excelencia en todos los aspectos relacionados con los productos y servicios que sean importantes para los clientes, la calidad es la pérdida que un servicio causa a la sociedad después de haber sido proporcionado, estas pérdidas son diferentes a las causadas por la función intrínseca del servicio, a la vez esta pérdida es ocasionada por la variabilidad. (Heizer y Render, 2001).

Diversos autores proponen principios básicos en que se fundamenta el modelo de Gestión de Calidad Total para alcanzar sus objetivos, el mejoramiento continuo según Masaaki Imai está en el Kaizen que significa aplicar el mejoramiento para todos, trabajadores y administradores, asumiendo que nuestra forma de vida debe mejorar constantemente, para Claus Moller el mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una compañía u organización se da en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad, para Moller la calidad no solo debe estar en los productos, también debe estar en las personas que intervienen en el proceso (Chamorro, Miranda y Rubio, 2007).

2.3 Modelos de Calidad

2.3.1 Modelo de Mejora PDCA

Conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad: disminuir fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales (Cervera, 2001).

En Japón, el ciclo PDCA ha sido utilizado desde su inicio como una metodología de mejora continua, aplicándose a todo tipo de situaciones. El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas: planear, hacer, verificar y actuar, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones (Vilar, 1997).

2.3.2 Modelo Malcolm Baldrige

Reconocido como una de las herramientas más significativas para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en los factores críticos que involucran el éxito empresarial. Los factores críticos a los que hace referencia son evaluados considerando siete criterios básicos, los mismos que forman un sistema para el desempeño de excelencia. El modelo de Malcolm Baldrige es un proceso que permite a la empresa u organización autoevaluar su gestión, con relación a un modelo en referencia, de esta manera identifica sus fortalezas y oportunidades de mejora (Membrado, 2002).

2.3.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial - EFQM

Es un modelo no normativo de autoevaluación, se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Este modelo propone la integración de los distintos enfoques en un esquema más amplio y completo de gestión (Ferrando y Granero, 2005).

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte de los equipos directivos permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Su aplicación tiene como base la comprensión profunda del modelo por parte de todos los

niveles de dirección de la empresa y la evaluación de la situación de la misma en cada una de las áreas (Membrado, 2002).

2.3.4 Modelo TQM de la Administración de la Calidad Total

TQM es un modelo que abarca todos los aspectos de la gerencia. La gestión de calidad total es una manera de mejorar constantemente los resultados en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humano y de capital disponibles. La mejora está orientada a alcanzar metas amplias, como los costos, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento (Pastor, 2013).

El Total Quality Management [TQM] se define como una colección de ciertas actividades relacionadas con la calidad: a) La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección. b) Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial. c) Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad. d) Las metas de despliegan a los niveles de acción. e) La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles. f) La medición se efectúa en cada área. g) Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas. h) Se reconoce la performance superior. i) Se replantea el sistema de recompensas (Juran, 1951).

Benzaquen (2013), considera nueve factores claves para un sistema de administración de la calidad, estos nueve factores son: a) alta gerencia, b) planeamiento de la calidad, c) auditoria 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 entretenimiento, h) círculos de calidad, i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. A su vez están ligados de manera directa a los cuatro principales bloques en una organización, que son: a) alta gerencia, b) proveedores, c) gestión de procesos y d) clientes. Para gestionar adecuadamente la calidad en una empresa, es indispensable que la gerencia se encuentre alineada a la búsqueda de la

calidad. La gestión de los procesos es otra área donde debe ser implementada la gestión de la calidad, debiendo ser implementada desde el nivel de proceso, educación, capacitación y compromiso de quienes participan en cada proceso y también a nivel de los círculos de calidad que se pueden formar como instancias de diálogo y trabajo en equipo. La gestión de la calidad debe extenderse a los proveedores, siendo importante el nivel de manejo de sus sistemas de calidad para ver la repercusión de estos en los productos finales. Los niveles de calidad deben repercutir en la percepción del cliente hacia el producto final brindado, considerando el grado de satisfacción que el cliente alcance con este.

2.4 Calidad en Perú

El crecimiento de la economía Peruana ha sido favorable, durante los últimos periodos, con un crecimiento económico de cierre estimado para el 2014 de 3.1%, presentando una fuerte desaceleración frente a un 5.8% del año anterior, se espera para el año 2015 un crecimiento mayor a 5%, siendo uno de los países con mayor crecimiento en la región (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

En el Perú, a partir de los años 80 se comienza a considerar a la calidad como una herramienta de gestión de suma importancia. En 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad, que en la actualidad incorpora a 21 organizaciones gremiales y educativas y desde 1991 se organiza la Semana de la Calidad cuyo objetivo es el de promover el desarrollo de la calidad en las empresas peruanas (Centro de Desarrollo Industrial, 2013).

El Sector Comercio Exterior y Turismo está conformado actualmente por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] y los Organismos Técnicos Especializados, Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR] y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. MINCETUR se encarga de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio exterior y de turismo. MINCETUR se encarga de la promoción de las exportaciones y de las

negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas y los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias. Asimismo, está encargado de la regulación del Comercio Exterior, dirigir las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios según su competencia.

MINCETUR, en materia de turismo promueve, orienta y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía. Las actividades que realiza MINCETUR, se dan en cumplimiento a su mandato legal, tomando como marco estratégico el Plan Estratégico Nacional Exportador [PENX] 2003 al 2013 y el Plan Estratégico Nacional del Turismo [PENTUR] 2008 al 2018, dándole una base sólida que le permite contribuir con el desarrollo de la oferta exportable y de mercados internacionales, así como promover la facilitación del comercio y la cultura exportadora. En cuanto al Turismo, impulsa el desarrollo de la oferta turística competitiva y sostenible, logrando con todo ello una demanda sostenida del turismo.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los gobiernos regionales y locales en materia de calidad turística impulsan las buenas prácticas, así como la estandarización y normalización en la prestación de servicios, esto se encuentra establecido mediante la Ley General de Turismo N° 29408. En el año 2011 se aprobó el Plan Nacional de Calidad Turística [CALTUR] que es un componente transversal del Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR], este recoge sus conceptos y valores constituyendo la principal herramienta para mejorar la posición del Perú como destino turístico a nivel internacional, reconocido por la calidad total de su oferta turística. CALTUR es el Sello de Calidad Turística, que es creado por el MINCETUR con la finalidad de distinguir a los prestadores de servicios turísticos que aplican los estándares establecidos en las Normas Técnicas Peruanas aprobadas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la

Propiedad Intelectual [INDECOPI]. CALTUR tiene como base la noción de que un producto turístico de calidad, debe combinar atractivos, servicios y facilidades de manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto y que esa decisión se repita junto a la satisfacción de las necesidades y aspiraciones del turista sobre el producto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

En el año 2011 inicia las actividades de la Marca Perú, como una fuente de valor económico, diferenciación y con el fin de corregir estereotipos, esto permite construir una ventaja competitiva y global, atrayendo talento e invención. El fin de la marca es generar una idea simple, contenedora que transmita con eficacia la propuesta de valor.

Esta marca se genera con el fin de impulsar mejoras internas y aumentar la aceptación de nuestros productos tanto en mercados locales como extranjeros permitiendo consolidar a Perú como un destino turístico (Comisión de Promoción del Perú Para la Exportación y Turismo, 2011).

2.5 Calidad en el Sector Hotelero de Perú

El Perú proyectaría un crecimiento sostenible en el sector hotelero de US\$1.761 millones hasta el fin del año 2015, cifra que es un poco más optimista que los US\$1.500 millones que la Cámara Nacional de Turismo prevé para las inversiones en el periodo que va desde el 2013 hasta el 2016, estas cifras responden al crecimiento del sector de este año, en concordancia con el crecimiento del empleo, el consumo privado y la llegada de más de tres millones de turistas del exterior. Este panorama alentador requiere una serie de medidas que permitan la sostenibilidad, desarrollo y consolidación del sector, especialmente en el corto y mediano plazo con miras a satisfacer la demanda de turismo corporativo. La supervivencia de cualquier empresa grande o pequeña depende de su capacidad de atraer y retener clientes, para ello se puede invertir en publicidad, bajar los precios u otras estrategias pero la más efectiva es elevar la calidad del servicio (Hoteles & Cubiertos, 2014).

El turismo es la tercera actividad generadora de riqueza del país y que en el 2035 ocuparía el primer puesto. La zona centro y norte del país concentra el 72% de todo el movimiento del rubro, la zona centro del país, principalmente Lima y Huaraz tendrá la mayor concentración con un 40% del total, US\$ 697.56 millones; en segundo lugar está la zona norte del país, Loreto, Piura, Chiclayo y Tumbes con 32%, US\$ 566.33 millones y la zona sur registra el 28%, US\$497.60 millones, estas se ejecutarán en Cusco, Arequipa, Puno, Puerto Maldonado, Paracas, Moquegua y Tacna (Cámara Nacional de Turismo, 2014).

La consolidación de la Alianza del Pacífico y el buen desempeño económico que tiene el país en los últimos años, han incrementado los viajes de negocio que actualmente representa el 40% de la ocupación hotelera en hoteles de 4 y 5 estrellas, de los cuales 89% son extranjeros y un 11% nacionales. El segmento corporativo, en los próximos 10 años, el sector de hotelería y turismo, junto con el gastronómico, son las principales actividades productivas del Perú (Hoteles y Cubiertos Internacional, 2014).

La cadena hotelera Marriott, duplicará su número de hoteles en la región. Su operación en el Perú crece entre 8% y 10% al año. De esta manera, para el 2017 las cifras se duplicarán, se estima llegar a 150 nuevos complejos. Se viene construyendo el hotel Courtyard en Miraflores y le seguirá otro en la capital. Las reservas de los segmentos turístico y corporativo comparten un 50% de participación en el Perú (Maximixe, 2014).

El crecimiento del turismo receptivo desaceleró un 6% anualizado en los dos primeros meses del año 2014, las transacciones vía online en el turismo peruano superan los 1.200 millones de dólares anuales. A través un sitio web bien con los idiomas requeridos, podría estar vendiendo en todo el mundo y compitiendo con cualquier tour operador o receptivo más importante del país, sin necesidad de ir a una feria y/o hacer una promoción millonaria (Cámara Nacional de Turismo, 2014).

Juan Alberto Palacios, director gerente de Hospitality & Tourism Consultant, indica que la hotelería ha tenido un crecimiento importante, impulsado por los niveles de inversión en los últimos años. Así mismo, indica que la gran mayoría de los alojamientos en nuestro país se maneja por personal sin estudios o capacitación. El nivel de empirismo es muy alto principalmente en provincias, también se observa en la capital. Haciendo falta mayor inversión en capacitación para mejorar la calidad de servicio y profesionalización en el personal que labora en los hospedajes de todo el país, de igual manera capacitar a los actuales profesionales. Existen cursos que deberían ser tomados tanto en atención al cliente como en servicios de alimentación. Indica también que estos cursos se llevan en distintas instituciones educativas peruanas (Información Turística del Perú, 2014).

El Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje es parte del plan CALTUR, en respuesta a la evolución del rubro de hospedaje, donde las exigencias de los clientes son cada vez mayores y requieren ser atendidas con efectividad. Este manual proporciona una guía base para alcanzar una Gestión Integral de la Calidad mediante la implementación de las recomendaciones de Buenas Prácticas en las diferentes áreas del establecimiento de hospedaje, para ello se parte de la calidad en la prestación del servicio dado que engloba a la infraestructura y equipamiento, con los elementos intangibles que en muchos casos marca la diferencia como son: adecuada gestión, amabilidad, buena disposición y presentación del personal. El manual se crea con la finalidad de orientar a las empresas del rubro, en cuanto a la implementación de un sistema de calidad y sus beneficios. Buscando ser una herramienta metodológica práctica y de fácil aplicación de acuerdo al contexto de cada alojamiento turístico. Logrando como resultado final, el incremento de la productividad y de la satisfacción del cliente usuario (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012).

La Cumbre climática COP 20, reunió más de 14 mil visitantes en la capital en diciembre del 2014, superando las expectativas, en este sentido empresas de turismo de la sierra norte y centro se reunirán en Lima para mostrar su oferta, [CANATUR] espera reunir a 30 empresas del sector en la próxima edición de la feria Perú Regiones: Sierra Norte y Centro que se realizará a fines de enero 2015. En cuanto al nivel de turismo interno, la Cámara Nacional de Turismo [CANATUR] tiene como estrategia para incentivar la visita de destinos durante la temporada baja movilizar a los proveedores para que ofrezcan paquetes atractivos a los visitantes. El primer destino promocionado es la ruta del Sur chico, que promueve destinos como Pisco, Cañete, Chincha, Ica y Nazca (Diario Gestión, 2014).

2.6 Resumen

En los últimos años se vienen llevando a cabo muchos esfuerzos por mejorar la calidad del producto final, teniendo como objetivo primordial la reducción de costos. Se realizan numerosos estudios en empresas de diversas índoles, mejorar la calidad abre la oportunidad de obtener ganancias sustanciales. En el área de servicios la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos, en cambio los beneficios de incurrir en errores son considerables, la calidad de servicio se convierte en una fuente considerable de nuevas ventas y recurrencia en el uso del servicio.

Los inicios de la calidad se dan por la necesidad de controlar económicamente la producción y manejo de bienes, luego se extiende a los servicios, pues se observa que la recurrencia en el uso de un mismo servicio se dará por la experiencia vivida en el uso del mismo. En el Perú se viene introduciendo la idea de servicio, diferenciando los productos por la calidad de los mismos respecto a los competidores, para apoyar esta idea han creado instituciones como MINCETUR, CANATUR y otras que apoyen el desarrollo de políticas y expandir en el mercado nacional la idea de calidad. La estrategia en baja de precios permite convencer al usuario por el uso de los servicios, esta estrategia puede ser reformulada con un

trato amable, un ambiente limpio y agradable, modificando la estrategia se puede cobrar precios ligeramente superiores a sus competidores, brindando un servicio diferenciado.

El éxito de las empresas que brindan servicio está enfocado en darle al cliente un excelente servicio, logrando que el cliente tenga una experiencia de compra de servicios tan agradable que quiera regresar pronto. Siendo una herramienta muy eficaz para aumentar las ventas de las agencias de viajes. Un sitio web bien construido es una gran herramienta para las agencias de viajes o empresas aéreas ya que les permite incrementar sus ventas y satisfacer las exigencias de sus clientes. La gran publicidad de las empresa que brindan servicios hoteleros debe sustentarse en el servicio que se brinda, la publicidad se opacaría de encontrar mala atención y presentación. La calidad en el servicio está en darle al comprador más de lo que espera en el momento correcto al precio correcto, se trata de convertir a cada cliente en un referente. En este sector la limpieza, amabilidad y rapidez es un estándar, el comprador de hoy se ha acostumbrado a contar con ambientes limpios, sin espera menos.

2.7 Conclusiones

- A nivel mundial se observa que los negocios en muchos casos darán lo mismo, por ello deben diferenciarse de alguna manera, teniendo en cuenta lo indicado, las empresas buscan la diferenciación en la calidad del producto final tanto para bienes como para servicios.
- Al alcanzar calidad a todo nivel en las distintas dimensiones del sector turístico, el Perú contará con un elemento de diferenciación con respecto de los atractivos turísticos de sus competidores.
- La diferenciación se entenderá dinámica en empresas en una constante de mejora continua, entonces la calidad en turismo es un elemento clave de competitividad del Perú como destino turístico que conlleva al uso de las instalaciones hoteleras que se brindan a nivel local.

Capítulo III: Análisis del Sector Hoteles del Perú

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis del sector hotelero en el Perú. Los aspectos a evaluar son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística - infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Para el desarrollo del análisis del sector se han realizado entrevistas a gerentes generales y encargados de área de siete hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas ubicados en Lima y en el interior del país (Apéndice D).

3.1 Administración y gerencia

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo se encarga de definir, dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política del comercio exterior y de turismo. Además, el titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios en el marco de su competencia, en materia de turismo promueve, orienta y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación y regulación de la artesanía (MINCETUR, 2013).

De acuerdo a Gestión de hoteles (2008), la administración hotelera debe de, por lo menos, desarrollar las tres actividades más importantes: (a) planificar, (b) ejecutar y coordinar, y (c) controlar.

Además, de acuerdo a Gestión de hoteles (2008), las empresas hoteleras pueden establecer un organigrama tipo en función de los contenidos: (a) dirección, (b) asesoría jurídica, (c) alojamiento, (d) alimentación y bebidas, (e) administración, (f) marketing y (g) comercial

El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú [CALTUR] tiene como objetivo al año 2018 consolidar un posicionamiento líder del país como destino turístico reconocido por la

calidad total de su oferta turística, y tiene como objetivos específicos recursos humanos competentes, contar con prestadores de servicios turísticos que apliquen buenas prácticas empresariales y desarrollen su actividad con responsabilidad social y respeto por el patrimonio natural y cultural, sitios turísticos que se manejen con criterio de uso público sostenible, y destinos turísticos que brinden seguridad al visitante y se manejen con una óptima gestión (MINCETUR, 2013).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, los encargados de las altas gerencias tienden a brindar un trato directo con los colaboradores, la organización es horizontal. En el caso de las grandes cadenas de hoteles, por ejemplo el Hilton, los altos directivos son personal altamente capacitado, profesionales peruanos capacitados en el extranjero y profesionales extranjeros asignados por la propia cadena, esto es una fortaleza pero a la vez es una debilidad debido a que no tienen desarrollada una red de contactos amplia comparada con los demás hoteles.

La preparación del personal asignado a las altas gerencias es muy importante porque son quienes toman las decisiones más importantes de la organización. Esto contribuye al crecimiento y desarrollo del sector hotelero en el Perú que aún tiene un déficit de capacidad instalada para atender a los turistas nacionales y extranjeros. Para contrarrestar la debilidad de no contar con una red de contactos es necesario contar con profesionales con experiencia en el medio y con una amplia red de contactos que permita mejorar este aspecto.

3.2 Marketing y ventas

El marketing turístico es una modalidad dentro del marketing de servicios. El turismo constituye uno de los servicios por excelencia que además, engloba a un conjunto más amplio de servicios. Además, en la definición de un producto turístico y el diseño de una estrategia de marketing turístico deben tenerse en cuenta un conjunto de elementos que, en gran

medida, no dependen del empresario. Un factor determinante en este aspecto es la estacionalidad (Editorial Vértice, 2007).

Actualmente, el portal web Booking.com permite consolidar gran parte de la oferta hotelera internacional, y se pueden encontrar hasta 1808 establecimientos hoteleros en el Perú. Este portal permite realizar reservas, pagos y cancelaciones desde cualquier parte del mundo, además de recibir las opiniones de los turistas acerca de la calidad del servicio después de hospedarse.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, en el caso de las grandes cadenas hoteleras en el Perú, el poder y el prestigio de las marcas (Hilton, Westin, Decameron, etc.) constituyen una importante fortaleza que la hacen atractiva a los clientes. En el caso de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas también existe la propaganda a través de referencias y por recomendación de clientes que han probado el servicio. De modo particular, en el caso de los hoteles de provincias, se desarrolla el marketing especializado para los visitantes extranjeros, debido a que muchos tienen dificultades con el idioma y diferencias culturales, y también se desarrolla el marketing especializado para los visitantes nacionales, que suelen hacer viajes a los destinos durante los fines de semana, donde la demanda se incrementa y es necesario disponer de personal para la captación y atención de los mismos.

El marketing para las grandes cadenas puede ser mejor desarrollado. Si bien es cierto que el peso y el prestigio de sus marcas son importantes, es necesario también optar por otros tipos de publicidad como auspicios en eventos y publicidad en redes sociales, y además contar con una página web actualizada, puesto que algunos hoteles consideran el hecho de no tener una página web o tenerla desactualizada como una debilidad. Por otro lado, las diferencias entre el marketing para visitantes extranjeros y visitantes nacionales deben ser

pocas, debido a que se puede generar una sensación de trato diferente a los clientes y en algunos casos puede generar incomodidad y malestar.

3.3 Operaciones y logística. Infraestructura

El sector hotelero debe tener en cuenta los siguientes departamentos: (a) departamento operacional de alojamiento o recepción; (b) departamento operacional de restauración y cocina; (c) departamentos operacionales de conserjería, comunicaciones y pisos; y (d) departamentos staff de servicios auxiliares, lencería y lavandería, compras y almacén (Editorial Vértice, 2008).

D'Alessio (2012) indicó que el área funcional de operaciones involucra el uso de los siguientes recursos: Materiales, Mano de obra, Maquinarias, Métodos, Medio ambiente, Mentalidad, y Moneda, es decir, las 7 M. Además, las áreas bajo control son las 4 P: Productos, Procesos, Planta y Personal; y el C³T: Calidad, Cantidad, Costos y Tiempo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, en el caso de las grandes cadenas, cuentan con una buena infraestructura, todo de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por la cadena, ubicados en lugares estratégicos de las ciudades donde se ubican, a pocos minutos del aeropuerto y del centro de la ciudad, también cuentan con seguridad y el servicio es permanente durante las 24 horas del día y los 365 días del año. En el caso de los hoteles de tres estrellas, muchos de los visitantes llegan en horas de la madrugada, y no tienen la capacidad operativa para poder cubrir esa necesidad o necesitan disponer de personal que trabaje de madrugada para la preparación de las habitaciones reservadas.

Las cadenas realizan grandes inversiones para cubrir las expectativas de la casa matriz y de los clientes nacionales y extranjeros que desean encontrar los mismos beneficios y comodidades en cualquier hotel perteneciente a la cadena, sin importar el lugar donde se encuentre. En el caso de los hoteles que no pertenecen a alguna cadena, buscan cumplir con

los estándares requeridos y para ello contratan personal y empresas para que los asesoren a lograr el objetivo. La mayoría de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas tienden a ubicarse en zonas cercanas al centro de la ciudad y de fácil acceso a diferentes puntos turísticos y a los aeropuertos. Algunos hoteles consideran que tienen como debilidades la antigüedad de sus instalaciones y otros la ubicación.

3.4 Finanzas y contabilidad

Amat y Campa (2011), indicaron que el sector hotelero constituye un sector fundamental en la economía de la mayoría de los países. En ese sentido, se justifican los enfoques específicos en Finanzas y Contabilidad de gestión, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- El producto o servicio es perecedero: La habitación debe ser ocupada, en caso no lo sea se pierde los ingresos que pudieron ser originados por el alquiler de esta.
- La calidad de prestación del servicio al cliente es un atributo clave, donde las interrelaciones entre los recursos humanos de la empresa y los consumidores suelen ser, en general, más participativas e intensas que en el resto de sectores.
- Existe una gran variedad de productos y servicios que son ofrecidos de una forma conjunta y sobre pedido, lo cual da lugar a diversos centros de resultados existentes en la empresa hotelera.
- El producto se consume en el mismo lugar de producción, con simultaneidad en el consumo y en la producción.
- La empresa ha de satisfacer las necesidades de los clientes 24 horas al día y 7 días por semana, lo cual hace indispensable información en tiempo real sobre el estado de las habitaciones y otras independencias, así como de los diversos negocios ofertados por la empresa hotelera.

- Los costos fijos (sueldos y salarios, amortización de inmovilizado, financieros, etc.) son importantes, y es importante el ajuste de dicha estructura de costos a oscilaciones de la demanda.
- En aquellos casos que la empresa operadora coincide con la propietaria del hotel, el activo no corriente representa la mayor parte de la inversión, siendo un valor muy significativo.
- Es un sector muy atomizado.
- Presenta una gran facilidad para sustituir proveedores.
- El sector es estacional, la fijación de precios se realiza con mucha anticipación y la peculiar estructura comisionista provoca que un precio se vea alterado de forma muy sensible.
- Dependencia de variables climáticas y del entorno, desde el propio emplazamiento hasta otras variables económicas como el tipo de cambio, la política fiscal, la inflación, el precio del carburante, etc.

El conocimiento de estas características es imprescindible para el desarrollo e implementación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades de este negocio.

Las cuentas anuales y los costes, tratan aquellas técnicas que permiten obtener datos para la toma de decisiones financieras: análisis de balances, control presupuestario, cuadro de mando y planificación financiera. Introduciendo temas que más tienen que ver con las decisiones financieras como inversiones y financiación.

El ex presidente de la Cámara Nacional del Turismo [CANATUR], Carlos Canales, precisó que la inversión hotelera suma 1,500 millones de dólares hasta el 2016, y además esta inversión asciende a 2,500 millones de dólares al 2019, año en que se llevará a cabo en el Perú los Juegos Panamericanos. Indicó además, que entre las marcas que ingresarán al

mercado peruano figuran: FourSeasons, HolidayInn, Courtyard, Wyndham y Hyatt (Andina, 2013).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, en el caso de las grandes cadenas y de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, han desarrollado alianzas estratégicas con Visa, MasterCard y American Express para el pago de los clientes, y en su mayoría no permiten el pago en efectivo. Muchos de estos hoteles exigen el pago al contado, no permiten el pago al crédito. Algunos hoteles solo permiten el pago en dólares americanos, con el fin de evitar las fluctuaciones del tipo de cambio entre el dólar americano y el nuevo sol peruano.

En el caso de los hoteles de tres estrellas, la mayoría brinda la posibilidad de pagar en efectivo y con tarjetas de crédito o débito. También permiten el pago al crédito para clientes corporativos y aceptan pagos en moneda nacional y extranjera.

En cuanto al aspecto financiero, la mayoría de los hoteles, al permitir solamente pagos a través de tarjetas de crédito y débito, lo hacen por razones de seguridad. Además, al permitir solamente el pago al contado se aseguran de no tener problemas con el flujo de efectivo. También buscan evitar las fluctuaciones del tipo de cambio entre el sol y el dólar y prefieren recibir el pago en dólares para generar mayor comodidad a los clientes extranjeros. Los hoteles de tres estrellas brindan mayor flexibilidad en este aspecto, a pesar de arriesgar en parte su seguridad y el flujo de efectivo, pero compensan el hecho de asumir ese riesgo captando a los clientes que prefieren pagar en soles y desean pagar al crédito y/o en efectivo.

La mayoría de hoteles entre tres y cinco estrellas cuentan con un departamento de contabilidad y finanzas que se encarga de administrar los recursos financieros. En el caso de algunas cadenas internacionales, la administración financiera se centra en la casa matriz.

3.5 Recursos humanos

De acuerdo a Sarriés y Casares (2008), las organizaciones saben que los empleados deben ser tratados como un activo de valor y de esta forma se centra en el empleado individual y en su comportamiento.

La modificación de su conducta es uno de los elementos fundamentales del desempeño individual y hay sólidas razones de empresa para recompensar a las personas como individuos, grupos y organización.

Aunque existe gran variedad de sistema de pagos de incentivos, todos ellos se basan en una misma premisa: Los empleados modificaran su conducta si ven retribuciones tangibles.

De esta manera los Hoteles Hilton implantaron un programa de recursos humanos: Hoteles Hilton, trabajo en equipo, rendimiento y orgullo.

Fue diseñado para crear el trabajo en equipo, para mejorar el valor de los accionistas y para ayudar a los empleados a sentirse más orgullosos de sus trabajos, por medio de un reconocimiento otorgado a un rendimiento excepcional de los empleados y de los equipos.

Los empleados y los equipos se evalúan con respecto a siete criterios diferentes del rendimiento: (a) Optimización de los ingresos, (b) estímulo para la ocupación de las habitaciones, (c) control de los gastos, (d) satisfacción del cliente, (e) resultados de las vistas de control de “Clientes falsos, enviados por la empresa”, (f) encuestas entre los miembros del equipo y (g) tarjetas de comentarios de los clientes.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, en el sector existe mucha preocupación por la permanente capacitación de todo el personal, en especial de los recepcionistas, cocineros, mozos y personal de servicio. Para la selección del personal los hoteles solicitan personal con la preparación suficiente como para garantizar la calidad del servicio de los hoteles, como mínimo se exige estudios universitarios concluidos en la

especialidad de turismo y hotelería y afines. En el caso particular de la cadena Hilton, tienen desarrollado un programa denominado Hilton University, el cual sirve capacitar a todo el personal a través de intranet. Algunos hoteles tienen como debilidad que el único idioma que domina su personal es el inglés, cuando existe una demanda importante de idiomas como el francés, alemán y el chino.

Debido a la creciente demanda del turismo en el Perú, y con la finalidad de cuidar que el nivel del sector hotelero en cuanto a capacitación de personal se mantenga o mejore, es necesario que existan más facultades de turismo y hotelería en el país, más instituciones que se dediquen a la capacitación en este rubro. Inclusive, de acuerdo a una de las entrevistas, en Arequipa, que es la segunda ciudad más grande del Perú y con un flujo importante de turistas, no existe una facultad de turismo y hotelería. Esta debilidad pone en riesgo la calidad de los recursos humanos y la calidad del servicio de los hoteles en el interior del país. Otra debilidad identificada en algunos hoteles es que no cuentan con línea de carrera, perdiendo de esa manera capital humano capacitado y con experiencia.

3.6 Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información y comunicaciones brindan soporte al proceso de toma de decisiones, al soporte del trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro y control organizacional (D'Alessio, 2012). En el caso del sector hotelero, se brinda soporte para el proceso de toma de decisiones gerenciales, en el proceso de reserva, en el proceso de recepción, en el proceso de comunicación, y en la seguridad.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, en el sector se encuentra desarrollado este aspecto, donde los hoteles cuentan con los medios de comunicación e información necesarios para su buen desempeño, como las redes de comunicación, internet, página web y acceso a redes sociales. En el caso de las grandes cadenas hoteleras, todos sus sistemas de información y comunicación están integrados a su casa matriz. En el caso de

algunos hoteles, no cuentan con planos turísticos para guiar a sus clientes. Algunos hoteles cuentan con circuito cerrado de vigilancia.

Los sistemas de información y comunicación son muy importantes para el sector hotelero, teniendo en cuenta que los clientes son en su mayoría visitantes de otras ciudades y de otros países distintos a los que se ubica el hotel. El sector hotelero está muy bien en este aspecto pero es necesario seguir desarrollando los sistemas con la finalidad de garantizar un buen servicio, atendiendo las solicitudes de reservas de manera oportuna, registrando la información para su administración y uso adecuado, y para la toma de decisiones.

3.7 Tecnología e investigación y desarrollo

De acuerdo a D'Alessio (2012), este aspecto tiene como finalidad:

- Desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia.
- Mejorar la calidad de los productos y procesos.
- Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad.
- Conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

Para el caso del sector hotelero, es importante tener en cuenta las tendencias, por ejemplo, las tendencias ecologistas obligan a reducir el impacto de la contaminación del medio ambiente, además del ahorro de la energía, para lo cual los hoteles se ven obligados a usar nuevas tecnologías. Las tendencias tecnológicas obligan a los hoteles a utilizar tecnología de punta para brindar sus servicios.

El vicepresidente ejecutivo para América Latina de Tata Consultancy Services [TCS], Ankur Prakash, señaló que las empresas de mediana y gran envergadura destinan entre 5% y 6% de sus ingresos anuales en proyectos y servicios tecnológicos en el Perú (Diario Gestión, 2014).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a diferentes hoteles, solo las grandes cadenas utilizan tecnología y realizan investigación y desarrollo a través de las directivas de su casa matriz. Los demás hoteles no tienen muy desarrollado este aspecto y las instituciones educativas que forman profesionales destinados al rubro de turismo y hotelería aún no abarcan estos temas como parte de la estructura curricular de la especialidad.

El sector hotelero en el Perú aún toma la importancia debida a las tendencias ecologistas para la reducción del impacto de la contaminación y el ahorro de energía. Esto constituye una debilidad que se debe desarrollar para mejorar en este aspecto.

3.8 Resumen

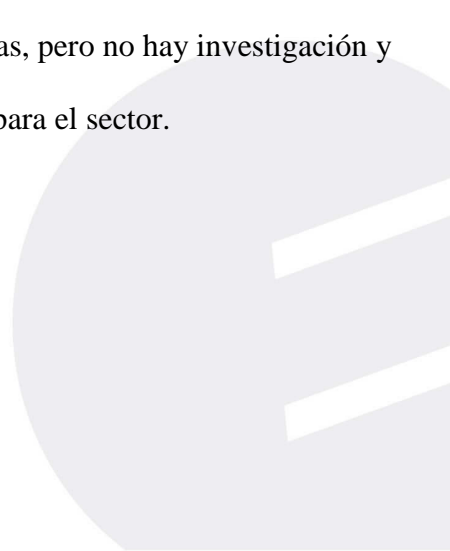
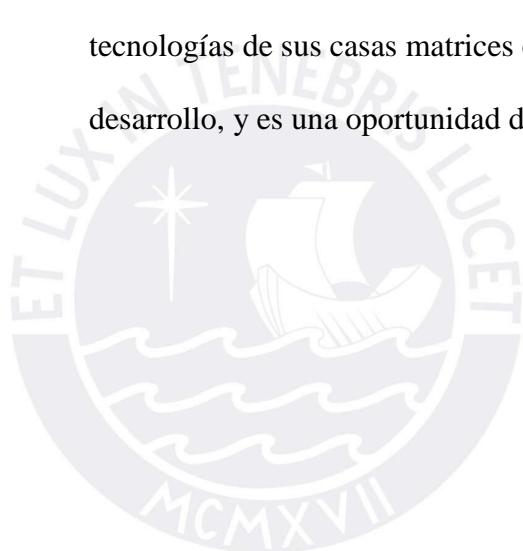
Para el análisis interno del sector hotelero se tomaron en cuenta siete aspectos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística - infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. En cada uno de ellos, los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas tienen características en común, y en otras muy particulares.

Para conocer la situación actual del sector hotelero en el Perú, se han realizado entrevistas a gerentes y jefes de siete hoteles, con la finalidad de conocer de fuentes primarias el análisis interno en base a los siete aspectos mencionados en el párrafo anterior.

3.9 Conclusiones

- En administración los hoteles más grandes tienen directivos altamente capacitados, en muchos casos en el extranjero. En marketing y ventas, el prestigio de la marca es muy importante.
- En operaciones, las grandes cadenas cuentan con una buena infraestructura, pero otros hoteles también las tienen, y deben lidiar con los visitantes que llegan en las madrugadas.

- En finanzas y contabilidad, los hoteles de cuatro y cinco estrellas suelen recibir pagos vía tarjeta y no permiten créditos ni pagos en efectivo, algo que los hoteles de tres estrellas sí lo permiten.
- En recursos humanos, el sector se preocupa mucho por la selección y la capacitación del personal, pero hay deficiencias en el conocimiento de idiomas, ya que el personal domina el inglés pero también hay muchos visitantes que hablan francés, alemán y chino.
- En sistemas de información y comunicaciones, los hoteles que pertenecen a cadenas están integrados con su casa matriz.
- En tecnología e investigación y desarrollo, los hoteles en su mayoría usan tecnologías de sus casas matrices o adoptadas, pero no hay investigación y desarrollo, y es una oportunidad de mejora para el sector.



Capítulo IV: Metodología de la Investigación

El propósito de la investigación ha sido establecer la relación entre las empresas que tienen Sistema de Gestión de Calidad y el nivel de calidad de estas empresas en el sector Hoteles del Perú al 2014. Para ello se sigue el modelo ilustrado de Hans et al. (2007) y su hipótesis. La estructura metodológica que se planteó para el logro del objetivo de la presente investigación se detalla a continuación.

4.1 Diseño de la Investigación

En la investigación se ha utilizado el enfoque cuantitativo, dado que valora la percepción del nivel de calidad de las empresas del sector hoteles del Perú encuestadas mediante un cuestionario de 35 preguntas que utiliza escala *Likert* desarrollado por Benzaquen (2014). El alcance del estudio es de corte transversal, el cual se desarrolló entre los meses de mayo y agosto de 2014 en Lima Metropolitana y provincias del Perú. Se trabajó con una metodología correlacional, dado que se buscó comparar el nivel de calidad de las empresas del sector hoteles del Perú con un Sistema de Gestión de Calidad y las que no bajo el modelo de los nueve factores de éxito del TQM.

El estudio es no experimental, pues no se alteró ninguna de las variables independientes. La recolección de la información se realizó a través de las encuestas a altos cargos jerárquicos de las empresas hoteleras. Asimismo, como parte del análisis de validez y confiabilidad se aplicó el alfa de Cronbach.

4.2 Población

La población de la presente investigación está compuesta por 280 empresas del sector hotelero del Perú de las categorías tres, cuatro y cinco estrellas registradas en la base de datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] actualizadas al año 2013. La relación de las razones sociales de estas empresas se presenta en el Apéndice C.

4.3 Diseño de la Muestra

La selección de la muestra se realizó en base a un muestreo aleatorio simple. Como no existen estudios previos sobre la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad para el sector hoteles en el Perú que nos permita utilizar una determinada proporción, se ha asumido la proporción del 50% porque no se cuenta con mayor información. Se consideró un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

El resultado del tamaño de la muestra esperado (n) es 163 empresas, aplicando la siguiente fórmula:

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

N: número total de población

K: constante a un nivel de confianza de 95%, k=1.96

e: error muestral deseado, e=0.05 (5%)

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio, p=0.5

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir es p-1, q=0.5

Sin embargo, para el presente estudio se ha logrado encuestar a 169 empresas hoteleras del Perú, un número mayor al tamaño de la muestra.

4.4 Confidencialidad

La información proporcionada por las empresas hoteleras del Perú tiene carácter confidencial, por lo que su uso será exclusivo para los fines del presente estudio reservando la identidad y respuestas de las personas entrevistadas.

4.5 Localización Geográfica

La presente investigación se llevó a cabo en las empresas del sector hoteles ubicadas en el territorio peruano: Lima Metropolitana y Provincias.

4.6 Instrumento

Para el estudio se ha utilizado como instrumento de investigación el cuestionario sobre la implementación de la calidad de la empresa, el cual relaciona los nueve factores en relación a los cuatro principales bloques de una organización (Benzaquen, 2013). El cuestionario cuenta con 44 preguntas, de las cuales las nueve primeras buscan obtener información general acerca de la calidad de la empresa, mientras que las 35 siguientes son preguntas cerradas que usan la escala de Likert de cinco puntos para las opciones de las respuestas, siendo 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. Ver Apéndice A.

Benzaquen (2013) indicó que los nueve factores que se utilizan para medir la implementación del TQM 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 del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad e (i) Enfoque hacia la satisfacción del Cliente.

Benzaquen (2013) también indicó que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9). Esto es:

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

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

Y además, cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (desde X11 hasta X94); dependiendo de cada factor, este puede incluir entre dos a cinco preguntas específicas.

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

Y considera un promedio simple para el siguiente modelo matemático:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_m$$

El modelo matemático, x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Benzaquen (2013) trató a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos.

Las 35 preguntas del cuestionario constituyen la encuesta realizada a los altos cargos de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas. El propósito fue relevar información acerca de las empresas del sector hotelero que cuentan o no, con un Sistema de Gestión de Calidad a través del TQM.

4.7 Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta dirigida a los gerentes generales, jefes de área, administradores y otros cargos de alta jerarquía de las empresas que forman parte de la población, entre los meses de mayo y agosto de 2014; de los cuales se logró la respuesta de los representantes de 169 empresas hoteleras. Cada encuesta duró aproximadamente 15 minutos. Los datos fueron tabulados en una hoja de cálculo para el análisis cuantitativo. El 100% de los cuestionarios fue validado con la finalidad de determinar si había información equivocada u omitida. Finalmente, la información relevada fue ingresada al programa estadístico SPSS para realizar el análisis estadístico e interpretación de los datos.

4.8 Análisis e Interpretación de Datos

Con la finalidad de validar la hipótesis planteada en el Capítulo 1, es decir, si las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas en los nueve factores de Calidad con aquellas empresas que no tienen un Sistema de Gestión de Calidad, se realizaron dos tipos de análisis: a) análisis descriptivo a través de las frecuencias y, b) análisis explicativo para validar la hipótesis a través de la prueba de T Student, que es utilizada para una población que sigue una distribución normal.

El análisis descriptivo ha comparado los promedios de los puntajes obtenidos en cada uno de los factores en empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y los puntajes de las empresas que no cuentan con un SGC. Este análisis permite verificar si existen diferencias importantes entre los nueve factores evaluados entre las empresas que cuentan y no cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.

El análisis explicativo se realizó a través de la prueba de T Student, el cual permite validar la hipótesis de la existencia de diferencias significativas entre las empresas que han implementado sistemas de gestión de la calidad y el nivel de calidad de las empresas del sector hotelero. Además, se generaron los gráficos Q-Q de la distribución de medias por cada factor para comprobar la normalidad de la distribución. Ver Apéndice E.

4.9 Validez y Confiabilidad

La confiabilidad de las preguntas del cuestionario de la encuesta mide la capacidad del instrumento para obtener los mismos o similares resultados cuando es reproducido más de una vez. La medición de la confiabilidad se analizó calculando el *Alfa de Cronbach*, el cual mide el grado de coherencia asociado a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Cuánto más cerca esté los resultados, mayor será la confiabilidad del instrumento aplicado, reflejándose en un coeficiente de correlación. George y Mallery (2003) afirmaron que los valores de correlación que se encuentran entre 0,7 y 0,8 se consideran aceptables.

No existe un consenso entre los autores sobre qué valor es una puntuación aceptable, en investigación de naturaleza exploratoria, el valor mínimo recomendado se sitúa en 0.7, en cambio en estudios no exploratorios fija el valor recomendado en 0.8 (Nunnally, 1978).

Otros autores no distinguen entre tipos de estudio, determinando un valor de 0.6 como mínimo aceptable (Malhotra, 1997).

4.10 Resumen

El presente capítulo muestra la metodología de la investigación a emplear en la presente tesis. El objetivo es identificar la diferencia entre los hoteles que desarrollan un Sistema de Gestión de la Calidad y los que no la desarrollan. Para ello se utilizó un cuestionario de 44 preguntas, de las cuales nueve buscan obtener información general y las otras 35 preguntas usan la escala de Likert. De las 280 empresas a las que se han enviado la encuesta, se logró la respuesta de 169, cubriendo la muestra del presente estudio.



Capítulo V: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados y análisis del indicador estadístico Alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de la encuesta. Asimismo, los resultados del análisis descriptivo de las preguntas de la encuesta a través de las frecuencias. Finalmente, los resultados del análisis explicativo para validar la hipótesis planteada en el presente estudio a través de la prueba de T Student.

5.1 Test de Validez

Se ha utilizado el indicador estadístico Alfa de Cronbach con el fin de medir la confiabilidad asociada a la relación entre las 35 preguntas y los 9 factores evaluados en la encuesta (ver Tabla 1). Es válido aclarar que el correlativo de las preguntas no guarda el orden consecutivo de los factores usados para medirlas, existiendo mayor confiabilidad y validez del instrumento si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente por cada factor evaluado.

El valor Alfa de Cronbach puede oscilar entre 0 y 1. Si es 0 significará que las puntuaciones de los ítems individuales no están correlacionadas con las demás. Por el contrario, el mayor valor del alfa significara una mayor correlación entre los distintos ítems.

Tabla 1

Resultados Alfa de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach	Nº Preguntas
Alta gerencia	0.907	5
Planeamiento de la calidad	0.783	3
Auditoria y evaluación de la calidad	0.810	3
Diseño de producto	0.797	3
Gestión y calidad del proveedor	0.884	4
Control y mejoramiento del proceso	0.825	5
Educación y entrenamiento	0.800	4
Círculos de calidad	0.868	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.871	4

Como resultado de la aplicación de Alfa de Cronbach en las 35 preguntas de las encuestas, se obtuvo valores mayores a 0.7 (ver Tabla 1) en los 9 factores, concluyendo en que las preguntas son confiables y miden el valor real de los factores asociados.

5.2 Descriptivo de la Muestra

La población del presente estudio ha sido dirigida a 280 empresas hoteleras de Lima Metropolitana y Provincias con categorías de tres a cinco estrellas registradas en MINCETUR al mes de agosto 2014, ver Apéndice C.

La muestra final se conformó por 169 empresas del sector hoteles encuestados entre mayo y agosto 2014, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. La distribución de las encuestas por Lima Metropolitana y Provincias se muestra en la Tabla 2; de las cuales, 43 pertenecen a Lima Metropolitana y 126 pertenecen a Provincias.

Así mismo 76 empresas cuentan con Sistema de Gestión de Calidad, tales como; BPM, CALTUR, ISO 9000 y otros SGC (servicio especializado, LQA, SQF), de las cuales 24 pertenecen a Lima Metropolitana y el resto pertenece a Provincias.

Tabla 2

Empresa por Tipo de Sistema de Gestión de Calidad

Ítem	Total	En Lima	En provincia
Total Hoteles	169	43	126
Sin SGC	93	19	74
Con SGC	76	24	52
BPM	6	0	6
CALTUR	28	10	18
ISO 9000	24	5	19
OTRO SGC	18	9	9

En la Tabla 3, se muestra la distribución de las empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de calidad y las que no, de igual manera se detallan las empresas por tipo, número de trabajadores, cargo del personal encuestado, años de fundación y tiempo que cuentan con

Sistema de Gestión de Calidad. En la pregunta de años de fundación de las empresas del sector hoteles solo respondieron 165.

Tabla 3

Descripción de Empresas con y sin SGC

Descripción	Total	Si	No
Tipo de Hotel	169	76	93
Pública	1	1	0
Privado	168	75	93
Trabajadores del Hotel	169	76	93
De 1 a 10	69	31	38
De 11 a 50	77	27	50
De 51 a 200	16	11	5
De 201 a más	7	7	0
Cargo que ocupa	169	76	93
Presidente de Directorio o Gerente General	6	1	5
Gerente de Área o Jefe de Departamento	15	7	8
Otro	148	68	80
Años de fundación de empresa	165	76	89
De 0 a 5	50	18	32
De 6 a 10	43	24	19
De 11 a 15	30	16	14
De 16 a 20	15	7	8
Más de 20	27	11	16
Tiempo que cuenta con SGC	169	76	93
De 1 a 3 años	29	29	0
De 4 a 7 años	26	25	1
De 8 a más años	15	14	1
Menos de 1	99	8	91

5.3 Descriptivo de la Calidad

Los resultados obtenidos en relación a los nuevos factores de calidad total se detallan en la Tabla 4. Se encontró que las calificaciones en todos los factores fueron muy similares y superiores a 2.78 en el total de las 169 empresas del sector hoteles encuestados en el Perú. Sin embargo, existe diferencia entre las calificaciones de los nuevos factores del TQM entre las empresas con SGC cuyos valores son superiores a 3.31 e inferiores a 4.14 y sin SGC

cuyos valores son superiores a 2.48 e inferiores a 3.94. Las preguntas que corresponden a cada factor identificados en la Tabla 4 se muestran en el Apéndice B.

Tabla 4

Valores Promedio por Factor y Subvariables

Hoteles con SGC	Total	Si	No
Alta Gerencia X1	3.82	4.03	3.65
PAR_CAL_X11	3.89	4.07	3.75
GES_CAL_X12	3.70	4.00	3.45
ALT_CAL_X13	3.76	3.96	3.59
REC_CAL_X14	3.73	3.99	3.52
GER_CAL_x15	4.02	4.14	3.92
Planeamiento de la Calidad X2	3.61	3.80	3.45
MET_CAL_X21	3.38	3.69	3.13
CUMP_CAL_X22	3.69	3.78	3.61
PLA_CAL_A_X23	3.75	3.92	3.61
Auditoria y Evaluación de la Calidad X3	3.54	3.76	3.36
OBJ_CAL_X31	3.89	4.05	3.75
POL_CAL_X32	3.70	3.91	3.54
BENCH_X33	3.02	3.31	2.78
Diseño de Producto X4	3.83	3.94	3.73
REQ_CAL_X41	3.93	4.04	3.85
DIS_CAL_X42	3.82	3.99	3.68
MET_CAL_A_X43	3.72	3.80	3.66
Gestión y Calidad del Proveedor X5	3.61	3.81	3.46
COOP_CAL_X51	3.56	3.70	3.44
PRO_CAL_X52	3.50	3.75	3.30
PRO_CAL_A_X53	3.94	4.16	3.76
AUD_CAL_X54	3.46	3.62	3.33
Control y Mejoramiento del Proceso X6	3.70	3.90	3.54
PLA_CAL_X61	4.02	4.12	3.94
INST_CAL_X62	4.02	4.14	3.91
EQUIP_CAL_X63	3.99	4.11	3.90
MEJ_CAL_x64	2.78	3.14	2.48
C_CAL_X65	3.69	3.99	3.45
Educación y Entrenamiento X7	3.75	3.94	3.59
EDUC_CAL_X71	3.90	4.04	3.78
HER_CAL_X72	3.26	3.63	2.97
ACT_CAL_X73	3.99	4.12	3.88
CON_CAL_X74	3.83	3.95	3.73
Círculos de Calidad X8	3.45	3.73	3.19
CIR_CAL_X81	3.42	3.88	3.05
EMP_CAL_X82	3.46	3.70	3.26
UTI_CAL_X83	3.33	3.66	3.05
AHO_CAL_X84	3.39	3.67	3.16
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente X9	3.72	3.91	3.57
INF_CAL_X91	3.70	3.88	3.55
ENC_CAL_X92	3.36	3.61	3.15
QUE_CAL_X93	3.94	4.13	3.78
EVA_CAL_X94	3.89	4.01	3.78

Nota. Los Valores del 1 al 5 significan:

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

Además, en la Tabla 4 se muestra que las empresas encuestadas del sector hoteles poseen un nivel promedio de calidad percibida por cada factor de Total Quality Management de; 3.82 para Alta Gerencia (X1), 3.61 para Planeamiento de la Calidad (X2), 3.54 para Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), 3.83 para Diseño del Producto (X4), 3.61 para Gestión y Calidad del Proveedor (X5), 3.70 para Control y Mejoramiento del Proceso (X6), 3.75 para Educación y Entrenamiento (X7), 3.45 para Círculos de Calidad (X8), 3.72 para Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9).

Se puede apreciar que los factores con mayores calificaciones corresponden a Diseño del Producto y Alta Gerencia; mientras que los factores con menor calificación corresponden a Planeamiento de la Calidad y Círculos de Calidad. Ningún factor en promedio es menor al valor de 3.00 y mayor a 4.00, de acuerdo a la escala de Likert valorada del 1 al 5.

Además se muestra el nivel de cumplimiento por cada subvariable y en los dos grupos de empresas con y sin Sistema de Gestión de Calidad.

La Figura 3 muestra el comparativo de las calificaciones que se han obtenido por cada uno de los nueve factores del TQM, en el cual se observa que las empresas en sector hoteles con Sistema de Gestión de Calidad presentan mayores valores en los factores en comparación con aquellas empresas que no cuenta con SGC. Por lo tanto, se aprecia que si existe una influencia de aquellas empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.

En la Tabla 5 se muestran los resultados promedios de los nueve factores en las empresas hoteleras encuestadas según Ubicación y Tipo de empresa. Como se aprecia el factor con mayor calificación en los hoteles según Ubicación; en Lima y Provincia son con 3.82 en Alta Gerencia (X1) y 3.89 Diseño de Producto (X4) respectivamente. Siendo los tres factores con mayor calificación en los hoteles Tipo Pública con el valor de 4.00 en Alta Gerencia (X1), en Diseño de Producto (X4), y en Educación y Entrenamiento (X7); mientras que en Tipo Privada con el valor de 3.83 en Diseño de Producto (X4).

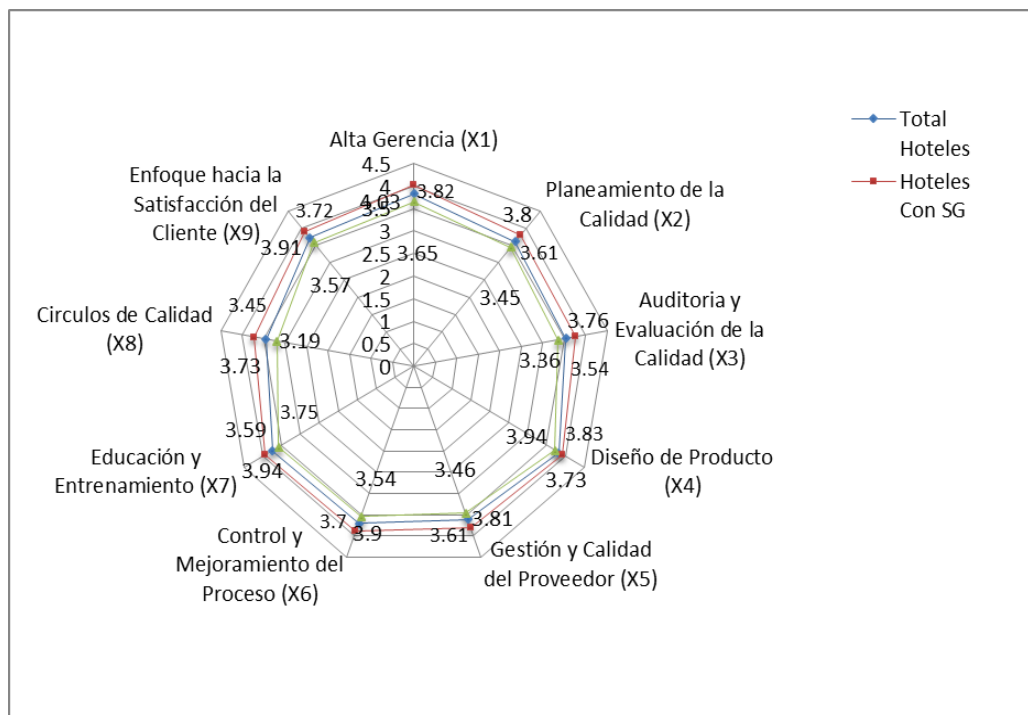


Figura 3. Comparación de los nuevos factores TQM según Benzaquen (2013) en empresas del sector hoteles con y sin SGC.

Tabla 5

Valores Promedio por Factor – Ubicación y Tipo

	Promedio	Ubicación		Tipo	
		Total	Lima	Provincia	Pública
Alta gerencia-X1	3.82	3.68	3.87	4.00	3.82
Planeamiento de la calidad-X2	3.61	3.57	3.62	3.33	3.61
Auditoria y evaluación de la calidad-X3	3.54	3.43	3.57	3.33	3.54
Diseño de producto-X4	3.83	3.63	3.89	4.00	3.83
Gestión y calidad del proveedor-X5	3.61	3.38	3.70	3.75	3.61
Control y mejoramiento del proceso-X6	3.70	3.60	3.73	3.60	3.70
Educación y entrenamiento-X7	3.75	3.55	3.81	4.00	3.75
Círculos de calidad-X8	3.45	3.56	3.41	2.75	3.45
Enfoque hacia la satisfacción del cliente-X9	3.72	3.48	3.80	3.50	3.72
Nivel de calidad total	3.73	3.78	3.71	3.59	3.73

Nota. Los Valores del 1 al 5 significan:

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

En la Tabla 6 se muestra los resultados promedios de los nueve factores en las empresas hoteleras encuestadas según Número de Trabajadores y SGC. Como se puede apreciar las empresas hoteleras que presentan mayores calificaciones en los nueve factores corresponden a aquellas con un número mayor a 201 trabajadores; asimismo, el factor con mayor calificación en las empresas hoteleras con SGC es Alta Gerencia (X1) con 4.03, mientras que en empresas hoteleras sin SGC es Diseño del Producto (X4) con 3.73.

Tabla 6

Valores Promedio por Factor - Número de Trabajadores y SGC

	1 a 10	Número Trabajadores			SGC	
		11 a 50	51 a 200	> a 201	Si	No
Alta gerencia-X1	3.50	3.88	4.60	4.57	4.03	3.65
Planeamiento de la calidad-X2	3.13	3.82	4.19	4.57	3.80	3.45
Auditoria y evaluación de la calidad-X3	3.08	3.66	4.46	4.57	3.76	3.36
Diseño de producto-X4	3.51	3.91	4.50	4.52	3.94	3.73
Gestión y calidad del proveedor-X5	3.26	3.68	4.39	4.57	3.81	3.46
Control y mejoramiento del proceso-X6	3.44	3.71	4.41	4.54	3.90	3.54
Educación y entrenamiento-X7	3.41	3.82	4.50	4.57	3.94	3.59
Círculos de calidad-X8	2.96	3.55	4.33	4.57	3.73	3.19
Enfoque hacia la satisfacción del cliente-X9	3.35	3.82	4.48	4.50	3.91	3.57
Nivel de calidad total	3.39	3.78	4.43	4.56	3.87	3.60

Nota. Los Valores del 1 al 5 significan:

1-Totalmente en desacuerdo

2-En desacuerdo

3-Neutral

4-De acuerdo

5-Totalmente de acuerdo

En la Tabla 7 se muestra los resultados promedios de los nueve factores en las empresas hoteleras encuestadas según Años de Fundación. Como se aprecia las empresas hoteleras que resultaron con mayores calificaciones en los nueve factores corresponde a aquellas con más de 20 años de fundación cuyo promedio total de los nueve factores corresponde a 4.08, de los cuales los más altos valores corresponden a Alta Gerencia (X1) con 4.14 y a Enfoque a la Satisfacción del Cliente con 4.12.

Tabla 7

Valores Promedio por Factor – Años de Fundación

	Años de fundación				
	0 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20	Más de 20
Alta gerencia-X1	3.44	3.87	3.94	4.20	4.14
Planeamiento de la calidad-X2	3.07	3.73	3.91	3.91	3.99
Auditoria y evaluación de la calidad-X3	3.03	3.57	3.82	3.87	3.97
Diseño de producto-X4	3.44	3.86	4.06	4.18	4.09
Gestión y calidad del proveedor-X5	3.08	3.65	3.90	4.07	4.04
Control y mejoramiento del proceso-X6	3.34	3.69	3.87	4.01	4.05
Educación y entrenamiento-X7	3.31	3.80	3.96	4.13	4.07
Círculos de calidad-X8	2.89	3.43	3.74	3.88	3.95
Enfoque hacia la satisfacción del cliente-X9	3.19	3.82	3.96	4.10	4.12
Nivel de calidad total	3.34	3.71	3.91	4.04	4.08

Nota. Los Valores del 1 al 5 significan:

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

5.4 Prueba de Hipótesis

Para determinar y comparar las medias de cada uno de los factores en empresa hoteleras con Sistema de Gestión de Calidad con respecto a aquellas que no cuenta con SGC, se realizó la prueba de T Student dado que los datos son paramétricos, con lo cual se analizó si existen diferencias significativas en el desempeño de los nueve factores estudiados. Los resultados se muestran en la Tabla 8. También se analizaron los gráficos Q-Q del Apéndice E de la distribución de medias por cada factor para evidenciar la normalidad de la muestra y realizar la prueba T Student.

Los resultados de la prueba T Student por tener un nivel de significancia menor a 0,05 en los nueve factores, se acepta la hipótesis de que las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas en los factores de Calidad con aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto.

Según el análisis realizado en la Tabla 4, se puede determinar que en los nueve factores del TQM las calificaciones fueron superiores a 2.48 para las empresas hoteleras sin Sistema de Gestión de Calidad y mayor a 3.14 para aquellas que cuentan con Sistema de Gestión de Calidad. Por lo tanto, se concluye que si existe una influencia de los hoteles con SGC en la implementación del TQM, al obtener mayor valor en todos los factores.

Tabla 8

Prueba T para Igualdad de Medias

Factor	Se ha asumido varianzas iguales	No se ha asumido varianzas iguales
Alta gerencia	0,000	0,000
Planeamiento de la calidad	0,001	0,001
Auditoria y evaluación de la calidad	0,000	0,000
Diseño de producto	0,016	0,017
Gestión y calidad del proveedor	0,000	0,000
Control y mejoramiento del proceso	0,000	0,000
Educación y entrenamiento	0,000	0,000
Círculos de calidad	0,000	0,000
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0,000	0,000

5.5 Resumen

La presente investigación aplicó el Alfa de Cronbach al cuestionario de la encuesta para el test de validez, el cual resultó mayor a 0.7 en los nueve factores, considerando que las preguntas del cuestionario han sido confiables y están midiendo al factor que está asociado.

La muestra del estudio ha sido de 169 empresas hoteleras de Lima Metropolitana y Provincias, de las cuales 76 cuenta con Sistema de Gestión de Calidad y 93 no.

De acuerdo a la información recolectada se menciona que la muestra de empresas del sector hoteles poseen un nivel promedio de calidad percibida por cada factor de TQM de; 3.82 para Alta Gerencia (X1), 3.61 para Planeamiento de la Calidad (X2), 3.54 para Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), 3.83 para Diseño del Producto (X4), 3.61 para Gestión y

Calidad del Proveedor (X5), 3.70 para Control y Mejoramiento del Proceso (X6), 3.75 para Educación y Entrenamiento (X7), 3.45 para Círculos de Calidad (X8), 3.72 para Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9).

Finalmente, se aplica la prueba T Student con el cual se evidencia que las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas en los nueve factores de Calidad Total con aquellas empresas que no tienen un SGC. Por lo tanto, se concluye que las empresas hoteleras con Sistema de Gestión de Calidad influyen en aquellas empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad.



Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones, recomendaciones y las contribuciones prácticas y teóricas del presente trabajo de investigación.

6.1 Conclusiones

- Las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad tienen diferencias significativas en los factores de Calidad con aquellas empresas que no tienen un SGC según el modelo TQM.
- Las empresas del Sector Hoteles en el Perú poseen un nivel promedio de calidad percibida por cada factor del TQM, porque los valores son superiores a 3.45 e inferiores a 3.83; siendo por cada factor: 3.82 para Alta Gerencia (X1), 3.61 para Planeamiento de la Calidad (X2), 3.54 para Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3), 3.83 para Diseño del Producto (X4), 3.61 para Gestión y Calidad del Proveedor (X5), 3.70 para Control y Mejoramiento del Proceso (X6), 3.75 para Educación y Entrenamiento (X7), 3.45 para Círculos de Calidad (X8), 3.72 para Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9).
- Con respecto al factor Alta Gerencia se concluye que existe una diferencia significativa en el nivel de calidad aplicado en empresas con más de 20 años de fundación, la calificación obtenida es la más alta, lo que permite concluir en un mayor compromiso de la alta gerencia por discutir temas relacionados a la gestión de la calidad.
- Con respecto al factor Planeamiento de la Calidad se concluye que existe una diferencia significativa en el nivel de calidad aplicado en empresas con más de 10 años de fundación, con alrededor de 20 puntos básicos respecto a las empresa que permite concluir en un mejor planeamiento de calidad, a medida

que las empresas cuentan con una mayor trayectoria, van incrementando el uso de sistemas de calidad en las empresas.

- Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad se concluye que existe una diferencia que se explica por el nivel de comparación entre empresas, el benchmarking que existe hace que las empresas mejoren en cuanto a la calidad, siendo más una mejora reactiva.
- Con respecto al factor Diseño de Producto se concluye que existe una diferencia significativa, siendo el tercer factor con mayor puntuación, superando al valor promedio que tomo Benzaquen (2013).
- Con respecto al factor Gestión y Calidad del Proveedor se concluye que existe una diferencia significativa en el nivel de calidad con empresas fundadas con más de 10 años, concluyendo que se tiene una mayor relación con proveedores a largo plazo, teniendo un plan de evaluaciones constantes.
- Con respecto al factor Control y Mejoramiento del Proceso se concluye que las empresas del Sector Hoteles en el Perú que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad le dan mucha importancia a la implementación del control de calidad con eficacia, se preocupan de que las instalaciones funcionen apropiadamente, el mantenimiento de los equipos operativos reciben buen mantenimiento, usan las siete herramientas del Control de la Calidad para el Control y la Mejora del proceso, e involucran a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad. Este grupo de empresas lo hacen en mayor medida que las empresas que no cuentan con un SGC.
- Con respecto al factor Educación y Entrenamiento se concluye que en las empresas del Sector Hoteles en el Perú con un Sistema de Gestión de Calidad existe un buen nivel de involucramiento en actividades relacionadas con la

calidad, además los empleados reciben entrenamiento y educación en cuanto a calidad y por ende son capaces de utilizar las herramientas de calidad, y en consecuencia existe una fuerte conciencia de los empleados hacia la calidad. Todos estos aspectos se dan en mayor medida que en las empresas que no cuentan con un SGC.

- Con respecto al factor Círculos de Calidad se concluye que las empresas del Sector Hoteles en el Perú que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad se encuentran capacitadas para realizar círculos de calidad, además la mayoría de empleados realizan actividades de círculos de calidad y utilizan las herramientas adecuadas para tal fin. Como consecuencia, la mayoría de estas empresas han obtenido ahorros por los círculos de calidad. Todos estos aspectos se dan en mayor medida que en las empresas que no cuentan con un SGC.
- Con respecto al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente se concluye que las empresas que tienen un Sistema de Gestión de la Calidad cuentan con medios para obtener información sobre sus clientes, realizan encuestas de satisfacción del cliente todos los años, el personal presta atención a las quejas y sugerencias de los clientes y finalmente realizan una evaluación general de sus requerimientos. Estos aspectos se dan en mayor medida que en las empresas que no cuentan con un SGC.

6.2 Recomendaciones

- Teniendo en cuenta los resultados del presente estudio, los niveles de calidad son mayores en aquellas empresas que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y teniendo la calidad como una herramienta que va alineada con el incremento de la productividad, desarrollo y mejora del posicionamiento de la

imagen. Se recomienda a las empresas que no han implementado un Sistema de Gestión de Calidad, analizar la factibilidad de implementarlo, como una ventaja competitiva ante el crecimiento del Sector Hotelero, el Sistema de Gestión de la Calidad permitirá reducir errores y por ende costos innecesarios.

- En lo referente a gestión de procesos, se recomienda la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad adecuado que permita la utilización de una herramienta de control de calidad y mejora de procesos. Claramente los hoteles con certificación valoran su sistema de gestión de la calidad más allá de la burocracia que esto puede significar. También se puede deducir que los hoteles según la muestra estudiada cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad saben que pueden ser más eficaces y eficientes en cada proceso, mientras que los hoteles que no cuentan con un sistema de Gestión de calidad desconocen las mejoras que pueden obtener en cada proceso.

6.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas

- El presente estudio contribuye a que las empresas del sector Hoteles en el Perú Hoteleras conozcan el nivel de cumplimiento de los factores de éxito de la calidad (TQM). Asimismo, los resultados permiten conocer la relación existente entre las empresas con un Sistema de Gestión de Calidad y aquellas que no cuentan con un SGC.
- El presente estudio contribuye a confirmar que existe una relación positiva en el nivel de cumplimiento de nueve factores de éxito de la calidad (TQM) y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Los resultados pueden ser utilizados por los actores del sector estudiado quienes decidan invertir en este sector y así conocer la importancia de la implementación de un

SGC para mejorar el nivel de cumplimiento de cada uno de los factores de éxito de la calidad y, por ende, ser más competitivo en el sector.

- El presente estudio puede ser utilizado como una herramienta para la toma de decisiones gerenciales en Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información y comunicaciones, Tecnológica e investigación y desarrollo.



Referencias

- Albacete, C.A. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Granada, España: Universidad de Granada.
- Albacete, C.A.; Fuentes, M.M.; Lórens, F.J. (2007). "Service Quality Measurement in Rural Accommodation". *Annals of Tourism Research*, 34(1), 45-65.
- Alcalde, P. (2007). *Calidad* (pp. 6-7). Madrid, España: Thomson Editores Spain.
- Amat O. & Campa F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de hotel*. Barcelona, España: Profit.
- Banco Central de Reserva del Perú - BCRP. (2014). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>
- Benzaquen, J. (2013). "Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano". *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, Vol. 7, Núm. 1, pp. 41-59.
- Cámara Nacional de Turismo. (2014). Recuperado de <http://www.canaturperu.org/>
- Centro de Desarrollo Industrial (2013). *Semana de la Calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Cervera, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Chamorro, A. Miranda, F. & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad* (pp. 45,46). Madrid, España: Delta publicaciones.
- Comisión de Promoción del Perú Para la Exportación y Turismo [PROMPERU]. (2011). *La Marca Perú. Que es una marca país*. Recuperado de <http://www.peru.info/#brand>
- Cronin, J.; Taylor, S. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing* 56, 55-68.
- Crosby, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: CECSA.

- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2nd ed.) (pp. 172-187). México D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (pp. 347-387). México D.F., México: Pearson Educación.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el Servicio a los Clientes* (2nd ed.) (pp. 10 - 20). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Editorial Vértice. (2007). *Marketing turístico* (pp. 3-4). Málaga, España: Editorial Vértice.
- Editorial Vértice. (2008). *Gestión de hoteles* (pp. 10-14). Málaga, España: Editorial Vértice.
- Empresas gastan 6% de ingresos en servicios de tecnología, según TCS. (2014, 20 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/empresas-gastan-6-ingresos-servicios-tecnologia-2100735>
- Ferrando, M. & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: F C Editorial.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategy and Competitive Edge*. Nueva York: Free Press.
- Gotzamani, K.D.; Tsiotras, D.G. (2001). "An Empirical study of the ISO 9001 Standards contribution towards total quality management," *International Journal of Operations & Production management*, Vol. 7, Núm. 4, pp. 247-60.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing* 18(4), 36-44.
- Guajardo, E. (1996). *Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Cuernavaca, México: Editorial Pax.

Hansen, B. & Ghare, P. (1990). *Control de Calidad: Teoría y Aplicaciones* (2nd ed.) (pp. 3-10). Madrid, España: Díaz de Santos.

Heizer, J. y Render, B. (2001). *Gestión de la calidad en empresas tecnológicas de TQM a ITIL* (p. 35). Bogotá, Colombia: Prentice Hall.

Hernández R. & Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación* (pp. 4-88). Lima, Perú: El Comercio S.A.

Hoteles y Cubiertos Internacional. (2014). Recuperado de

<http://hotelesycubiertos.wix.com/hotelesycubiertos>

Información Turística del Perú [INFOTUR]. (2014). Noticias importantes. *Sector hotelero crece pero falta mayor inversión en capacitación para mejorar calidad de servicio.*

Recuperado de <http://www.infoturperu.com.pe/noticias-importantes/9257-sector-hotelero-crece-pero-falta-mayor-inversion-en-capacitacion-para-mejorar-calidad-de-servicio>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 - 2013 (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_kte_2007-2013.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Indicadores del sector turismo, 1998 - 2012*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap20001.xls>

Inversión hotelera en Perú al 2019 asciende a US\$ 2,500 millones. (2013, 04 de diciembre).

Andina Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inversion-hotelera-peru-al-2019-asciende-a-2500-millones-485382.aspx#.U7H4QJR5MI8>

- Juran, J.M. (1951). *Quality control handbook*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Juran, J.M.; Gryna, F.M. (1993). *Manual de control de la calidad*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Kotler, P; Bowen, J.; Makens, J. Rufín, R.; Reina, M.D. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Magd, H., & Curry, A. (2003). ISO 9000 and TQM: Are they complementary or contradictory to each other? *The TQM Magazine*, 15(4), p.244. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/227595438?accountid=28391>
- Maximixe. (2014). Recuperado de <http://www.maximixe.com/>
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mincetur espera recuperación del turismo durante el segundo semestre. (2014, 26 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-espera-recuperacion-turismo-durante-segundo-semestre-2106708>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/03_mbp_gestion_hospedaje/Manual_141012.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). Sobre el turismo. *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/Plan_CA_LTUR_actualizado.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Informe Preelectoral 2014*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Informe_Preelectoral2014.pdf
- Oh, H. (1999). "Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective". *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82.
- Olorunniwo, F.; Hsu, M.K.; Udo, G.J. (2006). "Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory". *Journal of Services Marketing* 20(1), 59-72.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
- Pastor, A. (2013). *Sistemas integrados de gestión* (pp. 67-68). Cádiz, España: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Sarriés L. & Casares E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos* (pp. 30-50). Madrid, España: ESIC.
- Sociedad Hoteles del Perú. (2013). *Inversiones Hoteleras del año 2013*. Recuperado de <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas.html>
- Sun, H., & Cheng, T. (2002). Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SME and Large Firms. *International Small Business Journal*. 20 (4), pp. 421-442. Recuperado de <http://iso.sagepub.com/20/4/421.short>
- Vaderrey, P. (2013). *Herramientas para la Calidad Total* (p. 17). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Vilar, J. F. (1997). *Las 7 nuevas herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid, España: F C Editorial.

Apéndice A: Instrumento de la investigación



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.

N°	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Apéndice B: Agrupación por factores del instrumento TQM

Factor	Código	Preguntas
Alta Gerencia X1	PAR_CAL_X11	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa
	GES_CAL_X12	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad
	ALT_CAL_X13	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad
	REC_CAL_X14	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad
	GER_CAL_X15	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo
Planeamiento de la Calidad X2	MET_CAL_X21	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
	CUMP_CAL_X22	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
	PLA_CAL_X23	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
Auditoria y Evaluación de la Calidad X3	OBJ_CAL_X31	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
	POL_CAL_X32	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
	BENCH_X33	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.
Diseño del Producto X4	REQ_CAL_X41	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
	DIS_CAL_X42	La empresa invierte en el diseño del producto.
	MET_CAL_A_X43	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
Gestión y calidad del proveedor X5	COOP_CAL_X51	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
	PRO_CAL_X52	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
	PRO_CAL_A_X53	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
	AUD_CAL_X54	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
Control y Mejoramiento del Proceso X6	PLA_CAL_X61	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
	INST_CAL_X62	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
	EQUIP_CAL_X63	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
	MEJ_CAL_X64	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).
	C_CAL_X65	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
Educación y Entrenamiento X7	EDUC_CAL_X71	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
	HER_CAL_X72	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
	ACT_CAL_X73	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
	CON_CAL_X74	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
Círculos de Calidad X8	CIR_CAL_X81	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
	EMP_CAL_X82	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
	UTI_CAL_X83	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
	AHO_CAL_X84	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente X9	INF_CAL_X91	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
	ENC_CAL_X92	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
	QUE_CAL_X93	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
	EVA_CAL_X94	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

Apéndice C: Relación de empresas hoteleras en el Perú de tres a cinco estrellas

Nro	RUC	Razón Social	Nombre Comercial	Ubigeo	Categoría	Gerente General / Representante Legal
1	10008158725	Lozada Lozada Oscar	Hotel Marco Antonio	San Martín / Moyobamba / Moyobamba	Hotel 3 Estrellas	-
2	10048042894	Pérez Troncoso Alfredo	Cabaña Quinta	Madre De Dios / Tambopata / Tambopata	Hotel 3 Estrellas	-
3	10063228716	Otiniano Saavedra Manuel Alberto	Hotel Alexander	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Manuel Alberto Otiniano Saavedra
4	10085265844	Tejada Cáceres David Antonio	Tornado	Cusco / Urubamba / Urubamba	Hotel 3 Estrellas	David Antonio Tejada Cáceres
5	10093601063	Madge Soria Norma Beatriz	Amerindia	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	-
6	10094835106	Silva Hidalgo María Eliza	Gran Hotel Bolívar	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	María Eliza Silva Hidalgo
7	10099361242	Zheng Zhang Ming Tong	Arenales	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 3 Estrellas	Zheng Zhang Ming Tong
8	10101009624	Rodríguez Sarasi Tomas Jorge	George	Arequipa / Caravelí / Chala	Hotel 3 Estrellas	-
9	10178238812	Suji De Sabogal Susana	Las Terrazas	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	-
10	10191970361	Ramírez De Hernández Luz Elcira	Gran Hotel Dorado	La Libertad / Chepén / Chepén	Hotel 3 Estrellas	-
11	10198193645	Brena Pacheco Luis Edmundo	Presidente	Junín / Huancayo / Huancayo	Hotel 3 Estrellas	-
12	10214253939	Bernales Uribe Pedro Manuel	El Carmelo Hotel & Hacienda	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	-
13	10220771666	Sarmiento Martínez Liliana Briceida	Bris	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	Sarmiento Martínez Liliana Briceida
14	10238090097	Bocangel Calderón Fidel	Cahuide	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	-
15	10266169669	Llaque Cacho Walter Napoleon	Gran Hotel Continental	Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca	Hotel 4 Estrellas	-
16	10266342328	Yanez De Saldana Dina	Amoretto	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	-
17	10267238141	Hinostroza García Jorge Alcides	S M - Hotel & Bussiness	Lima / Lima / San Miguel	Hotel 3 Estrellas	Jorge Alcides Hinostroza García
18	10282963529	Clemente Palomino Lucero Balera Virtudes	Santa Rosa	Ayacucho / Huamanga / Ayacucho	Hotel 3 Estrellas	Clemente Palomino Lucero Balera Virtudes
19	10293256506	Nunez Reymer Julio Cesar	El Cabildo	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 5 Estrellas	-
20	10293274598	Taipe Huisa, Clotilde	Espinar Plaza Hotel	Cusco / Espinar / Espinar	Hotel 3 Estrellas	Taipe Huisa Clotilde
21	10304030017	Samalvides Dongo Helber Gaspar	Hotel De Turistas	Arequipa / Camaná / Camaná	Hotel 3 Estrellas	-

22	10458477430	Pelaez Miranda Jorge Jesús	Hotel Deville Inn	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Jorge Jesús Pelaez Miranda
23	15108411438	Flores Samanamud Jorge Misael	Santa María Hotel	Ayacucho / Huamanga / Ayacucho	Hotel 3 Estrellas	-
24	17148502528	Pelaez Rios Oscar	Rio Sol Tarapoto Hotel	San Martín / San Martín / Tarapoto	Hotel 3 Estrellas	Peláez Ríos Oscar
25	20100032610	Hoteles Sheraton Del Perú S.A.	Sheraton Lima Hotel & Convention Center	Lima / Lima / Lima	Hotel 5 Estrellas	Liliana Barrera, Alejandro Vautravers
26	20100313627	Turicom S A	Hotel Ariosto	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Oreste Alberto Matellini Paernio
27	20100319234	Hotel La Paz S.A. En Liquidación	Hotel Casino María Angola	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Néstor Oswaldo Manuel Aza Zevallos
28	20100340942	Garden Hotel S A	Garden Hotel	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	Héctor Grimaldo Muenta
29	20100910129	Cartir Perú S R L	Hotel José Antonio	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	José Antonio Caro Tiravanti, Cesar Eduardo Caro Tiravanti
30	20100965888	Hospedajes Señorial S.A.C.	Señorial	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Jaime Augusto Caro Tiravanti
31	20101000975	Miraflores De Turismo S.A.C	Hotel San Agustín Exclusive	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Manuel García Martínez
32	20101278582	Inversiones Royal Inka S A	Royal Inka Pisac	Cusco / Calca / Pisac	Hotel 3 Estrellas	Efraín Aller Suarez
33	20101670865	Rumbo Inversiones Turísticas S R Ltda	Olaya	Lima / Lima / Chorrillos	Hotel 3 Estrellas	Jorge Walter Muñoz Urteaga
34	20103251452	Hotel Paraíso S.A.C.	Paraiso_Trujillo	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Ríos Villacorta Segundo Diego
35	20104151524	Inka Comfort Hoteles Del Perú S.A.C.	Grand Hotel Huánuco	Huánuco / Huánuco / Huánuco	Hotel 3 Estrellas	Quispe Zurita Roger Francisco
36	20104347691	Inversiones En Turismo S.A.	Las Dunas Sun Resort	Ica / Ica / Ica	Hotel 4 Estrellas	Picasso Salinas Liliana Rosa Victoria Catalina
37	20108787130	Compañía De Inversiones Turísticas Costa Del Sol S.A.	La Castellana	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Jose Orlando Arrue Gardella
38	20109116051	Constructora Concepción S.A.C.	Wimbledon	Lima / Lima / San Miguel	Hotel 4 Estrellas	Andres Wilfredo Bernardo Pineda
39	20110545798	Edificios Y Const. Santa Patricia S.A.	Sol De Oro Suites Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 5 Estrellas	Donato Alberto Gutierrez Sasai
40	20113004135	Inversiones San Antonio Abad S.A.C.	Hotel San Antonio Abad	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Paul Angel Saroli Nolasco
41	20113152169	Inversiones Generales Aries S A	Hotel Britania	Lima / Lima / San Borja	Hotel 3 Estrellas	Moises Siu Del Carpio
42	20113658500	Hotelera El Bosque Scrl	El Bosque	Cajamarca / Jaén / Jaén	Hotel 3 Estrellas	Marco Mavila Miglia
43	20114673774	Hotelera Cusco S.A.	Costa Del Sol Ramada Cusco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 4 Estrellas	Woll Torres Moises
44	20114803228	Inversiones Nacionales De	Libertador Lago Titicaca	Puno / Puno Puno	Hotel 5 Estrellas	Daniel Alejandro Molero Pino

		Turismo S.A.				
		Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Paracas A Luxury Collection	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 5 Estrellas	Jorge Melero Blanco
		Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Tambo Del Inka A Luxury Collection Resort & Spa	Cusco / Urubamba / Urubamba	Hotel 5 Estrellas	Arturo Schwarz Rodríguez
		Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	The Westin Lima Hotel & Convention Center	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 5 Estrellas	Agustín José Flores, Paul Howard Ingebretsen
		Inversiones Nacionales De Turismo S.A.	Hotel Libertador Lima	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	Jorge Melero Blanco
45	20115363019	Hotel Silmar Srl.	Silmar	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Leng Choy Ricardo German
46	20115627105	El Patio S.A.C.	El Patio De Monterrey	Ancash / Huaraz / Independencia	Hotel 3 Estrellas	Gustavo Augusto Vega Rizo Patron
47	20115635388	Empresa Hotelera El Tumi Scrl	El Tumi	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Elizabeth Emilia Bulnes Sotelo
48	20118504055	Turismo Costa Sur S.A.	El Condado Miraflores Hotel & Suites	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Gonzalo García Mendizábal, Walter Federico Adolfo Rohde Burga
49	20125772227	Hotel Restaurant La Hacienda S.A.	La Hacienda Bahía Paracas	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 4 Estrellas	Héctor Felipe Velarde Aizcorbe
		Hotel Restaurant La Hacienda S.A.	La Hacienda Hotel & Casino	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Romy Aguilar Jara, Hector Felipe Velarde Aizcorbe
50	20128719297	Hotel Pacifico Srl	Hotel Pacifico	Lima / Huaura / Huacho	Hotel 3 Estrellas	Luz Angelica Alza Leon De Cardenas
51	20128924117	Inversiones Fausto C. López Srl	Hotel Mercedes	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Mercedes Lopez Vda De Lopez
52	20128929771	Cia Hotelera Del Oriente Sa	Hotel Inambu	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Castro Rodriguez Guillermo
53	20130011897	Santa Catalina Tours Srl	Inkari Colca	Arequipa / Caylloma / Chivay	Hotel 3 Estrellas	Guzman Marino Maria Ruth
54	20130290320	Cooperativa De Servicios Múltiples Del Centro Ltda.	Centrocoop Hotel	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Ramón Ramos Teogenes Teófilo
55	20132707597	Fantasia S.A.C	Punta Sal Club Hotel	Tumbes / Contralmirante Villar / Canoas De Punta Sal	Hotel 3 Estrellas	Juan Francisco Helguero Gonzales
56	20136424867	Derrama Magisterial	Ayacucho Hotel Plaza	Ayacucho / Huamanga / Ayacucho	Hotel 3 Estrellas	Cesar Augusto Reyes Valle
		Derrama Magisterial	Hotel Rio Shilcayo	San Martin / San Martin / La Banda De Shilcayo	Hotel 3 Estrellas	Cesar Augusto Reyes Valle
		Derrama Magisterial	Nazca Lines	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	Cesar Augusto Reyes Valle
57	20136847237	Inmobiliaria De	Sonesta Hotel	Lima / Lima /	Hotel 5	Carlos Reyes, Claudia

		Turismo S A	El Olivar	San Isidro	Estrellas	Miranda, Diego Zavala Florez-Estrada
		Inmobiliaria De Turismo S A	Hotel Sonesta Posada Del Inca - Arequipa	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 4 Estrellas	Diego Zavala Florez-Estrada
		Inmobiliaria De Turismo S A	Sonesta Posada Del Inca Cusco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Diego Zavala Florez-Estrada
		Inmobiliaria De Turismo S A	Sonesta Posada Del Inca Miraflores – Lima	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Diego Zavala Florez-Estrada
58	20136957253	Corporacion El Golf S.A.	Los Delfines	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 5 Estrellas	Gustavo Alfaro Napuri, Jacques Simon Levy Calvo
59	20140117499	Empresa De Turismo Andino S.R.L.	Andino Club Hotel	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Holestein Mario Paul
60	20141569920	C.I.A. Serv. Turisticos El Mirador S.A.	El Mirador	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 3 Estrellas	Luis Vaca Avalos
61	20191703066	Petrogaker S.R.Ltda.	Sol Del Oriente	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 5 Estrellas	Mori De Vela Ceran
62	20203900938	Happy Group S.R.Ltda.	Boulevard Plaza Hotel	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Arias Padilla Cesar
63	20205487116	Trans Andina Del Perú S.R.Ltda.	Club Hotel Centro De Convenciones Cusco	Cusco / Cusco / Wanchaq	Hotel 3 Estrellas	Vargas Pacheco Joaquín Enrique
64	20205605500	Blue Marlin Beach Club S.A.	Radisson Decápolis Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Carlos Arbe Rochabrun
65	20207889688	M & V Representaciones Y Servicios S A	El Gran Marques	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 4 Estrellas	Luis Enrique Espinoza Castillo
66	20222316694	Grupo Mclam Hotel Regents As	Regent´s	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Elsa Deiysi De La Cruz De Jara
67	20223883801	Casagrande E I R Ltda	Casagrande	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Zupan Ortiz Dane
68	20226728601	Explorer Servicios Turísticos S A C	Puerto Inka	Arequipa / Caraveli / Atiquipa	Hotel 3 Estrellas	Abarca Martínez Eddy Alcibiades
69	20227553236	Corporación Turística Amazónica S A	Hotel Puerto Palmeras	San Martin / San Martin / La Banda De Shilcayo	Hotel 3 Estrellas	Carlos González Henriquez
70	20231066129	Los Conquistadores Hotel S A	Los Conquistadores	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	María Magdalena Neciosup Liza
71	20253607611	Hotel El Dorado Sa	Hotel El Dorado	Lima / Lima / La Molina	Hotel 3 Estrellas	Erceleo Salazar Garcia
72	20262342710	Turismo Boulevard S.A.C.	Hotel Boulevard	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Gastón Jaime Camino Andrade
73	20266548584	Hotelería Antigua S.A.C.	Hotel Antigua Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Mily Esperanza Coloma Salazar

74	20267973149	Inversiones Koala S.R.L.	Kamana Hotel	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Carlos Javier Maeshiro Shikina
75	20274492393	Hotel El Brujo S.A.	Elbrujo Hotel	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Ricardo Martin Mejia Anticona
76	20278392237	Comercial Punto Azul E.I.R.Ltda	Hotel Mabey Palacio Imperial Urubamba	Cusco / Urubamba / Urubamba	Hotel 3 Estrellas	Villegas Camero Ruben
		Comercial Punto Azul E.I.R.Ltda	Mabey Hotel Palacio Imperial	Cusco / Cusco / Wanchaq	Hotel 3 Estrellas	Villegas Camero Ruben
77	20279061927	Emp Complejo Turístico Lea S A	Embassy Beach Hotel	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Castro Lea Beatriz Lourdes
78	20279448091	San Isidro Labrador Eirltda	Suite Hotel Grau	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Hernandez Meza Gricelda Sabina
79	20281267788	Brece Inversiones S.A.C.	Turismo Huancayo	Junin / Huancayo / Huancayo	Hotel 3 Estrellas	Breña Pacheco Luis Edmundo
80	20291478761	Inversiones Porta Coeli S.A.	Carmel Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Carmen Julia Ruiz Falcón
81	20295295741	Inversiones Infiniti S.A.	Villa Roma	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Au Man Ching
82	20297715373	Hotel Internacional S.R.Ltda.	Internacional	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Lo Wei Kuang Wong Tang
83	20297885538	Hotelera Costa Del Pacifico S.A.	Swissotel Lima	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 5 Estrellas	Gianpaolo Bellomuno, Heinrich Spielvogel
84	20300043535	Consorcio Int.L. Ming Srltda	La Princesa	Lima / Lima / Lince	Hotel 4 Estrellas	Zeng Heng Feng
85	20301837896	Los Portales S.A	Country Club Lima Hotel	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 5 Estrellas	Guillermo Juan Velaochaga Raffo
86	20303338706	Sierra Nevada S.A.C.	Sierra Nevada	Ancash / Huaraz / Independencia	Hotel 3 Estrellas	Pacheco Concha Hubner Julio
87	20303368877	Figtur S.A.	Business Tower Lima Hotel	Lima / Lima / San Borja	Hotel 4 Estrellas	Javier Malpartida Campos, Mario Figueroa Alayo
88	20303972821	Inversiones Brade S.A	Double Tree El Pardo Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 5 Estrellas	Carlos Range Bracale, Ricardo Alejandro Bracale Silva
89	20305798950	F & Kme S.A.	New Corpac Hotel	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 3 Estrellas	Muneaki Fukasawa Iketani
90	20308321836	Hotel Anthony'S Sac	Hotel Anthony'S	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Armando Eleuterio Soto Ibarra
91	20322915382	Hotel Cadena Real S.A.C.	Real Hotel Baños Termales De Monterrey	Ancash / Huaraz / Independencia	Hotel 3 Estrellas	Anticona Horna Ignacio Aristóteles
92	20324574019	Inversiones Turísticas Alegría S.A.	Alegría	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	Huamaní De Alegría Flor
93	20324936298	Hostal El Huarango E.I.R.Ltda	El Huarango	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Carrión Salazar Aníbal José
94	20324998307	Emp. De Repres.Y Serv. R Y R Srl	Victoria	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Reyes Moyano Julio Manuel
95	20326229921	N.H. E.I.R. Ltda.	Las Américas	Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca	Hotel 3 Estrellas	Álvaro Eduardo Hernández Serrano
96	20326331962	Hotel Laguna Seca S.A	Hotel Laguna Seca & Spa Laguna Seca	Cajamarca / Cajamarca / Los Baños	Hotel 4 Estrellas	John Walter Herdin Svabinskas

				Del Inca		
97	20329398642	Hotel Plaza S.A.	El Dorado Plaza Hotel & Business	Loreto / Maynas / Iquitos	Hotel 5 Estrellas	Rodríguez De La Torre Bueno Juan Alberto, Oscar Casas Quiroz
98	20330573857	Faraona Servicios Hoteleros S.A.	Faraona Grand Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Aura Luz Maldonado Soto
99	20333684021	Swiss Management S.A.C	Conquistadores Hotel & Suites	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	Enrique Aquiles Escardo De La Fuente
100	20334539149	Orient-Express Peru S.A.	Miraflores Park Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 5 Estrellas	Alexandra Santibáñez, Laurent Andre Carraset
101	20334766714	Inversiones La Rioja S.A.	Jw Marriott Hotel Cusco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 5 Estrellas	José A. Eulogio De Aliaga Fernandini
		Inversiones La Rioja S.A.	Jw Marriott Hotel Lima	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 5 Estrellas	Maritza Rodríguez Larraín, José A. Eulogio De Aliaga Fernandini
102	20335065621	Inversiones Luciana S.A	Hotel San Blas	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Omar Díaz Yanapa
103	20335342217	Hotel Airport S.A.C.	Airport Inn	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Rolando Domínguez Moreno
104	20347087620	Inversiones Continente Srltda.	Cusco Plaza Ii	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Ibarra Villavicencio Juan Manuel
105	20349938074	Inversiones 713 S.A.C.	Serenzza	Lima / Lima / La Victoria	Hotel 3 Estrellas	Carlos Augusto Serquen Ugarte
106	20351693003	Servicios Turísticos Pucallpa S.R.L	Hotel Antonio 'S	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Martha Giovanna Chaves Leveau
107	20352185214	Centro Com. Drugstore Gusbet S.R.L	Hotel Gusbet	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Gustavo Maylle Jacinto
108	20352472892	Igm Peru S.A.C.	Rio Hotel	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Tello Grandez Karina Doris
109	20357642672	Inversiones Generales La Unión S.R.Ltda	Vilandre	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Covarrubias Medina German Atilio
110	20358071954	Suizo Peruana De Hotelería Eirl	Mirador Los Apus	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Hamel Yancour Antoine Louis Nestor
111	20364122242	Hotelería E Inversiones Latino S.A	Qalasaya	Puno / Puno / Puno	Hotel 4 Estrellas	-
112	20367553180	Regency Plaza S.R.L.	Regency Plaza	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Carrasco De Toguchi Luisa
113	20368799981	Multiservicios Elinor Srl	La Casa De Abraham	Cajamarca / Cajamarca / Los Baños Del Inca	Hotel 3 Estrellas	León Chigne Héctor Uberto
114	20372000008	Inmobiliaria Rapid S.A.C.	Hotel Carrera	Lima / Lima / Lince	Hotel 4 Estrellas	Samuel Lawrence Levy
115	20372362252	Hotelería Los Girasoles S.A.C.	Girasoles Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Ana María Valderatto Spiers
116	20379719440	100pre Feliz Sociedad Anónima Cerrada	Hotel Nobility	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Chang Ken Li
117	20383145997	Corporación	León De Oro	Lima / Lima /	Hotel 3	Ernesto Benjamín

		Hotelera Del Pacifico S.A.	Inn & Suites	Miraflores	Estrellas	Cisneros Solidoro
118	20384928537	Brade Paracas S.A.	Doubletree Guest Suites Paracas	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 5 Estrellas	<u>Silvia Mialhe Diaz,</u> <u>Ricardo Alejandro</u> <u>Bracale Silva</u>
119	20386303003	Corporación Hotelera Meteor S.A.	Melia Lima Hotel	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 5 Estrellas	Mónica Elizabeth Lavin Taboada
120	20388208008	Complejo Turístico Carhuaz S.A.	Comtucar	Ancash / Carhuaz / Carhuaz	Hotel 3 Estrellas	Francisco Chávez Obregon
121	20389741737	Promociones Hoteleras Las Calesas S.A.	Santa María	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Cortez Flores Carlos Alberto
122	20390321121	Wega Constructora E Inmobiliaria Sociedad Anonima Cerrada- Wega S.A.C.	Hotel Costa Del Sol Cajamarca	Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca	Hotel 4 Estrellas	Christian Jurgen Strobach Revilla
123	20392819291	Ocean Spa S.A.C.	Hotel Caribe	Lima / Lima / San Miguel	Hotel 3 Estrellas	-
124	20393183188	Los Gavilanes Hotel S.R.L.	Los Gavilanes Hotel	Ucayali / Coronel Portillo / Yarinacocha	Hotel 3 Estrellas	Ramón Mosquera Cárdenas
125	20393333767	Inversiones Turísticas De La Amazonia S.A.C.	Ucayali River Hotel	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 5 Estrellas	Nelson Torres Contreras
126	20393444160	Negocios Ecoturísticos San Martin S.A.C	Manish Hotel	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 4 Estrellas	Chuman Silva Segundo Teodoro
127	20393470594	Hotel Luz De Luna E.I.R.L.	Hotel Luz De Luna	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Vargas Vásquez Luis Alberto
128	20393525241	Tava D'Selva S.R.L.	Hotel D Selva	Ucayali / Coronel Portillo / Calleria	Hotel 3 Estrellas	Fernando Aníbal Taboada Hosokay
129	20396986338	Gran Bolívar Hotel S.A	Gran Bolívar	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Linda Antonieta Quipuzco Guerra De Tam
130	20404344707	Corporación Hotelera Del Oriente S.A.C.	Hotel Nilas	San Martín / San Martín / Tarapoto	Hotel 3 Estrellas	Teddy Saavedra Orellana
131	20404714130	Los Portales Hotel E.I.R.L.	Los Portales Hotel	Huánuco / Huánuco / Amarilis	Hotel 3 Estrellas	Franklin Adolfo Durand Sánchez
132	20406464181	La Hacienda Puno Eirl	La Hacienda	Puno / Puno / Puno	Hotel 3 Estrellas	Aramayo De Palacios Hilda Ada Nohemi
133	20406473091	Casona Plaza Hotel Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Casona Plaza	Puno / Puno / Puno	Hotel 4 Estrellas	Butrón Calderón José Filomeno
134	20413425523	Negotur S.R.L.	Mama Tila	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Andrade Berrospi Cesar Augusto
135	20424044203	Perú Oeh S.A.	Monasterio	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 5 Estrellas	Raúl Felipe Galdo Marín
		Perú Oeh S.A.	Machu Picchu Santuary	Cusco / Urubamba /	Hotel 3 Estrellas	Raúl Felipe Galdo Marín

			Lodge	Machupicchu		
136	20442053431	Hoteles Sur S.A.C.	Ruinas	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Cuba De Velasquez Marcia Rosa
137	20445251942	Inmobiliaria Santa Adela SA	Hotel Los Portales	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Eduardo Alfonso Gonzales Ames
138	20447762430	Intiqa Hotel Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Intiqa Hotel	Puno / Puno / Puno	Hotel 3 Estrellas	Aquise Aquise Francisco Gerardo
139	20448186637	Inversiones Punuypampa E.I.R.L.	Casona Plaza Hotel Centro	Puno / Puno / Puno	Hotel 3 Estrellas	Rivarola Frisancho Marco Antonio
140	20449365420	San Sebastián E.I.R.L.	San Sebastián	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Villon López Selio Ladislao
141	20450435334	Queen'S Palace Suite Hotel S.A.C	Queen´S Palace Hotel	San Martin / Moyobamba / Moyobamba	Hotel 3 Estrellas	Bocanegra Casique Anita
142	20450511707	San Francisco Inversiones Sociedad Anónima Cerrada - San Francisco S.A.C.	Amerinka Boutique Hotel	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Ito Camacho Carlos
143	20450551083	Inversiones Valle Keistel Sociedad Anónima Cerrada - Inversiones Valle Keistel S.A.C.	Prisma Hotel Del Cusco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Yoni Rina O'Brien Ladrón De Gurvara
144	20450687490	Hoteles Garcilaso E.I.R.L.	Hotel Garcilaso Ii	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Camino Aragón Guillermo
145	20452245974	Empresa Turística Villa Sol Eirl	Villa De Valverde	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Hernández Meza María
146	20452357420	Andinas Service Eirl	Princess	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Rojas Bendezú Lizeth Susana
147	20452476275	El Huacachinero S.A.C.	El Huacachinero	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Oliva De Barco María Estela Patricia
148	20452495067	Empresa Inmobiliaria Omar S.A.	Cristofurus Columbus	Ica / Chincha / Chincha Alta	Hotel 3 Estrellas	Tassara Mortola Vittorio
149	20452512921	Inversiones Sánchez S.A.C.	Belle Sand	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Sánchez Miranda, Julio Seraf
150	20452522137	Oro Viejo E.I.R.L.	Oro Viejo	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	Roncagliolo Lancho Fiona Edith
151	20452537088	Empresa De Servicios Turísticos Y Hotelería La Hispana E.I.R.L.	Posada Hispana	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Bericat Serra Juan
152	20452624487	Inversiones Majoro S.A.C.	Majoro	Ica / Nazca / Vista Alegre	Hotel 3 Estrellas	Pardo Escandon Jaime Enrique
153	20452674239	Hotel San Jorge Residencial S.R.L.	San Jorge Residencial	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Vásquez Villanueva Javier Jacinto
154	20452748534	Servicios Turísticos Villa	Villa Jazmín	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Martens Mozes

		Jazmín E.I.R.L.				
155	20453738354	Hotel Los Alamos E.I.R.L.	Hotel Los Alamos	Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca	Hotel 3 Estrellas	Carrasco Vargas Álvaro
156	20454088094	Natura Inn E.I.R.L.	Natura Inn	Arequipa / Arequipa / Yanahuara	Hotel 3 Estrellas	Ramírez Quiñones Eugenio Fausto
157	20454664001	Repres. Y Servicios Turísticos San Felipe Suites S.A.C.	San Felipe Suites	Arequipa / Arequipa / Yanahuara	Hotel 3 Estrellas	Concha Flores Felipe Carlos
158	20454927886	Servicios Turísticos Y Hotelería Luxus S.R.L.	Luxus	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Llerena Cruz Javier Alfredo
159	20455326665	Betania S.A.C.	Betania	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	-
160	20455394075	Casona Plaza Hotel Aqp S.A.C.	Casona Plaza	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 4 Estrellas	Butrón Bazán Alexander José
161	20455556075	Hotel Santa Rosa E.I.R.L.	Santa Rosa	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Córdova Catacora Marco Antonio
162	20455746796	Maison Du Soleil S.R.L.	Maison Du Soleil	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Amado De García Soledad Juana
163	20455891702	Quattro Hoteles Y Restaurantes S.R.L.	Maytaq Wasi	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Velásquez Ureta Oscar Federico Anselmo
164	20462041587	Emp Servic Turísticos Colon Sac	Miraflores Colon Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Francisca Cueva Ponte De Chuquisengo
165	20479075787	B & M Inversiones Turísticas E.I.R.L.	Kunan Wasi	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Medina Quevedo Yesenia Betsabe
166	20479753874	Gloria Plaza Hotel & Casino S.A.C.	Gloria Plaza	Lambayeque / Chiclayo / Chiclayo	Hotel 3 Estrellas	Barrueto La Torre Ricardo Ángel
167	20480381581	Gran Hotel Zercad S.A.C.	Luna Del Valle	Cajamarca / Jaén / Jaén	Hotel 3 Estrellas	Montenegro Pérez Wilson
168	20480686005	Gran Hotel Imperial Palace	Imperial Palace	Cajamarca / Jaén / Jaén	Hotel 3 Estrellas	Llacsahuanga Sánchez Pedro
169	20481077291	Inversiones J & S S.A.C.	Pullman	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Rodríguez Velásquez Zoila Consuelo
170	20481159181	Hotelería Chong Wha E.I.R.L.	Hotelería Chong Wha	La Libertad / Trujillo / Victor Larco Herrera	Hotel 3 Estrellas	Xie Shi Jin
171	20481582181	Servicios Turísticos Perú Eirl	Real Hotel Pizarro	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Aguilar Espinoza Juan Carlos
172	20482145508	La Posada Del Rey Sac	La Posada Del Rey	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Vigil Reátegui Katya
173	20482149911	Empresa De Servicios Turísticos Torres E.I.R.L.	Hotel Presidente	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Torres Rodríguez Gerald Manuel
174	20482228624	Inversiones Man S.A.C.	Le Mans	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Man Pinedo Walter Ricardo
175	20482652949	Hotel Plaza	Plaza Grau	La Libertad /	Hotel 3	Castro Quiros Alex

		Grau S.A.C.		Trujillo / Trujillo	Estrellas	Yerling
176	20485956698	Inversiones Chiong Scrl	Reyna Hotel	Junín / Chanchamayo / Chanchamayo	Hotel 3 Estrellas	Ronald Eugenio Chiong Acosta
177	20486160200	Corporación Egoavil Torres Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Los Balcones De Tarma	Junín / Tarma / Tarma	Hotel 3 Estrellas	Edith Gina Egoavil Torres
178	20486949261	Heliconia Hotel Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	Heliconia	Junín / Chanchamayo / Chanchamayo	Hotel 3 Estrellas	Orihuela Caso Pedro Luis
179	20488387074	Hotel La Joya Sac	La Joya	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Crisolo Oncoy Nazario Guillermo
180	20489440432	Inversiones Turísticas Ruggeri Sac	Oro Verde	Huánuco / Leoncio Prado / Rupa-Rupa	Hotel 3 Estrellas	Fredy Abila Zevallos
181	20490095340	Complejo Turístico Calca S.R.L.	Qasana Plaza Calca	Cusco / Calca / Calca	Hotel 3 Estrellas	Juan Carlos Alegría Chávez
182	20490149539	Kenamaris E.I.R.L.	Cusco Kenamari	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Pilar Rodríguez Riveros
183	20490179527	Corporacion Allende Montoya S.A.C.	Don Bosco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	-
184	20490639625	The Ashiana Empresa Individual De Responsabilidad Limitada-The Ashiana E.I.R.L.	San Pedro	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Sharma Samir Kumar
185	20491086212	Inversiones Salkamayú E.I.R.L.	Hotel Wilkamayu	Cusco / Canchis / Sicuani	Hotel 3 Estrellas	Héctor Hugo Torres Calderón Zarate
186	20491582201	Prestige Hotel E.I.R.L.	Prestige Hotel	Cajamarca / Cajamarca / Cajamarca	Hotel 3 Estrellas	García Quiroz Manuel Alfonso
187	20491887657	Entretencimientos Y Restaurantes Andinos Sociedad Anónima Cerrada	Casa Del Sol	Cusco / Urubamba / Machupicchu	Hotel 3 Estrellas	Molina Fernández Baca Edwin Eduardo
188	20492182061	Inversiones Turísticas P & M S.A. - Inturp&Msa	Ferré Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Clemencia Clotilde Medina Ramos De Pelaez
189	20492399478	Inversiones Sen Lei E.I.R.L.	Lima Wasi Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Lo Shin Shen
190	20492673120	Monteluna S.A.C.	Antara	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Juana María Carrasco Jiménez De Montoya
191	20492914771	Inversiones Turísticas Cuellar S.A.C.	Dúo Hotel Boutique	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 3 Estrellas	Agueda Cristina Perez De Cuellar De Sousa Costa
192	20494573165	Mc Hotel Sociedad Anónima Cerrada	Mc Hotel	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Uribe Coello José Luis

193	20494787807	Inversiones Incasol E.I.R.L.	Inca Sol	Ayacucho / Huamanga / Jesús Nazareno	Hotel 3 Estrellas	-
194	20494914094	Corporación Turística Medina Coria Sociedad Anónima Cerrada	Flores	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Coria López María Del Rosario
195	20495013741	Servicios Turísticos Crisolmar S.A.C	Crisolmar Pradera	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Díaz Tito Cristhian Alberto
196	20495019196	Negocios Ana S.R.L.	Palacio Del Sol	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	Echegaray Carbajal Julio Freddy
197	20498248072	Servicios Turísticos Y Hoteleros Collahua E.I.R.L.	Collahua	Arequipa / Caylloma / Yanque	Hotel 3 Estrellas	Mendoza Paredes Ángel Bernabel
198	20498421475	J.J.E.Srl	Texao	Arequipa / Arequipa / Jacobo Hunter	Hotel 3 Estrellas	Ramos Cisneros Julio Cesar
199	20498458981	Hoteles Benavides S.A.C.	Benavides	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Tamo Huerta Patricia Asunción
200	20498490795	Proinvertur S.A.C.	Andenes Hotel	Arequipa / Arequipa / Yanahuara	Hotel 3 Estrellas	Bellido Paco Lourdes Gabriela
201	20498626875	Posada El Castillo S.A.C.	Posada El Castillo	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Castillo De La Fuente De Schreuders Zenet Riny
202	20498672800	Hotel Los Edu'S S.R.L.	Los Edus	Arequipa / Arequipa / José Luis Bustamante Y Rivero	Hotel 3 Estrellas	Bustamante Calderón Eduardo
203	20500328259	Multiservice Huva S.A.C.	Hotel & Spa Golf Los Incas	Lima / Lima / Santiago De Surco	Hotel 5 Estrellas	Natali Carbajal Olivera, Esther Del Carmen Zulem Ramírez
204	20501495795	Inversiones Pcosk S.A.C.	Palmetto Hotel San Miguel	Lima / Lima / San Miguel	Hotel 3 Estrellas	Pedro Rafael Calderón Culque
205	20502585569	Corporación Turística La Alameda S.A.C.	La Estancia Sur Hotel	Ica / Chincha / Grocio Prado	Hotel 3 Estrellas	Luis Enrique Zelaya Alva
206	20502591020	Hospitality Peru S.A.C.	Hotel Las Palmas	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Willy Emilio Lam Ho
207	20503707048	Dominios Turísticos Sociedad Anónima Cerrada	Mamatila Lima	Lima / Lima / Magdalena Vieja	Hotel 3 Estrellas	Pedro Juan Andrade Berrospi
208	20503839114	Invenort S.A.C	Aquavit Beach Club & Hotel	Lima / Cañete / Asia	Hotel 3 Estrellas	Erik Portocarrero Thamshoi
209	20503909007	Clabe Andina S.A.C.	Sumaq Machupicchu	Cusco / Urubamba / Machupicchu	Hotel 5 Estrellas	Lizeth Giurfa, Anibal Augusto Clavijo Begazo
210	20504545416	Inversiones Jimeno S.A.C. - Inverji S.A.C.	Miraflores Suites Centro	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Reymundo Rodolfo Jimeno Mora
211	20504550177	Ineisa E.I.R.L.	Pastoruri Hotel	Ancash / Huaraz /	Hotel 3 Estrellas	German Raúl Saravia Sauñe

				Independencia		
212	20505668970	South Marine Overseas, Inc.	Inka Path	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Carlos Fernando Quispe Soto
213	20505670443	Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Private Collection Arequipa	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 5 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Private Collection Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 5 Estrellas	Alfredo Pérez Costa, Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Select Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Classic Arequipa	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Classic Chinchu Sausal	Ica / Chinchu / Sunampe	Hotel 3 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Classic Colca	Arequipa / Caylloma / Chivay	Hotel 3 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Classic Cusco Catedral	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Classic Nasca	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
		Nessus Hoteles Perú S.A.	Casa Andina Private Collection Valle Sagrado	Cusco / Urubamba / Urubamba	Hotel 3 Estrellas	Juan Ernesto Stoessel Florez
214	20506579067	Meflo S.A.C.	Meridian	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	Mesones Valencia José Ignacio
		Meflo S.A.C.	Meridian Playa Grande	Arequipa / Caraveli / Chala	Hotel 3 Estrellas	Mesones Valencia José Ignacio
215	20507230203	D.J. Peru Corporation S.A.C.	Blue Star Hotel	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 3 Estrellas	Lu Biao
216	20508159863	Inversiones Pimi Sociedad Anónima Cerrada	Del Pilar Miraflores Othon Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Ayme Rivera Flores, Julio Arturo Muñoz Wells
217	20508223383	Inversiones Hotelera Chiara Sociedad Anónima Cerrada	El Plaza Hotel	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Carlos Alarcon Auccapuma
218	20508918951	Tramitsa Service E.I.R.L.	Paredones Inn Hotel	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	Huamani Torres Rosario Jaqueline
219	20509007463	Inversiones Turísticas León E.I.R.L.	Hotel Javier Prado Inn	Lima / Lima / La Molina	Hotel 3 Estrellas	Enma Tonida León Barzola
220	20509033464	Servicios Turísticos Felipe S.A.C	San Andrés	La Libertad / Trujillo / Trujillo	Hotel 3 Estrellas	Katty Elvira Cadenillas Cardozo
221	20510898126	San Agustín El Dorado S.A.C.	San Agustín El Dorado	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 4 Estrellas	Manuel García Martínez
222	20510931514	Peruvian Tours Agency Sociedad Anonima Cerrada	Aranwa Sacred Valley Hotel & Wellness	Cusco / Urubamba / Huayllabamba	Hotel 5 Estrellas	José Faustino Alvarez Blas

223	20511466203	Hotel Tac Sac	Hotel Tac	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Ning Bo Kuan
224	20511670072	Inversiones Fabu Sociedad Anonima Cerrada	Augustos Urubamba	Cusco / Urubamba / Urubamba	Hotel 3 Estrellas	Wendy Milagros Arce Ugarte
225	20512450165	Inversiones Aldana S.A.C.	Hotel Miramar	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 5 Estrellas	Darío Giuliano Durand Arrascue
226	20512657002	L.Inversiones Shiac Kam S.A.C.	Suites Hotel Orquideas	Lima / Lima / San Miguel	Hotel 3 Estrellas	Loo Shiac Kam
227	20512675752	Inversiones Generales Libra S.A.C.	Hotel Britania Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Moisés Siu Del Carpio
228	20512936653	Inversiones Turisticas Santa Maria S.A.C.	Mariel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Mercedes Pilar Prevost Guevara
229	20512966994	Avalons Investments S.A.C	Hotel Ginebra	Lima / Lima / Independencia	Hotel 3 Estrellas	Barboza Marín Cecilio
230	20513215887	Sociedad De Desarrollo De Hoteles Peruanos S.A.	Novotel Lima	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	Carolina Gómez, Ana Lucia Koszeniewski
231	20513242850	San Agustín Paracas S.A.C.	San Agustín Paracas	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 4 Estrellas	Manuel García Martinez
232	20513278293	San Agustín Internacional S.A.C	San Agustín Internacional	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Manuel García Martinez
233	20513437600	Servicios E Inversiones Crisol Sociedad Anónima Cerrada	Allpa Hotel & Suites	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Ho Ming León Chan
234	20513752114	Empresa De Servicios Turísticos De Hospedaje La Posada Del Libertador E.I.R.L.	Posada Del Emancipador	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 3 Estrellas	Jáuregui Cabrera Julio Eduardo
235	20514352730	Inversiones Tulip E.I.R.L.	Habitat Hotel	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Xiu Ling Kuan Tam De Lau
236	20514754293	Le Sheng Inversiones S.A.C.	Kingdom Hotel	Lima / Lima / Lince	Hotel 4 Estrellas	Wang Zhijian
237	20514937703	Mad Lima Hoteles S.A.	Aku Hotels	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	María Elizabeth Gastelú Del Águila De Lechuga
238	20515298127	Q.P. Hotels Sociedad Anónima Cerrada	Q.P. Hotels	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 4 Estrellas	Fahroo Al
239	20515675524	Adris Proyectos Sociedad Anónima Cerrada - Adris Proyectos S.A.C.	Hotel Vila Santa	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	José Antonio Javier Portocarrero Salinas
240	20517072738	First Choice Inversiones S.A.C.	Hotel La Primacia	Lima / Lima / Lima	Hotel 3 Estrellas	Gan - Man Ken
241	20517360954	Operadora Inka S.A.C.	Machupicchu Inn	Cusco / Urubamba / Machupicchu	Hotel 3 Estrellas	Marti Coronado Ríos
242	20517772632	Inversiones	Hotel	Lima / Huaura	Hotel 3	Coriolano Ramón

		Century E.I.R.L.	Centenario	/ Huacho	Estrellas	Jacinto García Milera
243	20518672542	Inversiones New Pacific S.A.C.	Gran Mundo Hotel	Lima / Lima / Jesús María	Hotel 4 Estrellas	Kiau Kuan Loo Lee
244	20520181459	Sociedad Hotelera Del Sur S.A.	Sonesta Hotel Cusco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 4 Estrellas	Johnny Joe Flores López
245	20522749070	Sociedad De Inversiones Y Turismo S.R.L.	Acolla	Junín / Huancayo / El Tambo	Hotel 3 Estrellas	Yuringaño Cordova, Roberto
246	20522991873	Margical S.A.C.	Gala Hotel	Lima / Lima / Pueblo Libre	Hotel 3 Estrellas	Gonzales Ibáñez Carlos Alberto
247	20523026331	Consorcio De Inversores Sac	Emperador Plaza	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Holguín Ortega Daniel
248	20523880749	Ia Contactors Sac	Gran Palma	Ica / Pisco / Paracas	Hotel 3 Estrellas	Gómez Espinoza Kellyn
249	20527248133	Inversiones New Marqueses Eir Ltda	Marqueses	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Quintana Mamani José Carlos
250	20527326622	Yawata E.I.R.L.	Midori	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Yawata Seiji
251	20527372144	Misky Samai Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	Samay	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Ccollatupa Roca Raul Silverio
252	20527393737	Terra Andina Hotel Sac	Terra Andina	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	López Vitor Jesús Eduardo
253	20527555575	Apu'S Dream E.I.R.L.	Apu'S Dream E.I.R.L.	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Zereceda Vásquez Amandina
254	20527566429	Rumi Punku Empresa Individual De Responsabilidad Limitada	Rumi Punku	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Béjar Aníbal Humberto Torres
255	20527658978	Hotel Inka Andina E.I.R.L.	Hotel Inka Andina	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Calanche García Fredy
256	20527857075	Turismo Concevidayoc E.I.R.L.	La Quinta Ecohotel	Cusco / Urubamba / Urubamba	Hotel 3 Estrellas	González Muñiz Juan Edwin
257	20528039775	Koyllur Inn E,I,R,Ltda.	Hotel Koyllur	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Veruska Bethyana Guevara Cama
258	20530652794	Inversiones América S.A.C.	Hotel América Huaraz	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Rodríguez Salazar Hebel Eduardo
259	20530734171	Hotel Restaurant Turístico Casablanca S.A.C.	Casablanca	Lima / Huaura / Santa María	Hotel 3 Estrellas	Rodolfo Moreno Domínguez
260	20530768075	Hotel Chavín Señorial S.R.L.	Chavín Señorial Trujillo	La Libertad / Trujillo / Víctor Larco Herrera	Hotel 3 Estrellas	Coral De Maldonado Luz C.
261	20530960006	Grand Hotel Cesar'S E.I.R.L.	Grand Hotel Cesar'S	Ancash / Huaraz / Huaraz	Hotel 3 Estrellas	Minaya Huerta Marcelino
262	20531430248	Servicios Turísticos Cumbaza Srl	Hotel Cumbaza	San Martín / San Martín / Tarapoto	Hotel 3 Estrellas	Guzmán Chávez Clemente
263	20531644043	Inversiones Thasha E.I.R.L.	Gran Hotel Chelsea	Ancash / Santa / Nuevo Chimbote	Hotel 3 Estrellas	Beltrán Corzo Luis Enrique
264	20534326115	Internazionale Hotel	Internazionale Hotel	Ayacucho / Huamanga /	Hotel 3 Estrellas	-

		Restaurant Bar Pizzeria E.I.R.L.		Ayacucho		
265	20534385472	Alfaro Rafael S.A.C.	Hotel Fundo San Rafael	Ica / Nazca / Nazca	Hotel 3 Estrellas	-
266	20534492554	Inversiones Turísticas Las Palmeras S.R.L.	Leoval	Ica / Pisco / Pisco	Hotel 3 Estrellas	Zoila Analí Ramos Angulo
267	20535733806	Corporación Fischer S.A.C.	Plaza De Armas De Cusco	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Fischer Llanos Luis Eleazar Enrique
268	20536047906	Hotelería Peruana S.A.C.	Tierra Viva (Saphy)	Cusco / Cusco / Cusco	Hotel 3 Estrellas	Lazarte Molina Rodrigo
269	20536412612	Empresa Oro Inn S.A.C.	Hotel Oro Inn	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 3 Estrellas	Li Shiming
270	20537197910	San Agustín Arequipa S.A.C.	San Agustín Posada Del Monasterio	Arequipa / Arequipa / Arequipa	Hotel 3 Estrellas	García Martínez Manuel
271	20538129616	Nuevo Mundo Lima Hotel S.A.C.	-	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	Acha Puertas María Elena
272	20538358992	Golden Service Perú Sociedad Anónima Cerrada- Golden Service Perú S.A.C.	Sol De Ica	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	-
273	20538571912	Atton San Isidro S.A.C.	Atton San Isidro	Lima / Lima / San Isidro	Hotel 4 Estrellas	Álvaro Del Carpio Romero, Milagros Calderón
274	20538869491	Hotel Carrera Sac	Thunderbird Hotels Carrera	Lima / Lima / Lince	Hotel 4 Estrellas	-
275	20542056941	Grupo Zevi E.I.R.L.	Kajaca Suite Hotel	Lima / Huaura / Santa María	Hotel 4 Estrellas	Villanueva Collantes De Zerillo Zoila Rossana
276	20544926773	Ocean Blue Operadores E.I.R.L.	Park Hotel	Lima / Lima / Santiago De Surco	Hotel 3 Estrellas	Betty Jessica Príncipe Liu
277	20546641504	Aventuras Y Turismo Del Sur Sociedad Anónima Cerrada	El Huacachinero	Ica / Ica / Ica	Hotel 3 Estrellas	-
278	20550025176	I & G Hispania S.A.C.	Hilton Lima Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Laura Castagnini
279	20552281838	Top Rank Hotel Sociedad Anónima Cerrada	Four Points By Sheraton Miraflores	Lima / Lima / Miraflores	Hotel 3 Estrellas	Kumar Kapur Varun
280	20571281865	Colombito E.I.R.L.	Hotel Colomba	Ancash / Huaraz / Independencia	Hotel 3 Estrellas	Maguiña Valenzuela Luis Antonio

Apéndice D: Entrevistas a gerentes de hoteles de tres a cinco estrellas del Perú

1.- Hotel La Maison D' Elise

Hotel		La Maison D' Elise
Razón Social		Mayo Tours S.A.
Persona entrevistada		Daniel Postigo
Cargo		Gerente General y propietario
Fecha de la entrevista		29/09/14
Ciudad		Arequipa
Pregunta		Respuesta
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	El jefe es flexible, el trato es personalizado.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Falta de dominio de idiomas, no solo se requiere el inglés sino también el francés, el alemán y el chino.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Dos aspectos: Marketing externo para los operadores externos. Marketing interno para el movimiento de ejecutivos locales.
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Los precios, por cuanto han bajado a nivel internacional. En cuando a los operadores locales hay que darles facilidades. Los gerentes salen de viaje los fines de semana.
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cumple con todo, tiene buena dirección e infraestructura. Hay ofertas importantes que van de la mano con otras zonas del país, Cusco por ejemplo.
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	La debilidad es que estos servicios por la necesidad hay que prepararlos por la madrugada. Los viajes son muchas veces de madrugada.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Todo es correcto, los proveedores pagan cada 15 días y son puntuales, antes no era así.
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay.
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Buenos cocineros, buena recepción, personal de recepción y de servicio.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Los idiomas.
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Todo está a la mano, contamos con todos los medios de información y comunicación.
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Planos turísticos para los funcionarios.
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	No hay, todos vienen a hacer un trabajo directo.
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay permanencia y la universidad no brinda esta especialidad.

2.- Hotel Sans Suites

Hotel		Hotel Sans Suites
Razón Social		Inversiones Turísticas Sans Suites E.I.R.L.
Persona entrevistada		Carmen Chiri
Cargo		Gerente General
Fecha de la entrevista		01/10/14
Ciudad		Lima
Pregunta		Respuesta
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Trato cordial al cliente. Personal impecable. Asistencia personalizada.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Idioma del personal de relevo.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Buena ubicación geográfica. Canjes con la municipalidad.
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Una buena página web. Inversión en medios masivos.
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Tecnología. Tv en todos los ambientes. Confort en cada una de las habitaciones. Aire acondicionado.
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Sistema contable al detalle. Ingresos y egresos debidamente administrados.
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Crear un departamento interno contable para un menor manejo.
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Capacitación permanente. Buena remuneración según el mercado de hoteles. Beneficios laborales.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe el área de relaciones públicas
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Rotación de medios geográficos en San Borja
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe área de comunicaciones
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Constante capacitación (MINCETUR).
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No se hace investigación en otros mercados.

3.- Hotel I & G Hispania SAC - Hilton

Hotel	I & G Hispania SAC (Hilton)	
Razón Social	I & G Hispania S.A.C.	
Persona entrevistada	Dietrich Bauer	
Cargo	Director de Operaciones	
Fecha de la entrevista	29/09/14	
Ciudad	Lima	
Pregunta	Respuesta	
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Que tiene personal altamente calificado. El gerente de Paracas ha sido de Intercontinental. El gerente en Lima, es de ascendencia francesa y con estudios en Londres. Ambos tienen estudios en el extranjero.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Al no ser de acá, no haber hecho estudios en Perú les falta el networking o red de contactos.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	La marca por sí sola se vende, "Hilton".
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	(No se menciona).
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Las herramientas son completas, están desarrolladas, los canales electrónicos, las reservas, todos son un sistema de Hilton.
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe, al no ser que el sistema se aplique en el Perú, cosa que no es así.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	El sistema bancario, a través de tarjetas de seguridad.
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Solo se vende en dólares por la inestabilidad del Sol.
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Hilton tiene un programa, Hilton University de capacitación a través de intranet.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	La legislación no permite tener practicante y el que se prepara quiere llegar a ser gerente
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	La cadena de hoteles "Hilton" está integrada a través de su propia web.
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe.
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Todo se desarrolla a través de "Hilton".
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No se puede aplicar en Perú. Todo visitante se tiene que registrar por el ingreso.

4.- Hotel Business Tower Hotel

Hotel		Business Tower Hotel
Razón Social		Figtur S.A.
Persona entrevistada		Andrés Ballardo
Cargo		Encargado de Recursos Humanos
Fecha de la entrevista		29/09/14
Ciudad		Lima
Pregunta		Respuesta
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Equipo de responsables preparados. Trato directo. Accesibilidad.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Mayor difusión. Entorno.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	En Perú, de preferencia por recomendación (importante)
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Cambio de razón social.
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con toda una infraestructura, control, seguridad y servicio permanente
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Todo funciona bien. Alianza estratégica con Visa y Mastercard por el pago. Todo es al contado, no hay crédito.
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe.
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Permanente entrenamiento. Además para la selección se solicita personal con preparación suficiente.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No precisa.
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con redes de comunicación como Internet, página web, lo que permite una comunicación y servicio a cada visitante.
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No precisa /cree que no existe esta debilidad como tal
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Ninguna.
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No se desarrolla tecnología en Perú.

5.- Hotel Gold Source Hotel

Hotel	Gold Source Hotel	
Razón Social	Jiang & Zhu S.A.C.	
Persona entrevistada	Alfredo Aranda	
Cargo	Encargado de Administración	
Fecha de la entrevista	02/10/14	
Ciudad	Lima	
Pregunta	Respuesta	
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con dirección de empresarios extranjeros, es una franquicia.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	El gerente viaja constantemente y para solucionar algún problema hay que comunicarse con Hong Kong.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Referidos de procedencia oriental todo se canaliza a través de la página web
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay debilidad como tal.
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con buena infraestructura operaciones y logística con dirección oriental.
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Esta al costado del tren eléctrico, lo que le ha quitado la tranquilidad.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Todo en regla, cuenta con departamento contable, todo pago es a través de las tarjetas de crédito o débito.
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Todo se controla desde Hong Kong.
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Personal capacitado en hotelería.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	-
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con internet, cable, servicio de teléfono, circuito cerrado de vigilancia.
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	-
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con internet.
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No desarrolla el sistema de tecnología e investigación

6.- Hotel Las Artes Inn

Hotel	Las Artes Inn	
Razón Social	Hotel Las Artes Inn S.A.C.	
Persona entrevistada	Ángel Maldonado	
Cargo	Encargado de Administración	
Fecha de la entrevista	02/10/14	
Ciudad	Lima	
Pregunta	Respuesta	
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Se vende bien, tiene buenos referidos.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	El gerente no es de Lima, no tiene relación con otros hoteles.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Los clientes llegan por recomendación.
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Que falta mayor publicidad.
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con infraestructura adecuada para el rango del hotel.
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay, porque todo está implementado.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Hay un departamento contable que se encarga de todo. Los clientes corporativos (empresas) tienen contratos con el hotel y los pagos son puntuales.
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay.
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con personal capacitado en hotelería.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Falta dominio de idiomas.
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Cuenta con tv por cable, internet, medios de comunicación local.
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No hay.
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	-
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No tienen un software propio. No hay personal capacitado para ello.

7.- Hotel Britania

Hotel		Hotel Britania
Razón Social		Inversiones Generales Aries S A
Persona entrevistada		Moisés Siu
Cargo		Gerente General
Fecha de la entrevista		02/10/15
Ciudad		Lima
Pregunta		Respuesta
1. Administración y Gerencia		
1.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Contamos con un personal altamente calificado habiendo pasado por un riguroso proceso de selección. Contamos con la experiencia de una exitosa empresaria que lleva el cargo de administradora.
1.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	No existe un manual de operaciones.
2. Marketing y ventas		
2.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Ya que somos un hotel con una larga transcendencia en el mercado, poseemos una muy fuerte publicidad de boca a boca, lo cual nos genera bastante afluencia de clientes.
2.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Debido a la falta de actualización de la página web, consideramos este como un aspecto débil frente a la competencia.
3. Operaciones y logística. Infraestructura		
3.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Contamos con una instalación muy lujosa y confortable.
3.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Debido a la antigüedad del edificio, se tiene que hacer remodelaciones a diversas áreas del hotel.
4. Finanzas y contabilidad		
4.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	-
4.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	-
5. Recursos humanos		
5.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Capacitaciones constantes al personal.
5.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Falta de línea de carrera.
6. Sistemas de información y comunicaciones		
6.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	-
6.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	-
7. Tecnología e investigación y desarrollo		
7.1	¿Cuáles son las fortalezas en este aspecto?	Contamos con lo último de tecnología en las habitaciones.
7.2	¿Cuáles son las debilidades en este aspecto?	Problemas de conexión Wi-Fi.

Apéndice E: Gráficos Q-Q Normal de los nueve factores

Con SGC

