

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las Empresas del Sector Hotelero del Cusco

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

PRESENTADA POR

Cevallos Zamora Claudia Andrea

Navarro De La Borda Carol Mavi

Vargas García Carlos

Venero Torres Frank Christian

Asesor: Sergio M. Afcha Chávez

Surco, mayo 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero aprecio y gratitud:

Al profesor Sergio Afcha por su valioso apoyo, orientación, tiempo y dedicación, al proporcionarnos su asesoría en el desarrollo de toda la investigación. Su disponibilidad, su rápida atención a nuestras constantes consultas y su soporte profesional que se ven reflejados en el presente trabajo.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por haber sido formadores de nuestros conocimientos, por los consejos y orientación profesional que nos brindaron en el transcurso de nuestro período de estudio.

A CENTRUM Católica por ser la institución que abrió sus puertas y nos formó profesional y humanamente.

A las personas que formaron parte de esta investigación, brindando su tiempo en la resolución de los cuestionarios y entrevistas.

Dedicatorias

A Dios, por haber puesto en mi camino, en estos años de estudio, a las personas indicadas y estar en cada paso que doy. A mis padres José e Ysabel, mis hermanos Gabriela y José, y a mi esposo Tomás, por su amor incondicional, su comprensión y por ayudarme a que este momento pueda hacerse realidad, porque son lo que más quiero, esta tesis está dedicada a ustedes.

Claudia

A Dios, por la fortaleza que me ha brindado para seguir adelante cuando estuve a punto de caer, a mis abuelitos que guiaron mis pasos desde el cielo, a mis padres Mavic y Luis, que con todo su cariño y amor hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a mi hermana Susan por motivarme y estar siempre a mi lado. A mi amado novio Christian, por su comprensión y trabajo duro el cual me inspiró a ser mejor, esta tesis lleva mucho de ustedes, gracias por estar siempre a mi lado.

Carol

A mi amada esposa Monika por su amor incondicional, comprensión, apoyo y el ánimo que me brinda, a mis adorados hijos Eduardo y Sebastián que son el motor y motivo de mi vida, la principal razón de mi superación y por quienes luché día a día por ser mejor. A mis queridos padres y hermanos que siempre están a mi lado cuando lo necesito, por alentarme en cada paso que doy.

Carlos

A mi abuelos Samuel y Orfelía que desde el cielo guían cada uno de mis pasos. A mis abuelos Wilfredo y Vicky que siempre me aconsejan y apoyan en cada emprendimiento que realizo. A mis padres y hermanos que son el apoyo y sostén de cada una de mis decisiones. A Carol por acompañarme en este desafío académico.

Frank

Resumen Ejecutivo

La presente investigación ha tenido como objetivo identificar si el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad en las empresas del sector hotelero del Cusco que poseen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC. Se desarrollaron pruebas de hipótesis para determinar las diferencias entre hoteles que cuentan con SGC y los que no tienen SGC, por cada uno de los nueve factores de calidad.

Esta investigación es descriptivo-explicativa con enfoque cuantitativo y diseño transeccional, aplicada a una muestra estratificada de 94 hoteles de la región del Cusco. Se administró una encuesta para analizar la aplicación de los nueve factores de éxito de la calidad total: (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 entrenamiento, (h) círculos de calidad, y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Dentro de estos nueve factores se encontró como resultado que los factores de alta gerencia y enfoque hacia la satisfacción del cliente son los de mayor aplicación dentro del sector hotelero, y los factores gestión de la calidad del proveedor y control y mejoramiento del proceso son de menor aplicación dentro del sector hotelero de la región del Cusco. Por lo tanto, se confirma la hipótesis y se concluye que si existen diferencias significativas en los niveles de cumplimiento percibidos por los hoteles que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxitos de la calidad.

Abstract

The main goal of this investigation is to identify if compliance with the nine success factors of quality of the hotel sector companies in Cusco that have a Quality Management System (QMS) have a higher quality level in comparison to the ones which do not have a QMS. Hypothesis testing was developed in order to determine the differences between hotels which have a QMS and the ones which do not.

This research is descriptive-explanatory, quantitative approach and transactional design and it is applied to a stratified sample of 94 hotels in the department of Cusco. A survey was managed in order to analyze the application of nine factors of success of total quality: (a) senior management, (b) quality planning, (c) quality audit and evaluation, (d) product design, (e) vendor's quality management, (f) process control and improvement, (g) education and training, (h) quality circles, and (i) focus to the customer's satisfaction. Between these nine factors, it was found that the senior management, and the focus to the customer's satisfaction were the ones more applied at the hotel sector, and the factors of vendor's quality management, and process control and improvement are the ones which are less applied at the hotel sector in the department of Cusco. Therefore, the hypothesis is confirmed and in conclusion, there are significant differences at the accomplishing levels between the hotels which have a quality management system and the ones which do not, in accordance with the nine factors of success of quality.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	ix
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Propósito de la Investigación.....	4
1.3.1 Hipótesis	4
1.3.2 Objetivo.....	5
1.3.3 Pregunta de investigación.....	5
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	6
1.6 Limitaciones	7
1.7 Delimitaciones.....	7
1.8 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	9
2.1 Calidad... ..	10
2.2 Calidad de las Empresas Hoteleras en el Mundo	40
2.3 Calidad en el País.....	44
2.3.1 Calidad en las empresas en el sector hotelero en el Cusco.....	46
2.3.2 Análisis del sector hotelero del Cusco (AMOFHIT).....	47
2.4 Resumen	54
2.5 Conclusiones	56
Capítulo III: Metodología	57
3.1 Diseño de la Investigación.....	57

3.2 Población y Selección de la Muestra.....	58
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico	63
3.4 Instrumentos	64
3.5 Análisis e Interpretación de Datos.....	65
3.6 Validez y Confiabilidad	71
3.7 Resumen.....	73
Capítulo IV: Resultados	75
4.1 Test de Validez.....	75
4.2. Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos	76
4.3 Prueba de Hipótesis	78
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	86
5.1 Conclusiones.....	86
5.2 Recomendaciones	89
Referencias.....	94
Apéndice A: Directorio de Empresas Hoteleras del Cusco	100
Apéndice B: Relación de Hoteles que Corresponden a la Muestra	106
Apéndice C: Cuestionario Aplicado	112
Apéndice D: Respuestas de las Encuestas Efectuada.....	114
Apéndice E: Distribuciones de Frecuencia y Gráficos	119
Apéndice F: Coeficientes de Asimetría y Curtosis	137
Apéndice G: Estadísticas Descriptivas de las Preguntas del Cuestionario para la Medición del TQM	138
Apéndice H: Requisitos Mínimos para la Clasificación y Categorización de Hoteles	139

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Definiciones de Calidad de Autores Representativos</i>	14
Tabla 2. <i>Investigaciones de Réplica con la Herramienta SERVQUAL en el Sector Hotelero</i>	43
Tabla 3. <i>Clasificación de Hoteles por Estrellas</i>	59
Tabla 4. <i>Muestreo Estratificada por Categoría de Hotel</i>	62
Tabla 5. <i>Población y Muestra Considerada de Hoteles del Departamento del Cusco</i>	63
Tabla 6. <i>Codificación de las Preguntas del Cuestionario</i>	66
Tabla 7. <i>Coeficiente de Correlación de Pearson para Cada Par de Variables de la Calidad Total</i>	68
Tabla 8. <i>Prueba de Normalidad de Kolmogorov- Sminor (K-S)</i>	70
Tabla 9. <i>Resultados Alfa de Cronbach</i>	72
Tabla 10. <i>Estadísticas por Factor de la Calidad</i>	75
Tabla 11. <i>Diferencia en los Factores del TQM entre los Hoteles que Aplican y los que No Aplican un SGC</i>	78

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa	9
<i>Figura 2.</i> Marco teórico de la investigación	11
<i>Figura 3.</i> Ciclo Deming.	15
<i>Figura 4.</i> El diagrama de la trilogía de Juran.....	18
<i>Figura 5.</i> Modelo europeo para la gestión de calidad total.....	41
<i>Figura 6.</i> Número de empresas del Perú que poseen ISO 9001, 1995-2012.	45
<i>Figura 7.</i> Muestra seleccionada por tipo de hotel.....	64
<i>Figura 8.</i> Cargos de las personas encuestadas.	76
<i>Figura 9.</i> SGC aplicados por los hoteles en porcentajes.	77
<i>Figura 10.</i> Comparación de los factores del TQM en los hoteles que aplican SGC con los que no lo aplican.....	85

Capítulo I: Introducción

Uno de los primeros autores en exponer sus ideas y definir el concepto de calidad fue Deming (1989) quien definió a la calidad como la vía hacia la productividad y ésta hacia la competitividad, e indicó cómo se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación. Ishikawa (1986) conceptuó la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido. Por otro lado, Juran (1986) aplicó a la calidad dos significados diferentes: (a) comportamiento del producto, y (b) ausencia de los defectos. Desde otro punto de vista, Crosby (1987) sostuvo una perspectiva de la no conformidad y enfocó la atención en temas de prevención. Dichos autores han sido considerados como los grandes teóricos de la calidad, a partir de los cuales se ha continuado profundizando y desarrollando nuevos conceptos.

Según Benzaquen (2013), las empresas peruanas fueron evolucionando hacia una cultura de calidad, dejando de pensar que la calidad es un concepto relacionado con el producto y que se puede medir sólo cuando el producto llega a manos del cliente. Además, se debe de considerar la calidad de los procesos, la cual resulta esencial para ser competitivo, teniendo en cuenta que todo producto se hace a través de un proceso. De esta manera, se considera a la certificación ISO 9001 como un primer paso hacia una cultura de calidad. Se confirmó que las empresas peruanas con certificación ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los nueve factores de éxito, para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM), comparados con aquellas no certificadas.

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, tal como lo señala el informe Panorama del Turismo Internacional de la Organización Mundial del Turismo (2014). En el Perú, el turismo receptor durante los años 2010, 2011 y 2012 se llegó a 9%, 16% y 8% respectivamente, según las cifras del Instituto

Nacional de Estadística e Informática (2013), siendo el departamento del Cusco el principal destino turístico del país, con gran afluencia de turistas provenientes de Estados Unidos y Europa (Salcedo, 2014). Por ello, resulta importante contar con establecimientos hoteleros que brinden servicios acorde a los estándares de calidad, convirtiéndose en un diferenciador que permitirá contar con ventajas competitivas, de modo que se cumplan con las exigencias del mercado global.

Salcedo (2014) precisó que una de las actividades que mueve la economía de la región del Cusco es el turismo, y es considerado como el tercer agente que contribuye con el comportamiento del Producto Bruto Interno Regional; por lo que las empresas hoteleras de la región del Cusco están en constante evolución para lograr mejoras en su desarrollo organizacional, brindando servicios de calidad mediante la implementación de diversos estándares de calidad adecuados a cada establecimiento para lograr satisfacer las necesidades de cada cliente.

1.1 Antecedentes

Entre los años 2005 - 2014, el Perú atravesó un período de crecimiento importante que se vio reflejado en el informe Doing Business Del Banco Mundial (2014), que ubicó a nuestro país en el puesto 42 de un total de 189 economías dentro de la clasificación de facilidad de hacer negocios; por otro lado, en la clasificación destino atractivo para la inversión extranjera descendió del puesto 60 al 63 durante los años 2013 – 2014, sin embargo, a pesar de su descenso, el Cusco se convirtió en atractivo de capitales internacionales en el sector hotelero.

Como consecuencia del crecimiento e importancia del turismo en Cusco, se promulgó la Ordenanza Regional 072-2010 CR/GRC.CUSCO de 17 de mayo del 2010, del Gobierno Regional del Cusco, donde se aprobó el Plan Estratégico Regional de Turismo Cusco - PERTUR Cusco, denominado Plan Q´ente, y se designó la implementación de éste a la

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR en marco del cual, se desarrolló diversas actividades en las que se incluyó la elaboración del manual de calidad turística, para establecimientos de hospedaje y otros manuales, con la intención de lograr el mejoramiento de la calidad de los servicios relacionados al turismo. Son por estas razones, que el turismo receptor en el Perú ha presentado un crecimiento continuo que ha evolucionado en un contexto internacional complejo, situación de la cual no es ajeno el departamento del Cusco, que es beneficiado por la historia de Machupicchu, el misticismo, y el mensaje promocional turístico que desarrolla nuestro país ante los demás países del mundo. Con ello se ha generado un posicionamiento directo para el Perú incrementándose la demanda, razón por la cual, el sector hotelero se encuentra en pleno crecimiento. Asimismo, se observa el incremento del cumplimiento de los estándares de la calidad convirtiéndose en un factor que cobra mayor importancia para la atención de los servicios brindados, lo cual permite medir el grado de satisfacción de los visitantes y huéspedes que reciben los hoteles de esta ciudad.

De acuerdo al estudio realizado por Benzaquen (2013), durante el período 2006 al 2011 se analizó y comparó el nivel de calidad de las empresas peruanas, y los resultados mostraron que existe una tendencia a mejorar en todos los factores claves de la calidad en las empresas peruanas, que pasaron de no desarrollar prácticas de calidad a desarrollarlas, debido a que se encuentran en un mercado global competitivo. Esta situación revela que los directivos de las empresas peruanas son cada vez más conscientes de la importancia de la aplicación de la calidad, así como la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que permitirá ser más competitivos en una economía global y abrir nuevos mercados; sin embargo, no se tienen investigaciones que hayan abordado este importante aspecto en las empresas hoteleras del Cusco.

1.2 Definición del Problema

Son varios los autores que han sostenido que cuando la gestión de la calidad total es implementada apropiadamente, se convierte en una fuente de ventaja competitiva para una organización. Los importantes cambios que se han producido en el entorno competitivo durante los últimos años han llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su supervivencia y crecimiento, respondiendo a las nuevas exigencias del mercado (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007). En consecuencia, toda organización debe centrar todos sus esfuerzos en la satisfacción del cliente brindando servicios de calidad, contando con sistemas de administración de calidad necesarios para que los empleados de la organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea (Summers, 2006).

La alta gerencia es el pilar fundamental para cualquier cambio en la organización, la cual va de la mano con el liderazgo, entrenamiento y compromiso del personal. Sin embargo, es escasa la implementación de los niveles de calidad y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad de las empresas del sector hotelero de la región del Cusco, por lo que se tiene como pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del sector hotelero en Cusco con Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) con las que no la tienen, respecto a los nueve factores de éxito del TQM?

1.3 Propósito de la Investigación

El presente estudio detalla el planteamiento de la hipótesis principal, objetivo y pregunta de investigación:

1.3.1 Hipótesis

Las empresas del sector hotelero en Cusco que cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto. Se desarrollan pruebas de

hipótesis para determinar las diferencias entre hoteles que cuentan con SGC y los que no tienen SGC por cada uno de los nueve factores de calidad y la variable administración de la calidad.

1.3.2 Objetivo

Identificar si el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad en las empresas del sector hotelero del Cusco que poseen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC.

1.3.3 Pregunta de investigación

Como pregunta de investigación se formula: ¿Existen diferencias en los niveles de cumplimiento percibidos por las empresas del sector hotelero del Cusco que poseen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de las que no, respecto a los nueve factores de éxito del TQM?

1.4 Importancia de la Investigación

El contexto global por el que ha atravesado el Perú en estos últimos años, 2000 – 2013, ha tenido un crecimiento sostenido, tal como lo publicó el Banco Central de Reserva del Perú, donde el Producto Bruto Interno del país creció a una tasa promedio interanual de 9,6 % (Banco Central de Reserva del Perú, 2014). Dentro de este contexto es importante destacar el dinamismo del turismo que atravesó el departamento del Cusco durante el último quinquenio 2009 -2013 (Observatorio Turístico del Perú, 2013), y como consecuencia de este crecimiento, la región del Cusco presenta condiciones favorables, en inversión e ingresos económicos, para el sector hotelero, motivo por el cual el desarrollo sostenible en el largo plazo es una constante preocupación para los empresarios de este sector. Por lo tanto esta investigación tiene relevancia, al poder describir las diferencias entre las empresas que cumplen con la implementación de los niveles de calidad y estándares mínimos, con las empresas que no cumplen dichos estándares, dentro del sector hotelero de la región del

Cusco, y confirmar si estas diferencias tienen un efecto sobre la calidad del servicio brindada por estos establecimientos.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estático para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La información recolectada fue a base de encuestas bajo el método de cuestionarios y entrevistas dirigidas para recopilar información, según indicaron Ramírez y Zwerg, (2012) la investigación cuantitativa busca la objetividad, bajo la perspectiva de que la realidad es una y que se la puede observar sin afectarla.

El alcance de la presente investigación es descriptivo-explicativo. Es descriptivo porque busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describe tendencias de un grupo o población (Hernández, 2010), es decir, que es útil para mostrar con precisión los eventos y cómo se desarrollan de forma objetiva las dimensiones de un fenómeno, contexto o situación. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para describir lo que se investiga. Así mismo, es explicativo porque va más allá de la descripción de conceptos, fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos y está dirigido a responder las causas de los eventos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Para este caso, se describió los hoteles de una a cinco estrellas, y los hoteles boutiques evaluándose el impacto que tiene la aplicación de los nueve factores del TQM, asimismo se identificó si los hoteles que tienen SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellos que no tienen un SGC.

Esta investigación tiene un diseño transeccional (también denominado transversal) que, de acuerdo al diccionario de metodología de la investigación científica Uribe (2003), se

define como un tipo de diseño de investigación en el que se plantea la relación entre diversas variables de estudio, y es el más utilizado en la investigación por encuesta. Los datos se recogen sobre uno o más grupos de sujetos en un determinado corte puntual en el tiempo, en donde se obtiene la información a tratar. Similar estudio fue realizado en el Perú por Pino (2008), con enfoque cuantitativo y tipo de investigación explicativa, se midió la relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa, con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional. Por otro lado, Benzaquen (2013) analizó el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad basada en la certificación ISO 9001 en las empresas peruanas, en base a los nueve factores de éxito, para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM), y basado en este estudio previo este trabajo de investigación sigue una estructura similar, pero aplicado al análisis de un sector y una región específica que es el sector hotelero de la región del Cusco.

1.6 Limitaciones

Los datos obtenidos representan la información de los encuestados quienes se encontraban a cargo del establecimiento en el momento de realizar la encuesta, en algunas ocasiones quienes respondieron a las encuestas fueron los jefes de área por ausencia de los directivos. Asimismo, representó una limitación la falta de cooperación por parte de algunos establecimientos y escasa información o desconocimiento de los gerentes y trabajadores de las empresas hoteleras de una, dos y tres estrellas sobre los factores de calidad del TQM, lo cual dificultó el desarrollo de la encuesta. Asimismo, al ser un estudio de corte transversal no permite medir la evolución temporal ni los efectos a largo plazo, y por último, al darse el estudio en una zona delimitada, las conclusiones se limitan al sector y región analizados.

1.7 Delimitaciones

La presente investigación se realizó en el año 2014, teniendo como muestra 94 empresas hoteleras comprendidas en las categorías una, dos, tres, cuatro, cinco estrellas y

hoteles boutique de la región del Cusco, información obtenida de la base de datos de hoteles de la Dirección Regional de Comercio y Turismo del Cusco (DIRCETUR). Se consideró tres de las trece provincias de la región del Cusco: (a) Cusco, (b) Urubamba, (c) Calca, ya que en ellas se encuentran importantes atractivos turísticos, motivo por el cual la oferta del servicio hotelero es mayor en dichas zonas. Estas empresas prestadoras de servicios se desempeñan en el sector privado de la región del Cusco. Es de precisar que en la presente investigación se utilizó la Administración de la Calidad Total (TQM), como un tipo de práctica gerencial específica, aun cuando existen otras prácticas aplicables con objetivos similares.

1.8 Resumen

Las empresas peruanas en los últimos años muestran una evolución hacia una cultura de calidad con el propósito de ser más competitivas en el mercado y atender sus necesidades y exigencias. Benzaquen (2013) propone el uso de nueve factores de éxito para la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). Al respecto, en la investigación se busca describir si existen diferencias significativas entre la escasa implementación de los niveles de calidad y el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad en los hoteles de uno a cinco estrellas y los hoteles boutique de la región del Cusco así como explicar la razón de estas diferencias. El estudio efectuado presenta un enfoque cuantitativo, es descriptivo-explicativo y transeccional, se recolectó información con base en la medición numérica y el análisis estático para establecer patrones de comportamiento, para probar la hipótesis y entender la razón de los resultados.

Capítulo II: Revisión de Literatura

La investigación de la calidad de empresa del sector hotelero de la región del Cusco tiene su fundamento teórico en el estudio realizado por Benzaquen (2013), aplicado a 212 empresas de distintos sectores del Perú para evaluar el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad en las empresas peruanas, basado en la certificación ISO 9001. Consideró un esquema que permite asociar los nueve factores en relación a cuatro principales bloques en una organización los cuales son: (a) nivel de compromiso, (b) gestión de los procesos, (c) mercado de proveedores, y (d) satisfacción del cliente, tal como se muestra en la figura 1.

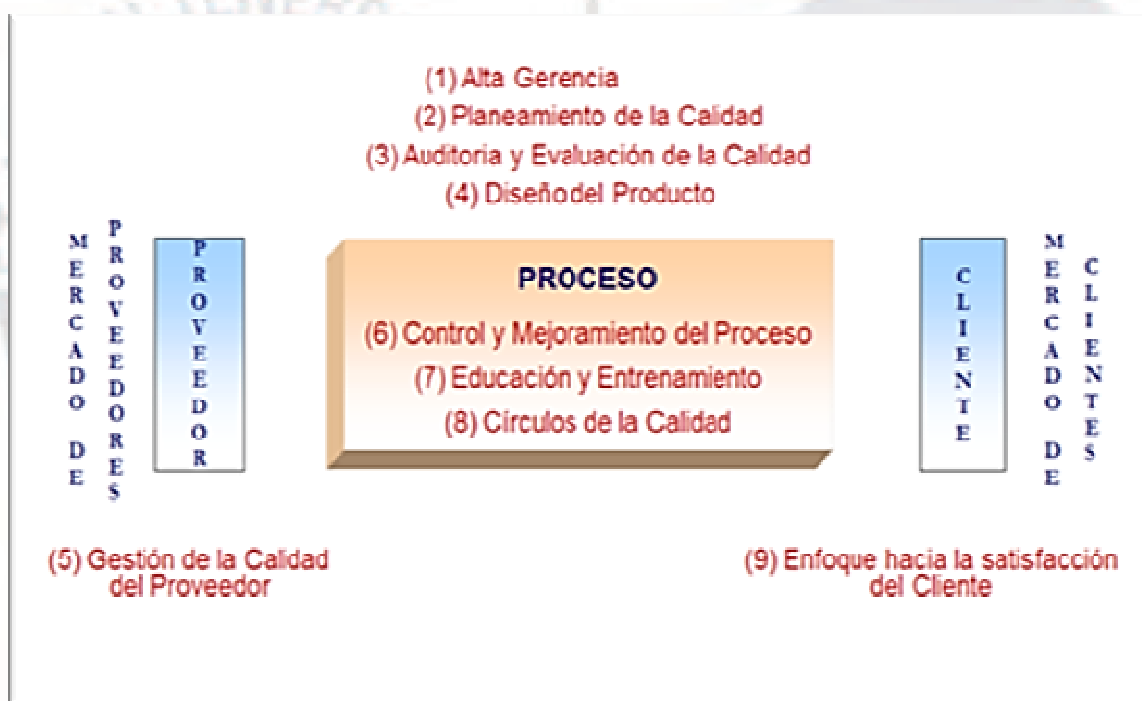


Figura 1. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa

Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano,” por J. Benzaquen, 2013. Recuperado de <http://gcg.universia.net/article/download/441/567>.

El bloque orientado al nivel de compromiso con la empresa abarca a los factores: (a) alta gerencia que contribuye a la gestión de la calidad; (b) planeamiento de la calidad, analiza si la empresa cuenta con un plan para la gestión de calidad; (c) auditoría y evaluación se encarga de hacer seguimiento a los planes y finalmente (d) diseño del producto se encarga de la implementación de los requerimientos. El bloque enfocado a la gestión de los procesos al

interior de la organización consta de tres factores de control y mejoramiento del proceso, educación y entrenamiento y círculos de calidad. El primero se encarga de verificar el proceso operativo; el segundo está orientado al grado de compromiso de los trabajadores respecto a la implementación de la calidad y el último considera el dialogo en la empresa, trabajo en equipo y frecuencia de realización. La razón de ser de toda empresa son sus clientes por eso el bloque satisfacción del cliente es uno de los principales, el grado de satisfacción respecto a los bienes o servicios brindados permite mejorar la calidad de los mismos, captando las necesidades y buscando las posibles soluciones. En este sentido, para poder entender la calidad, y además desarrollar sus conceptos y evolución, es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas, así como el entorno en el que se desarrollaron. También es relevante conocer sobre los sistemas de gestión de calidad debido a que son conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan para lograr cumplir los requisitos de calidad que una empresa necesita para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática. Y finalmente, se definen los conceptos del sector hotelero, al ser materia de la presente investigación, tal como se muestra en la figura 2.

2.1 Calidad

Los modelos de gestión de la calidad son marcos conceptuales sobre los cuales se implementan los principios, siendo algunos de los más conocidos el ISO 9000:2000, TQM (total quality management), GSI (guest satisfaction index), BSC (balanced score card), LQA (leading quality management). Gracias a estos sistemas las empresas pueden identificar las fallas existentes en el servicio global, mejorar los procesos y en consecuencia reducir los costos al disminuir las ineficiencias. Por lo tanto, la mejora de la satisfacción del cliente

aumenta las ventas, promueve la buena voluntad del negocio y sobre todo genera prestigio para la empresa.

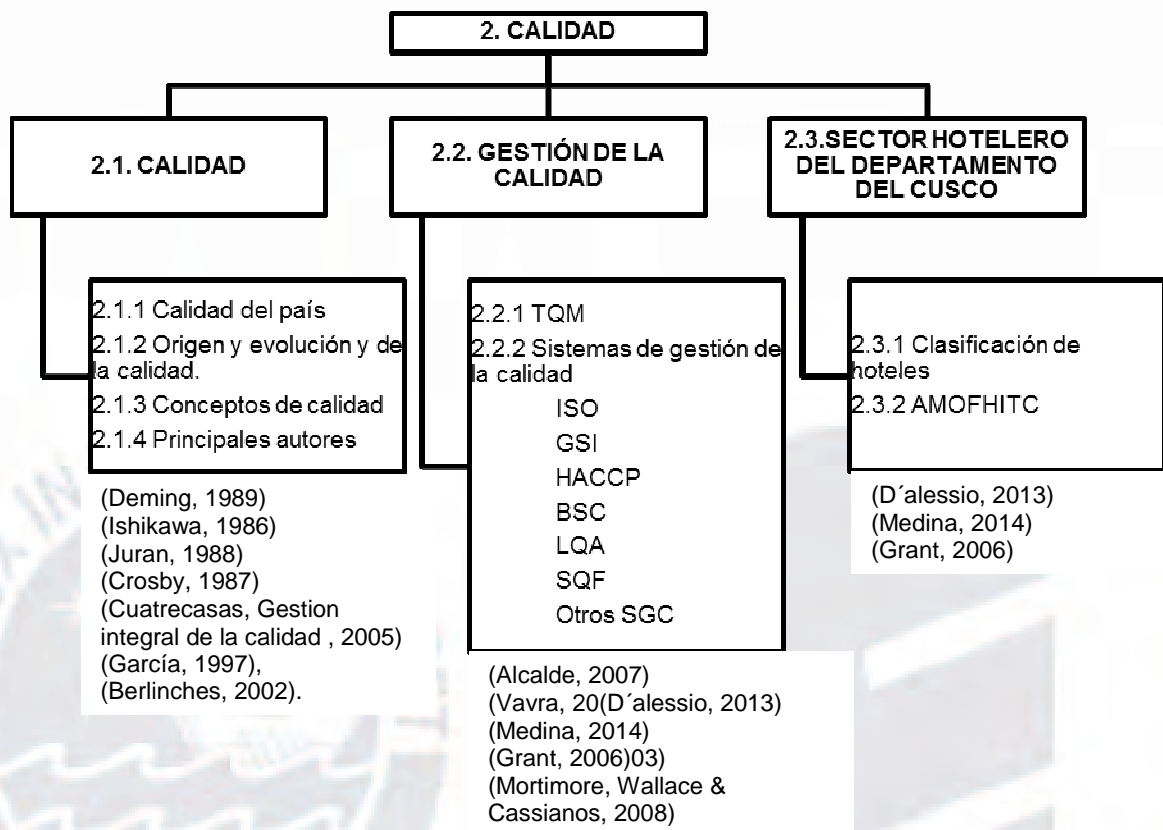


Figura 2. Marco teórico de la investigación

Origen y evolución de la calidad. A lo largo de la historia podemos encontrar diferentes manifestaciones de la preocupación del ser humano por la calidad, que viene desde las primeras civilizaciones pasando por la fabricación artesanal, la revolución industrial: calidad como inspección, periodo de entreguerras, la revolución de la calidad en Japón en los años 50, la revolución de la calidad en Occidente en los años 80, hasta llegar a los conceptos de calidad en la actualidad (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

El concepto moderno de la calidad tuvo sus inicios en 1924, con el desarrollo del gráfico de control, que es una herramienta estadística creada para dotar a los trabajadores de un criterio para aceptar o rechazar los resultados de un proceso (Shewhart, 1931 citado por Pino, 2008). Cuatrecasas (2005) indicó que “el concepto de calidad ha evolucionado desde un mero control o inspección a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la

empresa, sufriendo una evolución importante, pasando de la simple idea a realizar una verificación de calidad, a tratar de generar la calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que éste dé lugar a productos defectuosos”. (Cuatrecasas, 2005, p. 20)

Shewhart fue considerado como el padre del control estadístico de procesos (SPC), quien en 1924 fue el primero en realizar estudios sistemáticos sobre calidad desarrollando métodos estadísticos, luego Edward Deming en 1950, tras ser invitado a una ronda de conferencias en Japón, logró tal éxito que se quedó en ese país impartiendo sus ideas. Es conocido por establecer “los 14 puntos para la gestión” y “el ciclo Deming o PDCA” en Japón el premio de la calidad se le denomina en su honor “Premio Deming” (Sangüesa, Mateo, & Ilzarbe, 2006). En 1954 Juran visitó Japón como consultor realizando, al igual que Deming, conferencias y seminarios. “Conocido por desarrollar la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de la calidad, en 1945 Juran trató de inculcar en la Wester Electric un nuevo enfoque de la calidad que persigue una mentalización de las personas, de todos los miembros, más allá de la simple inspección” (Cuatrecasas, 2005, p. 26).

A partir de los años 60 se introdujo la idea de la calidad integral; es decir, la calidad no es sólo un problema de los inspectores, sino que todos los departamentos deben preocuparse para lograr los estándares de calidad requeridos, entre los conocidos por el aporte en calidad en esa época está Crosby, conocido por impulsar la cultura de cero defectos, Taguchi, conocido especialmente por la función de pérdidas de Taguchi y por sus aportaciones al diseño de experimentos; Feigenbaum introdujo la idea de que la calidad no era solo un problema de la región de producción, sino de toda la organización, también Ishikawa, conocido por su recopilación de herramientas de la calidad Q7 y muy en especial por desarrollar una de ellas: el diagrama de pez o diagrama de Ishikawa.

Gutiérrez (2004) identificó cuatro etapas de la evolución de la calidad que se describen en: (a) 1950 – 1960 la etapa en la que se cuida la calidad de los productos mediante un trabajo de inspección, (b) 1950 – 1970 la etapa en la que se cae en la cuenta de que la atención a la calidad exige observación al proceso a fin de mejorarlo, (c) 1960 – 1970 es la etapa en que además del mejoramiento del proceso, se percibe la necesidad de asegurar el mejoramiento introducido, y (d) 1980 – 1990 etapa en la que la administración misma redefine su papel con el propósito de que la calidad del producto sea la estrategia a emplear para tener éxito frente a los competidores.

Conceptos de calidad. La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio índico García (2001), citado en Santoma (2008), el desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente. Calidad, según Fleitman (2007) es la administración y operación de la empresa orientada a la atención de aspectos tangibles e intangibles de los productos, servicios, bienes, sistemas y procesos por medio de la mejora continua y compración permanente con la mejor práctica, con el objetivo de crear valor en los productos y servicios que reciben los clientes/usuarios. “Creación de valor para los clientes y usuarios, características inherentes a un producto que satisfaga 100% las necesidades y requerimientos de un cliente” (p. 390).

Los conceptos de diversos autores reconocidos y pioneros de la calidad, se detallan en la tabla 1. Luego de mencionar estas definiciones de calidad de los principales mentores de la calidad, es necesario profundizar los conceptos de cada uno de ellos. Dentro de los conceptos modernos de calidad se encontró el de Pérez (1999), quien indicó que la calidad es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan el producto o servicio en función al “valor” que han recibido y percibido.

Tabla 1

Definiciones de Calidad de Autores Representativos

Autor	Definición e interpretación
Edward Deming	El llamado “Padre de la calidad” aseguró que la calidad no es más otra cosa que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua (Walton, 1988). La calidad se define como la vía hacia la productividad y esta hacia la competitividad, indica como se establece un proceso de mejora continua a partir de su aplicación (Deming, 1989, p.16).
Kaoru Ishikawa	Para Ishikawa (1986) calidad quiere decir calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos; su enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones, Ishikawa entiende la calidad como el valor percibido por el cliente respecto a las características técnicas, costo y funcionalidad del producto o servicio recibido (p. 41).
Joseph Juran	Juran definió, por una parte la calidad como “adecuación para el uso” (Juran, 1990, p.4), lo utiliza en el contexto de que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del producto o servicio, es decir, la capacidad responder a las necesidades en el uso del producto o servicio, es decir, la capacidad para responder a las necesidades en el uso del producto o servicio. Por otra implica, las acciones internas que la organización para dar cuenta del cumplimiento de las especificaciones relativas al producto o servicio ofrecido, en las cuales inserta su noción de Espiral de la Calidad. Juran aplico a la calidad dos significados diferentes: comportamiento del producto y ausencia de los defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986 en James, 1977, p. 46).
William Ouchi	Ouchi (1982) afirmó que la calidad es la esencia de todas las operaciones. Básicamente se evidencia en los productos, aunque el concepto se aplica también al equipo directivo de la empresa, a sus instalaciones y a su ubicación estratégica.
Vicente Falconi	Falconi (1994) argumentó que un producto o servicio de la calidad es aquel que atiende perfectamente, de manera confiable, de manera accesible, de manera segura y con la programación adecuada para las necesidades del cliente.
Philip Crosby	Crosby (1979 en James, 1997, pp. 53-54) planteó los cuatro absolutos de la calidad, cuya filosofía fundamental de fondos de estos absolutos es una mentalidad de conformidad y queda interrumpida si el diseño del producto o servicio es incorrecto o no sirve con eficacia a las necesidades del cliente. Ya que el lenguaje de la dirección es sobre todo el dinero, tiene sentido poner los de no conformidad en estos términos, dando categóricamente la noción de la calidad como cumplimiento de requisitos. Ilustra claramente el efecto de la no conformidad y enfoca la atención en temas de prevención.

Nota. Adaptado de “El marco conceptual relacionado con la calidad: Una Torre de Babel,” por M. Escobar y A. Mosquera, 2013. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797010>

Por su parte Menéndez (2006) indicó que la Gestión de la Calidad se puede definir como el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la Calidad deseada. Es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta programas de actuación y controla los resultados con vistas a la mejora.

Principales autores de la calidad. Son diversos los autores que han desarrollado el tema de la calidad:

1. Deming (1989) indicó que para lograr la transformación de la empresa en lo referente a calidad, el esquema habitual de trabajo consiste fundamentalmente en analizar cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de planear, hacer, verificar, actuar (ciclo Deming), (ver Figura 3).

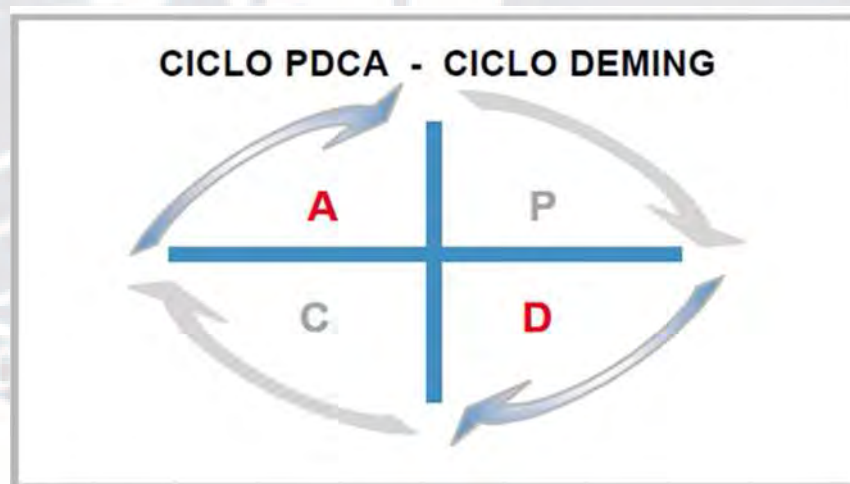


Figura 3. Ciclo Deming.

Tomado de “Evolución del concepto de calidad,” por J. Rico, 2012. Recuperado de <http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175.pdf>

Las etapas consisten en: (a) planear (PLAN), en esta etapa se realiza una visión hacia dónde se quiere llegar, se realiza un diagnóstico para saber la situación actual de la organización, después se desarrolla una teoría de posible solución, y por último se establece un plan de trabajo; (b) hacer (DO), aquí se lleva a cabo el plan de trabajo establecido, junto con algún control para vigilar que efectivamente se realice según lo planeado; (c) verificar (CHECK), identificar los efectos y problemas que se generan en el proceso, así como evaluar los efectos y recoger los resultados; (d) actuar (ACT), con esta etapa se construye el ciclo de

calidad, se estudian los resultados, se confirman los cambios y se emprende el mejoramiento (Nava, 2005).

Todos los integrantes de la organización deben proporcionar, con su trabajo, satisfacción a otros, bien sean clientes internos o externos. Los denominados 14 puntos de Deming (1989) son:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio.
- Adoptar la nueva filosofía de trabajo.
- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio únicamente.
- Mejorar constante y continuamente todas las actividades de planificación, producción y servicio.
- Implantar la formación en el trabajo.
- Adoptar e implantar el liderazgo.
- Desechar el miedo.
- Derribar las barreras entre los diferentes grupos de personal.
- Suprimir las exhortaciones y metas para la mano de obra.
- Anular los cupos numéricos para la mano de obra y los objetos numéricos para la dirección.
- Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo, como la calificación anual o el sistema de méritos.
- Implantar un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.
- Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Es importante captar la dispersión en las estadísticas, así como el control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y su aplicación a prácticas gerenciales, definidas y

recomendadas por este autor, para ayudar a las empresas a incrementar su calidad y productividad (García, 1997).

2. Ishikawa (1986) tomó como base las enseñanzas de Deming pero con las connotaciones de la cultura japonesa, creando las características del control de calidad aplicado en Japón, e indicó que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor; el control de calidad se realiza en toda la empresa y participan todos los miembros de la misma; se necesita educación y participación en el tema de control de calidad; se llevan a cabo los círculos de calidad; se realizan auditorías de calidad (premio de aplicación Deming y auditoría presidencial); se utilizan métodos estadísticos (García, 1997).

Santoma (2008) indicó que existen dos herramientas para la gestión de la calidad: (a) los círculos de calidad, y (b) el diagrama causa-efecto. Los círculos de calidad son concebidos para contribuir al desarrollo y mejora de la empresa a la vez que para proporcionar un espacio para los trabajadores para participar de forma creativa en temas relacionados con el desarrollo de su trabajo. Tienen una gran aceptación tanto en empresas americanas como japonesas.

“Las compañías japonesas con implantación de círculos de calidad llegan a recoger un promedio de una sugerencia por empleado y mes, y aproximadamente un 70% de estas sugerencias se convierten en mejora efectiva de un proceso. El diagrama causa-efecto es una representación gráfica de las relaciones que existen entre las causas que provocan un determinado efecto. Su principal validez está en la posibilidad de identificar, clasificar, y jerarquizar las causas de un determinado problema. Su uso principal está en la resolución de problemas cuando hay falta de información”.

(Santoma 2008, p. 47)

3. Juran (1988) definió la calidad con tres conceptos resumidos, “es el comportamiento del producto. El comportamiento del producto es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes compren el producto” (p. 9). Otro significado de la calidad es la ausencia de deficiencias. Las deficiencias del producto crean insatisfacción con el mismo y hace que los clientes se quejen. La satisfacción con el producto y la insatisfacción con el producto no son contrarias; una definición sencilla de calidad es “adecuación al uso”. Además de estas definiciones Juran habló también sobre la llamada trilogía de Juran (planificación de la calidad, control de la calidad, mejoramiento de la calidad) como se muestra en la figura 4. Mencionó que dentro de la planificación de la calidad, se determinan quienes son los usuarios para definir las necesidades que deben cubrir las características del producto, así como desarrollar procesos capaces de producir las características del producto y transferir los planes a las fuerzas operativas.

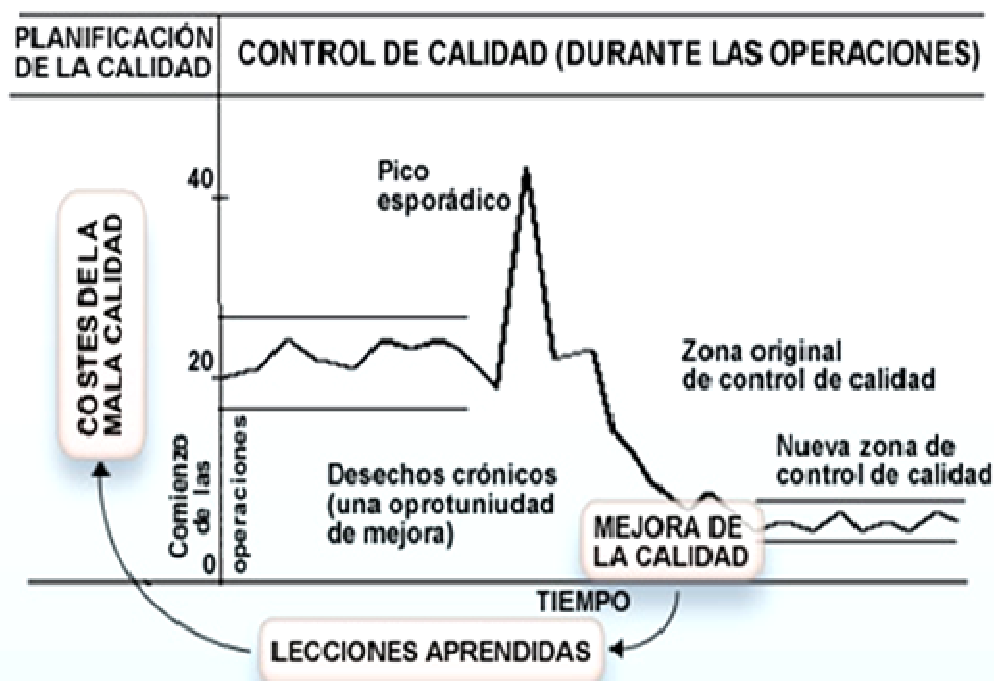


Figura 4. El diagrama de la trilogía de Juran.

Tomado de “Juran y la planificación para la calidad,” por J. Juran, 1990. Recuperado de http://books.google.com.pe/books/about/Juran_y_la_planificaci%C3%B3n_para_la_calida.html?id=4JAd6PBWfGOC&redir_esc=y

Dentro del control de la calidad se evalúa el comportamiento real del producto, y se compara con sus objetivos para actuar sobre la diferencia y por último el mejoramiento de la calidad nos dice que es la creación organizada de un cambio ventajoso; es decir, constituye una forma de administrar, que conlleva tres acciones que son: (a) establecer la infraestructura, o sea las actividades de los gerentes, patrocinadores y ayudantes de calidad, (b) identificar los proyectos de mejoramiento y establecer equipos para los proyectos, (c) proporcionar recursos a los equipos, formación y motivación para diagnosticar las causas, fomentar los rendimientos y establecer controles para conservar los beneficios.

4. Crosby (1987) indicó que la calidad no es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez. La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. García (1997) indicó que para Crosby el hacer las cosas bien a la primera consiste en tratar de concientizar a las personas de la importancia de actuar de manera preventiva a la hora de realizar una actividad. El estándar de funcionamiento debe ser cero defectos. Para ello hay dos aspectos a considerar: (a) actitud, hay que orientar los esfuerzos de las personas en tal sentido, (b) aptitud, ofrecer la formación necesaria. El control de calidad no debe aplicarse sólo a la producción en línea como tradicionalmente se venía haciendo, sino también en las oficinas administrativas, pues la calidad empieza en las personas, no sólo en las cosas.

“Los instrumentos que se utilizan para mejorar la calidad son: (a) cuadro de madurez en administración de la calidad. (b) sistema completo y objetivo para medir la organización su sistema de control de calidad vigente, (c) proceso de mejoramiento la calidad. Los procedimientos para cambiar las circunstancias del negocio son:

- Comprometerse la dirección a mejorar la calidad.
- Equipos de mejoramiento de calidad.

- Medición de la calidad.
- Evaluación del coste de calidad.
- Conciencia de calidad.
- Acción correctiva.
- Establecimiento de un comité ad hoc para el programa de cero defectos.
- Entrenamiento de los supervisores.
- Día de cero defectos.
- Fijación de metas.
- Eliminación de la causa de los errores.
- Reconocimiento.
- Encargados de mejorar la calidad.
- Hacerlo de nuevo.

(d) programa para asegurar la calidad, consiste en un programa de prevención para empleados no fabriles y de cuello blanco, y por último (e) evaluación del estilo gerencial, es un proceso de autoevaluación para gerentes que muestra cómo las cualidades personales pueden influir en la calidad de un producto”. (García 1997, p. 84)

5. ISO 9000. De acuerdo a la información extraída de la página oficial de ISO, se definió a las normas ISO como documentos que proporcionan los requisitos, especificaciones, directrices o características que pueden ser utilizadas consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para su propósito. Asimismo, es de precisar que ISO cuenta con más de 19 500 Normas Internacionales que cubren casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios.

Según la norma ISO 9000 el término calidad debe entenderse como el grado en que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple con los requisitos

(necesidades o expectativas establecidas). Los requisitos deben satisfacer las expectativas del cliente (Alcalde, 2007). Cianfrani & West (2003), mencionaron que en la norma ISO tomó ocho principios de gestión de la calidad como base para el desarrollo de la norma, estos principios de gestión de calidad puede ser utilizada por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño como son: (a) enfoque al cliente, (b) liderazgo, (c) participación del personal, (d) enfoque basado en proceso, (e) enfoque de sistema para la gestión, (f) mejora continua, (g) enfoque basado en hechos para la toma decisión, (h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (p.14). Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistema de gestión de la calidad de la familia ISO 9000.

La familia ISO 9000 aborda diversos aspectos de la gestión de la calidad y contiene algunos de los estándares más conocidos de ISO. Las normas proporcionan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente.

Normas en la familia ISO 9000 incluyen:

- ISO 9001: 2008 - establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad.
- ISO 9000: 2005 - cubre los conceptos y el lenguaje básicos.
- ISO 9004: 2009 - se centra en cómo hacer que un sistema de gestión de calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011: 2011 - establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de calidad.

En congruencia a lo antes descrito, Cianfrani y West (2003) indicaron que la norma ISO 9001 proporciona un modelo para la gestión de la calidad, la cual ha trascendido a través del tiempo porque aporta valor al modo de gestionar las organizaciones, desde el punto

de vista tanto de los directivos como de los trabajadores, puesto que consideran que “ayuda a la organización a centrar su atención en el cumplimiento de objetivos y contribuye a mejorar el control de los procesos y proporciona un mayor grado de coherencia en toda la organización” (Cianfrani & West, 2003, p.10).

En referencia a los antecedentes de los sistemas de aseguramiento de calidad, Fleitman (2007) reseñó que en los años 40 inició en Estados Unidos una metodología de aseguramiento de calidad para la industria nuclear, y 25 países forman la ISO. Seguidamente, en los años 60 Estados Unidos inició la aplicación de esta metodología en la industria nuclear y aeroespacial. En los 70, en Inglaterra se publican las normas de aseguramiento de la calidad las 5750. En los 80 la ISO creó el comité ISO/TC 176 para desarrollar la serie de normas ISO 9000, cuyo propósito principal era buscar la estandarización mundial. Finalmente, en los 90 los sistemas de gestión de la calidad, bajo la norma ISO tomaron fuerza, convirtiéndose en estrategia de muchas empresas.

Al respecto, en la actualidad Rojas (2014) concluyó acorde a la última encuesta de ISO certificaciones, que obtener la certificación de sistemas de gestión ISO es todavía una prioridad. Se registra un total de 1' 541, 983 certificados emitidos en todo el mundo en diciembre 2013 - un aumento del 4% respecto al año pasado. Datos que reflejan la creciente tendencia mundial con la sostenibilidad. Finalmente, señaló que se espera que la certificación aumente aún más, lo que confirma, que los sistemas de gestión ISO no sólo cumplen una necesidad en la economía mundial, además que responden a la urgencia de los problemas mundiales.

6. Sistemas de Gestión de Calidad. En la década de 1980 se tomó conciencia acerca de la importancia estratégica de la calidad, su mejora y satisfacción del cliente, iniciando publicaciones referentes a lo sucedido en Japón; además, en muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de gestión total como una

acción estratégica para mejorar su competitividad (Gutierrez, 2005). La gestión de la calidad total (TQM), el enfoque de gestión eficiente de la calidad por excelencia, en la actualidad, está basado fundamentalmente en una adecuada organización y la correcta gestión de los recursos materiales y humanos que la integran, de forma que todos ellos estén absolutamente involucrados (Cuatrecasas, Gestión integral de la calidad, 2005).

López (2011) señaló lo siguiente:

“un sistema de calidad es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio posventa. La implantación de sistemas de calidad ha adquirido una gran importancia, hasta el punto de que la implantación y certificación de un sistema de calidad se ha convertido en sinónimo de seguridad para todas las partes relacionadas con la empresa” (p.12).

7. Administración Total de la Calidad- Total Quality Management desarrolló los siguientes conceptos:

Alta gerencia. Dentro del sistema de gestión de la calidad la alta gerencia cumple un rol importante porque su responsabilidad es comprometerse y tomar acciones cuando se trata de calidad (Crosby, 2007). Es importante considerar que al momento de adoptar la calidad como un elemento estratégico a gestionar e implantar una gestión por procesos se requiere un liderazgo directivo (Pérez- Fernández, 1999); así mismo los gerentes de todas las áreas de la empresa tanto operativas como administrativas deben estar en la capacidad de tomar ciertas medidas prácticas, no técnicas, para lograr mejorar la calidad de sus empresas, así también prevenir los errores con anticipación (Crosby, 1987). Cabe resaltar que el directivo profesional de la calidad debe asumir la responsabilidad de instruir a la alta dirección sobre

su rol cuando se trata de calidad. (Crosby, 1987). En el mismo sentido Cuatrecasas (2005) indicó que la implantación efectiva de la calidad parte de la aportación de la dirección, la gestión de la calidad debe contar con todo el apoyo y liderazgo de la alta dirección y esta a su vez debe implicarse practicando con el ejemplo en la consecución de los objetivos de la calidad de forma activa y constante.

Respecto al responsable de calidad y el responsable de producción, Berlinches (2002) consideró que es de suma importancia la independencia jerárquica que debe existir entre ambos. El responsable de producción debe tener control total sobre la entrega de productos en cuanto a plazos, productividad y cumplir con los requisitos de calidad, por otro lado el responsable de calidad debe velar por las especificaciones que debe cumplir cada producto, además de cumplir con las funciones referentes a la ingeniería de calidad, metrología, homologación y evaluación de proveedores, laboratorios y ensayos, auditorías, planificación de la calidad en el caso de empresa industrial y en el caso de servicios serían las funciones de post venta, garantías y atención a los reclamos de clientes.

La participación y compromiso de la alta gerencia es fundamental para la continuidad de un sistema de gestión de la calidad, se observó que las empresas que aplican un SGC tienen un mayor enfoque hacia la búsqueda del éxito a largo plazo (Benzaquen, 2013). Este compromiso de la gerencia hacia la calidad mejora el rendimiento empresarial, disminuye los costes y genera mayor nivel de rendimiento del hotel (Molina Azorín, Claver Cortés, Pereira Moliner, & Tarí Guilló, 2009), que afecta directamente a los resultados financieros del establecimiento hotelero (Claver Cortés, Pereira, Tarí Guillo, & Molina, 2006).

Planeamiento de la calidad. Es el primer proceso dentro de la trilogía propuesta por Juran (1988) para la gestión de la calidad, la planificación de la calidad es el desarrollo de productos y procesos necesarios para la completa satisfacción de las necesidades del cliente, de igual manera Berlinches (2002) afirmó que la adecuada planificación de la calidad nos

permite prever la calidad del producto o servicio ofrecido, estudiar las posibles mejoras para una adecuada optimización, designar los medios necesarios y establecer la organización para alcanzar los niveles de calidad requeridos y posteriormente realizar seguimiento, se debe tener en cuenta que para la planificación de la calidad deben intervenir todos los departamentos implicados: producción, métodos, calidad entre los más importantes. Juran (1988) indicó que la planificación de la calidad abarca tres actividades básicas: (a) identificar los clientes y sus necesidades, (b) desarrollar productos que cubran esas necesidades, y (c) desarrollar un proceso capaz de producir el producto. Pero también Berlinches (2002) indicó que la planificación de la calidad abarca tres acciones principales: (a) definir las políticas de calidad, (b) generar los objetivos, y (c) establecer acciones para alcanzar dichos objetivos.

Benzaquen (2013) observó que las empresas que aplican un SGC se toma un mayor interés en los planes de calidad, mejorando el planteamiento de metas y objetivos específicos, asimismo es importante destacar que la participación de los trabajadores en la planificación es la importante, el personal suele estar más tiempo en contacto con los clientes, ya que el cliente es parte del proceso productivo (Pino, 2008), por tanto es vital el involucramiento de los empleados en la elaboración de políticas y planes de calidad porque, como manifestaron Gutiérrez Broncano y Rubio Andrés (2009) el recurso humano es la base de la obtención de ventajas competitivas en el sector turístico debido a que su vinculación y motivación son elementos que influyen en la calidad del servicio, elemento importante para la planificación del mismo.

Auditoría y Evaluación de la calidad. La mejor forma de mantener y mejorar el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad es mediante la evaluación que permite identificar y definir el proceso de manera apropiada, asignar responsabilidades, implementar procedimientos y obtener los logros requeridos. La auditoría es una de las tres actividades específicas que requiere toda evaluación del sistema de gestión de la calidad, la misma se

utiliza para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de calidad, los hallazgos de auditoría se utilizan para evaluar la eficacia del sistema e identificar las oportunidades de mejora (Gutierrez, 2005).

La norma UNE 73-401-95 (de garantía de calidad en instalaciones nucleares) define la auditoría como “la actividad documentada realizada de acuerdo con procedimientos escritos o listas de comprobación para verificar por medio del examen y la evaluación de evidencias objetivas que los aspectos aplicables del Programa de Garantía de Calidad se desarrollan, documentan e implantan con efectividad de acuerdo con los requisitos especificados. El desarrollo de auditorías es importante en un sistema de calidad porque permite determinar si el sistema de calidad es efectivo para mantener el control, así como también comprobar que los productos y servicios resultantes cumplen los requerimientos especificados, y que se alcanzan los objetivos de calidad prescritos, así también si estos servicios no cumplen los requerimientos especificados, o no se alcanzan los objetivos prescritos, entonces claramente algo está mal en el sistema de calidad (Berlinches, 2002).

El benchmarking se desarrolló como instrumento de gestión de la calidad en Japón pero fue acuñado e introducido por Xerox, en 1976, cuando vio como perdía posición en forma acelerada frente a la competencia japonesa, inicio un proceso de Benchmarking que le aportó información acerca del volumen de stock, índices de calidad y costes de producto (Valls, 1999). Según Spendolini (1992), el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales, por otro lado Valls (1999) señaló que el Benchmarking permite identificar y fijar índices o parámetros, para medir el alcance de los resultados conseguidos en áreas críticas de todas las empresas las cuales deben ser gestionadas con visión estratégica

y competitiva, pero no se trata de encontrar la técnica específica de medición sino se trata de obtener una ventaja competitiva.

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines, así señaló Spendolini (1992), unas organizaciones lo consideran como parte total de un proceso global de solución de problemas, con el principal propósito de mejorar la organización, otras por su parte lo posicionan como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio, según Benzaquen (2013), la práctica del Benchmarking no es una práctica muy extendida.

Diseño del producto. La preocupación por incorporar la calidad desde el diseño de productos y procesos surge en el Japón de los años 70, basándose en que es mucho más sencillo incorporar la calidad en esta etapa que forzar a que la tengan productos con diseños complicados y procesos excesivamente complejos encontrando difícil alcanzar un nivel elevado de calidad a bajo coste, puesto que de esta forma la calidad, si se logra alcanzar será a un coste elevado (Cuatrecasas, 2005).

Conforme indicó Juran (1988), se utiliza la palabra producto en un sentido amplio cuando se obtiene el resultado final de un proceso. Tal como precisó Alcalde (2007), la calidad de diseño de un producto o servicio tiene como base la capacidad con la que cuenta la organización para adecuarse a las especificaciones que demandan los clientes, por otro lado la función de la región de diseño es investigar acerca de los productos y servicios que se deben producir, proceso de elaboración y asignación de materiales. De igual manera, Berlinches (2002) indicó que la calidad del diseño es el grado en que las especificaciones de diseño responden a las expectativas del consumidor es decir la resistencia, vida útil, costes de funcionamiento en cuanto al producto y su uso. Alcalde (2007) consideró que es importante planificar con anterioridad el diseño del producto y el desarrollo del mismo para poder identificar las etapas y responsabilidades. Es importante documentar y registrar todo lo que se

viene realizando de tal modo que pueda servir como una guía al momento de evaluar, se debe comprobar los resultados del diseño antes de su producción y comercialización.

Así mismo Alcalde (2007) indicó que el diseño del producto tiene cinco etapas: (a) investigación: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevistas nos proporcionan gran información acerca de las necesidades del cliente, estos medios permiten al consumidor dar a conocer sus ideas y poder aportar al proceso del diseño y desarrollo; (b) estudio de viabilidad: se debe estudiar la posibilidad de mercado para el nuevo producto o servicio y la reacción de la competencia; es necesario considerar un estudio de viabilidad económica para verificar si la inversión realizada será rentable; (c) desarrollo preliminar: documentado y aprobado el proyecto se unifican las especificaciones técnicas o características que el diseño pudiera tener, después se realizan cálculos, planos y documentación necesaria. Culminado el diseño se comprueba el cumplimiento de los requisitos iniciales los cuales se deben de ejecutar de acuerdo a los planes permitiendo identificar los problemas y posibles soluciones; (d) verificación del diseño: concluida la fase del diseño se debe comprobar que cumpla con la idea original, es decir que satisfaga los requisitos especificados en un inicio. La fabricación de prototipos y su simulación ayuda a cumplir esta tarea y detectar posibles fallos tanto del producto como de su proceso, y (e) validación del diseño: se construye el prototipo, se prueba tantas veces sea necesario para verificar que cumpla con los requisitos especificados, pero como se está realmente seguro de que satisface sus necesidades, la única forma es comprobarlo mediante pruebas de mercado a pequeña escala que permite simular las condiciones reales del producto, aceptado el producto se añade la información a la documentación del diseño y se comienza con la fabricación a gran escala, si se encuentran problemas se busca resolverlos hasta llegar al diseño final.

Benzaquen (2013) observó mayor inversión por parte de las empresas en el diseño del producto asimismo vio, por parte de las empresas, una mayor consideración de los

requerimientos de los clientes a la hora de diseñar el producto, lo que es importante ya que al conocer los requerimientos exigencias y necesidades del cliente, se ofertan productos que realmente lo satisfagan (Noda Hernández, González Ferrer, & Pérez Campdesuñer, 2005) ello es la clave de un servicio excelente (Ruiz Vega, Vázquez Casiélles, & Díaz Martín, 1995).

Gestión de la calidad del proveedor. Referente a la calidad de las compras, Alcalde (2007) mencionó que no se puede hablar de calidad si no se tiene en cuenta la materia prima y todos los insumos que necesita la empresa para elaborar el producto, se debe considerar al departamento de compras que está encargado de administrar los materiales y su abastecimiento, otro punto a tomar en cuenta son los proveedores fiables los mismos que entregan lo que el cliente necesita, la cantidad exacta, en el tiempo preciso y cumpliendo todas las especificaciones ofrecidas constituyendo un factor clave en la gestión eficiente de la calidad. Por otro lado el papel que desempeñan los proveedores resulta fundamental para que la aplicación de la calidad llegue a realizarse de forma efectiva (Cuatrecasas, 2005). Los proveedores son el primer eslabón de la cadena y sobre ellos habrá que actuar para obtener la calidad desde el origen.

Sobre la calidad concertada, según Alcalde (2007) las empresas que aplican los conceptos de calidad total establecen asociaciones con los clientes en las que la relación entre cliente y proveedor funciona como si realmente fuese una sola compañía en las áreas que previamente se han acordado. Estas empresas mejoran sus procesos de trabajo mediante la combinación de recursos y conocimiento centrados en la satisfacción al cliente. En el mismo sentido, Cuatrecasas (2005) dijo que debe existir un compromiso de calidad para que los objetivos sean comunes, así también resalto que la calidad de los productos no dependen exclusivamente de nuestra organización, sino que vendrá supeditada al nivel que presente la misma en los suministros de los proveedores, siendo importante trabajar conjuntamente con

ellos de manera que asuman la responsabilidad de proporcionar los niveles de calidad que tenga por objetivo nuestra empresa o nuestros clientes, concordante con Benzaquen (2013), quien refirió que se deben crear vínculos estratégicos con el proveedor e integrarlos a los sistemas de calidad de la empresa; ya que estos repercuten directamente en los estándares de calidad de la empresa.

En cuanto a la selección de proveedores Alcalde (2007) señaló que es conveniente tener en cuenta la reputación general del proveedor, las condiciones financieras, la flexibilidad del suministrador para adaptarse a las necesidades de la empresa, la experiencia con el suministrador en situaciones análogas, el servicio técnico ofrecido, la confianza con el proveedor, la comodidad en el suministro del pedido, el precio, la confianza en la fecha o plazo de entrega ofrecida y por último el servicio postventa. De igual manera Berlinches (2002) recomendó la evaluación y selección de proveedores como un requerimiento necesario para los sistemas de calidad mediante un proceso de evaluación y selección de proveedores potenciales determinando su potencial basándose en la existencia de un sistema adecuado de calidad, formalmente documentado y operativo; competencia del personal; idoneidad del equipo de inspección y de los medios de producción. Se debe elaborar listas de proveedores evaluados y aprobados con indicación de tipos de productos incluidos en cada proveedor y periodo de validez de la cualificación. Se ha evolucionado a que los proveedores sean partícipes de la política de calidad de los compradores mediante la comunicación entre ambas organizaciones que permita el establecimiento de objetivos, programas y actuaciones de mutuo interés; colaboración para la consecución de los objetivos establecidos; relaciones a largo plazo (Berlinches, 2002).

En cuanto a la homologación de proveedores Alcalde (2007) señaló que está basado en existencia de certificados, realización de auditorías y realización de cuestionarios. La verificación de productos comprados el departamento de compras debe de asegurarse de que

el producto cumpla con los requisitos especificados, se puede hacer inspección de llegada a la mercadería, inspección de llegada de pequeños lotes utilizando técnicas estadísticas, verificación de los productos en las instalaciones del proveedor, certificación de proveedores que eviten las inspecciones o comprobaciones, una combinación de alguno de estos.

Control y mejoramiento del proceso. El proceso es una secuencia de tareas o actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un determinado resultado (Alcalde, 2007), es una secuencia de actividades que van añadiendo valor a lo largo de proceso de producción; de igual manera Juran (1988) precisó que el proceso es una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo. Para cumplir con los términos de esta definición, un proceso debería estar orientado hacia el objetivo, ser sistemático, ser capaz, ser legítimo. Se debe establecer los objetivos y estándares de calidad que se desean alcanzar, la empresa debe estar en la capacidad de cumplir los objetivos bajo las condiciones operativas mediante canales autorizados.

Los sistemas de gestión de la calidad enfocados a procesos están teniendo un gran éxito debido a que las organizaciones están centrando su atención a los resultados y no a las tareas o actividades que se realizan en cada proceso (Alcalde, 2007), las personas que participan en el proceso saben cuál es el resultado que se espera y la importancia de la satisfacción al cliente tanto interno como externo, es decir que saben lo que tienen que conseguir y para quien lo tienen que hacer.

Para lograr que una organización fundamente su Sistema de Gestión de Calidad Alcalde (2007) sugirió seguir los siguientes pasos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
- La descripción de cada uno de los procesos.
- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.

En cuanto a la mejora de los procesos Alcalde (2007) indicó que los procesos se crean para producir un determinado resultado haciendo posible su repetición en forma controlada las veces necesarias permitiendo trabajar sobre el proceso y mejorarlo, se debe tener en cuenta que a más repeticiones se tendrá mayor experiencia, el tiempo invertido en la mejora del proceso se verá compensado con los resultados los cuales se multiplicaran por el número de veces que se repite el proceso. Se puede hacer uso de las siguientes herramientas:

1. El diagrama de flujo, que es una representación gráfica en la que se detallan las actividades de un proceso, sirve para documentar y estandarizar de una forma gráfica los procesos, procedimientos, actividades y relaciones.

2. El Diagrama de causa y efecto, es un instrumento útil y sencillo para determinar cuáles son las causas de los problemas que se presentan en una empresa.

Representa en forma ordenada los factores causales que pueden originar un efecto específico (Fleitman, 2007). Por otro lado Cuatrecasas (2005) indicó que el diagrama de Causa- Efecto, también conocido como diagrama de Ishikawa, analiza de forma organizada y sistemática los problemas, causas y las causas de estas causas cuyo resultado en lo que afecta a la calidad se denominara efecto.

También se definen dos aspectos básicos para esta técnica: ordena y profundiza.

Describir las causas evidentes de un problema puede ser más o menos sencillo, pero es necesario ordenar dichas causas, ver de donde provienen y profundizar en el análisis de sus orígenes con el objetivo de solucionar el problema desde su raíz.

3. Hoja de recogida de datos, también conocida como hoja de registro o verificación, tiene como función la recopilación ordenada y estructurada de toda la información importante y útil que se genera en los procesos y sus actividades. Se debe tener un conocimiento previo del tipo de datos que se recogerán, de acuerdo con la

situación o actividad a controlar, como se va a recoger y almacenar, y los puntos de recogida (Cuatrecasas, 2005).

4. Diagrama de Pareto, es una gráfica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de su frecuencia o de su importancia absoluta y relativa (Fleitman, 2007). Anteriormente Cuatrecasas (2005) indicó que el diagrama de Pareto es una herramienta que sirve para tomar decisiones sobre qué causas hay que resolver prioritariamente para lograr mayor efectividad en la resolución de problemas, es decir, se debe identificar el porcentaje de causas más relevantes sobre las que se debe actuar primero. Por otro lado Gutierrez (2005) señaló que el diagrama o análisis de Pareto facilita seleccionar el problema más importante, y al mismo tiempo, centrarse solo en atacar su causa más relevante. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.
5. Histograma, representa de una forma gráfica la variabilidad que puede presentar una característica de calidad, es decir muestra que tipo de distribución estadística presentan los datos (Cuatrecasas, 2005). En el mismo sentido Gutierrez (2005) señaló que el histograma hace posible que con un vistazo se pueda tener idea objetiva sobre la calidad de un producto, el desempeño de un proceso o el impacto de una acción de mejora.
6. Gráficos de control, o diagramas de control, se utilizan para analizar, supervisar y controlar la estabilidad de los procesos, mediante el seguimiento de los valores de las características de calidad y su variabilidad, es una herramienta básica para el control estadístico de procesos (Cuatrecasas, 2005).
7. Diagrama de relaciones, determina de forma gráfica las relaciones o conexiones lógicas existentes entre los diferentes datos e ideas recopilados en el diagrama de

afinidades, respecto a un problema o situación, de tal forma que se establezcan los diversos niveles causales entre ellos (Cuatrecasas, 2005).

Benzaquen (2013) sostuvo que es necesario promover el uso de estas herramientas porque son importantes como ayuda a la solución y análisis de problemas y para lograr la mejora continua en las empresas, asimismo Pino (2008) observó que las empresas productoras de bienes tienen un mayor nivel de uso de las herramientas de calidad que las empresas productoras de servicio.

Respecto a la Educación y entrenamiento, una organización eficiente tiene la capacidad de aprovechar el conocimiento y las habilidades de sus empleados señaló Summers (2006), debido a que cuenta con empleados capaces de identificar claramente los factores que podrían obstaculizar tanto su desempeño como el de su equipo de trabajo, se debe considerar que los métodos modernos de manufactura y las complejidades de los servicios impiden tener contacto directo entre el usuario final y la organización, en consecuencia, se tiene dificultad para satisfacer las necesidades del cliente es por ello que se debe de contar con la información valiosa que brinda el cliente y así poder verificar la relación que se tiene entre las actividades cotidianas y la percepción del cliente final. Lo que necesita una organización no es solo gente buena; necesita gente que esté mejorando su educación afirmó (Deming, 1989), la escasez existe en los niveles altos del conocimiento y esto es cierto en todos los campos.

No se debería esperar a que se le prometa la devolución de los gastos para hacer un curso. Además, el estudio dirigido a un fin inmediato puede que no sea el más adecuado, es necesario tener en cuenta que las personas necesitan en su carrera, más que el dinero, oportunidades cada vez mayores para añadir algo, material o de otro tipo, a la sociedad.

Dentro de la gestión de la calidad se debe considerar que no se puede exigir una implicación activa de todos los recursos humanos sin una adecuada información y educación sobre los conceptos de calidad, los objetivos que persigue la empresa, las mejoras que se obtienen y

sobre todo, la forma práctica y efectiva de cómo aplicar las ideas de calidad (Cuatrecasas, 2005).

Según Benzaquen (2013) se observa también que la mayoría de los empleados no son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad. Diversas investigaciones refieren que el recurso humano es un factor importante dentro del sector hotelero, (Gutiérrez Broncano & Rubio Andrés, 2009) manifiesta que potenciando el papel del empleado se mejoran sustancialmente el posicionamiento competitivo de la organización. Pino (2008) refirió que el personal de las empresas de servicio están más en contacto con los clientes, por lo que es importante la delegación de facultades para atender con prontitud las necesidades del cliente, Gutiérrez & Rubio (2009) indicaron, además, que la satisfacción de los clientes es en alguna medida, resultado de la satisfacción de los empleados.

A principios de la década de los sesenta Kaoru Ishikawa propició los grupos de mejora y muy en especial los círculos de calidad, en la actualidad su uso se ha extendido a una gran cantidad de países, con diferentes variedades de aplicación (Cuatrecasas, 2005). En el mismo sentido Kasuga (1987) clasificó los objetivos de los círculos de calidad: (a) por la calidad (lograr satisfacción plena del cliente por la adquisición del producto o servicio), (b) productividad (optimización del uso de los recursos para abatir costos y buscar la mejora de los productos o servicios), y (c) motivación (relación gerencia-fuerza de trabajo se vitaliza con la participación administrativa y reedificación de la dignidad y respeto del trabajador).

El círculo de calidad es un grupo de cinco o diez personas que realizan actividades continuas de mejora de la calidad, de forma voluntaria dentro de la organización, como parte del control de la calidad (Berlinches, 2002). De igual manera Cuatrecasas (2005) describió a los círculos de calidad como una reunión voluntaria de una serie de empleados relacionados con un ámbito común de la empresa que trata de analizar y solucionar de una forma continua y participativa, los diferentes problemas de su entorno de trabajo. Berlinches (2002) detalló

que este grupo de personas está integrado por empleados de una misma área ligadas a una misma preocupación de trabajo, estudian las causas de los problemas, buscan soluciones, las proponen a la alta gerencia hasta lograr la puesta en marcha, por lo que Benzaquen (2013) concluyó que la realización de los círculos de calidad es una mejora en la capacidad de las empresas, así como el uso de la herramientas de los círculos de calidad.

Los círculos de calidad inician sus actividades siempre y cuando la organización tenga un sistema integral de calidad, se debe tener en cuenta que un bajo porcentaje de problemas de calidad son solucionables por los operarios y el resto se soluciona con los sistemas adecuados y procedimientos operativos. Por otro lado Cuatrecasas (2005) indicó que los círculos de calidad buscan fundamentalmente la mejora continua en el ámbito de la gestión de la calidad total, responden a la idea de motivar a todos los empleados, otorgándoles la responsabilidad de solucionar los problemas de los medios de trabajo, de los procesos y de los sistemas que manejan, aportando ideas, sugerencias y proyectos a la dirección. Berlinches (2002) indicó que las actividades que los círculos de calidad realizan en el marco de una gestión de la calidad a nivel de empresa responde y se apoyan en tres principios: Contribuir a la mejora de competitividad y productividad de la empresa; respetar al hombre y conseguir que se sienta satisfecho e interesado en su puesto de trabajo; hacer posible la creatividad y expresión de la capacidad de las personas.

Se tiene también el enfoque hacia la satisfacción del cliente. El uso de la palabra cliente incluye a los compradores pero se tiene que ir más allá (Juran, 1988), si se amplía la palabra clientes se debe incluir a todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos, las personas incluye tanto a los clientes internos como los externos. De igual manera Deming (1989) afirmó que el cliente es la pieza más importante en la línea de producción. Si no hay nadie que compre nuestro producto, más valdría que cerráramos toda la planta.

Una de las principales doctrinas de la calidad enseñada a los directivos japoneses en 1950 y en años sucesivos fue la necesidad de estudiar las necesidades del consumidor señaló (Juran, 1988). Lo fundamental es el principio de comprender las necesidades y deseos de los consumidores, y así diseñar el producto y servicio que le proporcione una vida mejor en el futuro. El segundo principio es que nadie puede adivinar las pérdidas futuras debidas a un cliente insatisfecho. El coste de sustituir un artículo defectuoso en la línea de producción es bastante fácil de estimar, pero el coste de un artículo defectuoso que llega a un cliente desafía las medidas.

Benzaquen (2013) señaló que las empresas han empezado a tomar en cuenta la información sobre las quejas de los clientes; asimismo, diversos autores que tratan sobre calidad refieren la importancia del cliente en el proceso productivo, que consiste en comprender sus necesidades y deseos para procurar que el producto o servicio le proporcione una vida mejor (Juran, 1988), siendo ello la clave para un servicio excelente. Para el caso del sector hotelero el contacto del cliente con los recursos de la empresa y con su forma de actuar son fundamentales para la experiencia de calidad (Ruiz, Vázquez & Díaz, 1995), por tanto es importante acopiar las quejas de los clientes y los cuestionarios de satisfacción, que para el caso de hoteles de España, es una información muy apreciada y valorada (Santomá, 2008). Fue Oliver Beckwith quien señaló en 1947, en una reunión del comité E-11 de la Sociedad Americana para Ensayos y Materiales (American Society for Testing and Materials), que un cliente insatisfecho no se queja: simplemente compra a otro proveedor. Los artículos regresan, pero no los clientes (Juran, 1988).

8. Guest Satisfacción Index. Vavra (2003) definió a la satisfacción como “una respuesta emocional del cliente ante su evaluación a la discrepancia percibida entre su experiencia previa, expectativa del producto, rendimiento experimentado y una vez que probó el bien o producto” (p. 23). Advirtió que las empresas que ejecutan la práctica interna de

medir la satisfacción del cliente, determina la importancia que cada empresa dedica a la calidad. Sobre el particular, Thompson (2006) mencionó que “tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes” (p.5). En referencia al sector hotelero, Craig (2011) señaló, que en términos de satisfacción del cliente, los hoteles han conocido poco sobre cómo les va en contra de los competidores. Los medios sociales han cambiado trayendo críticas y comentarios a la luz, lo que permite una nueva medida importante del rendimiento de mercado: el Índice de Satisfacción al Cliente (GSI). Finalmente señaló que cada vez más, los compradores de viajes están pasando por alto las fuentes tradicionales de información y asesoramiento, recurriendo a la opinión de otros viajeros, a través de sitios de revisión y en las redes sociales, por lo que gestionar la reputación en línea se está convirtiendo muy importante para los hoteles.

9. HACCP. Los autores Mortimore, Wallace y Cassianos (2008) y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - Senasa (2014) definieron al Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control - APPCC (HACCP por sus siglas en inglés) como un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, que permiten identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, y fundamentalmente se centran en la prevención. Así mismo, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú - Senasa (2014) precisó que para su aplicación es necesario que tanto la dirección de la empresa como el personal se comprometan y participen plenamente, y así lograr obtener buenos resultados.

También se requiere un enfoque multidisciplinario en el cual se deberá incluir, cuando proceda, a expertos agrónomos, veterinarios, personal de producción, microbiólogos, especialistas en medicina y salud pública, tecnólogos de los alimentos, expertos en salud

ambiental, químicos e ingenieros, según el estudio de que se trate. La aplicación del Sistema de APPCC es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, que es el método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas.

10. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC). Para Kaplan y Norton (2009) esta “es una poderosa herramienta gerencial que complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización” (p.9). El Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatizó la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Se observó a la organización desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos operativos internos y (d) aprendizaje y crecimiento. Para Fleitman (2007) el BSC es una estructura de control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y el trabajo en equipo basado en una visión unificada. Proporciona una visión integral del desempeño global de la empresa, lo cual la convierte en el motor de un sistema de administración estratégica y operativa. Niven (2003) describió al Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados. Finalmente señaló que es un sistema para medir, sistema de gestión estratégica y herramienta de comunicación.

11. Leading Quality Assurance (LQA). Es un estándar que aplican las organizaciones de hospitalidad más prestigiosas del mundo, diseñado para cubrir todas las etapas de la experiencia del huésped, desde el momento en que se realiza la reserva hasta el check-out, incluyendo todos los aspectos del producto hotelero, desde la recepción hasta el back-of-

house. Una renovación reciente de los criterios de los estándares ha fortalecido el sistema original, integrando categorías nuevas con visión de futuro (The Leading Hotels of the World, 2014). La organización Leading Quality Assurance (2014) señaló que se especializa en la prestación de las auditorías de garantía de calidad, hace la evaluación comparativa de análisis y capacitación de servicios a la industria de la hospitalidad de lujo, lo que permite el control y la mejora del desempeño operativo de sus clientes.

12. Safe Quality Food (SQF), es una certificación de seguridad alimentaria, reconocida por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI), que certifica la implementación integral del desarrollo de seguridad y sistemas de gestión de calidad, para mejorar la gestión de procesos, ayudando a la empresa a identificar de forma proactiva y gestionar el riesgo a fin de evitar la recuperación de valores, las retiradas del mercado y de la reanudación (Safe Quality Food Institute, 2014). De acuerdo a Folgar (2005), para definir las políticas de calidad se deberá comenzar con el establecimiento de la misión de la empresa, la visión de sí misma, del mercado y de la realidad circundante, los valores que priorizará, los objetivos, es decir, propósitos claramente definidos, y entonces se estará en condiciones de establecer la política, que son los caminos a transitar, las pautas a seguir para el logro de los objetivos.

2.2 Calidad de las Empresas Hoteleras en el Mundo

En 1988, catorce compañías, líderes de distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (E.F.Q.M.), alcanzándose luego más de 500 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios, incluyendo hoteles. "El objetivo ha sido potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales, por lo que en 1991 se creó el Premio Europeo a la Calidad, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad, (E.O.Q.). Hay establecidas dos modalidades" (Membrado, 1996, p.10):

1. El "European Quality Award", que premia la compañía que sea el máximo exponente de la gestión de la calidad total en Europa Occidental.
2. Los "European Quality Prizes", que premian un determinado número de empresas que demuestran la excelencia de su gestión de calidad como proceso básico de mejora continua.

Desde la creación del Premio Europeo a la Calidad, muchas empresas del continente están tomando el modelo europeo (ver Figura 5) como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión de calidad total.

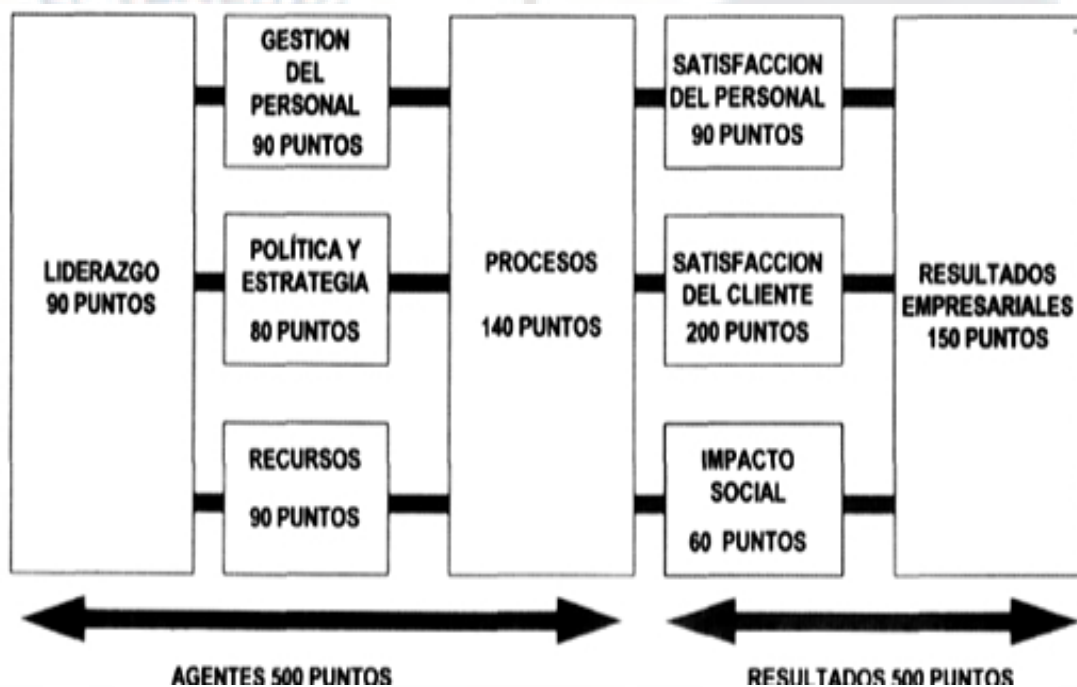


Figura 5. Modelo europeo para la gestión de calidad total.

Tomado de "Modelo europeo de calidad total para las empresas hoteleras," por J. Membrado, 1996. Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-132-1996-pag7-28-77533.pdf>

De acuerdo con Membrado (1996), para la utilización del modelo europeo de calidad total en un establecimiento hotelero, ha de considerarse:

1. Todo el proceso de evaluación y mejora deberá constituir una etapa fundamental en la implantación de la calidad total en el establecimiento, y por tanto estará totalmente soportado por el equipo de dirección quien deberá participar activamente en el

proceso. Dependiendo del tamaño del hotel y sus características puede haber un equipo técnico para soportar el proceso de evaluación y mejora. Se prepararán los planes de mejora donde se ha de señalar las acciones a realizar por cada responsable, indicadores de seguimiento, resultados esperados, calendario.

2. La tradicional clasificación de establecimientos hoteleros en estrellas, atendiendo fundamentalmente a aspectos dimensionales y cuantitativos, no establece una equivalencia entre el número de estrellas y calidad de servicio, medidos en términos de satisfacción del cliente. En ese sentido es habitual encontrar "desviaciones" entre las expectativas de muchos clientes y la realidad. Para superar estos problemas puede implantarse una "Marca de Calidad", como garantía de la alta calidad del servicio enfocada al cliente, y distintivo de los establecimientos hoteleros.

El turismo es uno de los segmentos que ha generado empleo a escala mundial, dada su repercusión directa e indirecta en las economías de los países (Swarbrooke & Horner, 2002; O'Connor, 2001; Theobald, 2001; Sancho, 2001). La calidad en la prestación de los servicios es un factor esencial de competitividad, y en consecuencia, de supervivencia para las empresas del sector de servicios turísticos (Zanfardini, 2001). El instrumento SERVQUAL se ha aplicado en diversas investigaciones con independencia del sector de servicio de que se trate. Akbaba (2006) presentó varios trabajos sobre la evaluación de la calidad en los hoteles (ver Tabla 2).

Como resultado de las investigaciones realizadas entre la década de 1990-2000 se observó que los distintos segmentos hoteleros, una vez que sirven para mercados diversos, hacen que las cinco dimensiones establecidas en la escala SERVQUAL sean diferentes, y que la expectativa de los clientes difiera también de una cultura a otra. Aunque se hayan observado estas peculiaridades en el sector hotelero, la escala SERVQUAL no invalida su fiabilidad y eficacia. En la presente década, la escala SERVQUAL ha posibilitado la

determinación de los atributos más relevantes para los clientes en relación con sus expectativas, permite identificar

Tabla 2

Investigaciones de Réplica con la Herramienta SERVQUAL en el Sector Hotelero

Investigación	Herramienta	Sector	Dimensionalidad
Knutson et al. (1990)	Adaptación SERVQUAL (escala resultante LOGSERV)	Hoteles	Fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, tangibles, empatía
Oberoi y Hales (1990)	Metodología propia	Hoteles Congreso Reino Unido	Tangibles, intangibles
Saleh y Ryan (1992)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Convivencia, tangibles, tranquilidad, evitar sarcasmo, empatía
Patton et al. (1994)	Adaptación LOGSERV para el japonés y chino	Hoteles en Japón, Taiwán, Hong Kong, Australia y Reino Unido	Fiabilidad de la herramienta en culturas fuera de EE.UU
Webster y Hung (1994)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Tangibles, confiabilidad, comunicación, capacidad de respuesta, seguridad, comprensión, conveniencia
Akan (1995)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles de cuatro y cinco estrellas en Turquía	Cortesía y competencia del personal, comunicación y transacciones, tangibles, conocimiento del cliente, adecuación y prontitud del servicio, solución a los problemas, adecuación de las reservas
Armstrong et al. (1997)	SERVQUAL	Hoteles Hong Kong	No validación de la escala SERVQUAL.
Ekinci et al. (1998)	SERVQUAL	Resorts en Turquía	Tangibles e intangibles
Mei et al. (1999)	Adaptación SERVQUAL (escala resultante HOLSERV)	Hoteles en Australia	Empleados, tangibles, fiabilidad
Caruana et al. (2000)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Fiabilidad, tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía en un único factor
López y Serrano (2001)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles	Fiabilidad, características del personal, elementos tangibles y oferta complementaria
Fernández y Bedia (2004)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles España	Fiabilidad, tangibles, características del personal, oferta complementaria
Antony, Antony y Ghosh (2004)	Adaptación SERVQUAL	Hoteles Cadena Reino Unido	Receptividad, empatía
Akbaba (2006)	SERVQUAL	SERVQUAL Hoteles de negocio en Turquía	Tangibles, adecuación del servicio de abastecimiento, comprensión y solidaridad, seguridad, comodidad

Nota. Tomado de "La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras," por S. Gadotti y A. França, 2009. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2879656.pdf>

puntos fuertes y débiles en la prestación de los servicios y contribuye de forma positiva a la mejora en el proceso de toma de decisiones. En su estudio de los hoteles de Turquía, Akbaba (2006) concluyó que es imprescindible mirar los segmentos hoteleros y la expectativa de los clientes dado que las cuestiones culturales son muy fuertes y que influyen en las expectativas en cuanto a los servicios en los hoteles. En la Tabla 2 se observan algunas adaptaciones del modelo SERVQUAL para los servicios de alojamiento: LODG- SERV (Knutson, Stevens, Wullaert, Patton & Yokoyama, 1990), HOLSERV (Mei, Dean & While, 1999) y HOTELQUAL (Falces, Sierra, Becerra & Briñol, 1999). Además, el modelo SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), que es una alternativa al modelo SERVQUAL, se basa únicamente en las percepciones del cliente sobre el servicio prestado.

2.3 Calidad en el País

A lo largo de los años, nuestro país viene experimentando una fase de crecimiento importante, el mismo que se ve reflejado en el informe “Doing Business” del Banco Mundial (2014) que ubicó al Perú en el puesto 42 de un total de 189 economías, en la clasificación en facilidad de hacer negocios. Al respecto, es importante mencionar que el Perú es un potencial destino de inversión extranjera, situación que el Estado peruano conoce, por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas, en coordinación con PRODUCE, MINCETUR, SENASA, Dirección General de Salud de las Personas, INDECOPI, Congreso de la República; entre otros, realizaron un estudio denominado “Diagnóstico y propuesta de reforma y fortalecimiento del Sistema Nacional de Calidad”, el mismo que puso de manifiesto, un conjunto de deficiencias técnicas, normativas e institucionales respecto a temas de calidad, los cuales comprenden, entre otros, la Normalización, Acreditación y Metrología, que forman parte de la estructura orgánica del INDECOPI, además de aspectos vinculados con los Organismos de Evaluación de la Conformidad.

El 8 de julio de 2014, el presidente del Perú Ollanta Humala Tasso publicó la ley N° 30224, Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional De Calidad, que en su artículo 3° señala que: el Sistema Nacional de Calidad es un sistema de carácter funcional que integra y articula principios, normas, procedimientos, técnicas, instrumentos e instituciones del Sistema Nacional para la Calidad. Tiene por finalidad promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor.

Según la Organización Internacional de Normalización - ISO (2012) el número de empresas del Perú que poseen ISO 9001 tienen una tendencia creciente desde el período 1995 al 2012, tal como se muestra en la figura 6.

Independientemente, en el 1989 se creó el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) integrado inicialmente por cuatro instituciones, hoy lo integran 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas en base a un acuerdo de Cooperación Interinstitucional con el objeto de promover la calidad en el Perú. Desde su formación, el Comité de Gestión de la Calidad tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

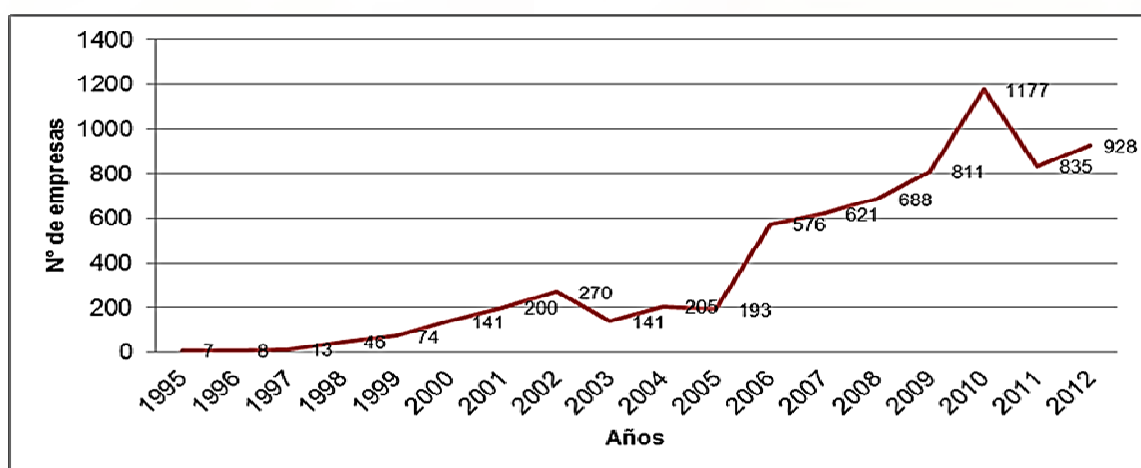


Figura 6. Número de empresas del Perú que poseen ISO 9001, 1995-2012. Tomado de “We’re ISO, the International Organization for Standardization. We develop and publish International Standards,” por ISO. ORG. Recuperado de WWW.ISO.ORG/ISO/ISO-SURVEY

El CGC estableció en el 1991 un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Posteriormente en cooperación con expertos del Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y expertos de premios latinoamericanos, se rediseñaron los criterios de evaluación y se elevaron los niveles de exigencia. A partir del 1997 el Concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad con estándares similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos. En el 2001 aprobado por Resolución Suprema se convierte en el Premio Nacional a la Calidad en el Perú (Centro de Desarrollo Industrial, 2014).

Tomando como referencia estos antecedentes, Benzaquen (2013) realizó un estudio durante los años 2006 y 2011 sobre el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a nueve factores de TQM y observar las diferencias considerando si están certificadas con ISO 9001 o no, del cual los resultados obtenidos fueron que las empresas peruanas con certificación ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los nueve factores analizados comparado con aquellas no certificadas. Así, se observa que en el grupo de las empresas con ISO 9001 los promedios son siempre superiores en los nueve factores estudiados, lo que indica que la certificación aporta positivamente en la empresa. Por ello, es importante que las empresas den mayor énfasis a la certificación ISO 9001, ya que genera mejores resultados. “De los nueve factores analizados, los que obtuvieron un mayor promedio son la Alta Gerencia y el Planeamiento de la Calidad; fundamentando así que la implementación de este sistema genera ventajas y mejoras significativas en la gestión empresarial tal y como sostiene la base teórica”. (p. 78)

2.3.1 Calidad en las empresas en el sector hotelero en el Cusco

La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] (2009), denominó hotel a aquellos establecimientos de hospedaje que cuentan con no menos de 20

habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea, los requisitos que deben cumplir los hoteles para ser categorizados se encuentran en el apéndice F. Los hoteles se clasifican según la calidad y los niveles de servicio que puedan brindar al huésped. Normalmente se clasifican por medio de estrellas, y el rango va de una estrella a cinco estrellas. El organismo encargado de determinar y unificar los criterios en cuanto a la clasificación hotelera es la Organización Mundial del Turismo, pero cada país decide las bases y requisitos que deben cumplir los hoteles y hospedajes para alcanzar el tipo de calificativo según sea el caso.

2.3.2 Análisis del sector hotelero del Cusco (AMOFHIT)

Según D'alesio (2013) indicó que la evaluación interna o también conocido como el AMOFHIT, es el planeamiento del proceso que debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones; Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación, interna. En estas áreas, lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivarán de su análisis. Las áreas son: Administración y gerencia (A); marketing y ventas & investigación de mercados (M); operaciones & logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos & cultura (H); sistemas de información & comunicaciones (I); tecnología & investigación y desarrollo (T).

Administración y gerencia (A). Los hoteles de uno a cinco estrellas cuentan con un administrador que tiene la responsabilidad de velar por el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas e indicadores establecidos. De acuerdo con J. Peralta, inspector de hoteles, representante de Dircetur Cusco (Comunicación personal, 27 de agosto, 2014) “el sector hotelero está evolucionando, anteriormente estos negocios iniciaron como iniciativas

familiares, tenían una casa ponían un hospedaje acondicionando habitaciones y así empezaron en muchos casos; y ahora lo que se ve es que los hijos, los nuevos propietarios, están orientando profesionalmente. Sin embargo se ve también la inversión extranjera, las grandes cadenas hoteleras como el Marriot, Hilton, Casa Andina, Tierra Viva, como inversión nacional. Se tiene, dentro de las estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] que para el 2025 se duplicará el número de visitantes, es así que al año se está aperturando en promedio 10 hoteles en el región del Cusco, con clase y categoría”. La coordinadora de satisfacción al cliente de la Región Sur, especificó que, “respecto a la administración y gerencia de los hoteles de cinco estrellas y hoteles boutique, estos tienen estándares de calidad propios, los cuales garantizan el tipo de servicio que ofrecen, para lo cual tienen personal entrenado y capacitado para brindar el servicio de calidad que ofrece un hotel de dicha categoría (G. Cevallos, comunicación personal, 17 de agosto, 2014). El CEO desempeña un rol fundamental en todo proceso de transformación, en este caso su participación es vital para la implementación y aplicación de un sistema de gestión de calidad en los hoteles, concluyó J. Veliz (comunicación personal, 9 de octubre, 2014).

Marketing y ventas (M). Según D’Alessio (2013) el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de la educación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución y precio, así como el uso de las herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de productos.

El gerente Recursos Humanos del Marriot Hotel, A. Mesías (comunicación personal, 30 de agosto, 2014) explicó que promocionan sus servicios mediante la página web, la cual se encuentra entre una de las páginas web más visitada de las cadenas hoteleras a nivel

mundial, también cuenta con programa de viajero frecuente que en la última estadística cuenta con más de 42 millones de personas a nivel mundial afiliadas al programa, se cuenta con poca intermediación pero a nivel local se tiene publicidad en revistas, en su mayoría la publicidad es electrónica, fan page cusco tiene más de 2,000 personas.

Operaciones y logística. Infraestructura (O). Dentro del área de operaciones (D'aleccio, 2013) abordó lo que es la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará el proceso.

De acuerdo con Cevallos (comunicación personal, 17 de agosto, 2014) la agencia de turismo ofrece una amplia variedad de productos que buscan satisfacer las necesidades de sus clientes, desde sus clientes viajeros de negocios, de incentivos, de eventos y convenciones, así como aquellos que viajan tan solo por placer o aventura, o quienes desean tener una experiencia de turismo vivencial. A su vez, esta agencia de turismo exige a sus proveedores (entre ellos a los hoteles) productos y servicios de calidad. En todos los servicios que ofrece la agencia, siempre se busca dar un valor agregado, por lo que la calidad es un factor de gran importancia, en todos nuestros procesos y servicios. Para Peralta (comunicación personal, 27 de agosto, 2014) dentro de la calificación y categorización, no es un requisito que se lleve los sistemas de calidad, sin embargo, anualmente Dircetur realiza la premiación Qente a la actividad turística, dentro del cual se considera a todos los operadores turísticos, incluido los hoteles, y ahí si se toma en cuenta. Es una premiación realizada en el mes de setiembre y nosotros vemos si cuentan con algún sistema de calidad y en realidad sí hay varios que sí cuentan, solamente para este tema de la premiación.

Las operaciones del sector se desarrollan con mayor actividad en los meses de mayo a octubre, fechas en que los índices de arribo a la ciudad aumentan producto de la temporada turística, las operaciones se inician a partir de las reservas realizadas por los agentes turísticos

(agencias de viaje) y directamente por los usuarios a través de los aplicativos informáticos implementados por los hoteles (páginas WEB, apps, etc), por lo que el sector maneja información pre-operatoria (presupuestos, índice posibles de ocupabilidad) que permiten proyectar las ventas y los gastos operativos. En cuanto a la logística, el 90% de los bienes y servicios a utilizar se encuentran en el mercado local, por lo que el suministro de dichos bienes se realiza de manera oportuna, no existiendo poder de negociación por parte de los proveedores.

En relación a la infraestructura, al ser el principal activo que maneja el sector, este es de suma importancia para el mismo, la infraestructura en el sector se clasifica a través de la normativa decretada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el DS 029-2004, el cual establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos para obtener su clase y categoría. Los recursos físicos restringen las posibilidades de producción de la empresa e influyen en sus costes, se debe tener en cuenta el tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo como primer aspecto clave; localización y usos alternativos de terrenos y edificios como segundo aspecto y reservas de materias primas como tercer y último aspecto clave (Grant, 2006), entre sus indicadores clave se tiene valor de mercado de los activos fijos, antigüedad de los bienes de equipo, escala de las plantas y flexibilidad de los activos fijos.

Finanzas y contabilidad (F). D'alesio (2013), indicó que el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida. La composición de la información financiera, muestra un fuerte componente del activo en las edificaciones, terrenos e inmueble maquinaria y equipo; por la naturaleza de las operaciones existe en el esquema de costos con mayor presencia de gastos fijos producto de la depreciación lineal de las edificaciones.

Según Veliz (comunicación personal, 9 de octubre, 2014) en el Cusco hay pocos hoteles de cinco estrellas, y son más los de dos y tres estrellas, asimismo, el personal debe de estar capacitado para atender al sector que va dirigido, así también la infraestructura debe ser la adecuada. Las cadenas internacionales que operan en Cusco se preocupan por brindar un mejor servicio. En la actualidad, las cadenas de hoteles de dos o tres estrellas recién se están dando cuenta que es muy importante y necesario conocer más el sector, y se recomienda tener un plan estratégico, tener visión a largo plazo y dejar atrás la visión cortoplacista, mejorar la capacitación a su personal, lo cual debería ir de la mano con todo el proceso de mejora. Tener muchas áreas no es bueno si no se puede atender a todas las áreas contando con un soporte mínimo de recursos humanos como técnico. En cuanto a las finanzas, el ratio más importante es el ingreso promedio de habitaciones por el porcentaje de probabilidad, y para el área de alimentos y bebidas un ratio importante es el ticket promedio por número de rotación de las mesas. Los ingresos de un hotel por habitaciones se espera que sean de un 55% a 65% y en alimentos y bebidas podría ser de un 30% a 35% y restante 10% o 5% de demás los servicios que brinda el hotel. Por otro lado, si un hotel tiene 400 habitaciones debe tener 400 empleados, es decir el ratio debe ser uno a uno, ó 0.9, sin que pase de uno. Algunas cadenas difunden los ratios.

Grant (2006) indicó que los recursos financieros brindan a la empresa la capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determinados por su flexibilidad y capacidad inversora, entre sus indicadores clave se tienen Endeudamiento/Capital propio, flujos netos de caja y calificación financiera (rating). Las empresas buscan utilidades en la medida que asumen riesgos al momento de participar en el mercado, considerando la mayoría de veces sus recursos económicos como una inversión indicaron (Hernández y Rodríguez & Palafoxde Anda, 2012), por otro lado el área de finanzas es responsable de la administración

y dirección de los sistemas de información contable en los que abarca a las áreas de contabilidad, finanzas, auditoría e impuestos.

Recursos humanos (H). D'alesio (2013) señaló que el recurso humano es el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Según el gerente de Recursos Humanos del Marriot Hotel, “los hoteles tienen bastantes diferenciaciones de acuerdo al segmento que están orientados, los de tres, cuatro y cinco estrellas tienen personas encargadas de RRHH, son capacitados frecuentemente, lo hacen de manera privada e invierten en RRHH, y en Cusco se ve gran potencial en RRHH en el tema de hotelería” (J. Peralta, comunicación personal, 27 de agosto, 2014). “La alta gerencia y los trabajadores están comprometidos y entrenados. El entrenamiento es muy importante, mientras están más desarrollados tienen más oportunidades de ascenso, compromiso es apoyar en todas las áreas, desde el primer trabajador hasta el último estén comprometidos siguiendo el ejemplo de la alta gerencia y viendo el compromiso de este se sienten más comprometidos” (A. Mesías, comunicación personal, 30 de agosto, 2014).

La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados son destrezas que están a disposición de la empresa; la adaptabilidad de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa, en el mismo sentido las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad con que cuenta la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas; por otro lado, el compromiso y lealtad de los empleados permite determinar la capacidad que tiene la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva. Se cuenta con indicadores clave como las cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados; los niveles retributivos respecto a la

media del sector; porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales; tasa de absentismo y tasa de rotación de los empleados (Grant, 2006).

Sistemas de información y comunicaciones (I). En la última década la revolución de la tecnología ha cambiado las formas tradicionales de procesar y conducir la información, la innovación y los avances tecnológicos son aspectos claves para mejorar la competitividad de las empresas. El sector hotelero de la región del Cusco en la actualidad se encuentra acorde a la tendencia tecnológica y cuentan con sistemas de información que les permite manejar la información obtenida de cada cliente, desde las reservas, hospedaje, restaurant, paseos turísticos, lavandería y salida del cliente. “Es importante señalar que la tecnología está presente en las empresas hoteleras, ayudándola a mejorar procesos, reducción de costos y permite comprender y gestionar de mejor manera a sus clientes (a través del manejo adecuado de bases de datos, entre otros) asimismo, permite conocer a la competencia” (J. Veliz, comunicación personal, 9 de octubre, 2014).

Tecnología e investigación y desarrollo (T). Las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas innovan constantemente los servicios y productos que ofrecen, utilizan nuevos procesos o realizan mejoras. Dicha innovación es resultado de un proceso de investigación y desarrollo que es necesario planificar y así lograr asegurar una eficiente utilización de los recursos asignados. Así mismo, fomentan el crecimiento de la empresa basados en la innovación, lo cual implica determinar acciones en cuanto a educación y formación continua del personal que conforma la empresa, también estas empresas cuentan con tecnología aplicadas a la seguridad de sus clientes con cámaras de seguridad, sistemas de calefacción, puertas electrónicas, identificación dactilar para el control de personal, *customer relationship management*.

“El futuro está en la tecnología, reserva vía *Smartphone*, *check in*, *check out* sin necesidad de acercarte al *counter*, se debe considerar como una ventaja competitiva, ayuda

identificar el perfil del cliente, brindar servicio complementario, descuentos de acuerdo a costumbres. Para hoteles pequeños se usa el Infotel, en la actualidad todos los hoteles deben tener página web, Facebook sino están perdidos, asociar con agencia de viajes, aerolíneas, hoy en día la tecnología está al alcance de todos y hay que saber usarla para obtener la información útil para cualquier negocio” (J. Veliz, comunicación personal, octubre 9, 2014).

2.4 Resumen

Se realizó la revisión de la evolución del concepto de calidad, el cual se inició en 1924 con los estudios sistemáticos sobre calidad, desarrollando métodos estadísticos, luego en 1950 W. Edward Deming estableció los 14 puntos para la gestión y el ciclo Deming o PDCA; cuatro años después en 1954 Joseph M. Juran implantó un nuevo enfoque a la calidad desarrollando la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de la calidad. En los años sesenta Philip B. Crosby introdujo la idea de calidad integral e impulsó la cultura de cero defectos. Entre los principales pioneros de la calidad también se encuentra a Kaoru Ishikawa conocido por su recopilación de herramientas de calidad Q7, siendo una de las más conocidas el diagrama de pez o diagrama de Ishikawa. Gutiérrez (2004) identificó cuatro etapas de la evolución de la calidad: 1950 – 1960 cuidado de la calidad de los productos mediante trabajo de inspección, 1950 – 1970 observación al proceso con la finalidad de mejorar la calidad, 1960 – 1970 se mejora el proceso y se asegura el mejoramiento introducido, 1980 – 1990 se redefine la administración para tener éxito frente a la competencia con productos de calidad.

En la actualidad se han implementado los sistemas de gestión de la calidad, conformados por la estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante los bienes o servicios brindados por la empresa, una vez implementado el modelo de sistema de gestión de la calidad se debe certificar el sistema mediante una entidad debidamente acreditada, siendo una

de las principales la norma de gestión de la calidad ISO 9000 conformada por ocho principios básicos para una dirección eficaz en busca de la mejora continua, siendo estos: (a) enfoque al cliente, (b) liderazgo, (c) participación del personal, (d) enfoque basado en procesos, (e) enfoque del sistema para la gestión, (f) mejora continua, (g) enfoque basado en hechos, y (h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Alcalde, 2007)

La administración total de la calidad – Total Quality Management es una filosofía de gestión que surge de la integración de tres estilos de gestión de la calidad desarrollados por Deming, Juran y Crosby, el primero indicó que la calidad es definida según el cliente y sus necesidades, el segundo definió la calidad como aptitud de uso y exigencias del cliente y por último Crosby consideró la calidad como el resultado de la prevención de defectos y cumplimiento de los requisitos. (Benzaquen, 2013). Para medir la implementación de la gestión de la calidad se deben considerar nueve factores que están agrupados en relación a los cuatro principales bloques en una organización: (a) nivel de compromiso, (b) gestión de los procesos, (c) mercado de proveedores y (d) satisfacción del cliente.

Respecto al análisis interno del sector, las empresas hoteleras de la región del Cusco manejan las siete áreas de la siguiente manera: (a) Administración y gerencia, en los hoteles de 1 y 2 estrellas están dirigidos por la familia, en el caso de hoteles de 3 a 5 estrellas la administración está a cargo de equipos de especialistas. (b) Marketing y ventas, área relacionada con el producto, comunicación, distribución y precio, teniendo como herramienta principal las redes sociales y las calificadoras de reputación, en los hoteles de 3 a 5 estrellas se cuenta con un departamento de Marketing a diferencia de los hoteles de 1 a 2 estrellas donde el personal administrativo (familiar) maneja el marketing del hotel. (c) Operaciones y logística. Infraestructura, la gestión de operaciones productivas se incrementa en temporada alta (mayo – octubre), en cuanto a la logística se tiene el suministro de bienes y servicios en forma oportuna; la infraestructura está respaldada por el DS 029-2004 Ministerio de comercio

exterior y turismo la cual establece los requisitos mínimos que deben de cumplir los establecimientos. (d) Finanzas y contabilidad, el sector hotelero esta exonerado del IGV en el caso de prestación de servicios a personas extranjeras; en el caso de impuesto a la renta se puede utilizar la depreciación como gasto autorizado, teniendo el beneficio de la depreciación acelerada. (e) Recursos humanos, Dircetur, brinda capacitación al personal de acuerdo al plan estratégico regional de turismo Cusco. (f) Sistemas de información y comunicaciones, la tecnología se encuentra presente en las empresas hoteleras ayudando a mejorar los procesos, reduciendo costos mejorando el manejo de bases de datos. (g) Tecnología e investigación y desarrollo, los hoteles de cuatro y cinco estrellas están innovando constantemente los servicios que brindan, basados en los procesos de investigación que desarrollan.

2.5 Conclusiones

A lo largo de la historia diversos autores como Crosby, Deming, y Juran definieron el concepto de calidad, los cuales son distintos, aunque complementarios entre sí; razón por la cual, diversos investigadores continuaron realizando estudios; entre ellos Benzaquen analizó los factores clave de la calidad con la finalidad de adaptarlos a la realidad de las empresas latinoamericanas, resultado del que estableció una medida de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores, los que generan ventajas y mejoras significativas en la gestión empresarial. La revisión de la literatura muestra que no existen investigaciones realizadas sobre las empresas del sector hotelero de la región del Cusco, que analicen y expongan la evolución y aplicación de los sistemas de calidad.

Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

El tipo de estudio corresponde a una investigación cuantitativa de diseño no experimental transeccional, del tipo descriptivo-explicativo, donde se utilizó el método de encuestas para obtener la información a través de un cuestionario estructurado y validado. En la investigación cuantitativa existen diferentes clasificaciones, los textos contemporáneos adoptan en su mayoría la clasificación de investigación experimental y no experimental (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En las investigaciones experimentales se busca inferir relaciones causales entre variables (Malhotra, 2008), en las investigaciones no experimentales se observan los fenómenos tal como se observan en su contexto natural (Hernández, et al., 2010). El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estático para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, et al., 2010).

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo dado que la información recolectada se realizó a través de encuestas bajo el método de cuestionarios y entrevistas dirigidas para recopilar información, según indicó Ramírez (2012), la investigación cuantitativa busca la objetividad, bajo la perspectiva de que la realidad es una y que se la puede observar sin afectarla. Aplica un diseño transeccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández, et al., 2010), implica además obtener una sola vez información de cualquier muestra dada (Malhotra, 2008). Es del tipo descriptivo-explicativo, según (Grajales, 2000) los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. Por otro lado, este estudio es explicativo porque pretende conducir a

un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno, apunta a las causas de los eventos físicos o sociales (Grajales, 2000). Describe tendencias de los hoteles de uno a cinco estrellas y los hoteles boutique, detalla los eventos y cómo se desarrollan, de tal manera que se muestra de manera objetiva las dimensiones en el contexto de Cusco, se hace una descripción y el impacto que tiene el uso de los nueve factores del TQM, así como se identifica si los hoteles que tienen SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellos que no tienen un SGC, y de existir diferencias se explica el porqué de las mismas.

En las investigaciones cuantitativas se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento a una colectividad mayor, buscando describir, explicar y predecir los fenómenos (Hernández, et al., 2010), el objetivo de la presente investigación es el de comparar los niveles de cumplimiento percibidos por las empresas del sector hotelero de la región del Cusco que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxitos del TQM, por lo que el enfoque cuantitativo es el adecuado. Estudios relacionados a la gestión de calidad han sido diseñados cuantitativamente mediante un enfoque descriptivo (Sila & Ebrahimpour, 2002; Li, Alistair & Harrison, 2003; Pino, 2008, y Benzaquen, 2013).

3.2 Población y Selección de la Muestra

Para identificar la población primero se obtuvo la relación de todos los hoteles registrados en la base de datos de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, órgano regional del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que según el decreto supremo N° 029-2004-MINCETUR, es el ente encargado de otorgar la clasificación, categorizar, fiscalizar, llevar y mantener actualizado el directorio de establecimientos de hospedaje clasificados, entre otros. (DS N°029-2004-MINCETUR, 2004), la cual se presenta en el Apéndice A.

La población estuvo conformada por 123 hoteles de la región de Cusco, ubicados en la provincia de Cusco, Urubamba, Calca y La Convención; concentrándose la mayor cantidad de hoteles en la provincia de Cusco 78.05%, seguido por la provincia de Urubamba 19.51%. Los hoteles se encuentran clasificados de una a cinco estrellas, existiendo además una categoría adicional distinta de las anteriores denominada hotel boutique. Es de precisar que los hoteles de tres estrellas son los que mayor presencia tienen en el departamento (50.41 %) seguido de los hoteles de dos estrellas que representan el 32.52% de la población (ver Tabla 3). Antes de recolectar la información a través de la aplicación del cuestionario, se solicitó a los participantes su consentimiento voluntario para participar de la investigación. Los participantes que contestaron el cuestionario tenían conocimiento de los objetivos de la investigación, en algunos casos el único incentivo ofrecido fue el de poner a su disposición los resultados del estudio, cuando estos sean publicados.

Tabla 3

Clasificación de Hoteles por Estrellas

Clasificación de hotel	Cantidad de hoteles	%
1 Estrella	4	3.25
2 Estrellas	40	32.52
3 Estrellas	62	50.41
4 Estrellas	5	4.07
5 Estrellas	8	6.50
Hotel boutique	4	3.25
Total	123	100.00

Nota: Adaptado de la base de datos de la DIRCETUR Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/>

Existen dos tipos de muestra, probabilística y no probabilística, dentro de las probabilísticas todos tienen la misma posibilidad de ser escogidos y son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales. Mientras que en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de

quien hace la muestra. La muestra es en esencia un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a la población (Hernández, et al., 2010).

La población de hoteles se encuentra estratificada de acuerdo a seis categorías: (a) hoteles de una estrella, (b) hoteles de dos estrellas, (c) hoteles de tres estrellas, (d) hoteles de cuatro estrellas, (e) hoteles de cinco estrellas, y (f) hoteles boutique. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra, para que las variables de estudio sean lo más heterogéneas posibles (Hernández, et al., 2010). Veliz (2011) refirió que es recomendable aplicar el muestreo aleatorio estratificado, por lo cual se ha utilizado el muestreo aleatorio estratificado mediante un intervalo al 95% de confianza y con un margen de error de 0.05, del cual se determinó que la muestra es de 94 hoteles, tal como se muestra en el procedimiento siguiente:

Ecuación 1:

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

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población, que para el presente trabajo de investigación es de 123 hoteles.

σ^2 = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza, que para el presente trabajo de investigación es del 95% de confianza equivalente a 1,96.

e = Límite aceptable de error muestral, para el presente trabajo de investigación es del 5% (0.05).

Reemplazando valores en la ecuación 1:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)^2 123}{(0.05)^2 (123-1) + (1.96)^2 + (0.05)^2}$$

$$n = 93,35 \cong 94$$

Posteriormente se asignó la muestra de acuerdo al porcentaje que los estratos ocupan dentro de la población, esta proporción se muestra en la Tabla 3, siendo para el caso del estrato: (a) estrato uno hotel de una estrella 3,25%, (b) estrato dos hoteles de dos estrellas 32,52%, (c) estrato tres hoteles de tres estrellas 50,41%, (d) estrato cuatro hoteles de cuatro estrellas 4,07%, (e) estrato cinco hoteles de cinco estrellas 6,50 y (f) estrato seis hoteles boutique 3,25%. De esta forma se consigue que la muestra tenga mayor representatividad, aplicando para ello la ecuación 2.

Ecuación 2:

$$n_i = n \times p_i$$

Donde:

n_i = número de elementos del estrato i.

n = tamaño total de la muestra.

p_i = proporción muestral en el estrato i, $i = 1, 2, 3 \dots L$; donde L es el número de estratos.

Para el caso del estrato hotel de una estrella, reemplazando valores de la ecuación 2:

$$n_1 = 94 \times 3.25\%$$

$$n_1 = 3,055 \cong 3$$

Por lo que aplicando la ecuación 2 para cada uno de los estratos la muestra de 94 hoteles queda distribuida como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Muestreo Estratificada por Categoría de Hotel

Estrato	Nombre de Estrato	n	\hat{p}_i	n_i
1	Hotel de una estrella	94	3.25%	3
2	Hotel de dos estrellas	94	32.52%	31
3	Hotel de tres estrellas	94	50.41%	47
4	Hotel de cuatro estrellas	94	4.07%	4
5	Hotel de cinco estrellas	94	6.50%	6
6	Hotel Boutique	94	3.25%	3
Totales			100.00%	94

Nota. Adaptado de “base de datos,” por DIRCETUR. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/>

Para participar en el llenado de las encuestas se seleccionó a los presidentes de directorio, gerentes, administradores y jefes de área, es así que el 60% de las personas encuestadas ocupa el cargo de administrador, jefe de recepción y otras jefaturas; un 28% desempeña el cargo de gerente de área y por último el 12% de los encuestados ocupan el cargo de presidente de directorio o gerente general; de las 94 encuestas realizadas, ninguna fue depurada; la relación de hoteles que corresponden a la muestra, se encuentran en el apéndice B.

Confidencialidad. Los participantes respondieron a la encuesta en las instalaciones de los hoteles, bajo la supervisión de los encuestadores, quienes proporcionaron instrucciones para el llenado; posteriormente luego de entregadas las encuestas se les explicaron los objetivos de la investigación, asimismo se indicó que la participación en la misma era voluntaria además que al llenar la encuesta manifestaban su consentimiento informado de participar, concluida el llenado de la encuesta esta era codificada y transcritas a una hoja de cálculo en Microsoft Excel 2013 para luego ser exportadas al programa estadístico SPSS versión 21.

Localización geográfica. El estudio se realizó considerando a todos los hoteles ubicados en las provincias de Cusco, Calca, Urubamba y La Convención de la región del

Cusco, la población y muestra considerada tiene la siguiente distribución por provincia (ver Tabla 5).

Tabla 5

Población y Muestra Considerada de Hoteles del Departamento del Cusco

Provincia	N	n	%
Cusco	96	74	60.16
Urubamba	24	18	14.63
Calca	2	2	1.63
La Convención	1	0	0.00
Total General	123	94	76.42

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico

La presente investigación consideró a los hoteles de una a cinco estrellas, y hoteles boutique de la región del Cusco como unidad de análisis, en los que se seleccionó a personal de la gerencia general y gerentes de área así como propietarios para responder a la encuesta; adicionalmente se realizó entrevistas a profesionales del sector hotelero del Cusco.

Para realizar las encuestas, se visitaron los hoteles de una a cinco estrellas, y los hoteles boutique de la región del Cusco, los que se extrajeron de la base de datos proporcionada por la Dirección Regional de Comercio Exterior Turismo – DIRCETUR. Debido a que la población se divide en subgrupos, para identificar la muestra se utilizó el método del muestreo estratificado el que posee una precisión estadística más elevada en comparación con el muestreo aleatorio simple; de tal manera, la muestra estratificada está compuesta de tres hoteles de una estrella, 31 de dos estrellas, 47 de tres estrellas, cuatro de cuatro estrellas, seis de cinco estrellas y tres hoteles boutique, tal como se muestra en la Figura 7. Las personas que efectuaron las encuestas fueron los que desarrollan esta investigación, los mismos que en promedio se tomaron 25 minutos en efectuar las encuestas al personal encuestado.

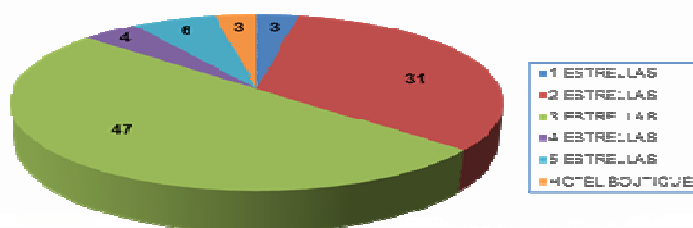


Figura 7. Muestra seleccionada por tipo de hotel.

Previo al desarrollo del cuestionario se enfatizó que la información proporcionada se utilizaría exclusivamente en el presente trabajo de investigación. A pesar de dicha indicación, algunos de los encuestados se negaron a participar de esta, en el apéndice D se muestra las respuestas de las 94 encuestas efectuadas. Respecto a las entrevistas realizadas a diversos profesionales del sector hotelero del Cusco, el propósito fue de recabar mayor información cualitativa y cuantitativa de los diversos niveles organizacionales, en los que se desempeñan dichos profesionales, los cuales nos permitieron conocer datos propios de la región del Cusco.

3.4 Instrumentos

El instrumento utilizado consiste en un cuestionario denominado “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa”, que consta de dos partes. La primera contiene nueve preguntas relacionadas a describir la ubicación, propiedad, cantidad de trabajadores, sector y años de fundación de la empresa, concluyendo esta primera parte con preguntas relacionadas a si la empresa cuenta o no con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), asimismo de corresponder la cantidad de años con el que cuenta la empresa con dicho sistema de Calidad.

La segunda parte contiene 35 preguntas relacionadas a la situación real de la empresa en relación al cumplimiento de los nueve factores del TQM, las cuales han sido medidas utilizando la escala de Likert con valores de uno a cinco: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutro (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5).

El cuestionario establece una medida de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de la calidad, (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Se debe a que la implementación de un sistema de gestión de calidad involucra a la organización, los proveedores, los clientes y el proceso productivo.

El cuestionario se tomó del estudio previo sobre la calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013), donde aplicaron el mismo instrumento para medir la evolución de los factores del TQM en dos momentos distintos aplicando 32 preguntas para medir la calidad entre los años 2006 y 2010, a este mismo instrumento se agregó tres preguntas en los factores de planeamiento de la calidad, diseño del producto y gestión de la calidad del producto, el cuestionario se encuentra en el Apéndice C.

A los participantes se les explicó los objetivos de la investigación, y se les indicó que la participación en la misma era voluntaria, además que al llenar el cuestionario manifestaban su consentimiento informado de participar. Respondieron al cuestionario en las instalaciones de los hoteles, bajo la supervisión de los encuestadores, quienes proporcionaron instrucciones para el llenado; posteriormente estos datos fueron codificados y transcritos a una hoja de cálculo en Microsoft Excel 2013 para luego ser exportadas al programa estadístico SPSS versión 21.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Los datos fueron recogidos de acuerdo a la metodología expuesta, una vez que los datos fueron recogidos, estos se digitaron en una base de datos elaborada en Microsoft Excel 2013 para posteriormente ser exportados al SPSS versión 21. Se asignó puntaje a cada respuesta obtenida, las preguntas fueron respondidas en una escala de Likert, se asignó un

punto a la opción totalmente en desacuerdo, dos puntos a en desacuerdo, tres puntos a neutro, cuatro puntos a de acuerdo y cinco puntos a totalmente de acuerdo. En la tabla 6 se observa los elementos que formaron parte de cada una de las nueve variables y la codificación de las preguntas del cuestionario.

Tabla 6

Codificación de las Preguntas del Cuestionario

Código	Pregunta del Cuestionario
X₁	ALTA GERENCIA
X ₁₁	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad.
X ₁₂	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
X ₁₃	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
X ₁₄	La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en la empresa.
X ₁₅	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
X₂	PLANEAMIENTO DE LA CALIDAD
X ₂₁	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
X ₂₂	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
X ₂₃	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
X₃	AUDITORIA Y EVALUACION DE LA CALIDAD
X ₃₁	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.
X ₃₂	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
X ₃₃	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
X₄	DISEÑO DEL PRODUCTO
X ₄₁	La empresa invierte en el diseño del producto.
X ₄₂	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
X ₄₃	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
X₅	GESTION DE LA CALIDAD DEL PROVEEDOR
X ₅₁	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
X ₅₂	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
X ₅₃	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
X ₅₄	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
X₆	CONTROL Y MEJORAMIENTO DE PROCESO
X ₆₁	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
X ₆₂	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
X ₆₃	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
X ₆₄	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
X ₆₅	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).
X₇	EDUCACION Y ENTRENAMIENTO
X ₇₁	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
X ₇₂	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
X ₇₃	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
X₈	CIRCULOS DE CALIDAD
X ₈₁	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.
X ₈₂	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
X ₈₃	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
X ₈₄	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
X₉	HACIA LA SATISFACCION DEL CLIENTE
X ₉₁	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
X ₉₂	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
X ₉₃	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
X ₉₄	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

Para describir la calidad en las empresas del sector del sector hotelero del Cusco se propone, según Benzaquen (2013), que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores ($X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$). Esto es,

Fórmula 1:

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

$$Y = f(X_t) \quad t = 1, 2, \dots, 9$$

Cada uno de los nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas (desde X_{11} hasta X_{94}); dependiendo de cada factor, éste puede incluir entre 2 a 5 preguntas específicas.

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

Se considera un promedio simple para el modelo matemático:

Fórmula 2:

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

Donde x_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, se ha tratado a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos (Benzaquen, 2013).

Asimismo, para poder desarrollar nuestra hipótesis de investigación se ha elaborado la variable Administración de la Calidad (Y), variable considerada en el estudio de (Benzaquen, 2013), pero no calculada, esta variable se ha desarrollado producto del promedio simple de las puntuaciones obtenidas por cada uno de los nueve factores del TQM analizados.

Fórmula 3:

$$Y = (X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6 + X_7 + X_8 + X_9) / 9$$

Es importante mencionar que los nueve factores del TQM analizados muestran correlación entre ellos, concordante con el estudio de Pino (2008), que manifestó que las prácticas se implementan en grupo y no aisladamente en una organización, ya que al utilizarse una de las prácticas usualmente se utilizan otras también, en la tabla 7 se muestran los coeficientes de Pearson para cada una de los factores del TQM, no se consideró los coeficientes de Pearson para la variable Administración de la Calidad toda vez que la misma es un promedio simple de los nueve factores por tanto se correlaciona con las nueve variables que la conforman.

Tabla 7

Coefficiente de Correlación de Pearson para Cada Par de Variables de la Calidad Total

	Factor Alta Gerencia	Factor Planeamiento de la Calidad	Factor Auditoria y Desempeño de la Calidad	Factor Diseño del Producto	Factor Gestión de la Calidad del Proveedor	Factor Control y Mejoramiento del Proceso	Factor Educación y Entrenamiento	Factor Círculos de Calidad	Factor Enfoque hacia la satisfacción del Cliente
Factor Alta Gerencia	1.000								
Factor Planeamiento de la Calidad	0.881	1.000							
Factor Auditoria y Desempeño de la Calidad	0.870	0.891	1.000						
Factor Diseño del Producto	0.850	0.840	0.858	1.000					
Factor Gestión de la Calidad del Proveedor	0.789	0.801	0.800	0.776	1.000				
Factor Control y Mejoramiento del Proceso	0.842	0.876	0.887	0.828	0.799	1.000			
Factor Educación y Entrenamiento	0.836	0.863	0.862	0.829	0.772	0.843	1.000		
Factor Círculos de Calidad	0.818	0.850	0.858	0.823	0.747	0.827	0.892	1.000	
Factor Enfoque hacia la satisfacción del Cliente	0.787	0.739	0.736	0.806	0.709	0.764	0.755	0.756	1.000

Nota. Todos los coeficientes son significativos con $p > .0.1$

Asimismo, para mejorar el resumen estadístico se procedió a desarrollar el análisis estadístico por preguntas, como se observa en el apéndice F; de la observación de la pregunta X_{13} referente a la búsqueda del éxito a largo plazo de la empresa por parte de la gerencia, es el que tiene mayor importancia por parte de los encuestados ($X_{13}=4.234$), por otro lado la pregunta X_{65} referida al uso de las siete herramientas de Control de la Calidad, es la pregunta que tiene menor puntaje promedio ($X_{65}= 3.457$), por lo cual es posible decir que es el factor que menos importancia tiene o menor aplicación posee por parte de las empresas encuestadas.

Posteriormente se evaluó la normalidad de los datos los cuales son considerados normales cuando sus histogramas alcanzan su punto máximo en la media y que de manera simétrica decrecen a ambos lados de este punto (Veliz, 2011), por lo que es importante determinar la asimetría y curtosis de los datos; la asimetría es la característica de una distribución que determina su sesgo con respecto a la media, en tanto que la curtosis es la medida del pico o apalancamiento relativo de la curva, definida por la distribución de frecuencias (Malhotra, 2008).

En el apéndice G, se observa los coeficientes de asimetría y curtosis para cada uno de los nueve factores del TQM y la variable Administración de la Calidad; para el caso del coeficiente de asimetría, si este resulta igual a cero la distribución es simétrica, si el coeficiente de asimetría es diferente de cero, la distribución es asimétrica (Veliz, 2011); para el caso del coeficiente de curtosis, si este es igual a cero, la distribución es mesocurtica, es decir existe una concentración media de los datos alrededor de los valores centrales, si es mayor a cero, la distribución es leptocurtica, es decir que existe mayor concentración de datos alrededor de la media; si la curtosis es menor que cero, la distribución es platicurtica es decir que los datos presentan menor concentración alrededor de la media (Veliz, 2011), para este estudio se determina que la distribución de los datos es asimétrica negativa con curtosis leptocurtica es decir que existe una mayor concentración de los datos alrededor de la media.

Una vez calculado los coeficientes de asimetría y curtosis, se procedió a evaluar la normalidad de los datos, para lo cual se utilizaron pruebas de bondad de ajuste o conocidas también como pruebas de normalidad, estas pruebas se utilizan para confirmar si un grupo de datos proviene o no de una distribución normal (Veliz, 2011), para ello se aplicó la prueba de Kolmogorov- Smirnov (K-S) que es una medida de bondad de ajuste de una distribución de frecuencia, que tiene como ventaja su facilidad puesto que no se requiere que los datos se agrupen de alguna manera (Levin, 2010), la prueba de Kolmogorov- Smirnov (K-S) realizada para cada uno de los factores del TQM y la variable Administración de la Calidad se realizó con un nivel de significación de 0.05.

Se observa de la tabla 8 que el nivel de significancia (0.05) es mayor que el *p value* derivado de la prueba de normalidad K-S para todos los factores del TQM, por lo que se concluye con un nivel de significación de 0.05 que no existe suficiente evidencia que indique que los datos provienen de una distribución normal, en el Apéndice E se muestran para cada una de las variables analizadas, los gráficos P- P, las distribuciones de frecuencia y los histogramas.

Tabla 8

Prueba de Normalidad de Kolmogorov- Sminor (K-S)

Factor del TQM	<i>p value</i>
Alta Gerencia (X ₁)	0.000
Planeamiento de la Calidad (X ₂)	0.000
Auditoria y Evaluación de la Calidad (X ₃)	0.000
Diseño del Producto (X ₄)	0.000
Gestión de la Calidad del Proveedor (X ₅)	0.000
Control y Mejoramiento del Proceso (X ₆)	0.000
Educación y Entrenamiento (X ₇)	0.000
Círculos de Calidad (X ₈)	0.000
Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (X ₉)	0.000
Administración de la Calidad (Y)	0.000

Para probar la hipótesis principal de investigación existen dos tipos de análisis: los análisis paramétricos y los no paramétricos (Hernández, 2010), es importante determinar si

los datos estudiados corresponden o no a una distribución normal, si los datos presentan una distribución normal se aplicaran pruebas paramétricas de lo contrario se aplicaran pruebas no paramétricas. Las pruebas paramétricas dan inferencia para hacer las afirmaciones sobre las medias poblacionales (Levin, 2010), las pruebas no paramétricas no hacen suposiciones restrictivas respecto a la forma de las distribuciones de la población (Levin, 2010); de las pruebas de normalidad desarrolladas y presentadas en la tabla 10, se determinó que los datos no se encuentran distribuidos normalmente por lo que se aplicaran para probar nuestras hipótesis de investigación pruebas no paramétricas, específicamente la prueba U de Mann-Whitney, esta prueba corresponde a la *prueba t* de dos muestras independientes, cuando se asumen que las varianzas de las dos poblaciones son iguales (Levin, 2010).

3.6 Validez y Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento sobre la situación real de las empresas en relación al cumplimiento de los factores del TQM en las empresas del sector hotelero del Cusco, se midieron a través del alfa de Cronbach, según el criterio más utilizado y tomando como referencia el estudio previo utilizado como base (Benzaquen, 2013); un alfa de Cronbach mayor a 0.7 indica un nivel de confiabilidad adecuado para una variable, cabe indicar que el correlativo de las preguntas no guarda el orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente. En la tabla 9 se observan los datos obtenidos de la prueba de confiabilidad realizada a través del alfa de Cronbach. La validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. En nuestro caso el instrumento está midiendo la aplicación por parte de las empresas de los nueve factores del TQM (Hernández, et al., 2010).

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Gronlund, 1990; Streiner y Norman, 2008; Wiersma y Jurs 2008; y Babbie, 2009), (a)

evidencia relacionada con el contenido, (b) evidencia relacionada con el criterio y (c) evidencia relacionada con el constructo. La Validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández, et al., 2010). La pregunta que se responde con la validez de contenido es: ¿el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión?, en ese sentido al ser las variables utilizadas provenientes de la revisión de la literatura y asimismo se verifica que el instrumento ha sido utilizado previamente en otras investigaciones (Benzaquen, 2013) asimismo es importante mencionar además que el instrumento fue discutido con expertos en el tema de gestión de calidad, donde se analizaron los factores clave de la calidad con la finalidad de adaptarlos a la realidad de las empresas peruanas y latinoamericanas, por tanto el instrumento es válido en contenido.

Tabla 9

Resultados Alfa de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	N° Preguntas
Alta Gerencia (X ₁)	0.919	5
Planeamiento de la Calidad (X ₂)	0.844	3
Auditoria y Evaluación de la Calidad (X ₃)	0.823	3
Diseño del Producto (X ₄)	0.831	3
Gestión de la Calidad del Proveedor (X ₅)	0.775	4
Control y Mejoramiento del Proceso (X ₆)	0.844	5
Educación y Entrenamiento (X ₇)	0.845	4
Círculos de Calidad (X ₈)	0.864	4
Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (X ₉)	0.856	4
Administración de la Calidad (Y)	0.979	35

Nota. Alpha de Cronbach > .7 instrumento confiable.

Validez de constructo es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a que tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico (Grinnel, Williams & Unrau, 2009) citado por (Hernández, 2010), dentro de la validez de constructo se encuentra la validez convergente que es el grado en que la escala se correlaciona positivamente con otras medidas del constructo (Malhotra, 2008), al

realizar la prueba de correlación de Pearson que miden el grado de asociación lineal entre dos variables se encontró que los nueve factores de TQM tienen índices de correlación cercanas a uno por tanto los factores del TQM que mide el instrumento se encuentran relacionados, esto debido a como manifiesta Pino (2008), que las practicas del TQM se implementan en grupo y no aisladamente en una organización, ya que al utilizarse una de las practicas usualmente se utilizan otras también.

La verificación de los grados de correlación se hizo a través del análisis de la matriz de correlaciones, la prueba de esfericidad de Barlett y el índice KMO de Kaiser-Meyer-Olkin. La mayoría de las variables se encuentran correlacionadas. La prueba de esfericidad de Barlett, que contrasta la hipótesis de que las variables están incorrelacionadas, resultó significativa ($p=.000$), es decir, al rechazar la hipótesis de nula, demostramos que las variables se encuentra correlacionadas significativamente, resultado similar a lo mostrado por la prueba KMO (.959).

3.7 Resumen

Se identificó la conveniencia de realizar un estudio cuantitativo con alcance descriptivo -explicativo, mediante el uso de un cuestionario, que mide la gestión de la calidad a través de nueve factores. La población estuvo conformada por 123 hoteles de la región de Cusco, ubicados en la provincia de Cusco, Urubamba, Calca y La Convención, estratificada de acuerdo a seis categorías: (a) hoteles de una estrella, (b) hoteles de dos estrellas, (c) hoteles de tres estrellas, (d) hoteles de cuatro estrellas, (e) hoteles de cinco estrellas, y (f) hoteles boutique; se ha utilizado el muestreo aleatorio estratificado mediante un intervalo al 95% de confianza y con un margen de error de 0.05, siendo la muestra de 94 hoteles.

El instrumento utilizado para la recolección de datos, consiste en un cuestionario denominado “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa” que contiene 35 preguntas relacionadas a la situación real de la empresa en relación al

cumplimiento de los nueve factores del TQM, las cuales han sido medidas utilizando la escala de Likert con valores de uno a cinco.

Se obtuvieron 94 respuestas válidas, según la metodología expuesta se calculó los nueve factores del TQM y la variable administración de la Calidad, los datos obtenidos y calculados fueron analizados descriptivamente a través de los descriptores básicos tales como la media, mediana, mínimo y máximo, desviación estándar y moda, asimismo producto del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson se estableció que variables calculadas están correlacionadas entre sí, posteriormente los datos han sido evaluadas para determinar la normalidad de los mismos a través de las pruebas de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, encontrándose que para un nivel de significancia de 0.05 que las variables estudiadas no corresponden a una distribución normal, por tanto se decidió realizar para la pruebas de hipótesis, pruebas no paramétricas en específico la prueba de U de Mann Whitney.

Capítulo IV: Resultados

4.1 Test de Validez

Una vez recolectados los datos, el cuestionario fue probado en validez y confiabilidad, utilizando para ello los programas SPSS versión 21, obteniendo para el caso de la confiabilidad un alfa de Cronbach mayor a 0.7 que indica un nivel de confiabilidad adecuado para una variable. En la tabla 10 se presenta el resumen descriptivo de los nueve factores del TQM y de la variable Administración de la Calidad (Y), consideradas en el estudio; como se observa, los factores Alta Gerencia y Enfoque hacia la satisfacción del cliente son los que presentan mayor puntuación, ascendiendo $X_1=4.0979$ y $X_9=4.0213$ respectivamente, confirmándose que estos factores son tomados con mayor fuerza dentro de la gestión de calidad del sector hotelero de la región del Cusco, los demás factores se encuentra dentro del rango de 3.8290 – 3.9823; asimismo observando las desviaciones estándar es posible identificar que el factor Educación y Entrenamiento es el factor que posee mayor dispersión (0.75900), sin embargo se observa una dispersión similar en todos los factores.

Tabla 10

Estadísticas por Factor de la Calidad

Factor del TQM	Estadísticas descriptivas				Desviación Estándar
	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	
Alta Gerencia (X_1)	4.098	4.200	1.400	5.000	0.738
Planeamiento de la Calidad (X_2)	3.982	4.000	1.000	5.000	0.744
Auditoría y Evaluación de la Calidad (X_3)	3.972	4.000	1.000	5.000	0.703
Diseño del Producto (X_4)	3.972	4.000	1.000	5.000	0.728
Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5)	3.830	4.000	1.000	5.000	0.701
Control y Mejoramiento del Proceso (X_6)	3.921	4.000	1.400	5.000	0.700
Educación y Entrenamiento (X_7)	3.965	4.000	1.500	5.000	0.759
Círculos de Calidad (X_8)	3.859	4.000	1.000	5.000	0.732
Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (X_9)	4.021	4.000	2.000	5.000	0.745
Administración de la Calidad (Y)	3.958	4.052	1.280	4.940	0.666

4.2. Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos

En el presente estudio fueron considerados 94 empresas del sector hotelero de la región del Cusco donde se analizó empresas que aplican sistema de gestión de calidad y empresas que no aplican sistemas de gestión de calidad, los participantes fueron empresas que cuentan con categorización desde uno a cinco estrellas y hoteles boutique.

La encuesta se suministró a los gerentes, presidentes de directorio, administradores, y otras jefaturas de los hoteles de la ciudad de Cusco, seleccionados mediante un muestreo estratificado representativo de la población bajo estudio, los resultados obtenidos han sido analizados mediante métodos estadísticos, asimismo pasaron por pruebas de validez y confiabilidad, por un análisis descriptivo y por pruebas de hipótesis. De los 94 hoteles encuestados, se ha encontrado que 60 hoteles aplican SGC y 34 no aplican, lo que representa el 63.83% y 36.17% de la muestra respectivamente, tal como se muestra en la figura 8.

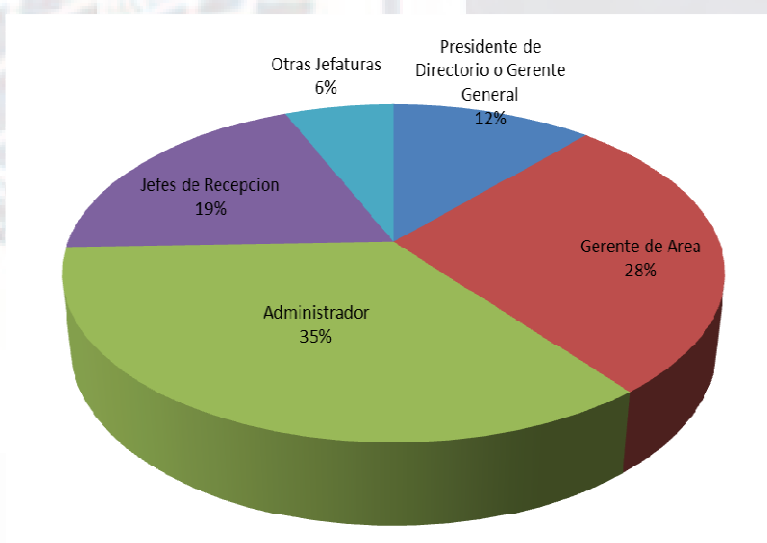


Figura 8. Cargos de las personas encuestadas.

De los 60 hoteles que aplican SGC, se ha encontrado que 34 hoteles no especifican qué SGC aplican, 13 hoteles manifestaron que aplican sistemas elaborados por la propia empresa, estos SGC propios según manifestaron los entrevistados, se basan en la aplicación de Balanced Scorecard y el uso de las siete herramientas de la gestión de la calidad, cinco

hoteles expresaron que aplican el sistema ISO 9001, así mismo tres hoteles indicaron que aplican el sistema HACCP, tres hoteles indicaron que aplican el SGC Guest Satisfaccion Index (GSI), y por último, dos hoteles manifestaron que aplican el SGC Safe Quality Food (SQF) y Leading Quality Assurance (LQA), es decir el 21% de las empresas que aplican SGC utilizan SGC certificados, el 22% aplican SGC propios y el 57% no especifica que SGC aplican; en la figura 9 se observa el porcentaje que corresponde a cada SGC aplicado por los hoteles.

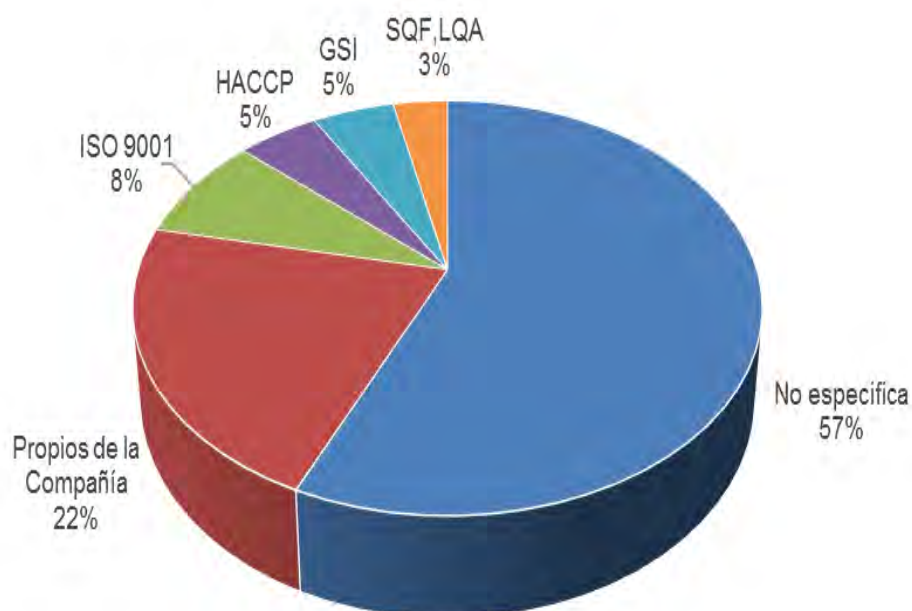


Figura 9. SGC aplicados por los hoteles en porcentajes.

Las preguntas de investigación están direccionadas a responder si existen diferencias significativas en los niveles de cumplimiento percibidos por las empresas que poseen un SGC y las que no respecto a los nueve factores de éxito de calidad (TQM), para lo cual se ha calculado según lo indicado en la metodología los nueve factores del TQM para el total de la muestra (94 hoteles), para los hoteles que aplican SGC (60 hoteles) y para los que no aplican SGC (34 hoteles), así también las diferencias que existen entre los hoteles que aplican y no SGC tal como se observa en la tabla 11.

Tabla 11

Diferencia en los Factores del TQM entre los Hoteles que Aplican y los que No Aplican un SGC

Factor del TQM	Total de la Muestra	Puntuación por Factor de la Calidad entre hoteles		
		Si tienen SGC	No tienen SGC	Diferencia entre Hoteles que tienen y no SGC
Alta Gerencia (X ₁)	4.10	4.31	3.72	0.59
Planeamiento de la Calidad (X ₂)	3.98	4.20	3.60	0.60
Auditoria y Evaluación de la Calidad (X ₃)	3.97	4.18	3.61	0.57
Diseño del Producto (X ₄)	3.97	4.20	3.57	0.63
Gestión de la Calidad del Proveedor (X ₅)	3.83	4.07	3.40	0.67
Control y Mejoramiento del Proceso (X ₆)	3.92	4.14	3.54	0.61
Educación y Entrenamiento (X ₇)	3.97	4.28	3.42	0.86
Circulo de Calidad (X ₈)	3.86	4.12	3.32	0.84
Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (X ₉)	4.02	4.28	3.56	0.73
Administración de la Calidad (Y)	3.96	4.28	3.56	0.72

4.3 Prueba de Hipótesis

Se ha planteado como hipótesis de investigación que las empresas del sector hotelero del Cusco con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen diferencias significativas en los factores de Calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC, de acuerdo al modelo propuesto. Para poder determinar si existen diferencias significativas se aplicó la prueba de Mann Whitney a la variable Administración de la Calidad (Y) y a cada uno de los nueve factores del TQM que la conforman.

4.3.1 Nivel de Cumplimiento percibido en cuanto al factor Administración de la Calidad.

Los hoteles del Cusco obtuvieron para la variable Administración de la Calidad (Y) un puntaje de 3.96 para el total de la muestra; los hoteles que tienen sistema de gestión de calidad obtuvieron un puntaje de 4.28 y los que no tienen sistema de gestión de la calidad un puntaje 3.56 siendo la diferencia de 0,72. Para determinar si esta diferencia es significativa, se realizó la prueba de Mann Whitney, obteniendo producto de la prueba un “p” valor de

0.000; por lo que según el análisis realizado, la diferencia en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC, es significativa al 95% de confianza. Lo anterior, conduce al rechazo de la hipótesis nula (p valor $<0,05$), y por consiguiente, a la confirmación de la hipótesis de investigación, por lo que las diferencias entre hoteles que tienen sistema de gestión de calidad y los que no lo tienen es significativamente diferente, de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor Administración de la Calidad.

4.3.2 Nivel de cumplimiento percibido en los factores del TQM

Se compara los factores del TQM en los hoteles que aplican SGC y los que no lo aplican (ver Figura 10).

1. Factor Alta Gerencia (X_1)

Se ha encontrado que este factor ha sido el de mayor puntaje entre los nueve factores estudiados con $X_1 = 4.098$ para el total de la muestra, la razón de este resultado, es que las preguntas relacionadas con un mayor compromiso de la gerencia en la búsqueda del éxito de la empresa a largo plazo ($X_{13} = 4.234$) y la participación activa de la Alta Gerencia en la Gestión de la Calidad de la empresa ($X_{14} = 4.085$) obtuvieron en promedio una elevada puntuación. De forma similar, Benzaquen (2013) observó que empresas que aplican un SGC tienen un mayor enfoque hacia la búsqueda del éxito a largo plazo y un mayor compromiso en la gestión de la calidad por parte de la gerencia general.

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Alta Gerencia una puntuación de 4.310 y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación 3.724, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney, obteniendo producto de la prueba un “ p ” valor de 0.004; por lo que según el análisis realizado, la diferencia en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza

($p < 0,05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Alta Gerencia.

2. Factor Planeamiento de la Calidad (X_2)

Se destaca que en este factor los hoteles tienen metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad ($X_{21}=4.138$), concordante con Benzaquen (2013), que en su investigación observó que en las empresas que tienen un SGC se toma un mayor interés en los planes de calidad, mejorando el planteamiento de metas y objetivos específicos, los mismos que son monitoreados para lograr el éxito, sin embargo también se observa que no se involucran a los empleados para hacer las políticas y planes de calidad ($X_{22}= 3.830$).

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Planeamiento de la Calidad, una puntuación de 4.200 y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación 3.598, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney, obteniendo producto de la prueba un “p” valor de 0.005, por lo que según el análisis realizado la diferencia en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0,05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Planeamiento de la Calidad.

3. Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X_3)

Para este factor se destaca que los hoteles obtienen datos objetivos para la toma de decisiones ($X_{32}=4.138$), sin embargo se también se observa que el benchmarking no se utiliza ampliamente ($X_{31} = 3.691$), de igual forma en su investigación Benzaquen (2013) observó que la práctica del “Benchmarking” no es una práctica muy extendida dentro de las empresas.

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Auditoria y Evaluación de la Calidad una puntuación de 4.178, y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación de 3.608, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney, obteniendo producto de la prueba un “p” valor de 0.002, según el análisis realizado la diferencia, en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0,05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Auditoria y Evaluación de la Calidad.

4. Factor Diseño del Producto (X_4)

Para este factor se destaca que los hoteles invierten en el diseño del producto ($X_{41}=4.032$) considerando plenamente los requerimientos de los clientes ($X_{42}=4.302$), de igual forma en su investigación Benzaquen (2013) observó mayor inversión por parte de las empresas en el diseño del producto asimismo observo por parte de las empresas una mayor consideración de los requerimientos de los clientes a la hora de diseñar el producto, sin embargo se observa en la presente investigación que los hoteles no aplican un método que permita desarrollar el diseño del producto ($X_{43}=3.851$).

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron en el factor Diseño del Producto una puntuación de 4.200 y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación de 3.569, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney obteniendo producto de la prueba de hipótesis un “p” valor de 0.001, según el análisis realizado, la diferencia en la calificación de hoteles que tienen un SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0,05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Diseño del Producto.

5. Factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5)

Este factor es el de menor promedio de los nueve factores estudiados con $X_5=3.830$ para el total de la muestra; en relación a ello se observa que los hoteles no han establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores ($X_{53}=3.691$) así como también no se realizan auditorías o evaluaciones de proveedores ($X_{61}=3.904$), Benzaquen, (2013) refirió que se deben crear vínculos estratégicos con el proveedor e integrarlos a los sistemas de calidad de la empresa; ya que estos repercuten directamente en los estándares de calidad de la empresa. Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Gestión de la Calidad del Proveedor una puntuación de 4.071 y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación de 3.404, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney obteniendo producto de la prueba un “p” valor de 0.000; por lo que según el análisis realizado, la diferencia, en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC, es significativa al 95% de confianza ($p<0,05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Gestión de la Calidad del Proveedor.

6. Factor Control y Mejoramiento del Proceso (X_6)

Se destaca en este factor que los hoteles buscan que sus instalaciones y la disposición física del equipo operativo funcionen adecuadamente ($X_{63}=4.106$) recibiendo para ello un buen mantenimiento ($X_{64}=4.096$), sin embargo se observa que los hoteles no utilizan plenamente las siete herramientas de Control de Calidad para el control y mejoramiento del proceso ($X_{61}=3.457$).

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Control y Mejoramiento del Proceso una puntuación de 4.140 y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación de 3.535, para poder determinar si estas diferencias son significativas

se realizó la prueba de Mann Whitney obteniendo producto de la prueba de hipótesis un p valor de 0.000; según el análisis realizado, la diferencia en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0,05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Control y Mejoramiento del Proceso.

7. Factor Educación y Entrenamiento (X_7)

En este factor se destaca que los empleados de los hoteles se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad ($X_{72}=4.085$) así como también reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad ($X_{73}=3.979$), concordante al estudio de Benzaquen (2013), sin embargo se observa también que la mayoría de los empleados no son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad ($X_{71}=3.840$).

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Educación y Entrenamiento una puntuación de 4.275, y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación de 3.419, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney obteniendo producto de la prueba un “p” valor de 0.000; por lo que según el análisis realizado, la diferencia en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0,05$) según al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Educación y Entrenamiento.

8. Factor Círculos de Calidad (X_8)

Este es uno de los factores con menor puntuación ($X_8=3.8530$), observándose además que no existe una fuerte percepción de ahorro en la aplicación de círculos de calidad ($X_{82}=3.798$) sin embargo se observa que los hoteles utilizan de manera adecuada las herramientas para realizar los círculos de calidad ($X_{83}=3.936$),

concordante con Benzaquen (2013) que observó en su investigación una mejora en la capacidad de las empresas para realizar círculos de calidad así como el uso de la herramientas de los círculos de calidad.

Los hoteles que tienen un SGC obtuvieron para el factor Círculos de Calidad (X_8) una puntuación de 4.163, y los que no tienen un SGC obtuvieron una puntuación 3.324, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney obteniendo producto de la prueba un “p” valor de 0.000; según el análisis realizado, la diferencia en la calificación de hoteles que tienen SGC con respecto a los que no tienen SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0.05$) de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Círculos de Calidad.

9. Factor Enfoque hacia la satisfacción del Cliente

Se destaca en este factor que el personal de todos los niveles de los hoteles presta atención a la información sobre las quejas de los clientes ($X_{92}=4.170$), asimismo se observa la realización de una evaluación general de los requerimientos de los clientes ($X_{94}=4.064$), en concordancia con Benzaquen (2013) que observa que las empresas empiezan a tomar en cuenta la información sobre las quejas de los clientes.

Los hoteles que tienen SGC obtuvieron para el factor Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (X_9) una puntuación de 4.283, y los que no usan SGC obtuvieron una puntuación de 3.559, para poder determinar si estas diferencias son significativas se realizó la prueba de Mann Whitney obteniendo producto un “p” valor de 0.000; según el análisis realizado, la diferencia, en la calificación de hoteles que usan SGC con respecto a los que no usan SGC es significativa al 95% de confianza ($p < 0,05$)

Las diferencias entre los hoteles que aplican SGC y los que no, se demuestra en la Figura 10. En el diamante se observa la diferencia por cada uno de los nueve factores del TQM. De las pruebas realizadas las diferencias encontradas son significativas al 95 % de confianza de acuerdo al modelo propuesto en relación al factor de la calidad Enfoque hacia la satisfacción del Cliente.

Se ha encontrado que existe diferencia significativa en el nivel de cumplimiento percibido por las empresas que poseen un SGC y las que no, respecto a los nueve factores de TQM y la variable Administración de la Calidad soportándose la hipótesis. Se encontró además que el factor Alta Gerencia (X_1) es el factor con mayor puntuación ($X_1= 4.098$) entre los nueve factores estudiados, asimismo los factores de calidad Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5) y Círculos de Calidad (X_8) son los factores que menor puntuación han obtenido con $X_5=3.830$ y $X_8=3.859$ para el total de la muestra respectivamente.

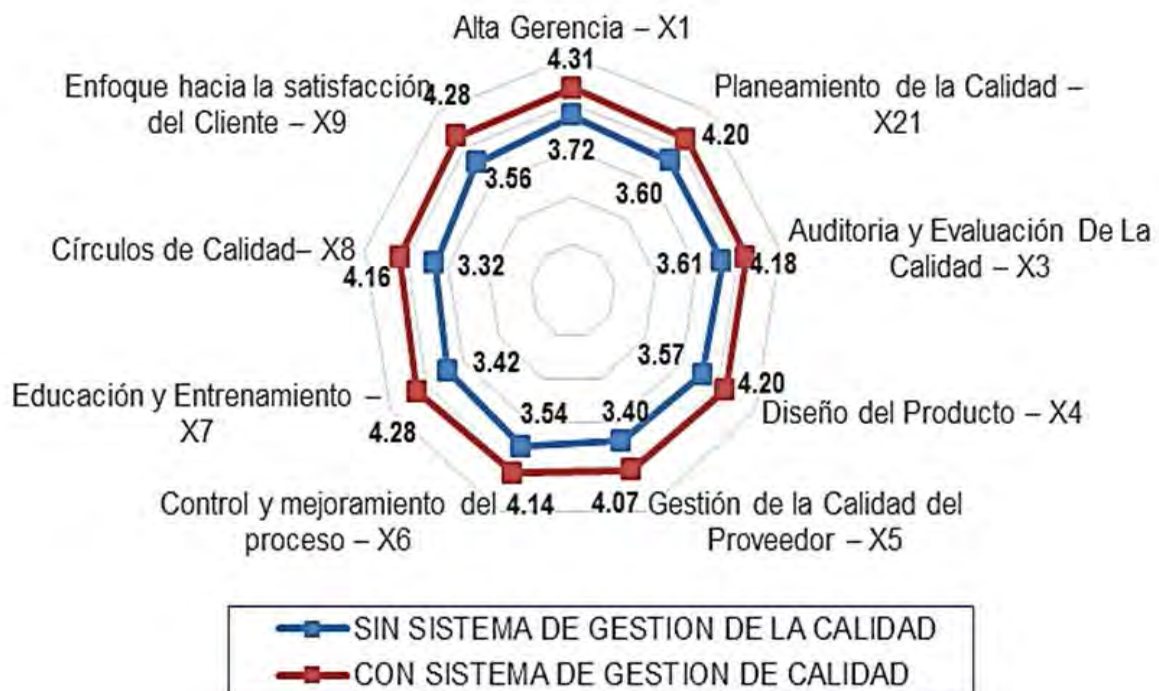


Figura 10. Comparación de los factores del TQM en los hoteles que aplican SGC con los que no lo aplican.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general identificar si las empresas del sector hotelero de la región del Cusco con SGC tienen un mayor nivel de calidad comparado con aquellas que no tienen un SGC, para el cual se han realizado pruebas relacionadas a establecer el nivel de significancia entre las empresas del sector hotelero de la región del Cusco con SGC con las que no la tienen, respecto a los nueve factores de éxitos de la calidad y al factor Administración de la Calidad.

5.1 Conclusiones

1. La hipótesis de la investigación: las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto, con el producto de la prueba de hipótesis realizada se ha confirmado que existen diferencias significativas en los niveles de cumplimiento percibidos por los hoteles que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxitos de la calidad.
2. Para el caso del factor alta gerencia, se ha descubierto que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC presentan diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC, de acuerdo al modelo propuesto en relación a este factor, concordante con el estudio de Benzaquen (2013), esto debido a que las empresas que usan SGC poseen mayor participación y compromiso por parte de la alta gerencia en la gestión de la calidad.
3. En el caso del factor planeamiento de calidad se ha descubierto que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en relación a este factor, esto debido a que las empresas que usan SGC se toma un mayor interés en

los planes de calidad, mejorando el planteamiento de metas y objetivos específicos, los mismos que son monitoreados para lograr el éxito, concordante con el estudio de Benzaquen (2013).

4. Respecto al factor auditoría y evaluación de la calidad, los resultados evidencian que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en relación a este factor, lo cual se debe a que los hoteles que aplican SGC obtienen datos objetivos como el ingreso promedio de habitaciones, ticket promedio por número de rotación de las mesas para la toma de decisiones, asimismo se observó que la práctica del “Benchmarking” no es una práctica muy extendida, concordante con el estudio de Benzaquen (2013).
5. En referencia al factor diseño del producto, se ha descubierto que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en relación a este factor, situación que se debe a que los hoteles que aplican SGC invierten en el diseño del producto considerando plenamente los requerimientos de los clientes; de igual forma en su investigación Benzaquen (2013) observó mayor inversión por parte de las empresas en el diseño del producto, asimismo enfatizó que por parte de las empresas existe una mayor consideración de los requerimientos de los clientes a la hora de diseñar el producto.
6. Para el factor gestión de la calidad del proveedor, los resultados exponen que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en relación al mencionado factor, se ha observado además que los hoteles no han establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores, así como también no

- se realizan auditorías o evaluaciones de proveedores, concordante con el estudio ello concordante con el estudio de Benzaquen (2013).
7. Respecto al factor control y mejoramiento del proceso, se ha descubierto que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en relación a este factor, destacándose que los hoteles que usan SGC buscan que sus instalaciones y la disposición física del equipo operativo funcionen adecuadamente recibiendo para ello un buen mantenimiento; asimismo, se observó que los hoteles no utilizan plenamente las siete herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso (Benzaquen, 2013).
 8. Para el caso del factor educación y entrenamiento los resultados arrojan que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en referencia a este factor, lo cual se debe a que los hoteles que usan SGC, poseen empleados que se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad, así como también reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad, concordante al estudio de Benzaquen (2013), sin embargo se observa también que en los hoteles del Cusco la mayoría de los empleados no son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
 9. Para el factor círculos de calidad, se ha descubierto que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC de acuerdo al modelo propuesto en relación a dicho factor, situación que se debe a que los hoteles que usan SGC utilizan de manera adecuada las herramientas para realizar círculos de calidad, asimismo se observa que en los

hoteles del Cusco no existe una fuerte percepción de ahorro en la aplicación de círculos de calidad.

10. Finalmente, respecto al factor enfoque hacia la satisfacción del cliente, se ha descubierto que las empresas del sector hotelero de Cusco con un SGC tienen diferencias significativas de aquellas que no tienen un SGC, conforme al modelo propuesto en relación a este factor, lo cual se debe a que en los hoteles que usan SGC, se presta la debida atención a la información brindada por el personal de todos los niveles de la empresa, respecto a las quejas de los clientes, asimismo realizan una evaluación general de los requerimientos de los clientes, en concordancia con el estudio Benzaquen (2013).

5.2 Recomendaciones

1. La alta gerencia de los hoteles deben realizar una evaluación permanente de la aplicación de los nueve factores de éxito del TQM por parte de sus hoteles, en estas evaluaciones deben considerar instrumentos validados, como las siete herramientas de control de calidad, para ir midiendo en forma periódica el proceso y ajustando las deficiencias del mismo.
2. La alta gerencia de los hoteles deben involucrar en la elaboración de políticas y planes de calidad a los empleados de los hoteles, ya que los mismo están en contacto permanente con el cliente, siendo así una pieza clave del servicio, asimismo un recurso humano involucrado y motivado en cuanto a la calidad influye positivamente en la calidad del servicio y genera ventajas competitivas frente a la competencia.
3. La alta gerencia y los empleados de los hoteles deben aplicar de manera extendida para toda la organización el benchmarking para con ello evaluar el servicio y el

proceso, para detectar oportunidades de mejora y mantenerse actualizados en las prácticas modernas del negocio.

4. La alta gerencia de los hoteles deben aplicar métodos que les permitan diseñar de mejor manera su servicio, ya que una planificación estructurada del servicio permite identificar etapas, oportunidades de mejora y responsabilidades dentro del proceso, asimismo que sirve como guía al momento de su evaluación lo que a su vez permite identificar deficiencias del proceso.
5. La alta gerencia y el personal de los hoteles deben crear y afianzar vínculos estratégicos con sus proveedores e integrarlos a sus sistemas de calidad creando relaciones a largo plazo, asimismo deben evaluar a través de auditorías periódicas a sus proveedores, ya que los bienes y servicios que proveen repercuten directamente en los estándares de calidad de los hoteles, porque como manifiestan diversos autores, la calidad no depende exclusivamente de la organización sino que está supeditada al nivel de los suministros de los proveedores.
6. La alta gerencia de los hoteles deben promover el uso de las herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso instruyendo a los empleados en el uso de los mismos, ya que estas herramientas son importantes en la solución y análisis de los problemas dentro del proceso del servicio y además colaboran con la mejora continua.
7. La alta gerencia de los hoteles deben implementar políticas de capacitación en temas de calidad para que sus empleados sean capaces de utilizar las herramientas de gestión de calidad, ya que en el sector hotelero el personal capacitado mejora sustancialmente el posicionamiento competitivo dentro de la organización, asimismo se debe incentivar la delegación de facultades hacia los empleados para atender con prontitud las necesidades del cliente ya que en las empresas de

servicios los empleados están más en contacto con los clientes y en gran medida la satisfacción de los clientes es resultado de la satisfacción de los empleados.

8. La alta gerencia de los hoteles deben promover la capacitación a sus empleados en el uso de círculos de calidad para mejorar la percepción de los beneficios financieros (ahorro) en el proceso del servicio, asimismo deben propiciar reuniones de círculos de calidad con todos los empleados para identificar deficiencias en el proceso y generar procedimiento de mejoras dentro del proceso.
9. La alta gerencia y el personal de los hoteles deben seguir prestando atención a la información obtenida producto de las quejas de los clientes, para poder evaluar si se está cumpliendo con los requerimientos de los clientes, comprendiendo sus necesidades y sus deseos en cuanto al servicio, ya que en sectores como el hotelero el contacto del cliente con los recursos de la empresa son fundamentales para la experiencia de calidad.

5.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas

Como contribuciones prácticas, los resultados de la investigación confirman la existencia de diferencias significativas en el nivel de cumplimiento percibido por los hoteles que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxito del TQM en los hoteles del Cusco, lo que debe ser considerado por las empresas que son parte del sector hotelero en el Perú, para intensificar y extender el uso de las políticas y prácticas del TQM que generan mayores índices de satisfacción del cliente, mejoran el rendimiento empresarial, disminuye los costes y genera mayor nivel de rendimiento del hotel que afecta directamente a los resultados financieros del establecimiento hotelero.

Como contribuciones teóricas, la presente información confirma la existencia de diferencias significativas entre hoteles que usan sistemas de gestión de calidad y los que no respecto a la aplicación de los nueve factores de éxito del TQM; los estudios que se han

realizado provienen de España (Noda Hernández, González Ferrer, & Pérez Campdesuñer, 2005) (Ruiz Vega, Vázquez Casiélles, & Díaz Martín, 1995), a través de esta investigación se contribuye con los pocos estudios realizados en el Perú y Latinoamérica.

En esta investigación se ha validado la aplicación de la Calidad Total a través de nueve factores: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Factor Auditoria y Evaluación, (d) Factor Diseño del Producto, (e) Factor Gestión del Proveedor, (f) Factor Control y Mejoramiento del Proceso, (h) Factor Educación y Entrenamiento, (i) Factor Círculos de Calidad y (j) Factor Satisfacción al Cliente. El cuestionario se aplicó a 94 hoteles en la región Cusco, en las provincias de Cusco, Calca y Urubamba.

5.4 Líneas de Investigación Futura

Se debe realizar un trabajo de investigación que determine si existen diferencias significativas en los niveles de cumplimiento percibido por los hoteles que poseen un SGC y los que no por categoría de hotel, para así determinar en el caso de hoteles con categoría de tres, cuatro y cinco estrellas, si la aplicación de SCG determina mayores niveles de calidad en el servicio. Asimismo, se deben realizar trabajos de investigación que determinen si la aplicación de SGC por parte de los hoteles, es un elemento importante para los clientes, al momento de decidir la conveniencia o no de usar los servicios de un determinado hotel.

Futuras investigaciones podrían evaluar si existen diferencias significativas en la aplicación de SGC entre hoteles que aplican SGC propios, creados por los mismos hoteles, y aquellos que cuentan con SGC certificados como ISO 9001, SQF, LQA. En relación a la satisfacción de los clientes se puede realizar un estudio sobre la percepción de calidad percibida por los clientes que utilizaron los servicios de hoteles que tiene y no SGC a través de la aplicación de la metodología SERVQUAL, que compara la satisfacción esperada, con la satisfacción ex - post que experimentan los clientes, una vez que reciben el servicio, se

trataría entonces de poder comparar si existen diferencias en la satisfacción experimentada por ambos tipos de clientes.

En el presente estudio se midió las percepciones en cuanto a la aplicación de SGC por parte de la alta dirección de los hoteles, sería necesario contrastar los resultados obtenidos con las percepciones en cuanto a la aplicación de SGC por parte de los trabajadores de nivel medio y trabajadores directamente involucrados en el servicio para conocer si existen diferencias significativas en las percepciones de estos dos grupos de trabajadores.



Referencias

- Akbaba, A. (2006). Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 170-192.
- Alcalde, S. (2007). *Calidad*. España: Thomson Editores Spain Paraninfo S.A.
- Banco Central de Reserva del Perú, B. (2014). Circulante y PBI en el Perú. *Moneda*, p.11-15.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG Georgetown University, Universia*, 7(1). Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_255_1366903351189
- Berlinches, C. (2002). *Calidad: Las nuevas ISO 9000:2000 "Sistemas de gestión de calidad"*. España: Internacional Thomson Editores Spain.
- Centro de Desarrollo Industrial, C. (octubre 09, 2014). *Centro de Desarrollo Industrial*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/>
- Claver, E., Pereira, T. & Molina, J. (2006). *La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero*. Universidad de Alicante.
- Cianfrani, C. A., & West, J. E. (2003). ISO 9001: 2000 aplicada a los servicios. España: Aenor Ediciones.
- Comunidad de Madrid. (2006). *Ordenación de establecimientos hoteleros*. Madrid: Dirección general de arquitectura y vivienda.
- Craig, D. (2011, 12 de abril). ReKnown. Recuperado de <http://reknown.com/2011/04/guest-satisfaction-index-the-next-big-measure-of-hotel-performance/>
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Editorial Continental S.A.
- Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. España: Ediciones Gestión 2000.

- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2a edición). México: Pearson.
- Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco [Dircetur] (2014).
Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/>
- Escobar, M. & Mosquera, A. (2013). *El marco conceptual relacionado con la calidad: una Torre de Babel*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797010>
- Falces, C.; Sierra, B.; Becerra, A. & Briñol, P. (1999). HOTELQUAL. Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos* 139, 95-110.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México, librería Carlos Cesarman, S.A.
- Folgar, O. (2005). *Sistemas Consolidados de Gestión: ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001*. Buenos Aires: Machi
- Gadotti, S. & França, A. (2009). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2), 175-186. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2879656>
- García, M. (1997). Calidad Total. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, 20.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación*. Recuperado de http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica Conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas Ediciones, SL.
- Gutierrez, P. (2005). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Gutiérrez, S., Rubio, A. (2009). El Factor Humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: Un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Cuadernos de Turismo*. 129-147.
- Hernández y Rodríguez, S. & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad?* Bogotá: Prentice-Hall.
- Juran, J. (1988). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Edigrafos S.A.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Recuperado de http://books.google.com.pe/books/about/Juran_y_la_planificaci%C3%B3n_para_la_calidad.html?id=4JAd6PBWfG0C&redir_esc=y
- Kaplan R, & Norton D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Score Card*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kasuga, H. (1987). *Círculos de Calidad: La Nueva Dimensión Organizacional*. México. Editorial Grad.
- Knutson, B.; Stevens, P.; Wullaert, C.; Patton, M. & Yokoyama, F. (1990). LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 227- 284.
- Levin, R. (2010). *Estadística para administración y Economía*. México DF: Prentice Hall.

- López, R. (2011). *Sistemas de calidad implantación de diferentes sistemas en la organización*. Colombia: Ediciones de la U.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Mei, A., Dean, A. & While, C. (1999). Analyzing Service Quality in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 9(2), 136-143.
- Menéndez, J. (2006). Evolución del concepto de Calidad. *Revista Especializada Transporte*, 10(3), 171.
- Membrado, J. (1996). Modelo europeo de calidad total para las empresas hoteleras. *Estudios Turísticos* 132, 7-29. Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-132-1996-pag7-28-77533>
- Miranda, G., Chamorro, M. & Rubio, L. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Molina, C., Pereira, T. & Tarí, G. (2009). Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: Un análisis de los hoteles españoles. Universidad de Alicante. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2).
- Nava, C. (2005). *¿Qué es la Calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: Limusa S.A.
- Niven, R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies*. Mississauga, Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- Observatorio Turístico del Perú. (2013). *Observatorio Turístico del Perú*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/cuscbbip>
- O'Connor, P. (2001). *Distribuição da informação eletrônica en turismo e hotelaria*. Porto Alegre: Bookman.

- Organización Mundial del Turismo. (2014). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado de mkt.unwto.org:
http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_sp
- Ortíz, F. (2003). *Diccionario de la metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Pérez, F. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. España: Esic
- Pino, R. (2008.) *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el Desempeño organizacional*, [Tesis para obtener el grado de doctor en administración estratégica de empresas]. Surco, Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Ramírez, A. & Zwerg, A. (2012). *Metodología de la investigación: más que una receta*. Medellín: AD-minister.
- Real Academia Española. (2014). www.rae.es. Recuperado de www.rae.es/recursos/diccionarios/drae: <http://lema.rae.es/drae/?val=hotel>
- Rico, J. (2012). *Evolución del concepto de calidad*. Recuperado de <http://www.elmedicointeractivo.com/ap1/emiold/publicaciones/trasplantes3/169-175>
- Rojas, V. (2014, 19 de setiembre). ISO Survey shows how management systems help tackle global challenges. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1893
- Ruiz, A., Vázquez, R., Díaz, A. (1995). La Calidad Percibida del Servicio en Establecimientos Hoteleros de Turismo Rural. *Papers de Turisme*, 17-33
- Safe Qualily Food Institute. (2014, 10 de setiembre). Recuperado de <http://www.sqfi.com/about-sqfi/>

- Salcedo, J. (2014). *Cae el número de turistas que visitan Cusco*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/12-05-2014/cae-el-numero-de-turistas-que-visitacion-ciudad-imperial>
- Sancho, A. (2001). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca.
- Sangüesa, S.; Mateo, D. & Ilzarbe, I. (2006). *Teoría y práctica de la calidad*. España: Thomson.
- Santoma, V. (2008). *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- Servicio Nacional de Sanidad [SENASA] (9 de setiembre de 2014). Recuperado de <http://www.senasa.gob.pe/RepositorioAPS/0/3/JER/-1/HACCP.pdf>
- Spendolini, J. (1992). *Benchmarking*. Colombia: Carvajal S.A.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (2002). *Comportamento do consumidor no turismo*. São Paulo: Aleph.
- The Leading Hotels of the Word. (2014, 10 de setiembre). Recuperado de <http://es.lhw.com/Corporate/standards>
- Theobald, W. (2001). *Turismo global*. São Paulo: SENAC.
- Thompson, I. (2006). *La satisfacción del cliente*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacción-cliente.Htm>
- Valls, A. (1999). *Guía práctica del BENCHMARKING*. España: Ediciones gestión 2000 SA.
- Veliz, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. México: Person Educación.
- Zanfardini, M. (2001). *Calidad del servicio en las líneas aéreas de la Patagonia argentina*. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 10, 335-347.

Apéndice A: Directorio de Empresas Hoteleras del Cusco

	NOMBRE DEL HOTEL	CALIFICACION	DIRECCION	PROVINCIA	DISTRITO	TELEFONO	RAZON SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL
1	SINGAPUR	2 ESTRELLAS	CALLE QUERA N-253 INT-03	CUSCO	CUSCO	253451	INVERSIONES TURISTICAS SINGAPUR S.R.L	ALBERT ISAAC FIGUEROA QUISPE
2	KOYLLUR	3 ESTRELLAS	CALLE PUMAPACCHA N-243	CUSCO	CUSCO	245118	KOYLLUR INN E.I.R.L.	VERUSKA B. GUEVARA CAMA
3	PASCUALINO	2 ESTRELLAS	AVDA. HUAYRUOPATA N° 1808	CUSCO	WANCHAC	244883	YUCRA CALLO PASCUAL	PASCUAL YUCRA CALLO
4	ALEJANDROS	2 ESTRELLAS	AVDA. ANTONIO LORENA NRO. 468	CUSCO	SANTIAGO	084-437382	SERVICIOS TURISTICOS ALEJANDROS E.I.R.L.	JOSE ROBERTO VERA MENDOZA
5	TAMBO HOTEL	2 ESTRELLAS	AYACUCHO N°. 233	CUSCO	CUSCO	223221	SOCIEDAD BENEFICIENCIA P. CUSCO.	MERCEDES PINTO CASTILLO
6	SAN AGUSTIN MONASTERIO DE LA RECOLETA	2 ESTRELLAS	JR. RECOLETA S/N	URUBAMBA	URUBAMBA	221169	SAN AGUSTIN RECOLETA S.A.C.	PEDRO GARCÍA MARTINEZ
7	PITUSIRAY	2 ESTRELLAS	AV.VILCANOTA NRO810	CALCA	CALCA	202065	ARMANDO ALVARES ARANIBAR	ARMANDO ALVARES ARANIBAR
8	ARQUEOLOGO	2 ESTRELLAS	CALLE PUMACURCO N°. 408	CUSCO	CUSCO	232569	ARQUEOLOGO E.I.R.LTDA.	JOEL RAYMOND EVRARD
9	PACHACUTEC	2 ESTRELLAS	AV.PACHACUTEC S/N	URUBAMBA	MACHUPICCHU	211061	CONTRERAS BENITES JULIA	JULIA CONTRERAS BENITES
10	NIÑOS II	2 ESTRELLAS	CALLE FIERRO N° 476	CUSCO	CUSCO	254611	NIÑOS HOTEL S.R.LTDA.	JOHANNA M.C.VAN DEN BERG
11	NIÑOS	2 ESTRELLAS	MELOC N°. 442	CUSCO	CUSCO	231424	NIÑOS HOTEL S.R.I.LTDA.	JOHANNA M.C.VAN DEN BERG
12	SUECIA II	1 ESTRELLAS	TECSECOCHA N°.465	CUSCO	CUSCO	239757	CARREÑO RIVERO GLORIA	GLORIA CARREÑO RIVERO
13	CASA REAL PLAZA DE ARMAS CUSCO	2 ESTRELLAS	CALLE TECSECOCHA N°.2	CUSCO	CUSCO	226221	GRS GLOBAL S.A.C.	PABLO GERMAN RIJALBA HOLGUIN
14	RESBALOSA	1 ESTRELLAS	CALLE RESBALOSA N°.494- SAN CRISTOBAL	CUSCO	CUSCO	224839	GEORGINA SANCHEZ DE PAREDES	GEORGINA SANCHEZ DE PAREDES
15	JOSE ANTONIO	4 ESTRELLAS	AV. PARDO 1080	CUSCO	CUSCO	239030	CARTIR PERU S.R.L.	JOSE ANTONIO CAROTIRAVANTI
16	MUNAY WASI	3 ESTRELLAS	AV. TULLUMAYO N° 418	CUSCO	CUSCO	240283	MUNAY WASI INN E.I.R.L.	JUAN DE LA CRUZ TOLEDO HUAMAN
17	TAYPIKALA HOTEL CUSCO	3 ESTRELLAS	CALLE INTICCAHUARINA 620	CUSCO	CUSCO	234911	TAYPIKALA HOTEL CUSCO E.I.R.L.	JORGE LUIS DELGADO MAMANI
18	SAN AGUSTIN INTERNACIONAL	3 ESTRELLAS	CALLE MARURI N° 390	CUSCO	CUSCO	84231001	SAN AGUSTIN INTERNACIONAL S.A.C.	ANA CARINA MENESES LUJÁN
19	AMERINDIA	3 ESTRELLAS	CALLE CHAPARRO N° 170	CUSCO	CUSCO	84255092	MADGE SORIA NORMA BEATRIZ	NORMA BEATRIZ MADGE SORIA
20	AMERINKA	3 ESTRELLAS	CALLE MARQUEZ N- 272	CUSCO	CUSCO	224999	SAN FRANCISCO INVERSIONES S.A.C.	CARLOS ITO CAMACHO
21	ANTAWASI HOTEL	2 ESTRELLAS	CALLE INTICCAHUARINA 621	CUSCO	CUSCO	241267	ALIPIO CCAHUA GALIANO	ALIPIO CCAHUA GALIANO
22	ARANJUEZ CUSCO INN	2	AV. TULLUMAYO 249	CUSCO	WANCHAQ	233976	INVERSIONES Y SERVICIOS	ARZUBIALDE ARIZABAL

Continuación...

		ESTRELLAS					TURISTICOS ARANJUEZ S.C.R.L.	JORGE ANGEL
23	HOTEL UNUMIZU	2 ESTRELLAS	AV. HUAYNA CAPAC 210	CUSCO	WANCHAC	223100	UNUMIZU SERVICIOS TURISTICOS S.A.C.	MARIA ELENA QUISPE UMPIRE
24	CASA ANDINA PRIVARE COLLECTION CUSCO	3 ESTRELLAS	PLAZOLETA LIMACPAMPA CHICO 473	CUSCO	CUSCO	232610	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
25	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION VALLE SAGRADO	3 ESTRELLAS	5 PARADERO YANAHUARA	URUBAMBA	URUBAMBA	511-2139710	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
26	WAYNAPICCHU	2 ESTRELLAS	AV. GARCILASO N° 216- A	CUSCO	WANCHAC	248880	COMERCIAL MAQUIMOTORS E.I.R.L.	JULIO JARAMILLO PAREDES
27	ARANWA CUSCO BOUTIQUE HOTEL	5 ESTRELLAS	CALLE SAN JUAN DE DIOS 255	CUSCO	CUSCO	84604444	PERUVIAN TOURS AGENCY S.A.C.	JOSE ALVAREZ BLAS
28	CUSCO PARDO	2 ESTRELLAS	AV. REGIONAL 998	CUSCO	CUSCO	242823	ANTARES INVERSIONES TURISTICAS S.C.R.L.	CARLOS ROJAS VALDIVIA
29	AUGUSTOS URUBAMBA	3 ESTRELLAS	PACACALLE S/N	URUBAMBA	URUBAMBA	084-201222	INVERSIONES FABU S.A.C.	FELIX OCTAVIO ARCE VELA
30	COSTA DEL SOL RAMADA CUSCO	4 ESTRELLAS	CALLE SANTA TERESA N- 344	CUSCO	CUSCO	227691	HOTELERA CUSCO S.A.	RIVAS BELLOSO SERGIO
31	TERRA ANDINA HOTEL	3 ESTRELLAS	CALLE UNION N 184	CUSCO	CUSCO	249413	TERRA ANDINA HOTEL SAC	JORGE LUIS ALVAREZ PEREZ
32	GRINGO BILLS	3 ESTRELLAS	CALLE COLLA RAYMI 104	URUBAMBA	MACHUPICCHU	84211046	GRINGO BILLS E.I.R.L.	MARGARITA VALENCIA HONOR
33	IGUAZU	2 ESTRELLAS	AVDA. INFANCIA N° 442	CUSCO	WANCHAC	84251243	PEREZ CACERES JOSE ADOLFO	JOSE ADOLFO PÉREZ CÁCERES
34	HOTEL QUILLABAMBA	3 ESTRELLAS	PROLONGANCION AV. GRAU 590	LA CONVENCIÓN	SANTA ANA	84281369	EMPRESA DE SERVICIOS TURISTICOS QUILLABAMBA S.C.R.L.	PILAR JULIA MARIA SOTOMAYOR BACA
35	PAKARITAMPU	3 ESTRELLAS	AV.FERROCARRIL S/N	URUBAMBA	OLLANTAYTAMBO	204020	PAKARITAMPU S.A.C.	GONZALO PEREZ DEL SOLAR CUCULIZA
36	AGUSTO'S	3 ESTRELLAS	HIPOLITO UNANUE NRO.155	CUSCO	CUSCO	222712	UGARTE DE ARCE BETTY	BETTY MARCELA UGARTE DE ARCE
37	CASA BLANCA	2 ESTRELLAS	CALLE TECTE N – 218	CUSCO	CUSCO	232581	HOTEL CASA BLANCA E.I.R.L.	JUAN DE LA CRUZ LUNA NAHUAMEL
38	CASA ESCONDIDA CHINCANA WASI	2 ESTRELLAS	CALLE PUMACURCO 635	CUSCO	CUSCO	225090	FERNANDO FELICIANO COLQUE CORNEJO	FERNANDO FELICIANO COLQUE CORNEJO
39	GARCILASO II	3 ESTRELLAS	CALLE GARCILASO NRO 285	CUSCO	CUSCO	233501	HOTELES GARCILASO E.I.R.LTDA.	GUILLERMO CAMINO ARAGON
40	INTI INN MACHUPICCHU	2 ESTRELLAS	AV. PACHACUTEC S/N	URUBAMBA	MACHUPICCHU	211137	GRUPO AMARU SAC	EDGAR DOMINGO MIRANA QUIÑONES
41	HOTEL MELANYS	3 ESTRELLAS	AVENIDA HUAYRUOPATA 1228	CUSCO	WANCHAC	224682	INVERSION HOTELERA MELANYS S.A.C.	MARCO BACA CAZAS
42	SOL DEL ORIENTE -CUSCO	3 ESTRELLAS	AVENIDA TULLUMAYO 872	CUSCO	CUSCO	233990	PETROGAKER S.R.L.	ROBERTO JESUS VELA MORI
43	CLUB HOTEL CENTRO DE CONVENCIONES	3 ESTRELLAS	TOMASA TITO CONDE MAYTA N°. 903	CUSCO	CUSCO	223320-241246	TRANS ANDINA DEL PERU S.R.L. LTDA	JOAQUIN E. VARGAS PACHECO
44	VILANDRE	3 ESTRELLAS	AV. EL SOL N°910	CUSCO	CUSCO	240474	INVERSIONES GENERALES LA UNIÓN S.R.L.LTDA.	GERMAN COBARRUBIAS MEDINA
45	ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS	5 ESTRELLAS	HACIENDA YARAVILCA	URUBAMBA	HUAYLLABAMBA	205080	PERUVIAN TOURS AGENCY S.A.C	JOSE FAUSTO ALVAREZ BLAS

Continuación...

46	HOTEL TUNKI EL MERCADO	HOTEL BOUTIQUE	CALLE SIETE CUARTONES 306	CUSCO	CUSCO	582640		
47	TAMBO DEL ARRIERO	HOTEL BOUTIQUE	CALLE NUEVA ALTA 484	CUSCO	CUSCO	260709		
48	WARARI	2 ESTRELLAS	AV. TULLUMAYO 909	CUSCO	WANCHAC	261775	INVERSIONES PM Y CM S.C.R.L.	MUÑOZ CIPRIAN MARCELINA CARMEN
49	LA QUINTA ECO HOTEL	3 ESTRELLAS	CALLE ARENALES 105	URUBAMBA	URUBAMBA	201448	TURISMO CONCEVIDAYOC E.I.R.L.	JUAN EDWIN GONZALES MUÑIZ
50	MIRADOR LOS APUS	3 ESTRELLAS	ATOCSAYCUCHUI N° 515	CUSCO	CUSCO	264243	SUIZO PERUANA DE HOTELERIA E.I.R.L.	ANTOINE LOIS HAMEL YANCOUR
51	MAMASARA	2 ESTRELLAS	CALLE SAPHY 875	CUSCO	CUSCO	245409	GRUPO LA REYNA S.A.C	PEDRO FERRENDEZ CONDOR
52	ANTARES MYSTIC	2 ESTRELLAS	CALLE CCASCAPARO 172	CUSCO	CUSCO	225420	GOLDEN LANDS S.A.C.	LA TORRE PILCO YARLY
53	RUMI PUNKU	3 ESTRELLAS	CHOQUECHACA N°. 339	CUSCO	CUSCO	221102	RUMI PUNKU E.I.R.L.	ANIBAL HUMBERTO TORRES BEJAR
54	TIERRA VIVA	3 ESTRELLAS	CALLE SAPHI 766	CUSCO	CUSCO	245858	HOTELERA PERUANA S.A.C.	RODRIGO LAZARTE MOLINA
55	TIERRA VIVA	3 ESTRELLAS	CALLE SUECIA 345	CUSCO	CUSCO	245858	HOTELERIA PERUANA S.A.C.	RODRIGO LAZARTE MEDINA
56	EMPERADOR PLAZA	3 ESTRELLAS	SANTA CATALINA ANCHA N° 377	CUSCO	CUSCO	227412	CONSORCIO DE INVERSIONES E.I.R.L.	DANIEL HOLGUIN ORTEGA
57	CALICANTO INNS	2 ESTRELLAS		CUSCO	CUSCO	245902	INVERSIONES PHILCO BEJAR E.I.R.L.	DAYSY BEJAR DE PHILCO
58	HOTEL INKA ANDINA	3 ESTRELLAS	CALLE BELEN N° 494	CUSCO	SANTIAGO	241727	HOTEL INKA ANDINA E.I.R.L.	FREDY CALANCHE GARCIA
59	INKAS GARDEN	1 ESTRELLAS	TROCHA MASCABAMBA S/N	URUBAMBA	OLLANTAYTAMBO	84204062	INKAS GARDEN HNOS.E.I.R.L.	JOSE LUIS QUISPE PUMA
60	INK'AS DREAM	3 ESTRELLAS	CALLE COLLACALLE N° 310-312	CUSCO	CUSCO	221521	INKA'S DREAM E.I.R.L.	AMANDA ZERECEDA VASQUEZ
61	GRAN HOTEL MACHUPICCHU	1 ESTRELLAS	CALLE QUERA 282	CUSCO	CUSCO	231111	SUCESION CARDENAS DE FARFAN MELCHORA	FARFAN CARDENAS FANNY EMPERATRIZ
62	HATUN AYLLU PANAKA HOTEL	2 ESTRELLAS	CALLE BELEN 347	CUSCO	CUSCO			
63	HOTEL BOZART	2 ESTRELLAS	CALLE AFLIGIDOS 120	CUSCO	CUSCO	984024706	LIDA BOZA CORONEL	LIDA BOZA CORONEL
64	LOS ANDES DE AMERICA	3 ESTRELLAS	GARCILASO N°.150	CUSCO	CUSCO	222253-606061	LOS ANDES E.I.R.LTDA.	HECTOR A. GALVEZ VALLENAS
65	TUPAC YUPANQUI PALACE	3 ESTRELLAS	CALLE SAN AGUSTÍN N°236	CUSCO	CUSCO	247789	SERVICIOS TURÍSTICOS GUGILE S.A.C.	FLORENCIA EDA TANAKA
66	HOTEL CONDOR	2 ESTRELLAS	PROLONG. AVENIDA LA CULTURA 1900	CUSCO	SAN SEBASTIAN	273803	HOTEL CONDOR E.I.R.L.	ALEJANDRINA PALOMINO LASTEROS LOZADA
67	HATUCHAY TOWER MACHUPICCHU HOTEL	4 ESTRELLAS	AV. HERMANOS AYAR 401 MACHUPICCHU PUEBLO	URUBAMBA	MACHUPICCHU	84211201	INVERSIONES TURISTICAS AMAUTA S.A.C.	JUAN CARLOS CASTILLO RENDON
68	MACHUPICCHU SANCTUARY LODGE	3 ESTRELLAS	CARRETERA HIRAM BINGHAM KM.7.5 S/N	URUBAMBA	MACHUPICCHU	211038	PERU OEH MACHUPICCHU S.A.	GUSTAVO DE LEON
69	MIDORI	3 ESTRELLAS	CALLE ATAUD N° 204	CUSCO	CUSCO	248144	YAWATA E.I.R.L..	SEIJI YAWATA

Continuación...

70	MAYTAQ WASIN	3 ESTRELLAS	CALLE SANTA CATALINA N° 342	CUSCO	CUSCO	224291	QUATTRO HOTELES Y RESTAURANTES S.R.L.	OSCAR RAMIRO VELASQUEZ SAINZ
71	HOTEL MONASTERIO	5 ESTRELLAS	CALLE PALACIO -PLAZOLETA NAZARENAS N° 136.140	CUSCO	CUSCO	604000	PERU ORIENT EXPRESS HOTEL S.A.	PATRICIO ZUCONI ASTETE
72	PALACIO NAZARENAS	5 ESTRELLAS	PLAZA NAZARENAS 276	CUSCO	CUSCO	084-582222	PERU OEH S.A.	RAUL FELIPE GARDO MARIN
73	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO KORICANCHA	3 ESTRELLAS	CALLE SAN AGUSTÍN NRO. 371	CUSCO	CUSCO	252633	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
74	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO CATEDRAL	3 ESTRELLAS	CALLE SANTA CATALINA ANGOSTA N° 149	CUSCO	CUSCO	233661	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
75	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO SAN BLAS	3 ESTRELLAS	CALLE CHIHUAMPATA N° 278	CUSCO	CUSCO	263694	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
76	CASA ANDINA	3 ESTRELLAS	PORTAL ESPINAR N°142	CUSCO	CUSCO	231733	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
77	CCAPAC INKA OLLANTA	3 ESTRELLAS	URB VILLA SAN ISIDRO S/N	URUBAMBA	OLLANTAYTAMBO	84204186	CCAPAC INKA OLLANTA E.I.R.L.	GLADIS AVILES AYALA
78	MARQUESES	3 ESTRELLAS	C. GARCILASO N° 256	CUSCO	CUSCO	257819	INVERSIONES NEW MARQUESESE.I.R.L	JOSE CARLOS QUINTANA MAMANI
79	LOS CISNES DEL MARSANO	2 ESTRELLAS	AV. PARDO N° 557	CUSCO	CUSCO	224500	HOTEL LOS CISNES DEL MARSANO SCRL	EVA TUPAYACHI CASTILLO DE ARRAYA
80	AWKIS DREAM	3 ESTRELLAS	CALLE COLLACALLE N° 310-312	CUSCO	CUSCO	221521	APUS DREAM E.I.R.L	AMANDINA ZERECEDA VASQUEZ
81	LA POSADA DE ATAHUALPA	3 ESTRELLAS	JR. ATAHUALPA 405 - A	CUSCO	CUSCO	260200	INVERSIONES GARCIA CONCHA E.I.R.L.	ZULMA MIREYA CONCHA NIÑO DE GUZMAN
82	PLAZA DE ARMAS	3 ESTRELLAS	PORTAL MANTAS N° 114	CUSCO	CUSCO	260007	CORPORACION FISCHER S.A.C.	LUIS ELEAZAR ENRIQUE FISCHER LLANOS
83	HOTEL DON BOSCO	3 ESTRELLAS	AVENIDA DON BOSCO S/N	CUSCO	CUSCO	260261	CORPORACION ALLENDE MONTOYA S.A.C.	RODRIGO ALLENDE MONTOYA
84	CAHUIDE Y SAPHI	3 ESTRELLAS	CALLE SAPHI N° 845	CUSCO	CUSCO	084-222771	BOCANGEL CALDERON, FIDEL EFRAIN	FIDEL EFRAÍN BOCANGEL CALDERÓN
85	GARCILASO I	3 ESTRELLAS	CALLE GARCILASO NRO 285	CUSCO	CUSCO	233031	HOTELES GARCILASO E.I.R.L.	GUILLERMO CAMINO ARAGÓN
86	MABEY HOTEL PALACIO IMPERIAL	3 ESTRELLAS	AV. TACNA N°316	CUSCO	WANCHAC	221017-221021	COMERCIAL PUNTO AZÚL	RUBEN VILLEGAS CAMERO
87	HOTEL ROYAL INKA	3 ESTRELLAS	CARRETERA PISAC KM 1.5 S/N	CALCA	PISAQ	222284	INVERSIONES ROYAL INKA S.A.	EFRAIN ALLER SUAREZ
88	ROYAL INKA II	3 ESTRELLAS	CALLE SANTA TERESA N° 335	CUSCO	CUSCO	221567	INVERSIONES ROYAL INKA S.A.	EFRAIN ALLER SUAREZ
89	INKAS INN CUSCO	2 ESTRELLAS	UB. SAN BORJA, JR. ICA LOT. 11	CUSCO	WANCHAC	236211	NUÑEZ SAAVEDRA VALENTINA	NUÑEZ SAAVEDRA VALENTINA
90	MERIDIAN HOTEL	2 ESTRELLAS	PROLON. AV. LA CULTURA N-1409 SAN SEBASTIAN	CUSCO	SAN SEBASTIAN	274998	MEFLO S.A.C.	JOSE MESONES VALENCIA
91	OLLANTAYTAMBO LODGE	2 ESTRELLAS	QUINTA CRUZ S/N	URUBAMBA	OLLANTAYTAMBO	204053-204141	OLLANTAYTAMBO LODGE E.I.R.LTDA.	DIANA PALOMINO APARICIO
92	HOTEL EL ROSAL	2 ESTRELLAS	CALLE CCASCAPARO N° 116	CUSCO	CUSCO	231118	PEACE SEA E.I.R.L.	ANTONIO BISBAL CERDA
93	SAMAI HOTEL	3 ESTRELLAS	AVDA. SAN MARTÍN N° 206	CUSCO	CUSCO	236000	MISKY SAMAI S.R.L.	CCOLLATUPA ROCA RAUL SILVERIO

Continuación...

94	SOL PLAZA INN	2 ESTRELLAS	CALLE PLATEROS N°358	CUSCO	CUSCO	249031	ABRAHAM PEÑA HUAMAN	ABRAHAM PEÑA HUAMAN
95	SUEÑOS DEL INKA	3 ESTRELLAS	CALLE ALABADO N°. 119	CUSCO	CUSCO	242299	SERVICIOS TURISTICOS J.B.C.S.A.C	KARINA DORIS VARGAS CESPEDES
96	SUMAQ MACHUPICCHU	5 ESTRELLAS	AV. HERMANOS AYAR MZ 1 LOTE 3	URUBAMBA	MACHUPICCHU	211059	CLAVE ANDINA S.A.C.	ANIBAL CLAVIJO BEGAZO
97	LOS PORTALES CUSCO	3 ESTRELLAS	AV. EL SOL N° 602	CUSCO	CUSCO	226207-224457	LOS PORTALES S.A.	ZULEIKA RODRIGUEZ POMAR
98	SONESTA POSADA DEL INCA	3 ESTRELLAS	PORTAL ESPINAR N°181	CUSCO	CUSCO	227061	INMOBILIARIA DE TURISMO S.A.	ELIZABETH CARLOTTO OCAMPO
99	CUSCO KENAMARI	3 ESTRELLAS	AV. PARDO N- 769- B	CUSCO	CUSCO	223685	KENAMARIS E.I.R.L.	PILAR RODRIGUEZ RIVEROS
100	SONESTA POSADA DEL INCA VALLE SAGRADO YUCAY	3 ESTRELLAS	PLAZA MANCO II N° 123	URUBAMBA	YUCAY	084-201107	INMOBILIARIA DE TURISMO S.A.	DEL RIO PEREZ MIGUEL ENRIQUE
101	NOVOTEL	4 ESTRELLAS	CALLE SAN AGUSTIN N° 239	CUSCO	CUSCO	581030	CORPORACION HOTELERA DEL CUZCO S.A.	DANIELA LONGO
102	SALONES DEL INCA	2 ESTRELLAS	AVENIDA LOS INCAS N° 1316-A	CUSCO	CUSCO	225017	SALONES DEL INCA Y SERVICIOS MULTIPLES TURISTICOS E.I.R.L.	MARIA DEL PILAR ESPINOZA DURAN
103	SAMANA INN	2 ESTRELLAS	AV. EL ESTUDIANTE	URUBAMBA	OLLANTAYTAMBO	84436719	FLORA QUISPE RIOS DE CENTENO	FLORA QUISPE RIOS DE CENTENO
104	SONESTA HOTEL CUSCO	4 ESTRELLAS	AVENIDA SOL 954	CUSCO	CUSCO	581200	SOCIEDAD HOTELERA DEL SUR S.A.	DANIEL FRANKLIN MEDINA MIRANDA
105	HOTEL MABEY PALACIO IMPERIAL URUBAMBA	3 ESTRELLAS	AV. QUINSACUCHO 802, VIA URUBAMBA	URUBAMBA	URUBAMBA	201717	COMERCIAL PUNTO AZUL E.I.R.L.	VILLEGAS CAMERO RUBEN
106	DE LA VILLA HERMOZA	3 ESTRELLAS	AV. PARDO N° 1079	CUSCO	CUSCO	246342-227407	DE LA VILLA HERMOZA S.R.LTDA.	DELIA MUÑIZ CALVO DE HERMOZA
107	WIRACOCCHA INN	2 ESTRELLAS	CALLE WIRACOCCHA MZ- 17 LOTE 08	URUBAMBA	MACHUPICCHU	211088	WIRACOCCHA INN S.A.C.	DEVORA MILKA RAURAU CALDERON
108	SAN AGUSTIN URUBAMBA	3 ESTRELLAS	AV. FERROCARRIL S/N.	URUBAMBA	URUBAMBA	221174	SAN AGUSTIN URUBAMBA S.A.C.	ANA CARINA MENESES LUJAN
109	INKATERRA LA CASONA	HOTEL BOUTIQUE	PLAZA NAZARENAS 211	CUSCO	CUSCO	211122		
110	HOTEL ROYAL INKA I	3 ESTRELLAS	PLAZA REGOCIJO N° 299	CUSCO	CUSCO	222284	INVERSIONES ROYAL INKA S.A	MANUEL EMILIO BELLEZA JARA
111	ROYAL INKA I	3 ESTRELLAS	PLAZA REGOCIJO N° 299	CUSCO	CUSCO	222284	INVERSIONES ROYAL INKA S.A	MANUEL EMILIO BELLEZA LARA
112	EL MAPI	3 ESTRELLAS	AV. PACHACUTEQ S/N	URUBAMBA	MACHUPICCHU		OPERADORA INKA SAC	SARA LARRABURE TIJERO LARRABURE TIJERO
113	CASA CARTAGENA	HOTEL BOUTIQUE	CALLE PUMARCURCO 336	CUSCO	CUSCO	224356		
114	TORNADO	3 ESTRELLAS	JR. CONCHATUPA S/N	URUBAMBA	URUBAMBA	201120	DAVID ANTONIO TEJADA CACERES	DAVID ANTONIO TEJADA CACERES
115	UNION REAL	2 ESTRELLAS	PROLONG AV. CULTURA 2118	CUSCO	SAN SEBASTIAN	273848	CHAMBI MUÑOZ NICOMEDES	CHAMBI MUÑOZ NICOMEDES
116	HOTEL ROYAL QOSQO	2 ESTRELLAS	CALLE TECSECOCHA 02	CUSCO	CUSCO	226221	COMPAÑIA ROZ PERU S.A.C.	ROBERT ORMACHEA ZUZUNAGA
117	APU PIRWAYANI	2 ESTRELLAS	AV. DE LA CULTURA N° 1155 URB. LICENCIADOS	CUSCO	SAN SEBASTIAN	84272171	GREGORIA CASAS HUAMANHUILLCA	GREGORIA CASAS HUAMANHUILLCA

Continuación...

118	SAN FRANCISCO PLAZA HOTEL	3 ESTRELLAS	CALLE CENIZA N° 147	CUSCO	CUSCO	84253932	INVERSIONES FINOS EL DORADO SRL	ODILON ELOY CRUZ TORRES
119	LIBERTADOR HOTEL´S, RESORTS&SPAS	5 ESTRELLAS	PLAZOLETA SANTO DOMINGO 259 CUSCO	CUSCO	CUSCO	231961	INVERSIONES NACIONALES DE TURISMO S.A.	
120	LIBERTADOR HOTEL´S, RESORTS&SPAS	5 ESTRELLAS	PLAZOLETA SANTO DOMINGO 259 CUSCO	CUSCO	URUBAMBA	581777	INVERSIONES NACIONALES DE TURISMO S.A.	
121	HOSTAL LA PEQUEÑA CASITA	2 ESTRELLAS	AV. HERMANOS AYAR MZ.13 LT.11	URUBAM BA	MACHUPICC HU	211153		
122	JW MARRIOTT	5 ESTRELLAS	RUINAS 432	CUSCO	CUSCO	211122	INVERSIONES LA RIOJA	
123	HOTEL HATUN PACHAMAMA	3 ESTRELLAS	CALLE CHASKATIKA 109	URUBAM BA	MACHUPICC HU	435810		



Apéndice B: Relación de Hoteles que Corresponden a la Muestra

	NOMBRE DEL HOTEL	CALIFICACION	DIRECCION	PROVINCIA	DISTRITO	TELEFONO	RAZON SOCIAL	REPRESENTANTE LEGAL
1	SINGAPUR	2 ESTRELLAS	CALLE QUERA N-253 INT-03	CUSCO	CUSCO	253451	INVERSIONES TURISTICAS SINGAPUR S.R.L	ALBERT ISAAC FIGUEROA QUISPE
2	TAMBO HOTEL	2 ESTRELLAS	AYACUCHO N°. 233	CUSCO	CUSCO	223221	SOCIEDAD BENEFICIENCIA P. CUSCO.	MERCEDES PINTO CASTILLO
3	SAN AGUSTIN MONASTERIO DE LA RECOLETA	2 ESTRELLAS	JR. RECOLETA S/N	URUBAMB A	URUBAMBA	221169	SAN AGUSTIN RECOLETA S.A.C.	PEDRO GARCÍA MARTINEZ
4	PITUSIRAY	2 ESTRELLAS	AV.VILCANOTA NRO810	CALCA	CALCA	202065	ARMANDO ALVARES ARANIBAR	ARMANDO ALVARES ARANIBAR
5	PACHACUTEC	2 ESTRELLAS	AV.PACHACUTEC S/N	URUBAMB A	MACHUPICCHU	211061	CONTRERAS BENITES JULIA	JULIA CONTRERAS BENITES
6	NIÑOS II	2 ESTRELLAS	CALLE FIERRO N° 476	CUSCO	CUSCO	254611	NIÑOS HOTEL S.R.LTDA.	JOHANNA M.C.VAN DEN BERG
7	SUECIA II	1 ESTRELLAS	TECSECOCHA N°.465	CUSCO	CUSCO	239757	CARREÑO RIVERO GLORIA	GLORIA CARREÑO RIVERO
8	RESBALOSA	1 ESTRELLAS	CALLE RESBALOSA N°.494-SAN CRISTOBAL	CUSCO	CUSCO	224839	GEORGINA SANCHEZ DE PAREDES	GEORGINA SANCHEZ DE PAREDES
9	JOSE ANTONIO	4 ESTRELLAS	AV. PARDO 1080	CUSCO	CUSCO	239030	CARTIR PERU S.R.L.	JOSE ANTONIO CAROTIRAVANTI
10	TAYPIKALA HOTEL CUSCO	3 ESTRELLAS	CALLE INTICCAHUARINA 620	CUSCO	CUSCO	234911	TAYPIKALA HOTEL CUSCO E.I.R.L.	JORGE LUIS DELGADO MAMANI
11	SAN AGUSTIN INTERNACIONAL	3 ESTRELLAS	CALLE MARURI N° 390	CUSCO	CUSCO	84231001	SAN AGUSTIN INTERNACIONA L S.A.C.	ANA CARINA MENESES LUJÁN
12	AMERINDIA	3 ESTRELLAS	CALLE CHAPARRO N° 170	CUSCO	CUSCO	84255092	MADGE SORIA NORMA BEATRIZ	NORMA BEATRIZ MADGE SORIA
13	AMERINKA	3 ESTRELLAS	CALLE MARQUEZ N- 272	CUSCO	CUSCO	224999	SAN FRANCISCO INVERSIONES S.A.C.	CARLOS ITO CAMACHO
14	ANTAWASI HOTEL	2 ESTRELLAS	CALLE INTICCAHUARINA 621	CUSCO	CUSCO	241267	ALIPIO CCAHUA GALIANO	ALIPIO CCAHUA GALIANO
15	ARANJUEZ CUSCO INN	2 ESTRELLAS	AV. TULLUMAYO 249	CUSCO	WANCHAQ	233976	INVERSIONES Y	ARZUBIALDE

Continuación...

							SERVICIOS TURISTICOS ARANJUEZ S.C.R.L. UNUMIZU SERVICIOS TURISTICOS S.A.C.	ARIZABAL JORGE ANGEL
16	HOTEL UNUMIZU	2 ESTRELLAS	AV. HUAYNA CAPAC 210	CUSCO	WANCHAC	223100	SERVICIOS TURISTICOS S.A.C.	MARIA ELENA QUISPE UMPIRE
17	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION CUSCO	3 ESTRELLAS	PLAZOLETA LIMACPAMPA CHICO 473	CUSCO	CUSCO	232610	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
18	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION VALLE SAGRADO	3 ESTRELLAS	5 PARADERO YANAHUARA	URUBAMB A	URUBAMBA	511-2139710	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
19	WAYNAPICCHU	2 ESTRELLAS	AV. GARCILASO N° 216- A	CUSCO	WANCHAC	248880	COMERCIAL MAQUIMOTORS E.I.R.L.	JULIO JARAMILLO PAREDES
20	ARANWA CUSCO BOUTIQUE HOTEL	5 ESTRELLAS	CALLE SAN JUAN DE DIOS 255	CUSCO	CUSCO	84604444	PERUVIAN TOURS AGENCY S.A.C.	JOSE ALVAREZ BLAS
21	CUSCO PARDO	2 ESTRELLAS	AV. REGIONAL 998	CUSCO	CUSCO	242823	ANTARES INVERSIONES TURISTICAS S.C.R.L.	CARLOS ROJAS VALDIVIA
22	AUGUSTOS URUBAMBA	3 ESTRELLAS	PACACALLE S/N	URUBAMB A	URUBAMBA	084-201222	INVERSIONES FABU S.A.C.	FELIX OCTAVIO ARCE VELA
23	TERRA ANDINA HOTEL	3 ESTRELLAS	CALLE UNION N 184	CUSCO	CUSCO	249413	TERRA ANDINA HOTEL SAC	JORGE LUIS ALVAREZ PEREZ
24	GRINGO BILLS	3 ESTRELLAS	CALLE COLLA RAYMI 104	URUBAMB A	MACHUPICCHU	84211046	GRINGO BILLS E.I.R.L.	MARGARITA VALENCIA HONOR
25	PAKARITAMPU	3 ESTRELLAS	AV.FERROCARRIL S/N	URUBAMB A	OLLANTAYTAMBO	204020	PAKARITAMPU S.A.C.	GONZALO PEREZ DEL SOLAR CUCULIZA
26	AGUSTO'S	3 ESTRELLAS	HIPOLITO UNANUE NRO.155	CUSCO	CUSCO	222712	UGARTE DE ARCE BETTY	BETTY MARCELA UGARTE DE ARCE
27	CASA BLANCA	2 ESTRELLAS	CALLE TECTE N - 218	CUSCO	CUSCO	232581	HOTEL CASA BLANCA E.I.R.L.	JUAN DE LA CRUZ LUNA NAHUAMEL
28	CASA ESCONDIDA CHINCANA WASI	2 ESTRELLAS	CALLE PUMACURCO 635	CUSCO	CUSCO	225090	FERNANDO FELICIANO COLQUE CORNEJO	FERNANDO FELICIANO COLQUE CORNEJO
29	GARCILASO II	3 ESTRELLAS	CALLE GARCILASO NRO 285	CUSCO	CUSCO	233501	HOTELES GARCILASO E.I.R.LTDA.	GUILLERMO CAMINO ARAGON
30	INTI INN MACHUPICCHU	2 ESTRELLAS	AV. PACHACUTEC S/N	URUBAMB A	MACHUPICCHU	211137	GRUPO AMARU SAC	EDGAR DOMINGO MIRANA QUIÑONES
31	HOTEL MELANYS	3 ESTRELLAS	AVENIDA HUAYRUOPATA 1228	CUSCO	WANCHAC	224682	INVERSION HOTELERA MELANYS S.A.C.	MARCO BACA CAZAS

Continuación...

32	SOL DEL ORIENTE -CUSCO	3 ESTRELLAS	AVENIDA TULLUMAYO 872	CUSCO	CUSCO	233990	PETROGAKER S.R.L.	ROBERTO JESUS VELA MORI
33	VILANDRE	3 ESTRELLAS	AV. EL SOL N°910	CUSCO	CUSCO	240474	INVERSIONES GENERALES LA UNIÓN S.R.L.LTDA.	GERMAN COBARRUBIAS MEDINA
34	ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS	5 ESTRELLAS	HACIENDA YARAVILCA	URUBAMB A	HUAYLLABAMBA	205080	PERUVIAN TOURS AGENCY S.A.C	JOSE FAUSTO ALVAREZ BLAS
35	HOTEL TUNKI EL MERCADO	HOTEL BOUTIQUE	CALLE SIETE CUARTONES 306	CUSCO	CUSCO	582640		
36	WARARI	2 ESTRELLAS	AV. TULLUMAYO 909	CUSCO	WANCHAC	261775	INVERSIONES PM Y CM S.C.R.L.	MUÑOZ CIPRIAN MARCELINA CARMEN
37	LA QUINTA ECO HOTEL	3 ESTRELLAS	CALLE ARENALES 105	URUBAMB A	URUBAMBA	201448	TURISMO CONCEVIDAYO C E.I.R.L.	JUAN EDWIN GONZALES MUÑOZ
38	MIRADOR LOS APUS	3 ESTRELLAS	ATOC SAYCUCHUI N° 515	CUSCO	CUSCO	264243	SUIZO PERUANA DE HOTELERIA E.I.R.L.	ANTOINE LOIS HAMEL YANCOUR
39	MAMASARA	2 ESTRELLAS	CALLE SAPHY 875	CUSCO	CUSCO	245409	GRUPO LA REYNA S.A.C	PEDRO FERNENDEZ CONDOR
40	ANTARES MYSTIC	2 ESTRELLAS	CALLE CCASCAPARO 172	CUSCO	CUSCO	225420	GOLDEN LANDS S.A.C.	LA TORRE PILCO YARLY
41	RUMI PUNKU	3 ESTRELLAS	CHOQUECHACA N°. 339	CUSCO	CUSCO	221102	RUMI PUNKU E.I.R.L.	ANIBAL HUMBERTO TORRES BEJAR
42	TIERRA VIVA	3 ESTRELLAS	CALLE SAPHI 766	CUSCO	CUSCO	245858	HOTELERA PERUANA S.A.C.	RODRIGO LAZARTE MOLINA
43	EMPERADOR PLAZA	3 ESTRELLAS	SANTA CATALINA ANCHA N° 377	CUSCO	CUSCO	227412	CONSORCIO DE INVERSIONES E.I.R.L	DANIEL HOLGUIN ORTEGA
44	CALICANTO INNS	2 ESTRELLAS		CUSCO	CUSCO	245902	INVERSIONES PHILCO BEJAR E.I.R.L.	DAYSY BEJAR DE PHILCO
45	HOTEL INKA ANDINA	3 ESTRELLAS	CALLE BELEN N° 494	CUSCO	SANTIAGO	241727	HOTEL INKA ANDINA E.I.R.L.	FREDY CALANCHE GARCIA
46	GRAN HOTEL MACHUPICCHU	1 ESTRELLAS	CALLE QUERA 282	CUSCO	CUSCO	231111	SUCESION CARDENAS DE FARFAN MELCHORA	FARFAN CARDENAS FANNY EMPERATRIZ
47	HATUN AYLLU PANAKA HOTEL	2 ESTRELLAS	CALLE BELEN 347	CUSCO	CUSCO	0		
48	HOTEL BOZART	2 ESTRELLAS	CALLE AFLIGIDOS 120	CUSCO	CUSCO	984024706	LIDA BOZA CORONEL	LIDA BOZA CORONEL
49	TUPAC YUPANQUI PALACE	3 ESTRELLAS	CALLE SAN AGUSTÍN N°236	CUSCO	CUSCO	247789	SERVICIOS TURÍSTICOS GUGILE S.A.C.	FLORENCIA EDA TANAKA
50	HOTEL CONDOR	2 ESTRELLAS	PROLONG. AVENIDA LA CULTURA 1900	CUSCO	SAN SEBASTIAN	273803	HOTEL CONDOR E.I.R.L.	ALEJANDRINA PALOMINO LASTEROS

Continuación...

								LOZADA
51	HATUCHAY TOWER MACHUPICCHU HOTEL	4 ESTRELLAS	AV. HERMANOS AYAR 401 MACHUPICCHU PUEBLO	URUBAMB A	MACHUPICCHU	84211201	INVERSIONES TURISTICAS AMAUTA S.A.C.	JUAN CARLOS CASTILLO RENDON
52	MIDORI	3 ESTRELLAS	CALLE ATAUD N° 204	CUSCO	CUSCO	248144	YAWATA E.I.R.L..	SEIJI YAWATA
53	MAYTAQ WASIN	3 ESTRELLAS	CALLE SANTA CATALINA N° 342	CUSCO	CUSCO	224291	QUATTRO HOTELES Y RESTAURANTES S.R.L.	OSCAR RAMIRO VELASQUEZ SAINZ
54	HOTEL MONASTERIO	5 ESTRELLAS	CALLE PALACIO - PLAZOLETA NAZARENAS N° 136.140	CUSCO	CUSCO	604000	PERU ORIENT EXPRESS HOTEL S.A.	PATRICIO ZUCONI ASTETE
55	PALACIO NAZARENAS	5 ESTRELLAS	PLAZA NAZARENAS 276	CUSCO	CUSCO	084-582222	PERU OEH S.A.	RAUL FELIPE GARDO MARIN
56	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO KORICANCHA	3 ESTRELLAS	CALLE SAN AGUSTÍN NRO. 371	CUSCO	CUSCO	252633	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
57	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO CATEDRAL	3 ESTRELLAS	CALLE SANTA CATALINA ANGOSTA N° 149	CUSCO	CUSCO	233661	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
58	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO SAN BLAS	3 ESTRELLAS	CALLE CHIHUAMPATA N° 278	CUSCO	CUSCO	263694	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
59	CASA ANDINA	3 ESTRELLAS	PORTAL ESPINAR N°142	CUSCO	CUSCO	231733	NESSUS HOTELES PERU S.A.	JESÚS REYNALDO CHAMORRO ZANABRIA
60	CCAPAC INKA OLLANTA	3 ESTRELLAS	URB VILLA SAN ISIDRO S/N	URUBAMB A	OLLANTAYTAMBO	84204186	CCAPAC INKA OLLANTA E.I.R.L.	GLADIS AVILES AYALA
61	MARQUESES	3 ESTRELLAS	C. GARCILASO N° 256	CUSCO	CUSCO	257819	INVERSIONES NEW MARQUESESE.I R.L	JOSE CARLOS QUINTANA MAMANI
62	LOS CISNES DEL MARSANO	2 ESTRELLAS	AV. PARDO N° 557	CUSCO	CUSCO	224500	HOTEL LOS CISNES DEL MARSANO SCRL	EVA TUPAYACHI CASTILLO DE ARRAYA
63	AWKIS DREAM	3 ESTRELLAS	CALLE COLLACALLE N° 310-312	CUSCO	CUSCO	221521	APUS DREAM E.I.R.L	AMANDINA ZERECEDA VASQUEZ
64	PLAZA DE ARMAS	3 ESTRELLAS	PORTAL MANTAS N° 114	CUSCO	CUSCO	260007	CORPORACION FISCHER S.A.C.	LUIS ELEAZAR ENRIQUE FISCHER LLANOS
65	HOTEL DON BOSCO	3 ESTRELLAS	AVENIDA DON BOSCO S/N	CUSCO	CUSCO	260261	CORPORACION ALLENDE MONTTOYA S.A.C.	RODRIGO ALLENDE MONTTOYA
66	GARCILASO I	3 ESTRELLAS	CALLE GARCILASO NRO 285	CUSCO	CUSCO	233031	HOTELES GARCILASO	GUILLERMO CAMINO ARAGÓN

Continuación...

67	MABEY HOTEL PALACIO IMPERIAL	3 ESTRELLAS	AV. TACNA N°316	CUSCO	WANCHAC	221017-221021	E.I.R.L. COMERCIAL PUNTO AZÚL INVERSIONES ROYAL INKA S.A.	RUBEN VILLEGAS CAMERO
68	HOTEL ROYAL INKA	3 ESTRELLAS	CARRETERA PISAC KM 1.5 S/N	CALCA	PISAQ	222284	INVERSIONES ROYAL INKA S.A.	EFRAIN ALLER SUAREZ
69	ROYAL INKA II	3 ESTRELLAS	CALLE SANTA TERESA N° 335	CUSCO	CUSCO	221567	INVERSIONES ROYAL INKA S.A.	EFRAIN ALLER SUAREZ
70	INKAS INN CUSCO	2 ESTRELLAS	UB. SAN BORJA, JR. ICA LOT. 11	CUSCO	WANCHAC	236211	NUÑEZ SAAVEDRA VALENTINA	NUÑEZ SAAVEDRA VALENTINA
71	OLLANTAYTAMBO LODGE	2 ESTRELLAS	QUINTA CRUZ S/N	URUBAMB A	OLLANTAYTAMBO	204053-204141	OLLANTAYTAMBO LODGE E.I.R.LTDA.	DIANA PALOMINO APARICIO
72	SOL PLAZA INN	2 ESTRELLAS	CALLE PLATEROS N°358	CUSCO	CUSCO	249031	ABRAHAM PEÑA HUAMAN	ABRAHAM PEÑA HUAMAN
73	SUEÑOS DEL INKA	3 ESTRELLAS	CALLE ALABADO N°. 119	CUSCO	CUSCO	242299	SERVICIOS TURISTICOS J.B.C.S.A.C	KARINA DORIS VARGAS CESPEDES
74	SONESTA POSADA DEL INCA	3 ESTRELLAS	PORTAL ESPINAR N°181	CUSCO	CUSCO	227061	INMOBILIARIA DE TURISMO S.A.	ELIZABETH CARLOTTO OCAMPO
75	CUSCO KENAMARI	3 ESTRELLAS	AV. PARDO N- 769- B	CUSCO	CUSCO	223685	KENAMARIS E.I.R.L.	PILAR RODRIGUEZ RIVEROS
76	SONESTA POSADA DEL INCA VALLE SAGRADO YUCAY	3 ESTRELLAS	PLAZA MANCO II N° 123	URUBAMB A	YUCAY	084-201107	INMOBILIARIA DE TURISMO S.A.	DEL RIO PEREZ MIGUEL ENRIQUE
77	NOVOTEL	4 ESTRELLAS	CALLE SAN AGUSTIN N° 239	CUSCO	CUSCO	581030	CORPORACION HOTELERA DEL CUZCO S.A. SALONES DEL INCA Y	DANIELA LONGO
78	SALONES DEL INCA	2 ESTRELLAS	AVENIDA LOS INCAS N° 1316-A	CUSCO	CUSCO	225017	SERVICIOS MULTIPLES TURISTICOS E.I.R.L.	MARIA DEL PILAR ESPINOZA DURAN
79	SAMANA INN	2 ESTRELLAS	AV. EL ESTUDIANTE	URUBAMB A	OLLANTAYTAMBO	84436719	FLORA QUISPE RIOS DE CENTENO SOCIEDAD HOTELERA DEL SUR S.A.	FLORA QUISPE RIOS DE CENTENO
80	SONESTA HOTEL CUSCO	4 ESTRELLAS	AVENIDA SOL 954	CUSCO	CUSCO	581200	COMERCIAL PUNTO AZUL E.I.R.L.	DANIEL FRANKLIN MEDINA MIRANDA
81	HOTEL MABEY PALACIO IMPERIAL URUBAMBA	3 ESTRELLAS	AV. QUINSACUCHO 802, VIA URUBAMBA	URUBAMB A	URUBAMBA	201717	DE LA VILLA HERMOZA	VILLEGAS CAMERO RUBEN
82	DE LA VILLA HERMOZA	3 ESTRELLAS	AV. PARDO N° 1079	CUSCO	CUSCO	246342-227407	DE LA VILLA HERMOZA	DELIA MUÑIZ CALVO DE HERMOZA

Continuación...

83	INKATERRA LA CASONA	HOTEL BOUTIQUE	PLAZA NAZARENAS 211	CUSCO	CUSCO	211122	S.R.LTDA.	
84	ROYAL INKA I	3 ESTRELLAS	PLAZA REGOCIJO N° 299	CUSCO	CUSCO	222284	INVERSIONES ROYAL INKA S.A	MANUEL EMILIO BELLEZA LARA
85	CASA CARTAGENA	HOTEL BOUTIQUE	CALLE PUMARCURCO 336	CUSCO	CUSCO	224356		
86	TORNADO	3 ESTRELLAS	JR. CONCHATUPA S/N	URUBAMB A	URUBAMBA	201120	DAVID ANTONIO TEJADA CACERES	DAVID ANTONIO TEJADA CACERES
87	UNION REAL	2 ESTRELLAS	PROLONG AV. CULTURA 2118	CUSCO	SAN SEBASTIAN	273848	CHAMBI MUÑOZ NICOMEDES	CHAMBI MUÑOZ NICOMEDES
88	HOTEL ROYAL QOSQO	2 ESTRELLAS	CALLE TECSECOCHA 02	CUSCO	CUSCO	226221	COMPAÑIA ROZ PERU S.A.C. GREGORIA	ROBERT ORMACHEA ZUZUNAGA
89	APU PIRWAYANI	2 ESTRELLAS	AV. DE LA CULTURA N° 1155 URB. LICENCIADOS	CUSCO	SAN SEBASTIAN	84272171	CASAS HUAMANHUILL CA	GREGORIA CASAS HUAMANHUILLCA
90	SAN FRANCISCO PLAZA HOTEL	3 ESTRELLAS	CALLE CENIZA N° 147	CUSCO	CUSCO	84253932	INVERSIONES FINOS EL DORADO SRL	ODILON ELOY CRUZ TORRES
91	LIBERTADOR HOTEL´S, RESORTS&SPAS	5 ESTRELLAS	PLAZOLETA SANTO DOMINGO 259 CUSCO	CUSCO	CUSCO	231961	INVERSIONES NACIONALES DE TURISMO S.A.	
92	HOSTAL LA PEQUEÑA CASITA	2 ESTRELLAS	AV. HERMANOS AYAR MZ.13 LT.11	URUBAMB A	MACHUPICCHU	211153		
93	JW MARRIOTT	5 ESTRELLAS	RUINAS 432	CUSCO	CUSCO	211122	INVERSIONES LA RIOJA	
94	HOTEL HATUN PACHAMAMA	3 ESTRELLAS	CALLE CHASKATIKA 109	URUBAMB A	MACHUPICCHU	435810		

Apéndice C: Cuestionario Aplicado

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

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

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					

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



24	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION CUSCO	2	3	2	2	3	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	2	1	HACCP	1	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	4	
25	CASA ANDINA PRIVATE COLLECTION VALLE SAGRADO	3	3	2	2	4	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	5	1	NO ESPECIFICA	1	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4		
26	WAYNAPICCHU	2	2	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5		
27	ARANWA CUSCO BOUTIQUE HOTEL	2	5	2	2	2	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	1	2	NO CORRESPONDE	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	1	5	4	5	5	2	4	5	3	5	4	5	4	3	5	5	5	5			
28	CUSCO PARDO	2	2	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	2	4	2	2	2	3		
29	AUGUSTOS URUBAMBA	3	3	2	2	2	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4		
31	TERRA ANDINA HOTEL	2	3	2	2	2	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	5	1	HACCP	1	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5			
32	GRINGO BILLS	3	3	2	2	1	1		7	SERVICIOS HOTELEROS	5	2	NO CORRESPONDE	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
35	PAKARITAMPU	3	3	2	2	2	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	NO ESPECIFICA	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
36	AGUSTO'S	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	4	2	NO CORRESPONDE	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	
37	CASA BLANCA	2	2	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	2	NO CORRESPONDE	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3		
38	CASA ESCONDIDA CHINCANA WASI	2	2	2	2	1	1		7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	ISO	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
39	GARCILASO II	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	5	2	NO CORRESPONDE	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	
40	INTI INN MACHUPICCHU	3	2	2	2	1	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	1	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
41	HOTEL MELANYS	2	3	2	2	1	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	SISTEMA DE CALIDAD CON EL BUEN SERVICIO AL CLIENTE	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	SOL DEL ORIENTE - CUSCO	2	3	2	2	1	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	1	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	4	5	5	4				
44	VILANDRE	2	3	2	2	1	3	PROPIETARIO	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	ISO	2	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	
45	ARANWA SACRED VALLEY HOTEL & WELLNESS	3	5	2	2	2	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	1	2	NO CORRESPONDE	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5			
46	HOTEL TUNKI EL MERCADO	2	6	2	2	2	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
48	WARARI	2	2	2	2	1	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	ENCUESTAS A LOS HUESPEDES	1	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5
49	LA QUINTA ECO HOTEL	3	3	2	2	2	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	1	NO ESPECIFICA	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	
50	MIRADOR LOS APUS	2	3	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	NO ESPECIFICA	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		

Continuación...

51	MAMASARA	2 2 2 2 2 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	4 2	NO CORRESPONDE	2 2 2 1 2 2 2 2 3 2 2 2 3 3 1 2 2 3 1 1 3 1 3 2 2 2 2 2 4 2 3 3 4 2 4
52	ANTARES MYSTIC	2 2 2 2 1 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	3 1	NO ESPECIFICA	2 5 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 4 4 3 5 4 4 3 4 5 4 4 5 5 4 4
53	RUMI PUNKU	2 3 2 2 2 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2 2	NO CORRESPONDE	4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 3 5 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3
54	TIERRA VIVA	2 3 2 2 2 3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	1 1	HACCP	2 4 4 5 5 4 4 3 5 4 5 5 5 4 3 3 3 5 5 4 5 5 5 2 4 5 2 5 4 4 5 3 5 5 5 5
56	EMPERADOR PLAZA	2 3 2 2 2 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	4 2	NO CORRESPONDE	2 3 2 2 3 2 2 2 2 2 2 2 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 1 2 2 2 1 2 2 2 2 2 3 2
57	CALICANTO INNS	2 2 2 2 1 3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	3 1	NO ESPECIFICA	3 5 4 5 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 4 5 4 5 4 5 5 5 5 4
58	HOTEL INKA ANDINA	2 3 2 2 1 3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	2 1	NO ESPECIFICA	1 2 4 3 4 3 4 2 4 2 4 4 3 3 4 4 4 3 4 3 4 3 3 2 3 3 3 4 2 3 3 3 2 4 4 3
61	GRAN HOTEL MACHUPICCHU	2 1 2 2 1 3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	5 1	NO ESPECIFICA	3 4 5 4 4 5 4 4 3 4 5 4 4 4 4 4 3 4 4 4 5 5 4 5 5 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4
62	HATUN AYLLU PANAKA HOTEL	2 2 2 2 1 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1 2	NO CORRESPONDE	4 4 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 3 3 3 4 3 4 5 4 5 3 3 4 3 4 4 4 3 4 3 4 4 4
63	HOTEL BOZART	2 2 2 2 1 3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	1 1	NO ESPECIFICA	1 4 4 5 4 5 4 5 4 4 5 4 5 4 4 4 3 5 4 4 4 5 5 4 5 5 5 5 4 5 5 5 3 4 5 5
65	TUPAC YUPANQUI PALACE	2 3 2 2 1 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	3 2	NO CORRESPONDE	4 3 5 4 4 4 4 3 2 4 4 4 4 4 4 4 3 1 2 3 4 4 1 2 3 4 3 3 4 2 2 4 4 3 4
66	HOTEL CONDOR	2 2 2 2 1 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	3 1	NO ESPECIFICA	3 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 5 3 5 3 5 5 5 5 5 5 4 5 5 4 4 5 4 5 5 3 5 2 5
67	HATUCHAY TOWER MACHUPICCHU HOTEL	3 4 2 2 2 3	ASISTENTE DE GERENCIA	7	SERVICIOS HOTELEROS	3 2	NO CORRESPONDE	4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 3 4 3 4
69	MIDORI	2 3 2 2 2 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2 2	NO CORRESPONDE	3 4 4 4 3 4 4 3 3 4 4 4 2 4 3 3 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 2 3 3 3
70	MAYTAQ WASIN	2 3 2 2 2 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1 2	NO CORRESPONDE	4 4 4 5 5 4 4 4 3 5 4 4 4 3 3 3 4 4 4 4 4 5 3 4 4 4 4 3 3 4 4 5 4 5 4
71	HOTEL MONASTERIO	2 5 2 2 3 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	3 1	SQF, LQA	2 5 4 5 4 4 5 4 3 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 3 4 4 5 3 4 3 4 4 5 4 5 4
72	PALACIO NAZARENAS	2 5 2 2 1 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	1 1	SQF, LQA	1 5 5 5 4 4 5 5 4 5 4 5 4 5 5 5 4 4 5 5 5 4 4 4 3 4 5 5 5 5 4 5 4 5
73	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO KORICANCHA	2 3 2 2 2 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	3 1	ISO	2 4 4 3 4
74	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO CATEDRAL	2 3 2 2 2 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	2 2	NO CORRESPONDE	5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 4 4 4 5 4 5 5 5 3 3 5 4 5 5
75	CASA ANDINA CLASSIC CUSCO SAN BLAS	2 3 2 2 2 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	2 1	ISO	2 5 5 4 5 5 5 5 4 4 4 5 4 4 4 5 4 5 5 5 5 5 4 5 4 5 4 5 3 4 4 5 5 5 4
76	CASA ANDINA	2 3 2 2 2 2		7	SERVICIOS HOTELEROS	2 2	NO CORRESPONDE	4 4 5 5 5 4 5 4 4 5 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 3 4 5 5 4 3 4 4 3 5 5 5 4
77	CCAPAC INKA OLLANTA	3 3 2 2 1 3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1 1	NO ESPECIFICA	2 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4
78	MARQUESES	2 3 2 2 2 1		7	SERVICIOS HOTELEROS	3 2	NO CORRESPONDE	2 2 4 2 2 2 2 2 2 2 4 2 2 4 2 2 4 4 4 2 2 4 4 4 2 2 4 4 2 3 2 2 2 2 2 2 4 2 2

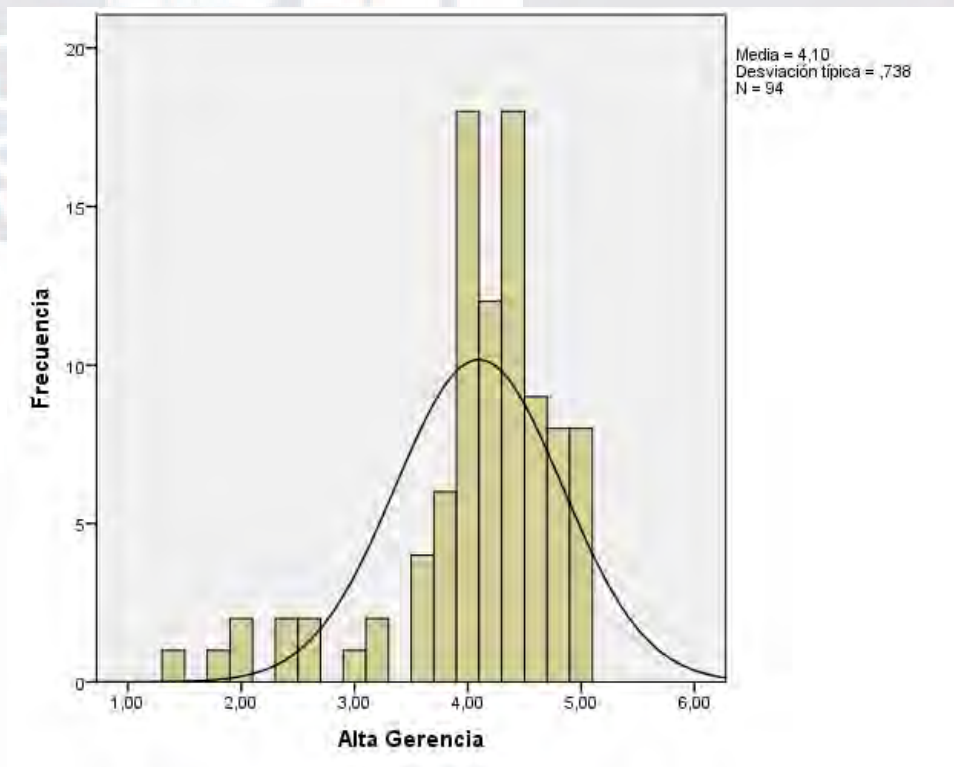
79	LOS CISNES DEL MARSANO	2	2	2	2	1	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	3	2	NO CORRESPONDE	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4			
80	AWKIS DREAM	2	3	2	2	1	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	1	NO ESPECIFICA	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
82	PLAZA DE ARMAS	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	2	NO CORRESPONDE	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1		
83	HOTEL DON BOSCO	2	3	2	2	1	3	JEFE DE RESERVAS	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	1	ISO	1	4	3	4	4	4	5	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	5				
85	GARCILASO I	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	4	1	2	4	4	4	3	4	3	2	4	3	4					
86	MABEY HOTEL PALACIO IMPERIAL	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
87	HOTEL ROYAL INKA	1	3	2	2	2	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	NO ESPECIFICA	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4				
88	ROYAL INKA II	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	5	1	FODA	1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
89	INKAS INN CUSCO	2	2	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	4	4	3	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4				
91	OLLANTAYTAMBO LODGE	3	2	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	2	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4				
94	SOL PLAZA INN	2	2	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4			
95	SUEÑOS DEL INKA	2	3	2	2	1	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	ENCUESTAS A LOS HUESPEDES	2	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
98	SONESTA POSADA DEL INCA	2	3	2	2	2	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	4	1	GUEST SATISFACCION INDEX	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
99	CUSCO KENAMARI	2	3	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	PROPIOS DE LA COMPAÑIA	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4			
100	SONESTA POSADA DEL INCA VALLE SAGRADO YUCAY	3	3	2	2	3	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	4	1	GUEST SATISFACCION INDEX	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
101	NOVOTEL	2	4	2	2	3	3	GERENCIA ADMINISTRATIVA	7	SERVICIOS HOTELEROS	3	1	PROPIOS DE LA COMPAÑIA	3	5	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5				
102	SALONES DEL INCA	2	2	2	2	2	1		7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3							
103	SAMANA INN	3	2	2	2	1	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
104	SONESTA HOTEL CUSCO	2	4	2	2	3	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	2	1	GUEST SATISFACCION INDEX	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4
105	HOTEL MABEY PALACIO IMPERIAL UIRUBAMBA	3	3	2	2	1	3	RECEPCION	7	SERVICIOS HOTELEROS	1	1	NO ESPECIFICA	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		
106	DE LA VILLA HERMOZA	2	3	2	2	2	3	ADMINISTRADOR	7	SERVICIOS HOTELEROS	2	2	NO CORRESPONDE	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	1	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	4	4	4	3	5	3	4		
109	INKATERRA LA CASONA	2	6	2	2	3	2		7	SERVICIOS HOTELEROS	5	1	PROPIOS DE LA COMPAÑIA	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5		

Continuación...

Apéndice E: Distribuciones de Frecuencia y Gráficos

Distribución de frecuencias alta gerencia

		Alta Gerencia			
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,40	1	1.1	1.1	1.1
	1,80	1	1.1	1.1	2.1
	2,00	2	2.1	2.1	4.3
	2,40	2	2.1	2.1	6.4
	2,60	2	2.1	2.1	8.5
	3,00	1	1.1	1.1	9.6
	3,20	2	2.1	2.1	11.7
	3,60	4	4.3	4.3	16.0
	3,80	6	6.4	6.4	22.3
	4,00	18	19.1	19.1	41.5
	4,20	12	12.8	12.8	54.3
	4,40	18	19.1	19.1	73.4
	4,60	9	9.6	9.6	83.0
	4,80	8	8.5	8.5	91.5
	5,00	8	8.5	8.5	100.0
Total	94	100.0	100.0		



Distribución de frecuencias para alta gerencia.

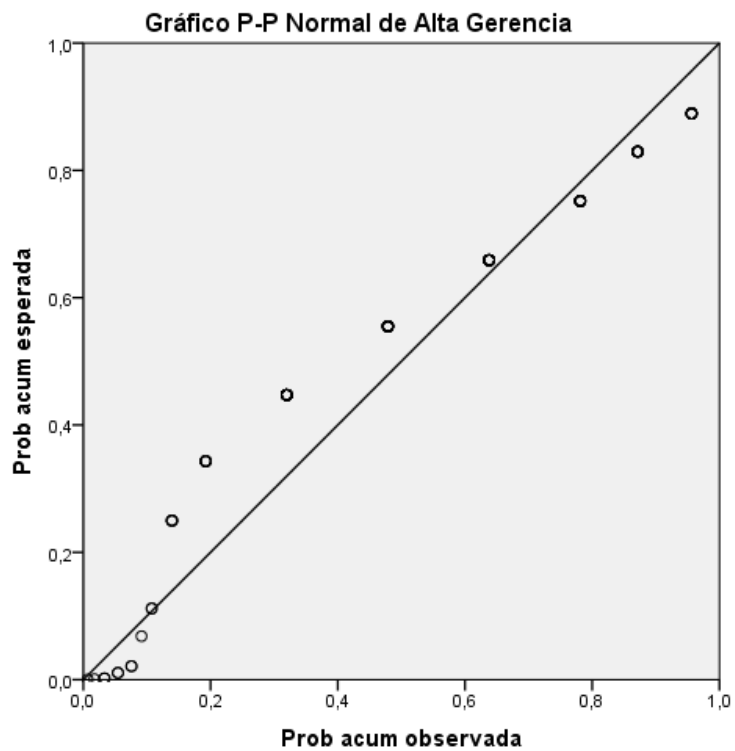


Gráfico P-P normal para alta gerencia.

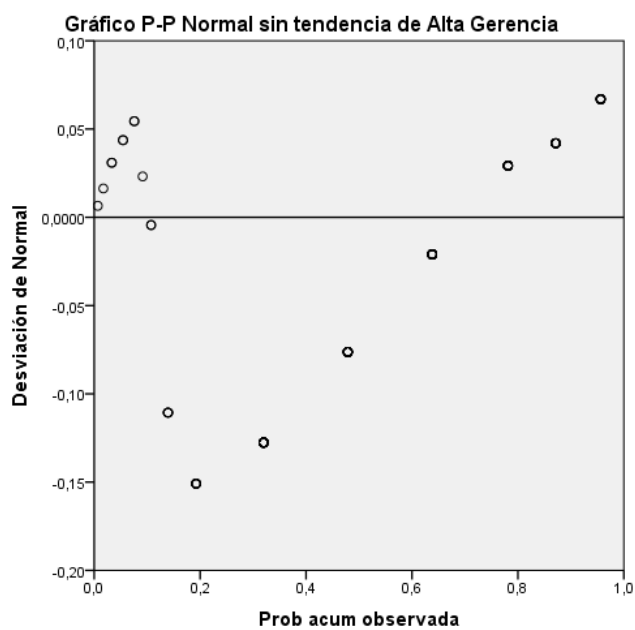
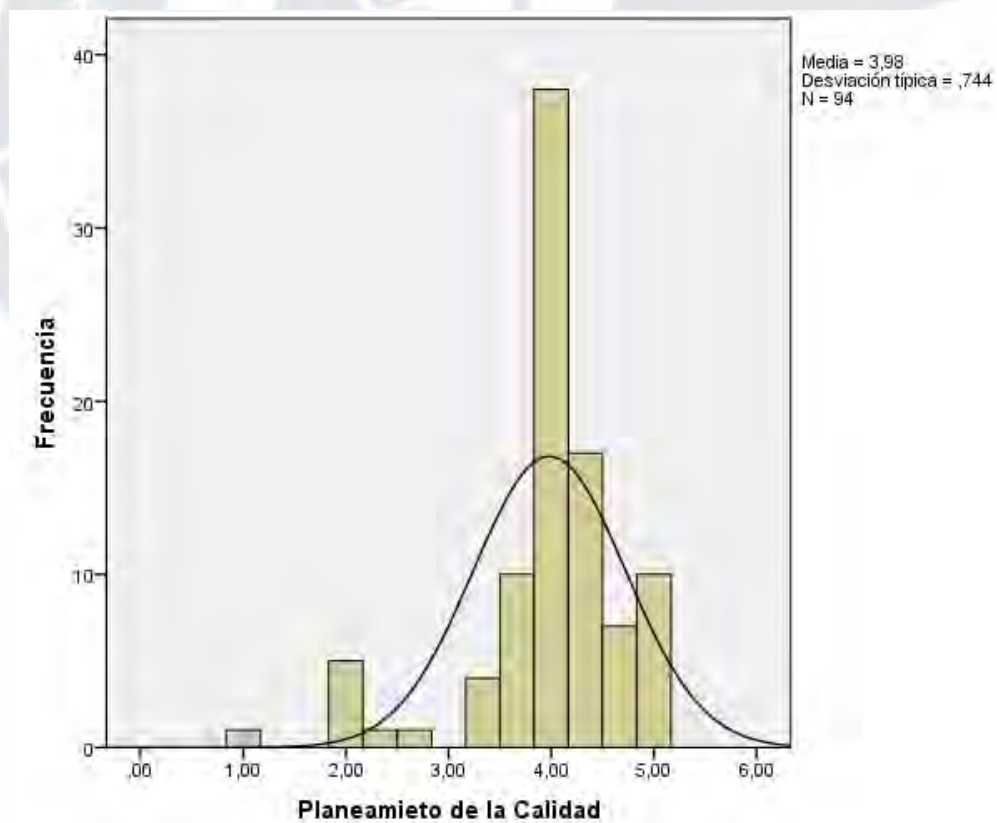


Gráfico P-P normal sin tendencia para alta gerencia.

Distribución de planeamiento de la calidad

Planeamiento de la Calidad					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1.1	1.1	1.1
	2,00	5	5.3	5.3	6.4
	2,33	1	1.1	1.1	7.4
	2,67	1	1.1	1.1	8.5
	3,33	4	4.3	4.3	12.8
	3,67	10	10.6	10.6	23.4
	4,00	38	40.4	40.4	63.8
	4,33	17	18.1	18.1	81.9
	4,67	7	7.4	7.4	89.4
	5,00	10	10.6	10.6	100.0
Total	94	100.0	100.0		

Distribución de frecuencias para planeamiento de la calidad.



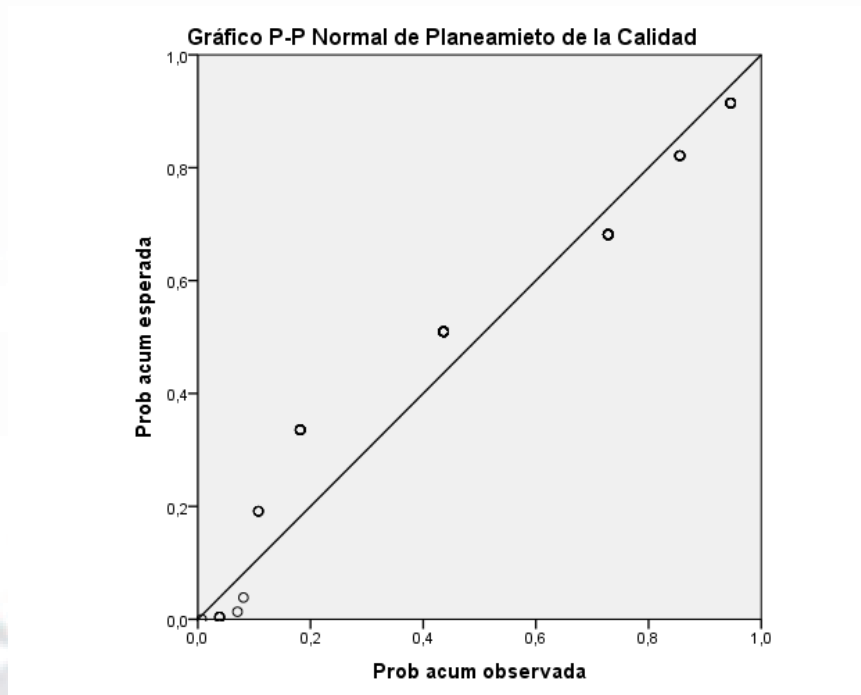


Gráfico P-P normal para planeamiento de la calidad.

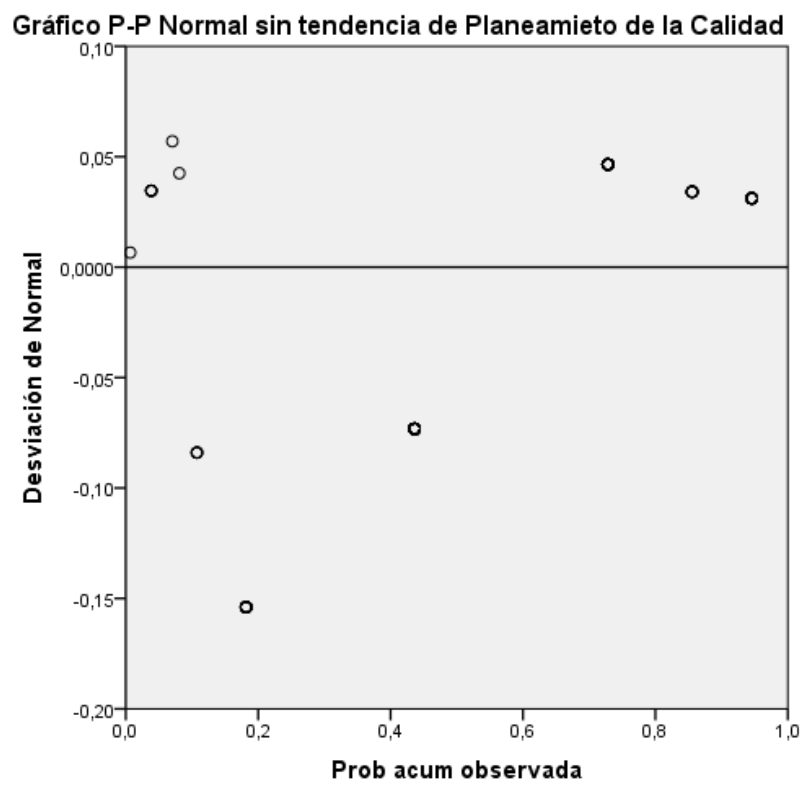
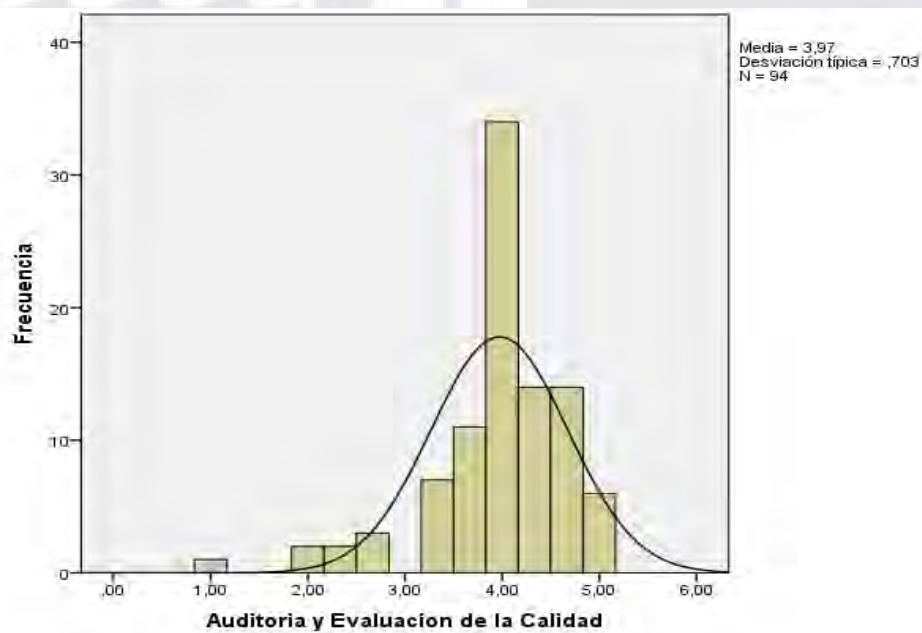


Gráfico P-P normal sin tendencia para planeamiento de la calidad.

Distribución de frecuencias auditoria y evaluación de la calidad

Auditoria y Evaluación de la Calidad					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1.1	1.1	1.1
	2,00	2	2.1	2.1	3.2
	2,33	2	2.1	2.1	5.3
	2,67	3	3.2	3.2	8.5
	3,33	7	7.4	7.4	16.0
	3,67	11	11.7	11.7	27.7
	4,00	34	36.2	36.2	63.8
	4,33	14	14.9	14.9	78.7
	4,67	14	14.9	14.9	93.6
	5,00	6	6.4	6.4	100.0
Total	94	100.0	100.0		

Distribución de frecuencias para auditoría y evaluación de la calidad.



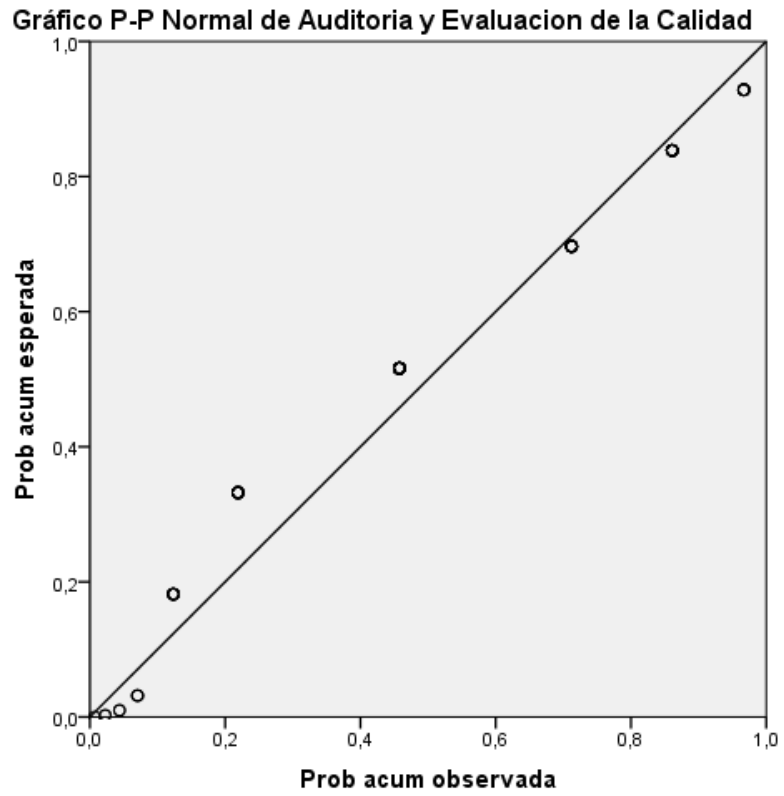


Gráfico P-P normal para auditoría y evaluación de la calidad.

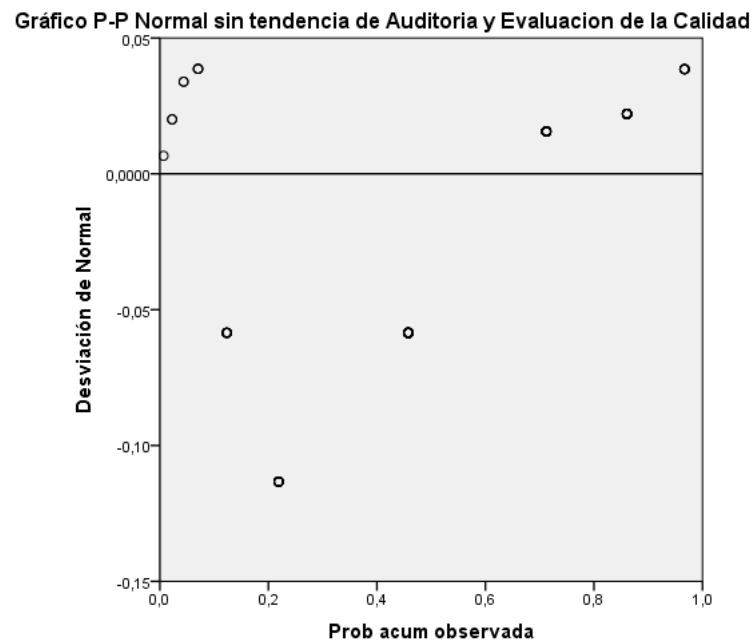
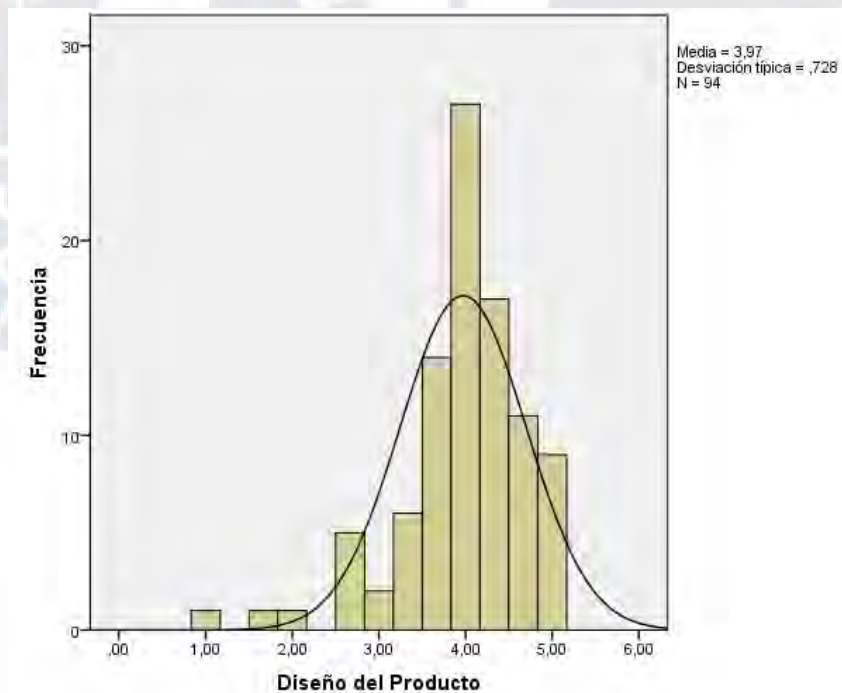


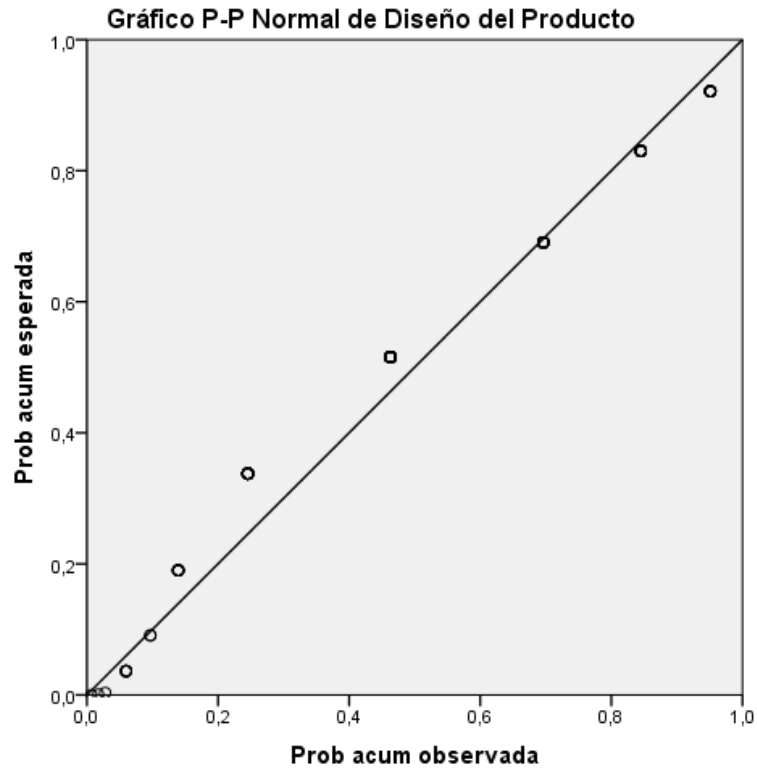
Gráfico P-P normal sin tendencia para auditoría y evaluación de la calidad.

Distribución de frecuencias de diseño del producto

Diseño del Producto					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1.1	1.1	1.1
	2,00	1	1.1	1.1	3.2
	2,67	5	5.3	5.3	8.5
	3,00	2	2.1	2.1	10.6
	3,33	6	6.4	6.4	17.0
	3,67	14	14.9	14.9	31.9
	4,00	27	28.7	28.7	60.6
	4,33	17	18.1	18.1	78.7
	4,67	11	11.7	11.7	90.4
	5,00	9	9.6	9.6	100.0
Total		94	100.0	100.0	



Distribución de frecuencias para diseño del producto.



.Gráfico P-P normal para diseño del producto.

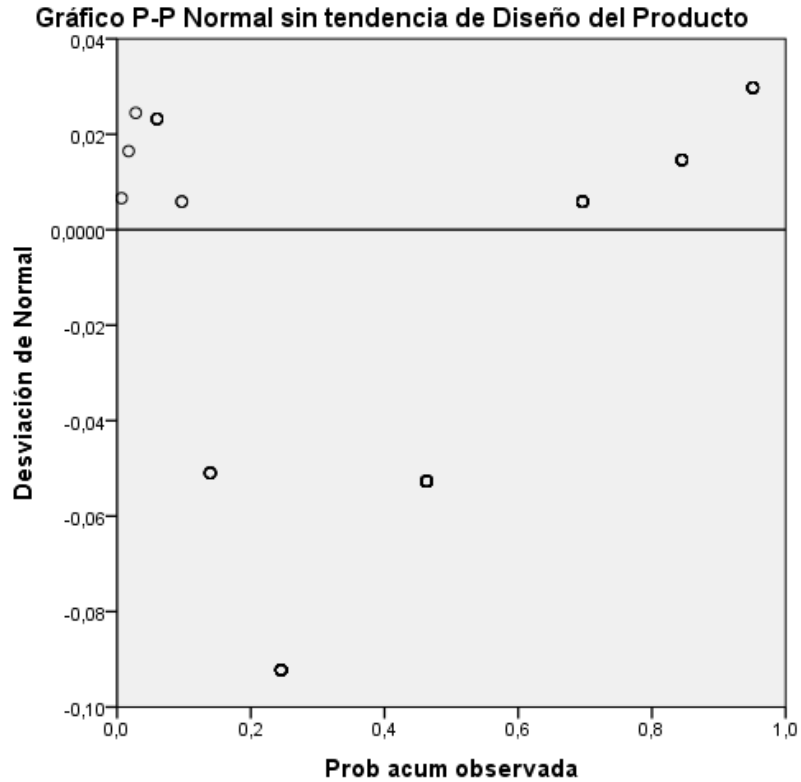
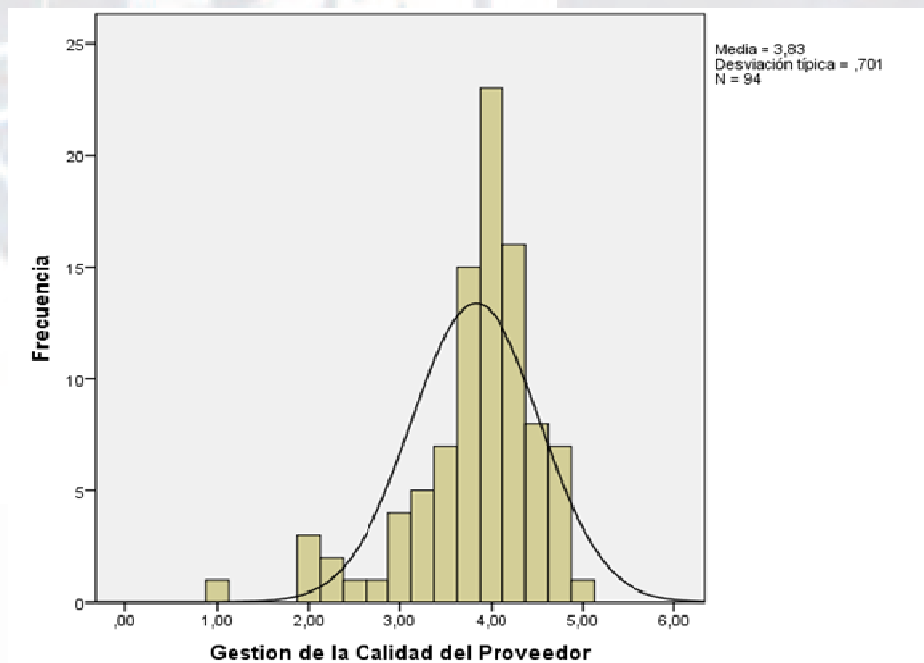


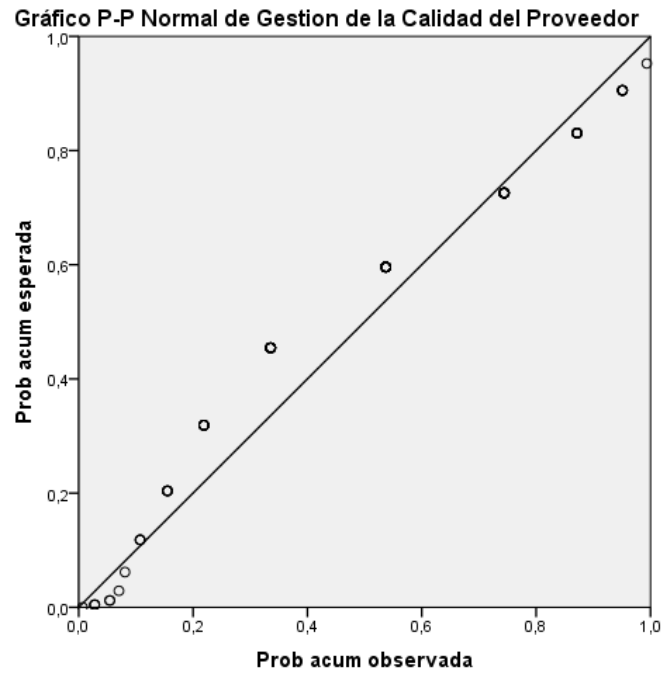
Gráfico P-P normal sin tendencia para diseño del producto.

Distribución de frecuencias de Gestión calidad del proveedor

Gestión de la Calidad del Proveedor					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1.1	1.1	1.1
	2,00	3	3.2	3.2	4.3
	2,25	2	2.1	2.1	6.4
	2,50	1	1.1	1.1	7.4
	2,75	1	1.1	1.1	8.5
	3,00	4	4.3	4.3	12.8
	3,25	5	5.3	5.3	18.1
	3,50	7	7.4	7.4	25.5
	3,75	15	16.0	16.0	41.5
	4,00	23	24.5	24.5	66.0
	4,25	16	17.0	17.0	83.0
	4,50	8	8.5	8.5	91.5
	4,75	7	7.4	7.4	98.9
	5,00	1	1.1	1.1	100.0
Total		94	100.0	100.0	



Distribución de frecuencias para gestión de la calidad del proveedor.



.Gráfico P-P normal para gestión de la calidad del proveedor.

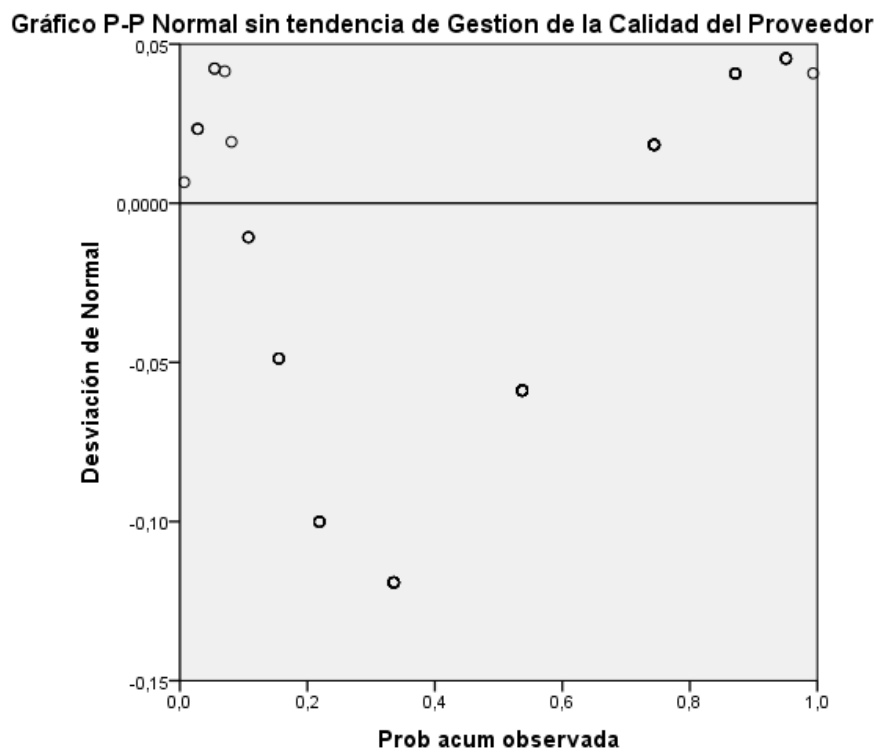
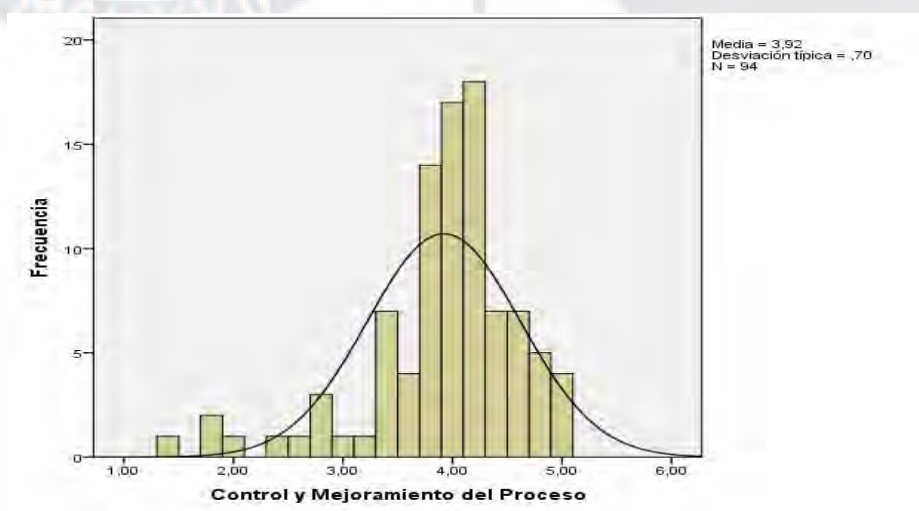


Gráfico P-P normal sin tendencia para gestión de la calidad del proveedor.

Distribución de frecuencias de control y mejoramiento del proceso

Control y Mejoramiento del Proceso					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,40	1	1.1	1.1	1.1
	1,80	2	2.1	2.1	3.2
	2,00	1	1.1	1.1	4.3
	2,40	1	1.1	1.1	5.3
	2,60	1	1.1	1.1	6.4
	2,80	3	3.2	3.2	9.6
	3,00	1	1.1	1.1	10.6
	3,20	1	1.1	1.1	11.7
	3,40	7	7.4	7.4	19.1
	3,60	4	4.3	4.3	23.4
	3,80	14	14.9	14.9	38.3
	4,00	17	18.1	18.1	56.4
	4,20	18	19.1	19.1	75.5
	4,40	7	7.4	7.4	83.0
	4,60	7	7.4	7.4	90.4
	4,80	5	5.3	5.3	95.7
5,00	4	4.3	4.3	100.0	
Total		94	100.0	100.0	

Distribución de frecuencias para control y mejoramiento del proceso.



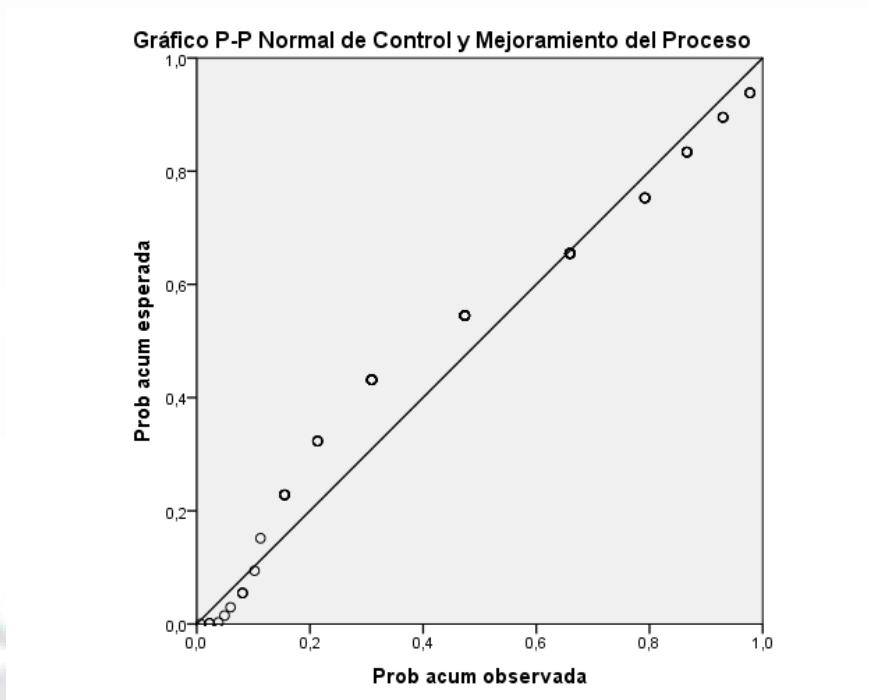


Gráfico P-P normal para control y mejoramiento del proceso.

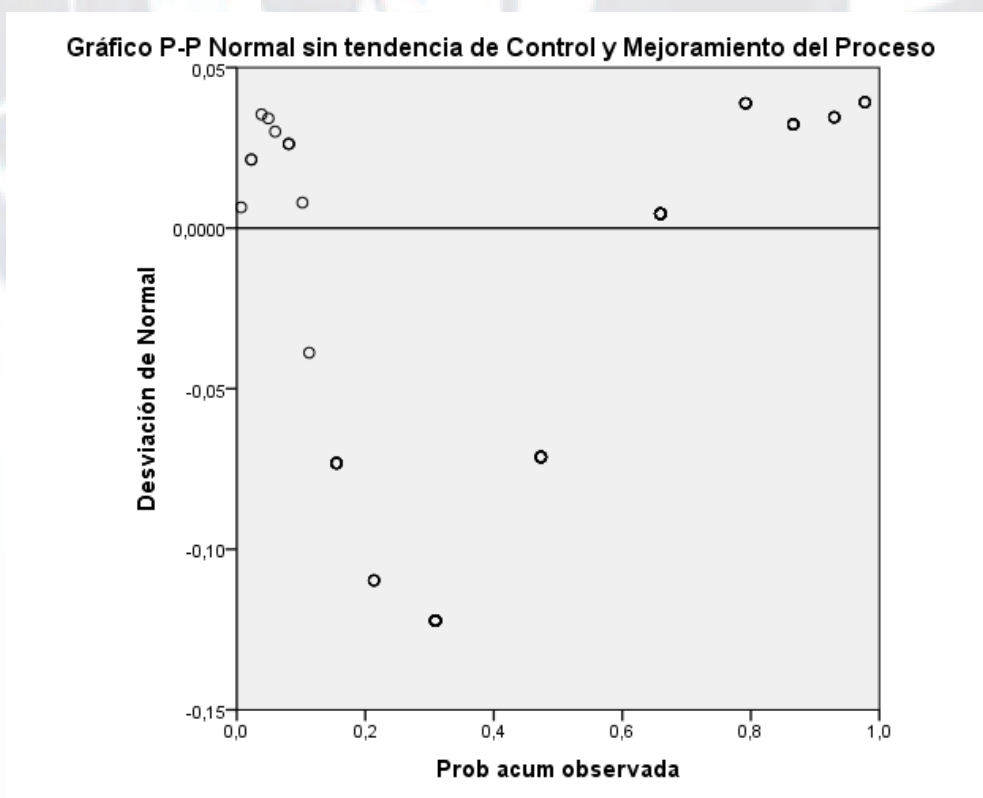
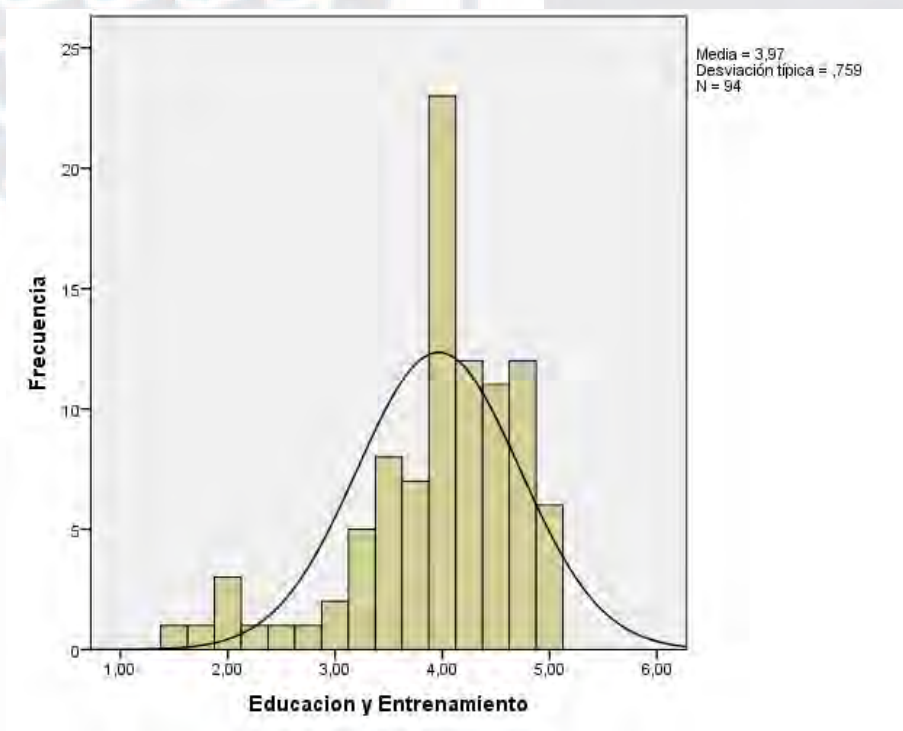


Gráfico P-P normal sin tendencia para control y mejoramiento del proceso.

Distribución de frecuencias de educación y entrenamiento

Educación y Entrenamiento					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,50	1	1.1	1.1	1.1
	1,75	1	1.1	1.1	2.1
	2,00	3	3.2	3.2	5.3
	2,25	1	1.1	1.1	6.4
	2,50	1	1.1	1.1	7.4
	2,75	1	1.1	1.1	8.5
	3,00	2	2.1	2.1	10.6
	3,25	5	5.3	5.3	16.0
	3,50	8	8.5	8.5	24.5
	3,75	7	7.4	7.4	31.9
	4,00	23	24.5	24.5	56.4
	4,25	12	12.8	12.8	69.1
	4,50	11	11.7	11.7	80.9
	4,75	12	12.8	12.8	93.6
	5,00	6	6.4	6.4	100.0
Total		94	100.0	100.0	



Distribución de frecuencias para educación y entrenamiento.

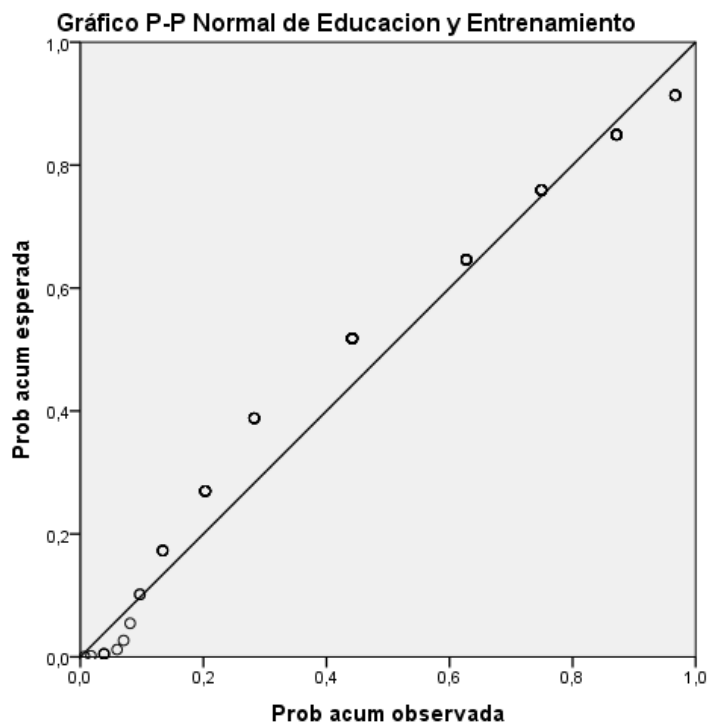


Gráfico P-P normal para educación y entrenamiento.

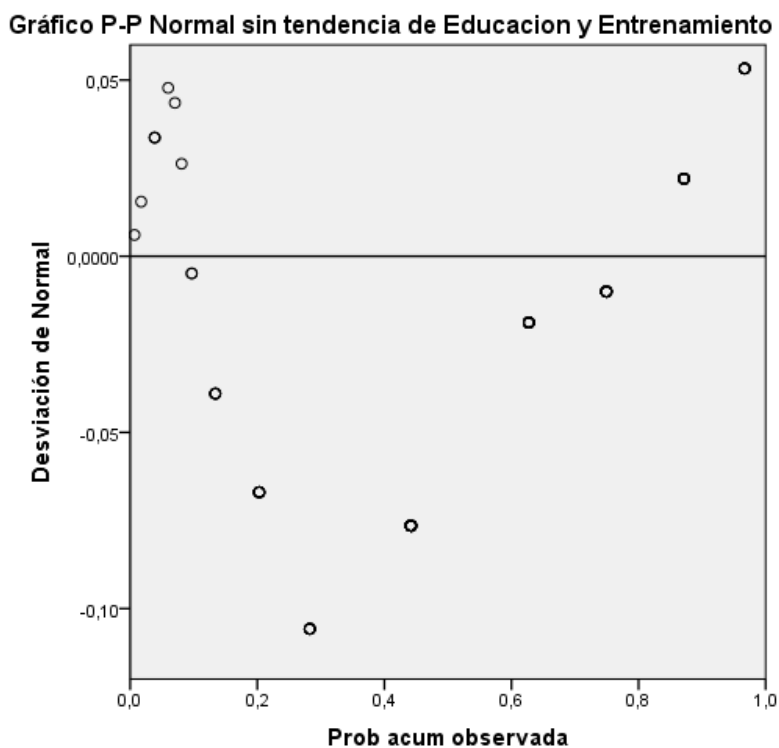
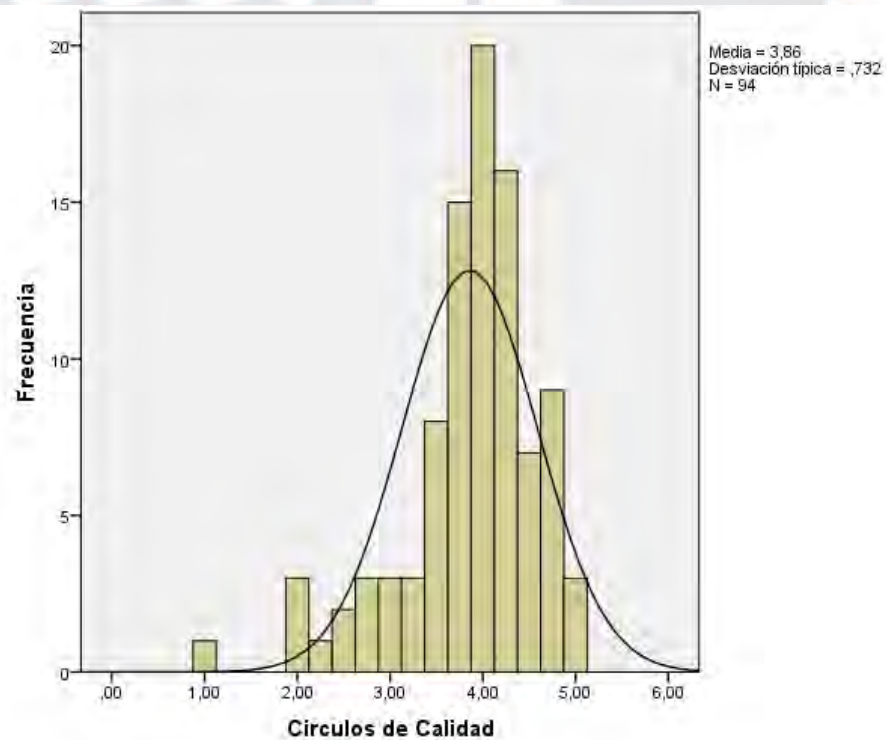


Gráfico P-P normal sin tendencia para educación y entrenamiento.

Distribución de frecuencias de círculos de calidad

		Círculos de Calidad			
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	1	1.1	1.1	1.1
	2,00	3	3.2	3.2	4.3
	2,25	1	1.1	1.1	5.3
	2,50	2	2.1	2.1	7.4
	2,75	3	3.2	3.2	10.6
	3,00	3	3.2	3.2	13.8
	3,25	3	3.2	3.2	17.0
	3,50	8	8.5	8.5	25.5
	3,75	15	16.0	16.0	41.5
	4,00	20	21.3	21.3	62.8
	4,25	16	17.0	17.0	79.8
	4,50	7	7.4	7.4	87.2
	4,75	9	9.6	9.6	96.8
	5,00	3	3.2	3.2	100.0
Total		94	100.0	100.0	



Distribución de frecuencias para círculos de calidad.

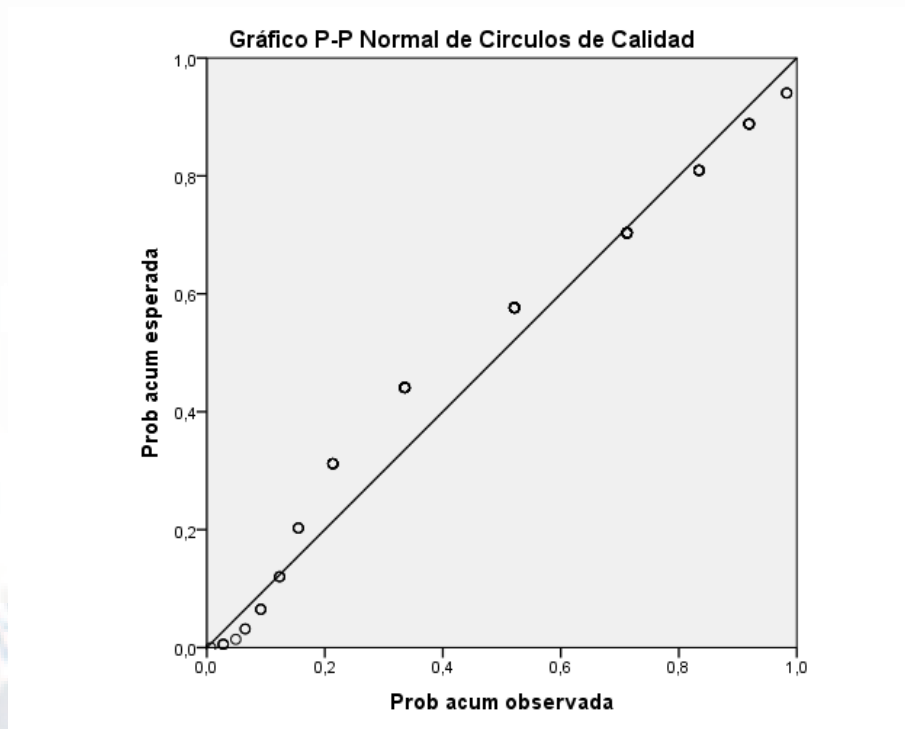


Gráfico P-P normal para círculos de calidad.

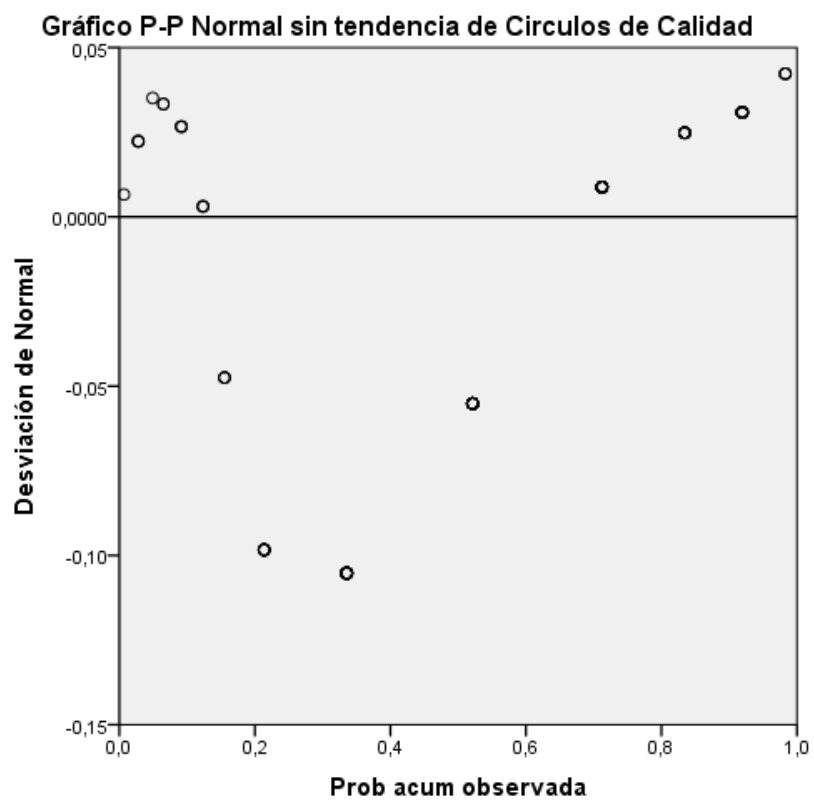
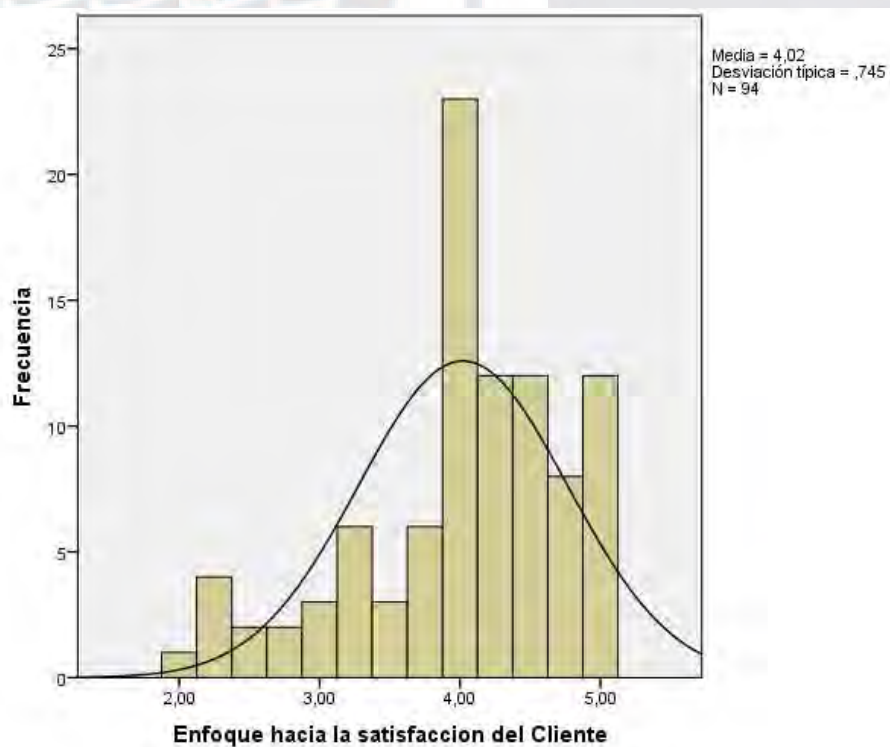


Gráfico P-P normal sin tendencia para círculos de calidad.

Distribución de frecuencias de satisfacción del cliente

Enfoque hacia la satisfacción del Cliente					
		Frecuencia	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2,00	1	1.1	1.1	1.1
	2,25	4	4.3	4.3	5.3
	2,50	2	2.1	2.1	7.4
	2,75	2	2.1	2.1	9.6
	3,00	3	3.2	3.2	12.8
	3,25	6	6.4	6.4	19.1
	3,50	3	3.2	3.2	22.3
	3,75	6	6.4	6.4	28.7
	4,00	23	24.5	24.5	53.2
	4,25	12	12.8	12.8	66.0
	4,50	12	12.8	12.8	78.7
	4,75	8	8.5	8.5	87.2
	5,00	12	12.8	12.8	100.0
	Total		94	100.0	100.0



Distribución de frecuencias para enfoque hacia la satisfacción del cliente.

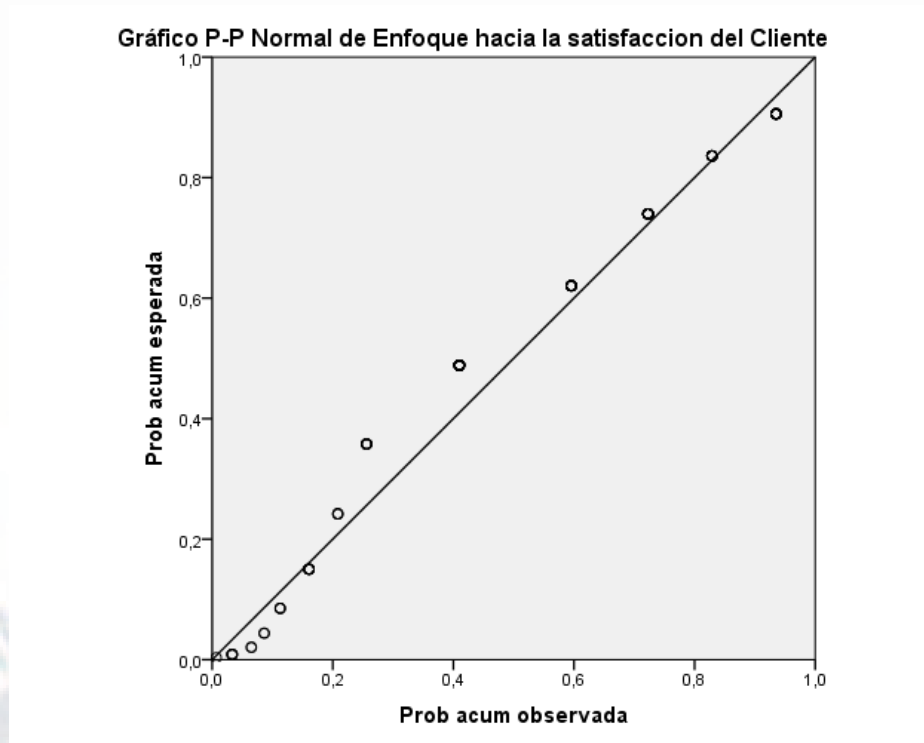


Gráfico P-P normal para enfoque hacia la satisfacción del cliente.

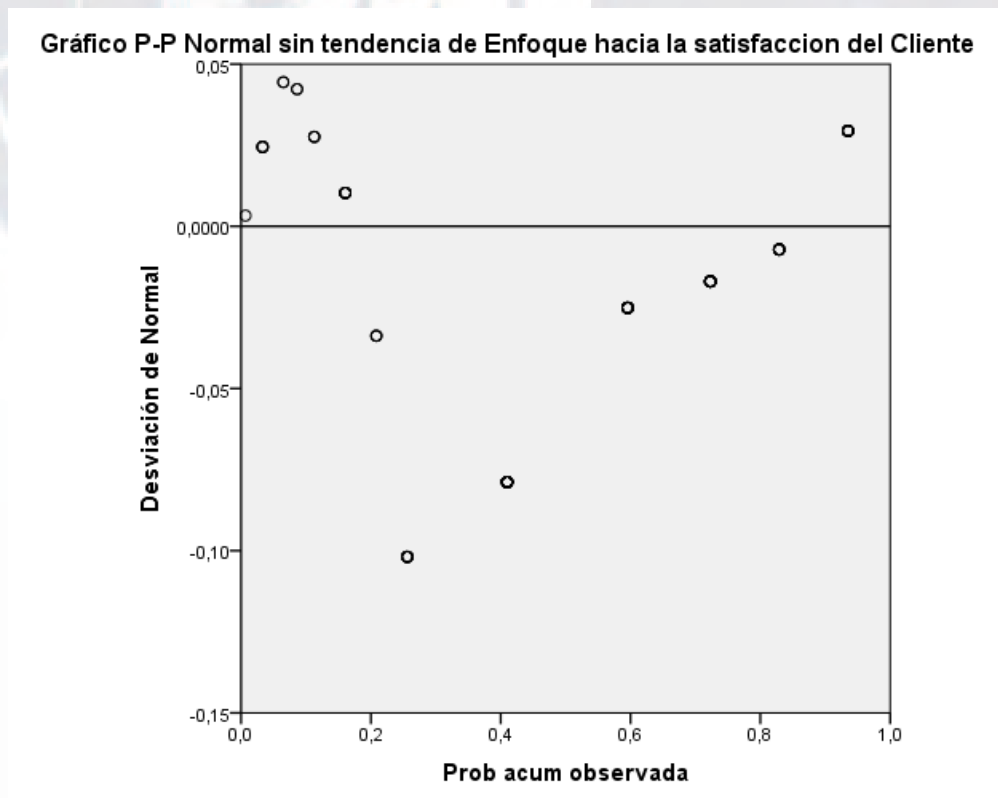


Gráfico P-P normal sin tendencia para enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Apéndice F: Coeficientes de Asimetría y Curtosis

Factor del TQM	Coeficientes de Dispersión	
	Asimetría	Curtosis
Alta Gerencia (X ₁)	-1.639	2.990
Planeamiento de la Calidad (X ₂)	-1.607	3.656
Auditoría y Evaluación de la Calidad (X ₃)	-1.497	3.617
Diseño del Producto (X ₄)	-1.333	3.100
Gestión de la Calidad del Proveedor (X ₅)	-1.447	2.911
Control y Mejoramiento del Proceso (X ₆)	-1.369	2.602
Educación y Entrenamiento (X ₇)	-1.225	1.639
Círculos de Calidad (X ₈)	-1.267	2.305
Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (X ₉)	-0.860	0.315

Apéndice G: Estadísticas Descriptivas de las Preguntas del Cuestionario para la Medición del TQM

Estadísticas descriptivas					
Pregunta	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Desviación Estándar
X ₁₁	4.085	4.000	1.000	5.000	0.888
X ₁₂	4.021	4.000	2.000	5.000	0.718
X ₁₃	4.234	4.000	1.000	5.000	0.885
X ₁₄	4.085	4.000	1.000	5.000	0.900
X ₁₅	4.064	4.000	1.000	5.000	0.840
X ₂₁	4.138	4.000	1.000	5.000	0.824
X ₂₂	3.979	4.000	1.000	5.000	0.829
X ₂₃	3.830	4.000	1.000	5.000	0.900
X ₃₁	3.691	4.000	1.000	5.000	0.868
X ₃₂	4.138	4.000	1.000	5.000	0.798
X ₃₃	4.085	4.000	1.000	5.000	0.785
X ₄₁	4.032	4.000	1.000	5.000	0.909
X ₄₂	4.032	4.000	1.000	5.000	0.782
X ₄₃	3.851	4.000	1.000	5.000	0.829
X ₅₁	3.819	4.000	1.000	5.000	0.892
X ₅₂	3.691	4.000	1.000	5.000	0.855
X ₅₃	4.085	4.000	1.000	5.000	0.888
X ₅₄	3.723	4.000	1.000	5.000	0.988
X ₆₁	3.904	4.000	1.000	5.000	0.984
X ₆₂	4.043	4.000	1.000	5.000	0.854
X ₆₃	4.106	4.000	1.000	5.000	0.796
X ₆₄	4.096	4.000	1.000	5.000	0.843
X ₆₅	3.457	4.000	1.000	5.000	0.969
X ₇₁	3.840	4.000	1.000	5.000	0.931
X ₇₂	4.085	4.000	1.000	5.000	0.924
X ₇₃	3.979	4.000	2.000	5.000	0.939
X ₇₄	3.957	4.000	1.000	5.000	0.879
X ₈₁	3.819	4.000	1.000	5.000	0.892
X ₈₂	3.798	4.000	1.000	5.000	0.862
X ₈₃	3.936	4.000	1.000	5.000	0.814
X ₈₄	3.883	4.000	1.000	5.000	0.902
X ₉₁	3.894	4.000	1.000	5.000	1.062
X ₉₂	4.170	4.000	2.000	5.000	0.757
X ₉₃	3.957	4.000	1.000	5.000	0.903
X ₉₄	4.064	4.000	1.000	5.000	0.814

Apéndice H: Requisitos Mínimos para la Clasificación y Categorización de Hoteles

INFRAESTRUCTURA	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella
Nº de Habitaciones	40	30	20	20	20
Nº de Ingresos de uso exclusivo de los Huéspedes (separado de servicios)	1	1	1	-	-
Salones (m2. por nº total de habitaciones):	-	-	-	-	-
El área techada útil en conjunto, no debe ser menor a	3 m2.	2.5 m2.	1.5 m2.	-	-
Comedor - Cafetería (m2. por nº total de habitaciones)	-	-	-	-	-
Deben estar techados, y en conjunto no ser menores a:	1.5 m2 (separados)	1.25 m2	1 m2	-	-
Cafetería (Por número total de habitaciones)	-	-	-	1m2	1m2
Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m2 mínimo:	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	1.2 x 0.7 closet	closet o ropero	closet o ropero
Simple (m2)	13 m2	12 m2	10 m2	9 m2	8 m2
Dobles (m2)	18 m2	16 m2	14 m2	12 m2	11 m2
Suites (m2 mínimo, si la sala está INTEGRADA al dormitorio)	28 m2	26 m2	24 m2	-	-
Suites (m2 mínimo, si la sala está SEPARADA del dormitorio)	32 m2	28 m2	26 m2	-	-
Alarma, detector y extintor de incendios	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Sistema de Climatización (1)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Tensión 110 y 220 v.	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Baños por habitación (tipo de baño) (1)	1 privado - con tina	1 privado - con tina	1 privado - con ducha	1 privado - con ducha	1 cada 2 habitaciones - con ducha
área mínima m2 :	5 m2	4 m2	3.5 m2	2.80 m2	2.80 m2
Las paredes deben estar revestidas con material impermeable (2)	altura 2.10 m.	altura 2.10 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.	altura 1.80 m.
Agua fría y caliente con mezcladora las 24 horas (3)	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio en ducha y lavatorio	obligatorio	obligatorio
Generales					
Ascensores de uso público (excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas	obligatorio a partir de 5 plantas
Ascensores de servicio (diferenciados, con parada en todos los pisos y excluyendo sótano)	obligatorio a partir de 4 plantas	obligatorio a partir de 4 plantas	-	-	-
Alimentación eléctrica de emergencia para los ascensores	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Ambiente para comercio de artículos y souvenirs	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Bar independiente	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cocina (porcentaje del comedor)	60%	50%	40%	-	-
Estacionamiento privado y cerrado (porcentaje por el Nº de habitaciones)	30%	25%	20%	-	-
Estacionamiento frontal para vehículos en tránsito	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Generación de energía eléctrica para emergencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Guardarropa - custodia de equipaje	obligatorio	obligatorio	obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Oficio por piso (con teléfono o similar)	obligatorio	obligatorio	obligatorio pero sin teléfono	-	-
Recepción y conserjería (1)	obligatorio - separados	obligatorio - separados	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Sauna, baños turcos o hidromasajes	obligatorio	-	-	-	-
Servicios higiénicos públicos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio diferenciados por sexos	obligatorio	obligatorio
Sistema de climatización (1)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de mantenimiento	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Zona de servicio para el personal (vestuarios y servicios higiénicos)	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
SERVICIOS Y EQUIPAMIENTO					
En habitaciones:					
Atención Habitaciones (24 horas)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Cambio diario de sábanas	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)
Cambio diario de toallas	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)	obligatorio (4)
Frigobar	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Televisor a color	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Teléfono con comunicación nacional e internacional (en el dormitorio y en el baño)	obligatorio	obligatorio	obligatorio (no en el baño)	-	-
Generales					
Atención de primeros auxilios	obligatorio	obligatorio	botiquín	botiquín	botiquín
Custodia de valores (individual o con caja fuerte común)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Depacho de correspondencia	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Facsímil	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Información Turística	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Lavado y planchado (5)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Llamadas, mensajes internos, y contratación de taxis	obligatorio	obligatorio	obligatorio	-	-
Peluquería y de salón de belleza (5)	obligatorio	obligatorio	-	-	-
Personal calificado (1)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Personal uniformado (las 24 horas)	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio
Teléfono de uso público	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio	obligatorio

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

