

César Augusto Pupuche Senador



Evaluación de **calidad
en empresas hoteleras**



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Evaluación de calidad en
empresas hoteleras

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

César Augusto Pupuche Senador

[cesar.pupuche@pucp.pe]

ORCID [<https://orcid.org/0009-0009-3034-5556>]

Maestro en Docencia Universitaria y Gestión Educativa de la Universidad Tecnológica del Perú; Magíster en Administración Estratégica de Empresas, Pontificia Universidad Católica del Perú; Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Particular de Chiclayo; Bachiller en Administración de Empresas, Universidad Particular de Chiclayo; Catedrático en Facultad de Administración y Finanzas en la Universidad Particular de Chiclayo; Experiencia en Gestión Empresarial dentro del sector retail, comercial y de servicios. Experiencia en docencia universitaria en la Facultad de Administración y Finanzas de la Universidad Particular de Chiclayo. En la actualidad es Jefe en Finanzas y Gestión Educativa en Guadalupe - Carreras Técnicas Empresariales.

Evaluación de calidad en
empresas hoteleras

César Augusto Pupuche Senador

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.



ISBN 978-628-7661-32-5

© César Augusto Pupuche Senador, 2024
© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2024

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula, corrección ortotipográfica y composición:
Harold Rodríguez Alba [harorudo10@gmail.com]

Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 601 323-2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
<hr/>	
CAPÍTULO PRIMERO	
FILOSOFÍA Y MODELOS DE CALIDAD EN EL SECTOR EMPRESARIAL	13
I. ¿Qué es la calidad?	14
A. Evolución conceptual	16
B. Enfoque básico de calidad	18
II. Propiedades de calidad	19
III. Modelos de calidad	20
A. Modelo de Malcolm Baldrige	20
B. Modelo Total Quality Management –TQM–	24
C. Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión	28
D. Modelo de calidad de servicio: SERVQUAL	30
<hr/>	
CAPÍTULO SEGUNDO	
GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS HOTELEROS	33
I. Definición de calidad total	33
II. Calidad total y “stakeholders”	35
III. Gestión de calidad total	36
A. Factores	38
IV. Normativa de gestión de calidad	39
V. Industria turística y el sector hotelero	41
VI. Importancia de la gestión de calidad total en servicios hoteleros	42
VII. Calidad de empresas hoteleras a nivel global	43
VIII. Calidad de empresas hoteleras en el Perú	44
A. Calidad del servicio hotelero en la región Lambayeque	46
B. Análisis interno del sector (AMOHFIT)	48
IX. Consideraciones finales	59
<hr/>	
CAPÍTULO TERCERO	
ALGUNOS ESTUDIOS PREVIOS	61

CAPÍTULO CUARTO

ANÁLISIS DE CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO EN UNA REGIÓN PERUANA	67
I. Formulación del problema	67
II. Problema del estudio	68
III. Objetivo del estudio	68
A. Objetivo general	68
IV. Justificación	68
V. Enfoque y tipo de estudio	69
VI. Población y muestra	69
VII. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	70
A. Instrumento de relación de datos	70
B. Procesamiento de datos	71
C. Validez y confiabilidad de los resultados	73
VIII. Análisis e interpretación de resultados	74
A. Test de validez	74
B. Perfil de informantes	77
IX. Discusión	79
Conclusiones	86
Sugerencias	88

CAPÍTULO QUINTO

ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	89
---	----

REFERENCIAS	95
--------------------	-----------

Índice de tablas

TABLA 1.	Cantidad de turistas globales que visitan el Perú por mes	51
TABLA 2.	Cantidad de turistas extranjeros y nacionales que visitan el Perú por mes	52
TABLA 3.	Alpha de Cronbach resultante en cada factor	74
TABLA 4.	Estadística descriptiva del perfil del informante	77
TABLA 5.	Factor Alta gerencia-liderazgo (X_1): puntaje promedio obtenido según el cuestionario de calidad en hoteles	80
TABLA 6.	Puntaje promedio obtenido del factor Planeamiento de calidad (X_2) según el cuestionario de calidad	80
TABLA 7.	Puntaje promedio obtenido del factor Auditoría y evaluación de la calidad (X_3) según el cuestionario	81
TABLA 8.	Puntaje promedio obtenido del factor Diseño del producto (X_4) según el cuestionario de calidad	81
TABLA 9.	Puntaje promedio obtenido del factor Gestión del proveedor (X_5)	82
TABLA 10.	Puntaje promedio obtenido del factor Control y mejoramiento del proceso (X_6)	82
TABLA 11.	Puntaje promedio obtenido del factor Educación y entrenamiento (X_7)	83
TABLA 12.	Resultados obtenidos del factor Círculos de calidad (X_8) según el cuestionario de calidad en hoteles	83
TABLA 13.	Puntaje promedio obtenido del factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X_9)	84
TABLA 14.	Evaluación de factores de calidad representativos en el sector hotelero	84

Índice de figuras

FIGURA 1.	Resumen secuencial de revisión académica sobre calidad	14
FIGURA 2.	Criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige	22
FIGURA 3.	Principios intervinientes en un modelo TQM	25
FIGURA 4.	Ciclo de Deming	27
FIGURA 5.	Procesos y resultado del Modelo Iberoamericano	28
FIGURA 6.	Modelo SERVQUAL	31
FIGURA 7.	Modelo de factores de la TQM	39
FIGURA 8.	Sistema de gestión de calidad según la normativa ISO 9000	41
FIGURA 9.	Personal de los hoteles de la región Lambayeque	78
FIGURA 10.	Resultados porcentuales obtenidos respecto a la aceptación de los factores de calidad	85
FIGURA 11.	Gráfico radial del factor de calidad del sector hotelero	86

Introducción

Como resultado del desarrollo económico generado por la globalización, el sector de servicios en el turismo se ha desarrollado con rapidez. Se han implementado medidas de mejora continua en los servicios turísticos y en los procesos de gestión, teniendo en cuenta la aparición de sistemas de calidad como herramientas de gestión para el establecimiento de comités de control de calidad.

Sin embargo, algunas organizaciones han llevado a cabo este cambio mediante una revisión del proceso para lograr la certificación primordial. En el turismo hotelero se desarrollan actividades para mejorar la calidad del servicio, y también ha sido muy valorado el establecimiento de un sistema de gestión de calidad para mejorar la competitividad.

El presente estudio está estructurado en cinco capítulos: el primero contiene la definición de la calidad, características y modelos para gestionar organizaciones. En el capítulo segundo se detalla la gestión de calidad total, así como la situación de las empresas hoteleras a nivel local, nacional y mundial. En el tercer capítulo se describen diversas investigaciones respecto a las metodologías que se han aplicado para evaluar la calidad en diferentes empresas.

El capítulo cuarto se centra en evaluar la aplicación de un sistema de gestión de calidad –SGC– con respecto a los nueve elementos de la gestión de calidad total –TQM– y medir el nivel de calidad percibida en las empresas del sector hotelero peruano sugerido por BENZAQUÉN¹, así como también se interpretan los resultados hallados y las respectivas conclusiones. Por último, en el capítulo quinto se explican algunas ventajas y desventajas de aplicar un sistema de gestión de calidad en organizaciones del rubro hotelero y académico.

En otras palabras, este estudio contribuirá al desarrollo de investigaciones novedosas sobre la mejora del control de calidad en empresas hoteleras y ayudará a la actualización de las bases de datos de calidad en empresas de este rubro a nivel nacional.

El presente texto está basado en la tesis de maestría presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú en agosto de 2017 en la que participó el autor².

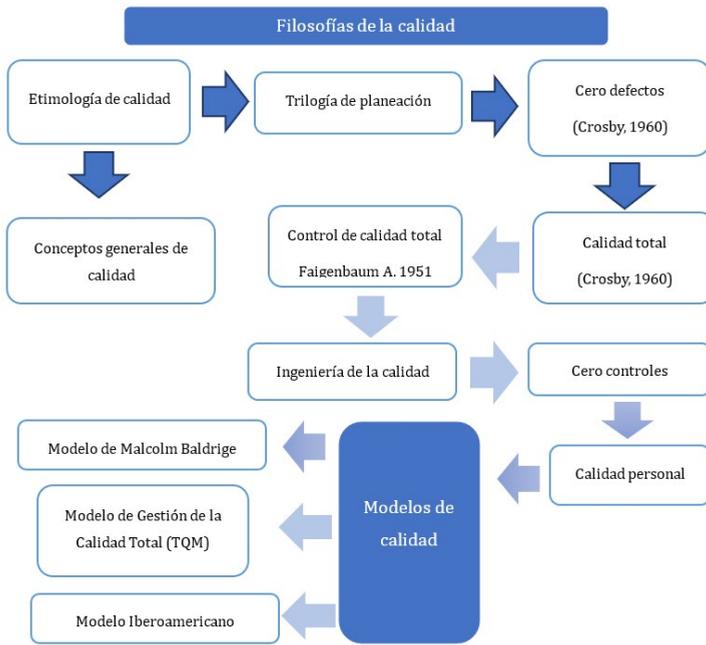
-
- 1 JORGE B. BENZAQUEN DE LAS CASAS. “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 7, n.º 1, 2013, pp. 41 a 59, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851337005>].
 - 2 EDUARDO LEONCIO NAVARRETE GARCÍA, CÉSAR AUGUSTO PUPUCHE SENADOR Y PEDRO JAVIER VILLALOBOS LINARES. “Calidad en las empresas del sector hotelero de la región Lambayeque” (tesis de maestría), Surco, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12028>].

Filosofía y modelos de calidad en el sector empresarial

Se han revisado varios documentos de MACHI y MCEVOY³ y HART⁴, siguiendo la estructura que se visualiza en la Figura 1.

3 LAWRENCE A. MACHI y BRENDA T. MCEVOY. *The literature review: six steps to success*, 2.^a ed., California, Corwin, 2012.

4 CHRIS HART. *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*, Londres, Sage, 2003.

FIGURA 1. Resumen secuencial de revisión académica sobre calidad

A partir de ello, se pretende familiarizar al lector con la explicación de la filosofía de calidad en una empresa –que implica el desarrollo de definiciones, teorías y modelos– a fin de que sea utilizado para el desarrollo óptimo de la calidad en distintas organizaciones.

I. ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

De acuerdo con ALBACETE-SÁEZ *et al.*⁵, su etimología se remonta al término latino *qualitas*, que significa “calidad” o “riqueza”. El desarrollo de este concepto está relacionado con el progreso tecnológico y económico a nivel global. Cabe señalar que el término calidad surgió a inicios del siglo XX, cuando WALTER SHEWART creó el gráfico de con-

5 CARLOS ALBACETE SÁEZ, MAR FUENTES FUENTES Y JAVIER LLÓRENS MONTES. “Service quality measurement in rural accomodation”, *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n.º 1, 2007, pp. 45 a 65, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738306000958>].

trol o carta de control, las cuales se popularizaron durante la Segunda Guerra Mundial⁶.

Por otro lado, la American Society for Quality Control –ASQC–, citada en PIERREND⁷, afirma en sus investigaciones que la calidad es “el conjunto de funciones y características de un producto, proceso o servicio que le confieren la capacidad necesaria para satisfacer las necesidades de un determinado usuario”. Y CLIMENT⁸ sostiene que es un grupo de cualidades del producto lo que genera la satisfacción del consumidor.

Por su parte, se entiende como un perfil enfocado en la satisfacción del cliente⁹ implantar una filosofía de calidad es un elemento necesario, pero no suficiente para asegurar el futuro de las operaciones hoteleras. En este sentido, DURAN *et al.*¹⁰ señalan que los turistas necesitan recibir un excelente servicio y las organizaciones que lo hacen deben fortalecer la lealtad de los clientes existentes y captar a otros, de esta manera se incrementarán las oportunidades para atraer clientes.

-
- 6 MÓNICA SALAZAR, YADIRA HERRERA, JORGE CAÑAR, MAGALY MENDOZA, ÁNGEL LEÓN y YANET ORTEGA. *Aproximaciones teóricas de la gestión de la calidad*, Venezuela, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, 2021, disponible en [<http://libreria.unelz.edu.ve/wp-content/uploads/2021/12/Aproximaciones-Teoricas-de-la-Gestion-de-la-Calidad.pdf>].
 - 7 SARA DELFINA ROSA PIERREND HERNÁNDEZ. “La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019” (tesis de doctorado), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021, disponible en [<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f0974064-6770-4f4a-a130-9d8dc2352988/content>], p. 29.
 - 8 SALVADOR CLIMENT SERRANO. “Los costes de calidad como estrategia empresarial: evidencia empírica en la comunidad valenciana” (tesis de doctorado), Valencia, Universitat de València, 2003, disponible en [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9619/LOS_COST.PDF].
 - 9 MARIO ENRIQUE URIBE MACÍAS. “Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies”, *Revista Le Bret*, n.º 5, 2013, pp. 333 a 354, disponible en [<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/836>].
 - 10 FERNANDO DURÁN MANJARRES, ERIKA GARCÍA ILLERA y MARTHA PATRICIA GUTIÉRREZ JIMÉNEZ. “Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel”, *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, n.º 1, 2013, disponible en [<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/163>], p. 94.

Como afirman CALLE *et al.*¹¹, las empresas hoteleras han evolucionado desde el simple concepto de un lugar para dormir o alojarse, a uno nuevo denominado “atractivo turístico”, que incluye una amplia gama de servicios como restaurantes, comercio, etc. Algunas empresas ofrecen servicios tan sofisticados que logran parecer ciudades pequeñas con actividades de servicios dedicadas a satisfacer los deseos, demandas y necesidades de sus clientes.

De igual modo, MORILLO¹² sostiene que los servicios de alojamiento son un soporte estratégico muy importante para las actividades turísticas, y conocer su estado actual es importante para identificar y solucionar problemas en toda actividad turística.

A. Evolución conceptual

De acuerdo con VERA¹³, una de las primeras definiciones de lo que hoy se conoce como calidad fue dada por ARMAND FEIGENBAUM en 1957, quien estableció sus primeros principios (trilogía de la planificación) a partir de su temprana filosofía de la calidad dirigida a las organizaciones. Estos principios son:

1. *El liderazgo*, nace con el planeamiento en la administración y debe ser constante el esfuerzo día a día hacia la calidad.
2. *La tecnología*, aquello que genera dificultades en el servicio o producto brindado no puede ser resuelto únicamente por el área de calidad. Se requiere fomentar una integración de todos los que participan en el proceso para que evalúen e implementen nuevas técnicas para satisfacer a los clientes.

-
- 11 MELISSA CALLE IÑIGUEZ, ARLENE LAZO SERRANO y MAURO GRANADOS MAGUIÑO (coords.). *Gestión del sector alojamiento-hotel*, Machala, Ecuador, Ediciones UTMACH, 2018, disponible en [<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12486/3/GestionDelSectorAlojamientoHotel.pdf>].
 - 12 MARYSELA COROMOTO MORILLO MORENO. “Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de SERVQUAL”, *Visión Gerencial*, vol. 6, n.º 2, 2007, pp. 269 a 297, disponible en [<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25152/2/articulo8.pdf>].
 - 13 JAIME VERA CHANG. *Principios generales de sistemas de gestión de la calidad*, Guayaquil, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, 2020, disponible en [<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/584/1/listo%20jaime%20vera.pdf>].

3. *Actitud frente al trabajo*, se debe lograr el compromiso de la organización, así como la capacitación y la motivación continua de todos los empleados involucrados en la empresa como parte del proceso. Esto implica incorporar calidad en su plan de negocios.

Hoy en día, los directivos de las organizaciones conocen los beneficios del trabajo orientado a la calidad, en especial porque promueve un mejor servicio, menores costos, aumento de la satisfacción del cliente y de los beneficios de la organización. Así mismo, se considera como un factor de motivación, inclusión y compromiso de los empleados para incrementar esta satisfacción, crea un vínculo de complacencia entre el cliente y el servidor que se refleja en el llamado “ciclo del buen servicio”.

Este concepto transmite la idea de que los clientes satisfechos estarán dispuestos a pagar más o hacer más sacrificios para repetir la experiencia que reciben con nuestros servicios. No solo aumentarán sus números, sino que también aumentarán su rentabilidad y beneficios comerciales. De lo anterior se desprende lo importante que es conocer las principales teorías de la calidad y su aplicación en el ámbito turístico.

Tal como lo afirman ALONSO *et al.*¹⁴, el líder de la revolución de la calidad en las islas japonesas fue WILLIAM DEMING, quien introdujo los procesos de control estadístico y otras técnicas para solucionar desafíos. Además, resalta que mejorar los procesos incrementa la flexibilidad del producto, disminuye el rehacer una labor y las fallas cometidas, así como también aminoran el desperdicio de recursos materiales y el desaprovechamiento del talento humano. La mejora de la competitividad de las empresas se traduce en mejores resultados con menos esfuerzo y menores costos, mayor satisfacción laboral y reducción de la rotación.

DEMING añade que, el primer y más importante objetivo de una empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger las inversiones, generar dividendos y asegurar puestos de trabajo. La mejor manera de lograrlo es mejorar la calidad. El camino hacia una mayor calidad es

14 MARÍA DEL MAR ALONSO ALMEIDA, LUCÍA BARCOS REDÍN y JUAN IGNACIO MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, Madrid, Síntesis, 2006.

mejorar los productos y adaptar los servicios a las especificaciones del cliente, incluidos los productos y servicios futuros¹⁵.

Por su parte, CROSBY, citado en ALONSO *et al.*¹⁶, sostiene que la calidad no es la causa del coste, sino la falta de este; en otras palabras, las empresas deben establecer sus estándares en “cero defectos” debido a cualquier acción que resulte de no hacer las cosas bien la primera vez.

Por ende, la calidad es considerada como un medio estratégico para mejorar la competitividad de una empresa y con ello su posicionamiento. El concepto de calidad ha evolucionado claramente con el tiempo y el desarrollo humano, desde el concepto original, para incluir características gramaticales que indican una calidad “buena” o “apropiada”.

La Organización Internacional de Normalización –ISO– relaciona este concepto con los productos o servicios de una empresa diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes. El Consejo Estadounidense de Control de Calidad –CGC–, por el contrario, prioriza la satisfacción del cliente y agrega características y procesos detrás del producto final o antes de la presentación.

B. Enfoque básico de calidad

Según REEVES y REINAR, existen cuatro enfoques básicos de la calidad, ya que hay diferentes enfoques y los autores desarrollan el concepto desde diferentes perspectivas¹⁷.

1. Calidad es excelencia, superioridad o bondad del producto.
2. Calidad es valor, relacionando su utilidad y nivel de satisfacción con el precio, es decir, viene a ser la mejor pero condicionado por el uso actual y el precio de venta para el consumidor.

15 VERA CHANG. *Principios generales de sistemas de gestión de la calidad*, cit.

16 PHILIP CROSBY, cit. en ALONSO ALMEIDA, BARCOS REDÍN y MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, cit.

17 VÍCTOR GUIDO FLORES NAVARRO. “Calidad de servicio y ventas de las empresas de abarrotes en el distrito de Pillco Marca - 2020” (tesis de pregrado), Huánuco, Perú, Universidad Alas Peruanas, 2020, disponible en [<https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/10242>].

3. Calidad es cumplimiento y conformidad con las especificaciones, deben constituir atributos claves valorados por el cliente.
4. Calidad se refiere a igualar o exceder las expectativas del cliente, lo que requiere comprender los distintos tipos de clientes.

Los elementos de calidad han evolucionado para lograr la visión general de calidad. Al inicio, la calidad se limitaba a las pruebas del producto; no obstante, se ha complementado con el concepto de control de calidad sistemático y estadístico, lo cual ha integrado la gestión de calidad total o control de calidad total –TQC–. Esto ha generado una definición de la garantía de calidad, donde la documentación refleja el aspecto estructural¹⁸.

II. PROPIEDADES DE CALIDAD

Aquellas propiedades que establecen la calidad de un servicio se pueden clasificar en diferentes áreas:

- *Fiabilidad*. Se refiere a la capacidad para desarrollar de manera confiable y cuidadosa los servicios prestados, incluido el cumplimiento de los cronogramas establecidos.
- *Competencia*. En otras palabras, la formación y los conocimientos adecuados y necesarios para desarrollar el servicio.
- *Capacidad de respuesta*. Está determinado por el deseo de la empresa de satisfacer a los clientes y solucionar sus dudas de manera inmediata.
- *Disponibilidad del servicio y facilidad de contacto*. Las empresas que ofrecen sus servicios durante todo el día para atender las necesidades de los clientes, como los hoteles.

18 OSCAR FABIÁN GARCÍA APONTE, BIBIANA MARGARITA VALLEJO DÍAZ y CLAUDIA ELIZABETH MORA HUERTAS. “La calidad desde el diseño: principios y oportunidades para la industria farmacéutica”, *Estudios Gerenciales*, vol. 31, n.º 134, 2015, pp. 68 a 78, disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1930].

- *Empatía*. Esto incluye la comprensión de las necesidades y deseos de cada cliente, así como brindar una atención personalizada.
- *Cortesía y atención*. Se refiere al trato individual hacia los clientes o usuarios.
- *Comunicación*. La atención debe centrarse en mantener informados a los clientes mediante la escucha y la transparencia.
- *Credibilidad*. Implica honestidad e integridad del servicio prestado.
- *Seguridad*. Se debe dar confianza a los clientes y eliminar riesgos, peligros y dudas mientras disfrutan de los servicios.
- *Elementos tangibles*. Relacionado con la apariencia física o de un servicio, la orientación y el respeto a los clientes y servicios.

III. MODELOS DE CALIDAD

La incorporación de uno de estos modelos en alguna empresa supone una función transformadora, pues añade valor a los servicios a partir del incremento de eficiencia organizativa, rediseño de procesos, potenciar recursos e incluso generar un mayor beneficio y productividad¹⁹.

A. Modelo de Malcolm Baldrige

De acuerdo con CAMISÓN *et al.*²⁰, se refiere a las organizaciones que demuestran una gestión de calidad eficaz para mejorar su negocio a través de la capacitación y el compromiso de los empleados.

Este modelo supone que los líderes organizacionales se centren en la dirección estratégica y en los clientes, lo que optimiza las relaciones con los empleados e incrementa la productividad y la satisfacción del

19 JAVIER CHACÓN CANTOS y SUSANA RUGEL KAMAROVA. "Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad", *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 50, 2018, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>].

20 CÉSAR CAMISÓN, SONIA CRUZ y TOMÁS GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, Pearson Educación, 2006.

cliente. Su objetivo es proporcionar una base para realizar autoevaluaciones organizacionales y permitir que las empresas utilicen un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional²¹.

También es necesario sensibilizar sobre la calidad como estrategia competitiva, incrementar el conocimiento de los requerimientos para un SGC adecuado y reconocer organizaciones ejemplares en la implementación de este sistema²².

Según CAMISÓN *et al.*²³, este modelo está conformado por seis áreas de desempeño organizacional en función de resultados: 1) Productos y servicios, 2) Centrados en el cliente, 3) Financieros y de mercado, 4) Recursos humanos, 5) Eficacia organizacional, 6) Liderazgo y responsabilidad social. De esta manera, se debe lograr un despliegue estratégico equilibrado.

También se debe tener en cuenta los criterios que se plantean en este modelo, lo cual servirá para medir y evaluar la gestión de calidad de una organización²⁴.

-
- 21 AMMY MASSIEL RODRÍGUEZ VALDIVIA y LESLY JOHARY SANDOVAL MEJÍA. “Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total, en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L. Estelí - Nicaragua, segundo semestre 2017” (tesis de pregrado), Estelí, Nicaragua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2018, disponible en [<https://repositorio.unan.edu.ni/8930/1/18784.pdf>].
- 22 JACKIE NOEMÍ CAÑAR TINITANA y ARGELIO ANTONIO HIDALGO ÁVILA. “Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, n.º 3, 2021, pp. 2.165 a 2.189, disponible en [<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2498>].
- 23 CAMISÓN y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.
- 24 Ídem.

FIGURA 2. Criterios del modelo de calidad Malcolm Baldrige

Fuente: CAÑAR e HIDALGO ÁVILA. “Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta”, cit.

1. **Liderazgo.** Este estándar evalúa cómo los líderes senior son capaces de dirigir en la organización, así como la forma en la que apoyan y establecen visión, valores y las expectativas de desempeño. También, se presta atención a cómo los gerentes se comunican con los trabajadores, desarrollan futuros líderes y crean un ambiente que promueve el comportamiento ético y el alto desempeño. Esta categoría también incluye el sistema de gobierno de la organización, las responsabilidades legales y éticas hacia el público y cómo la organización apoya a la comunidad²⁵.
2. **Planificación estratégica.** En este criterio se considera cómo una organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción, así como su desarrollo y modificación según sea necesario para el logro de las metas establecidas. También cuantifica el progreso de la organización²⁶.

25 CAMISÓN y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.

26 Ídem.

3. *Enfoque en el cliente y el mercado.* Evalúa el modo en que las organizaciones determinan los requisitos, necesidades, expectativas y preferencias de clientes y del mercado. También permite evaluar la conformación de asociaciones con clientes y es posible identificar los factores esenciales que conllevan a la adquisición, satisfacción y conservación de clientes²⁷.
4. *Información y análisis.* Criterio que permite evaluar si una empresa gestiona, utiliza, analiza y mejora eficazmente los datos que avalan los procesos empresariales críticos y los sistemas de gestión de desempeño en una empresa²⁸.
5. *Orientación en recursos humanos.* En este criterio se evalúa cómo las organizaciones desarrollan prácticas clave de recursos humanos. Estas prácticas deben maximizar el potencial de los empleados y ser consistentes con los objetivos y planes de acción de la organización²⁹.
6. *Gestión por procesos.* Este criterio evalúa si los procesos de gestión son eficaces y eficientes. Los elementos esenciales de un sistema de gestión para este modelo son el enfoque en la prevención, la creación de conexiones con clientes, socios y empleados; la adición de valor a los *stakeholders*, el desempeño operativo y financiero, la mejora continua y el aprendizaje empresarial³⁰.
7. *Resultados.* Permite evaluar el desempeño y la mejora de una empresa en áreas comerciales clave, incluidas las revisiones de productos y servicios de clientes, la satisfacción del cliente, así como su desempeño en distintas áreas (financiero, recursos humanos, entre otros), lo cual se evalúa en función de la competencia u otras empresas que ofrecen servicios y productos parecidos³¹.

27 CAMISÓN Y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos*

y sistemas, cit.

28 Ídem.

29 Ídem.

30 Ídem.

31 Ídem.

B. Modelo Total Quality Management –TQM–

Según TORRES³², esta teoría se basó en la experiencia profesional sobre calidad y con contribuciones de expertos en calidad (por ejemplo, CROSBY, DEMING, ISHIKAWA y FEIGENBAUM). Uno de los que introdujo los principios de la TQM en Japón en la década de 1950 fue DEMING. Por el contrario, estos principios fueron inicialmente rechazados en Estados Unidos, y no fue hasta la década de 1980 que comenzaron a utilizarse como medio de competencia contra Japón.

A pesar de la relevancia actual de la TQM, todavía no existe una definición general. Más bien, es un concepto abstracto establecido por diversos autores y desde diferentes perspectivas. Se conoce como una filosofía de gestión y una nueva filosofía de trabajo, y se ha convertido en un eslogan central para las empresas que buscan una ventaja competitiva en el mercado. En este estudio, la TQM se considera una filosofía de gestión eficiente basada en gestionar de forma adecuada los recursos y capacidades involucrados e integrarlos plenamente³³.

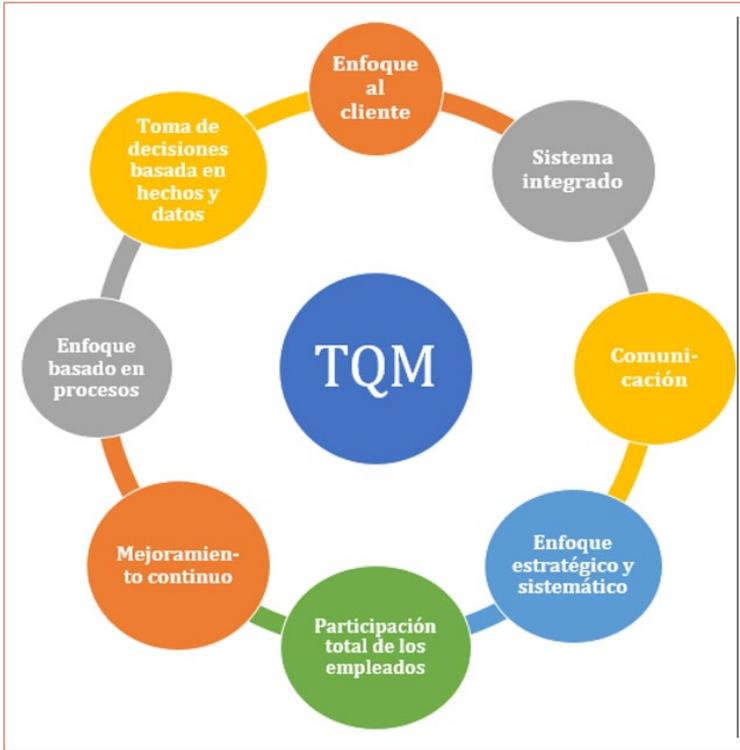
Este modelo tiene como base los principios y prácticas necesarios para lograr el desempeño deseado de la empresa. Esto determina si el sistema de gestión se constituye en función de creencias y valores contenidos en principios, y, por otro lado, si dichos principios se concretan a través de un conjunto de prácticas que permitan verificar el desarrollo de habilidades especiales en las organizaciones.

Como se ha señalado con anterioridad, las diversas posturas de autores coinciden en que la complejidad de este modelo no permite plantear una lista de principios exactos, pero sí es posible establecer factores en función de la organización que se pretenda evaluar. REBELLÓN³⁴ plantea ocho principios necesarios para la evaluación de la calidad en distintas organizaciones. Estos son:

32 ELIZABETH TORRES SANTA CRUZ. “Impacto de *Total Quality Management* en el desempeño organizativo”, *Revista Investigación y Desarrollo*, vol. 19, n.º 2, 2019, pp. 43 a 58, disponible en [<https://www1.upb.edu/revista-investigacion-desarrollo/index.php/id/article/view/197>].

33 Ídem.

34 JHON EIDER REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas” (tesis de maestría), Santiago de Cali, Colombia, Universidad Autónoma de Occidente, 2023, disponible en [<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/401bd502-9961-44ad-90f6-99b0093ca644/content>].

FIGURA 3. Principios intervinientes en un modelo TQM

Fuente: REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas”, cit.

1. *Enfoque al cliente*. La relevancia de este principio radica en que es el punto de partida de todas las iniciativas de calidad. El modelo TQM enfatiza que las necesidades de un cliente y los objetivos de la empresa están vinculadas. Para esto es esencial construir un sistema que recopile datos sobre la satisfacción del cliente (interno y externo) y sus puntos de contacto dentro de la organización de estructura plana³⁵.
2. *Sistema integrado*. Este principio refiere que los procesos se encuentran coordinados con las metas estratégicas de la organización³⁶. Se

35 TORRES SANTA CRUZ. “Impacto de *Total Quality Management* en el desempeño organizativo”, cit.

36 REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas”, cit.

debe aceptar que coordinarlos es una tarea compleja, en especial si los sistemas ya están implementados. Sin embargo, es posible generar un enfoque coherente cuando la calidad forma parte de cada proceso operacional.

3. *Comunicación*. Para que este modelo sea integrado de manera favorable, se requiere de una comunicación asertiva³⁷.
4. *Enfoque estratégico y sistemático*. Esto se refiere a que la estrategia en este modelo debe ser consistente y enfocada en la misión y visión de la organización³⁸. Para que una empresa tenga éxito, debe operar en el entorno adecuado.
5. *Participación total de los empleados*. Se refiere a que el modelo no se centra en una empresa específica, sino que requiere la participación de la organización por completo³⁹. Es necesario implementar sistemas de recompensa y reconocimiento, así como identificar varios problemas de calidad.
6. *Mejoramiento continuo*. Se refiere a que los procesos alcanzan los estándares de calidad establecidos y compromete a la organización a implementar prácticas para prevenir errores y defectos. Esta teoría también incluye procesos de aprendizaje y preparación que siguen un proceso sistemático de planificación, implementación y evaluación. Esta idea está mejor representada en el ciclo de DEMING (planear, ejecutar, verificar y actuar)⁴⁰.

37 GONZALO ALEJANDRO GUZMÁN RENDON. “La efectividad de la implementación de un modelo de *Total Quality Management* (TQM) en la mejora de la logística de distribución y el servicio al cliente en la empresa transportadora del Sur S. A. Arequipa 2019” (tesis de maestría), Arequipa, Perú, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2020, disponible en [<https://repositorio.unsa.edu.pe/bitstreams/7baa3eao-a996-4cd1-a2fd-c77b326e3619/download>].

38 REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas”, cit. Ídem.

39 TORRES SANTA CRUZ. “Impacto de *Total Quality Management* en el desempeño organizativo”, cit.

FIGURA 4. Ciclo de Deming



Fuente: SALVADOR MONTESINOS GONZÁLEZ, CARLOS VÁSQUEZ CID DE LEÓN, IVONNE MAYA ESPINOZA y ENRIQUE BARUC GRACIDA GRACIDA. “Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, n.º 92, 2020, pp. 1.863 a 1.883, disponible en [<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34301>].

7. *Enfoque basado en procesos.* Cuando los procesos se centran en aspectos innovadores y de optimización, esto conlleva de manera directa a una empresa eficiente. Por ende, es una práctica esencial en el campo competitivo, pues la habilidad de ofrecer bienes y servicios que satisfagan al cliente surge de la aptitud para lograr la “calidad de conformidad”⁴¹. En otras palabras, se establecen procesos con información de cliente internos o externos⁴².
8. *Toma de decisiones.* Las decisiones deben estar respaldadas por datos y análisis realizados mediante las herramientas de recopilación de datos, en lugar de suposiciones⁴³.

41 CAMISÓN, CRUZ y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit., p. 308.

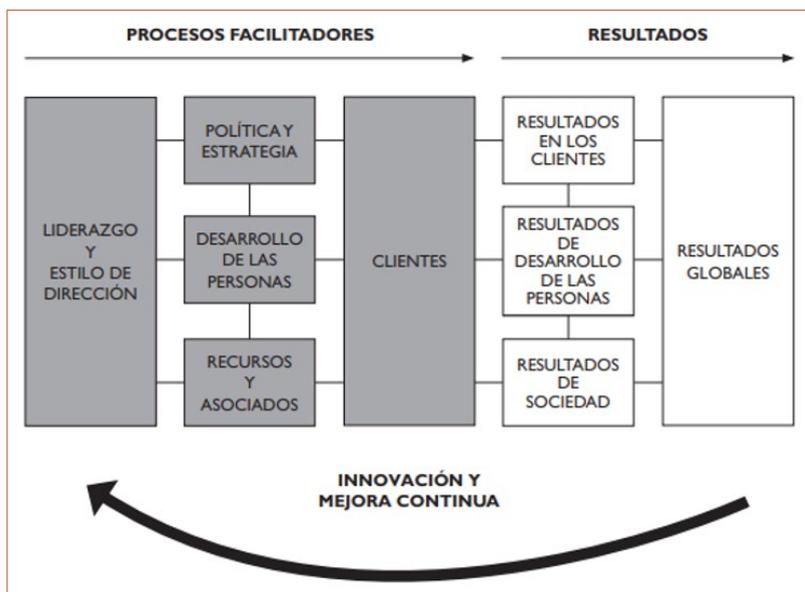
42 REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas”, cit.

43 Ídem.

C. Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión

Este modelo se estableció por la FUNDIBEQ a finales de la década de 1990 para fomentar una gestión donde prevalezca la calidad. Para ello, el modelo se ha estructurado en cinco procesos facilitadores que permitirán optimizar el rendimiento de la empresa, y cuatro criterios evaluativos que posibilitarán hallar la información necesaria para lograr una empresa de calidad⁴⁴.

FIGURA 5. Procesos y resultado del Modelo Iberoamericano



Fuente: CAMISÓN, CRUZ y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.

A continuación, se señalan los procesos facilitadores:

1. **Liderazgo.** Criterio que permite analizar la manera en que se desarrolla la cultura organizativa y los valores indispensables para al-

44 REBELLÓN ECHEVERRI. "Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas", cit.

canzar la eficiencia empresarial a largo plazo a partir de la acción de los líderes⁴⁵.

2. *Política y estrategia*. Esto ayuda a evaluar el desarrollo, la visión, la misión y la implementación de la empresa. Al mismo tiempo, la estrategia debe guiar a los funcionarios y empleados a elaborar planes adecuados⁴⁶.
3. *Desarrollo de las personas*. Criterio que examina cómo una organización gestiona y libera todo el potencial de las personas de manera individual, por equipos o en la totalidad de la organización para contribuir al manejo eficiente de la misma⁴⁷. En otras palabras, se evalúa si la empresa desenvuelve todo el potencial de sus trabajadores. Para esto, también se requiere motivar a cada trabajador de forma personal y grupal.
4. *Recursos y sociedades*. Criterio que permite evaluar la manera en que una empresa gestiona sus recursos internos, externos y finanzas, tecnología, entre otros aspectos, para garantizar una gestión eficiente⁴⁸.
5. *Clientes*. Permite analizar la manera en que una empresa diseña, genera y presta servicios y productos, así como la administración de las relaciones para satisfacer por completo las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes⁴⁹.

Los criterios de resultados, por su parte, corresponden a:

1. *Clientes*. Consiste en la presentación de los logros empresariales basados en los clientes externos.

45 CAMISÓN, CRUZ y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.

46 REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas”, cit.

47 Ídem.

48 Ídem.

49 Ídem.

2. *Desarrollo de las personas*. Se refiere al logro de la empresa en términos de desarrollar a sus trabajadores en aspectos que permitan mejorar su motivación y satisfacción⁵⁰.
3. *Sociedad*. Hace énfasis sobre la medida en que una empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad a nivel local y global⁵¹.
4. *Globales*. Permite visualizar lo que la empresa está logrando en términos de desempeño esperado y cumplimiento de objetivos, de acuerdo con los *stakeholders*⁵².

D. Modelo de calidad de servicio: SERVQUAL

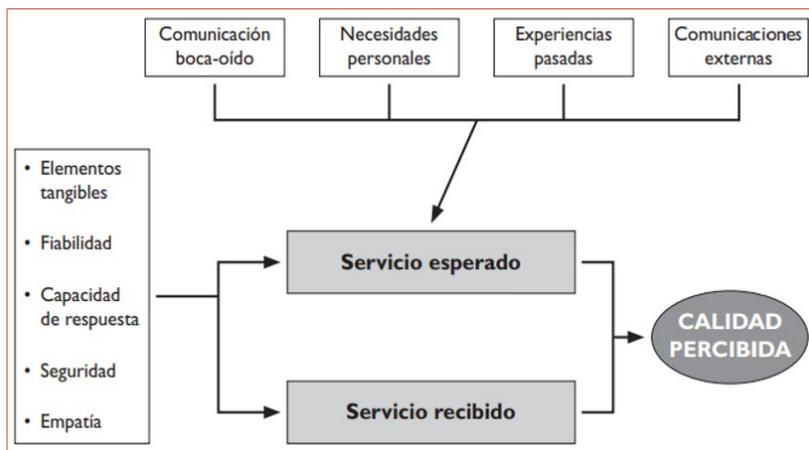
Este modelo ha sido propuesto y luego mejorado por diversos autores, en especial por el pionero A. PARASURAMAN, citado en VELOZ y VASCO⁵³, quien señala que la calidad de servicio hace referencia a la opinión general que tiene el cliente sobre el servicio prestado, basado en el contraste de sus expectativas y percepciones del cliente. Sin estas diferencias, la calidad no se puede medir a plenitud⁵⁴.

Por tanto, los directivos deben tener las habilidades necesarias para gestionar las expectativas de los clientes y los procesos operativos de la empresa, lo cual conllevará al incremento de clientes a corto plazo⁵⁵.

-
- 50 EMANUEL BOHÓRQUEZ, MARITZA PÉREZ, WILLIAM CAICHE Y ARTURO BENAVIDES RODRÍGUEZ. “La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización”, *Universidad y Sociedad*, vol. 12, n.º 3, 2020, pp. 385 a 390, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>].
- 51 REBELLÓN ECHEVERRI. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas”, cit. Ídem.
- 52 CARLOS VELOZ NAVARRETE Y JORGE VASCO VASCO. “Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría”, *Ciencia Unemi*, vol. 9, n.º 18, 2016, pp. 19 a 25, disponible en [<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/300>].
- 54 CAMISÓN, CRUZ Y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.
- 55 EDUARDO SIVICHAY CASTRO, MARÍA FERNANDA CÁRDENAS CANDO, LUIS VEGA ROMERO, DAMARIZ CAROLINA ASANZA MATAMOROS Y MILTON BARRAGÁN LANDY. “Percepción de los clientes sobre la calidad del servicio:

A pesar de que han variado la cantidad de dimensiones para evaluar la calidad de diferentes organizaciones, hoy en día se han establecido un total de cinco. Esto se ha utilizado para contrastar las expectativas de sus clientes, entre competencias, para visualizar las distintas apreciaciones de la calidad entre los consumidores, entre otros.

FIGURA 6. Modelo SERVQUAL



Fuente: CAMISÓN, CRUZ Y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.

Por tanto, el modelo actual se conforma por cinco dimensiones, ya que su propósito se centra en optimizar la calidad de una empresa. Estas son:

1. **Tangibilidad.** Se refiere a la valoración de elementos que son observados por los clientes, como los equipos modernos, la infraestructura de la empresa, la pulcritud del personal, etc.
2. **Fiabilidad.** Esta dimensión alude a la capacidad que poseen las empresas para ofrecer sus servicios de manera específica y fiable⁵⁶, así como finalizarlos en el periodo determinado, sin cometer errores.

un estudio empírico”, *Maskana*, vol. 14, n.º 1, 2023, pp. 9 a 21, disponible en [<https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/4248>].

56 VELOZ NAVARRETE Y VASCO VASCO. “Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría”, cit.

3. *Capacidad de respuesta.* Se trata del deseo de brindar un servicio rápido, a partir de una comunicación asertiva y efectiva.
4. *Seguridad.* Hace referencia a la atención cortés e informada que reciben los clientes de parte del personal, así como también la capacidad de estos para brindar seguridad y confianza en el proceso⁵⁷.
5. *Empatía.* Se refiere al cuidado personalizado que los empleados de la organización ofrecen a sus clientes, se preocupan por los intereses y necesidades de ellos.

CAPÍTULO SEGUNDO

Gestión de calidad total en servicios hoteleros

Hoy en día, la globalización ha permitido que las demandas de los consumidores evolucionen mediante la introducción de nuevas herramientas relacionadas con la calidad. Las comunicaciones actuales posibilitan a las empresas acceder a nuevos mercados con mayores oportunidades de negocio, atrayendo a consumidores con perfiles más exigentes que demandan mayor cantidad y calidad en cuanto a productos y servicios, y están obligados a integrar herramientas de gestión de calidad en sus procesos.

I. DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL

La calidad total o de excelencia se basan en principios como la orientación a las personas y la responsabilidad social corporativa con diferentes dimensiones, pero también en los valores de servicio, la orientación y el respeto al cliente y la búsqueda de la excelencia. Se establece una mejora continua en el rendimiento de los productos y servicios desde una variedad de perspectivas, incluida la satisfacción

del cliente, el personal de la empresa, el bienestar de la sociedad y el desempeño comercial favorable.

Por tanto, las organizaciones necesitan desarrollar controles adecuados sobre diferentes recursos tangibles e intangibles y diferentes clientes internos y externos⁵⁸. La mejora continua surge de la idea de que cualquier situación se puede mejorar.

Cuando la excelencia se convierte en el camino a seguir, y la calidad se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible, se puede lograr de tres maneras:

1. La calidad de un producto o servicio se adapta a los clientes, se reduce la variabilidad de los procesos, se fomenta la mejora constante y se asegura la posición estratégica de la empresa en el mercado.
2. La vinculación con los clientes, al determinar sus distintas tipologías y necesidades probables.
3. El desempeño de una empresa, en busca de eficiencia y adaptación al entorno, racionalización de estructuras y mejora continua de sus procesos operativos y de gestión.

De acuerdo con CROSBY, la calidad total se basa en cuatro principios absolutos del control de calidad, los elementos fundamentales de mejora y las etapas para mejorar la calidad⁵⁹. Los principios son:

1. Calidad significa cumplir con los requisitos en todas las fases del proceso a través de una buena comunicación, un ambiente agradable, el estímulo y el reconocimiento del esfuerzo.
2. El sistema de calidad se usa como un preventivo para el necesario control estadístico.
3. El estándar de desempeño es cero defectos debido al conocimiento apropiado y la atención cuidadosa a los procesos.

58 ALONSO ALMEIDA, BARCOS REDÍN y MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, cit.

59 Ídem.

4. El grado de calidad es el costo del incumplimiento, lo cual se utiliza como base para medir la mejora de la calidad. Es posible distinguir la calidad lograda al calcular y verificar un nivel superior (de excelencia) respecto a la calidad percibida por el cliente y sujeta a una reflexión valorativa.

Según ESPINOZA y GONZÁLEZ⁶⁰, esta calidad es integral porque abarca todas las áreas de desarrollo y gestión de una organización, también incluye a todos los trabajadores. Entonces, la calidad total consiste en cumplir y superar de manera efectiva los requisitos acordados con el beneficiario, tanto en la actualidad como en el futuro.

De lo antes expuesto, se asevera que el objetivo de cualquier empresa, grupo de trabajo o incluso individuo, es la creación de un producto o servicio que será adquirido por otra organización, sector o persona, entendidos como clientes o beneficiarios.

II. CALIDAD TOTAL Y “STAKEHOLDERS”

En el marco de la globalización, las organizaciones representan sistemas abiertos que están influenciados por tendencias provenientes del interior y del entorno en diversos aspectos tecnológicos, políticos, socioculturales, económicos, ambientales y ecológicos⁶¹. De ahí se deriva el concepto de *stakeholders* o partes interesadas en las actividades, servicios o productos de una empresa⁶².

La calidad implica la necesidad de satisfacer los deseos y expectativas de diversos *stakeholders* y potenciar el valor aportado a cada grupo. Por lo tanto, la calidad afecta todo lo que hace una empresa y cómo utiliza sus recursos y capacidades para satisfacer a todos los

60 ÓSCAR ESPINOZA y LUIS EDUARDO GONZÁLEZ. “Procesos universitarios dinámicos: el modelo de gestión de la calidad total”, *Revista Calidad en la Educación*, n.º 24, 2006, pp. 17 a 34, disponible en [<https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/265>].

61 GABRIEL ALEJANDRO DÍAZ MUÑOZ y DIEGO ALFREDO SALAZAR DUQUE. “La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial”, *Podium*, n.º 39, 2021, pp. 19 a 36, disponible en [<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/547>].

62 ALONSO ALMEIDA, BARCOS REDÍN y MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, cit.

grupos de interés, incluidos todos los empleados y clientes finales, el medio ambiente y la sociedad actual y futura⁶³.

Mientras tanto, la excelencia representa un camino a seguir, no solo una situación actual. Desde esta base, se considera la calidad como el eje para crear una ventaja competitiva sostenible, que se obtiene a través de la calidad del servicio y las relaciones con los clientes⁶⁴.

Cabe destacar la calidad total o de excelencia, entendida como un todo integral que abarca todas las actividades de una organización y tiene como objetivo satisfacer las necesidades de sus diversos grupos de interés (*stakeholders*) y maximizar el valor que cada uno logra, es decir, significa una visión. Por lo tanto, se precisa de un enfoque proactivo con una visión y estrategias claras, así como un liderazgo consistente.

III. GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Cuando se trata de procesos estratégicos de negocios, la gestión de calidad total es un tópico esencial para empresas industriales como para las de servicios debido a los diversos factores que caracterizaron al mundo a finales del siglo xx y principios del XXI. Por un lado, la globalización económica ha abierto mercados y ha intensificado constantemente la competencia; y, por otro lado, los avances en la tecnología han permitido brindar a los consumidores productos y servicios de alta calidad que superan sus expectativas⁶⁵.

Ya que estos factores influyen en la calidad de las empresas, CAMISÓN *et al.*⁶⁶ sostienen que las cualidades los consumidores cambiaron y ahora demandan productos y servicios con un nivel mayor de cali-

63 EMILIO EUGENIO LORENZON. *Sistemas y organizaciones*, Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata, 2020, disponible en [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

64 VÍCTOR ARMANDO BELLEZA YACTAYO y OLGA MERCEDES DIOS MENDOZA. "La teoría de los *stakeholders* y la creación de valor" (tesis de pregrado), Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2022, disponible en [<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660920>].

65 CAMISÓN, CRUZ y GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, cit.

66 Ídem.

dad. Estas condiciones competitivas han generado que las empresas opten por un sistema integral proactivo con el ambiente.

No hay duda que las empresas necesitan implementar una visión estratégica de la calidad que les permita realizar procesos para responder a nuevos entornos, generar ganancias y desarrollar otras capacidades.

JURAN, citado en SCHMIDT⁶⁷, propuso una tríada de planificación interrelacionada en la que la gestión de la calidad se ejecuta mediante tres procesos denominados “tríada de calidad”: planificación, control y ejecución (mejora). Comienza con actividades de planificación de la calidad que incluyen el establecimiento de metas objetivos de calidad, los cuales debían alcanzarse en un determinado período de tiempo. Además, se utilizan técnicas como los diagramas de Pareto y de causa y efecto para identificar a los clientes afectados por estos objetivos.

En cuanto al turismo, ALONSO *et al.*⁶⁸ enfatizan que alcanzar la satisfacción del cliente precisa del reconocimiento de sus necesidades y desarrollar productos de acuerdo con ello. Así mismo, es importante controlar los procesos de calidad para lograr resultados que superen las expectativas iniciales.

Así, este tipo de gestión de calidad evolucionó a partir de la necesidad de encontrar formas rentables de producir bienes y servicios, sin embargo, ahora se ha convertido en un objetivo principal el mejorar la satisfacción del cliente y el desempeño financiero de la empresa: es una estrategia de negocio que solo las empresas adaptadas a los requerimientos y necesidades del cliente tienen la oportunidad de permanecer en el mercado.

67 JOSEPH JURAN cit. en JOHANNES SCHMIDT URDANIVIA. “El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 y su influencia en el nivel de satisfacción de los psicólogos habilitados del Colegio de Psicólogos del Perú CDRI – Lima” (tesis de maestría), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2017, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/323346578.pdf>].

68 ALONSO ALMEIDA, BARCOS REDÍN y MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, cit.

A. Factores

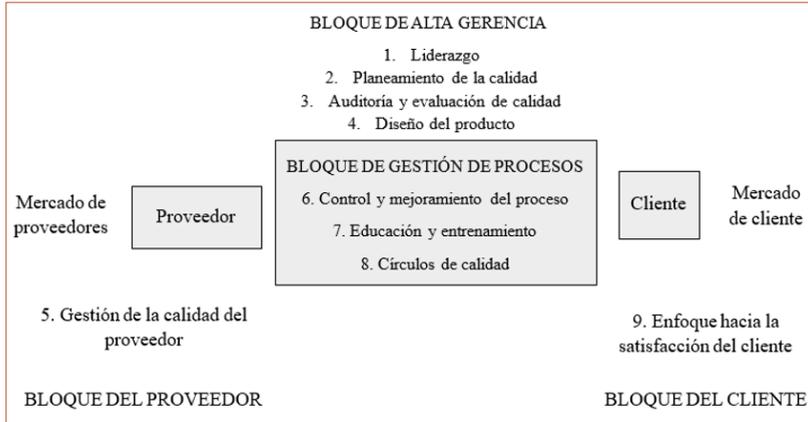
De acuerdo con GUZMÁN⁶⁹, se ha señalado un total de nueve factores que permiten evaluar el nivel de calidad total de una organización. Estas son:

- Liderazgo (alta gerencia)
- Planeamiento de calidad
- Control y mejoramiento del proceso
- Auditoría y evaluación de la calidad
- Gestión de la calidad del proveedor
- Educación y entretenimiento
- Enfoque hacia la satisfacción del cliente
- Círculos de la calidad
- Diseño del producto

La Figura 7 muestra el modelo TQM de nueve factores que rige cuatro bloques: alta gerencia, gestión de procesos, proveedor y cliente.

69 GUZMÁN RENDÓN. “La efectividad de la implementación de un modelo de *Total Quality Management* (TQM) en la mejora de la logística de distribución y el servicio al cliente en la empresa transportadora del Sur S. A. Arequipa 2019”, cit.

FIGURA 7. Modelo de factores de la TQM



Fuente: GUZMÁN RENDÓN. “La efectividad de la implementación de un modelo de *Total Quality Management* (TQM) en la mejora de la logística de distribución y el servicio al cliente en la empresa transportadora del Sur S. A. Arequipa 2019”, cit.

IV. NORMATIVA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La ISO 9000 se ha convertido en un estándar internacional con un enfoque centrado en el cliente que extiende la calidad a todos los miembros, procesos e integraciones de sistemas de una empresa. Teniendo esto en cuenta, el concepto de gestión de la calidad total TQM, se basa en la contribución de EDWARD DEMING a la teoría de la gestión y tiene como objetivo garantizar la satisfacción del cliente mediante la mejora continua⁷⁰.

En la ISO 9000 se ha creado un conjunto de normas que combinan todas las ventajas de un sistema de gestión de la calidad, Los más destacados de ellos son:

- **ISO 9001.** Esta norma define estándares para los sistemas de gestión de calidad y es la única norma que puede certificarse, los cuales se basan en un conjunto de principios de gestión de calidad, incluido el enfoque en el cliente. Cabe señalar que este estándar se aplica a

empresas que deben demostrar la capacidad de entregar consistentemente productos que satisfagan las necesidades de los clientes y las regulaciones aplicables a través de la implementación de un sistema eficaz.

También, cuenta con beneficios que deben identificarse y diferenciarse. De esta manera se podrán determinar los valores adecuados en función de las prestaciones que ofrece dicha norma. Esto beneficios se pueden dividir en dos categorías: internos y externos.

Los *beneficios internos* se centran en la mejora de la estructura operativa y la calidad comunicativa e informativa, se establecen responsabilidad en la empresa y se conoce el motivo de cada problemática. En cuanto a los *beneficios externos*, destaca la facilidad para hallar mercados nuevos, ofrecen una mejor imagen al mercado internacional y se logra la satisfacción plena del cliente⁷¹.

- *ISO 9004*. Esta norma muestra cómo lograr el éxito basándose en un sistema de gestión de calidad y diversas directrices, con el fin de optimizar la capacidad de su organización y lograr que este éxito sea sostenido⁷².

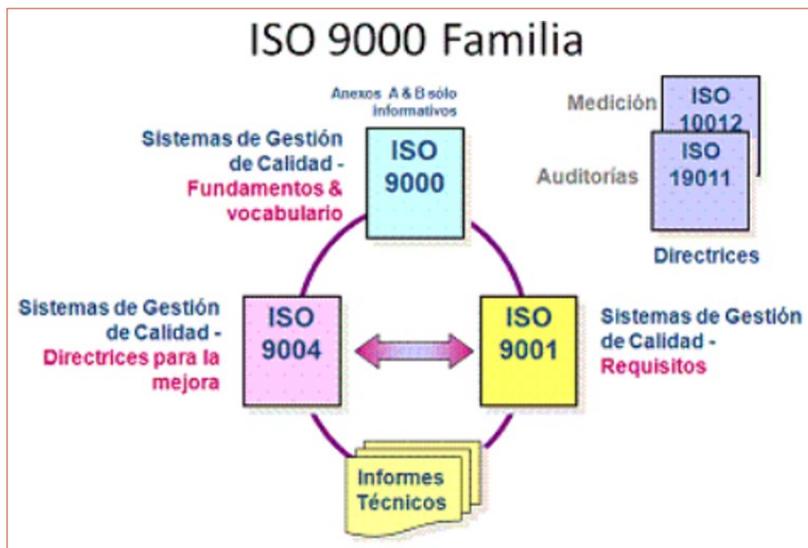
Por otro lado, la ISO 19011 es una norma que contiene las directrices requeridas para la ejecución de auditorías internas y externas según la ISO 9001, para garantizar el alcance de las metas organizacionales a partir de un sistema de gestión de calidad y coadyuvar a las empresas en su preparación para elegir la certificación ISO 9001⁷³.

71 GEMA LIZETH GOROTIZA VÉLEZ y EVA MARISOL ROMERO VÉLEZ. “El sistema de gestión de calidad con ISO 9001: 2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, n.º 4, 2021, pp. 270 a 294, disponible en [<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2561>].

72 Ídem.

73 Ídem.

FIGURA 8. Sistema de gestión de calidad según la normativa ISO 9000



Fuente: CHACÓN CANTOS y RUGEL KAMAROVA. "Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad", cit.

V. INDUSTRIA TURÍSTICA Y EL SECTOR HOTELERO

La industria del turismo es un importante sector de servicios para toda la economía. El sector hotelero es una parte integral de la industria del turismo, y la industria turística es hoy uno de los sectores económicos más importantes y dinámicos del mundo, tanto en términos de niveles de inversión como de participación en el empleo, evaluación del aporte de divisas y el desarrollo regional.

Se considera que el turismo exporta las características culturales, la diversión sana y las tradiciones de una región o país de donde se generan ingresos. Entonces, las actividades turísticas promueven la creación de empleo, proporcionan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, aumentan el ingreso nacional y promueven la actividad empresarial.

VI. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS HOTELEROS

La base de TQM es proporcionar un enfoque sistemático continuo a las actividades comerciales para mejorar el desempeño organizacional y permitir que la empresa satisfaga mejor las necesidades de los clientes⁷⁴.

Con respecto a la falta de un SGC, se señala que la gestión no está enfocada en la cultura y estructura de la empresa. La calidad se utilizó por primera vez como herramienta de gestión en la década de 1980, y a finales de esta se establecieron comités de control de calidad⁷⁵. Inicialmente estaba compuesto por cuatro organizaciones, pero luego se amplió para incluir 21 instituciones ante la necesidad de promover un modelo adecuado de calidad en el Perú y mejorar el conocimiento empresarial.

Según el estudio de BENZAQUEN⁷⁶, se encontró una tendencia positiva en las certificaciones internacionales del 2006 al 2011, aumentando a 688 certificaciones en el 2008 y 1.117 certificaciones en el 2010. Además, estas empresas compiten en los mercados internacionales con un espíritu de calidad, con equipos de trabajo que combinan esfuerzos para lograr grandes objetivos.

Por tal motivo, las cadenas hoteleras necesitan aplicar estándares de calidad basados en la certificación y desarrollar planes de trabajo estratégicos que conduzcan a la mejora continua, que les permita optimizar su competitividad. Por esta razón, en el Perú se aplica la norma TQM y la ISO 9001, esta última desarrollada por la Organización Internacional de Normalización, que regula los requisitos para los SGC, indistinto del tamaño de empresa.

74 TORRES SANTA CRUZ. “Impacto de *Total Quality Management* en el desempeño organizativo”, cit.

75 SCHMIDT URDANIVIA. “El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 y su influencia en el nivel de satisfacción de los psicólogos habilitados del Colegio de Psicólogos del Perú CDRI – Lima”, cit.

76 JORGE B. BENZAQUEN DE LAS CASAS. “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 8, n.º 1, 2014, pp. 67 a 89, disponible en [<https://www.redalyc.org/revista.oa?id=5118>].

Cabe destacar que FONTALVO y VERGARA⁷⁷ reiteran sobre el sistema de gestión basado en procesos, el cual incluye requisitos tales como: sistema de gestión de calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, elaboración del producto o gestión del servicio, y por último, medición, análisis y mejora.

VII. CALIDAD DE EMPRESAS HOTELERAS A NIVEL GLOBAL

En España se ha realizado un análisis de la percepción de los clientes sobre la calidad hotelera en relación con los resultados económicos y financieros obtenidos en el hotel. Así pues, el impacto negativo sobre el incremento económico ha hecho que algunos sectores experimenten un mayor crecimiento, capacidad de creación de empleo y competitividad⁷⁸. Los datos estadísticos respaldan este argumento al comparar el crecimiento de turismo en 2013, donde se alcanzó un superávit de 34.750.000 euros, un aumento del 25,44% respecto al 2007.

Es necesario señalar que la industria hotelera en Europa ha experimentado cambios muy importantes en los últimos años, como la posibilidad de que los clientes puedan informarse sobre el alojamiento a través de Internet. TripAdvisor destaca entre las páginas web más utilizadas por los potenciales clientes hoteleros.

Así mismo, la calidad se evaluó mediante factores internos definidos en el estudio de AZNAR *et al.*⁷⁹, como los procesos desarrollados por empresas hoteleras: certificación ISO y la calidad turística (Q). También se evaluaron factores externos de calidad, donde la subjetividad es fundamental y se considera un factor percibido por el cliente que está muy relacionado con la experiencia respecto al alojamiento hotelero.

77 TOMÁS JOSÉ FONTALVO HERRERA y JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH. *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*, Málaga, España, Eumed, 2010, disponible en [<https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/index.htm>].

78 JUAN PEDRO AZNAR, LLORENÇ BAGUR y ALBA ROCAFORT. "Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana", *Intangible Capital*, vol. 12, n.º 1, 2016, pp. 147 a 166, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>].

79 Ídem.

También se ha demostrado la importancia de las redes sociales y los sitios web profesionales como fuentes de información y su relevancia para las decisiones futuras de los clientes.

VIII. CALIDAD DE EMPRESAS HOTELERAS EN EL PERÚ

Desde la década de 1980, la calidad ha sido considerada una herramienta de gestión muy importante en el Perú. En 1989 se estableció un Comité de Gestión de Calidad –CGC–, integrado por 21 organizaciones comerciales y educativas, que desde 1991 ha brindado certificación de calidad e instalaciones y herramientas para fomentar el desarrollo de la calidad en organizaciones peruanas.

En el 2000, 141 grandes empresas habían sido pioneras en la certificación ISO 9001 y grupos más pequeños habían adoptado la norma ISO 14000. Luego, las medianas empresas aplicaron estos cambios a sus prácticas comerciales y, en el 2002, estos cambios se aplicaron a las pequeñas y medianas empresas para reducir costos, mejorar el entorno laboral, aumentar la productividad, reducir el desperdicio y se descubrieron oportunidades para aumentar las ventas⁸⁰.

Por su parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú –MINCETUR– ha desarrollado dos instrumentos como el Plan Estratégico Nacional de Turismo –PENTUR– y el Plan Nacional de Calidad Turística –CALTUR–, para impulsar el desarrollo de las actividades turísticas y consolidarlas como pilares del desarrollo económico del Perú. El CALTUR es una herramienta inspirada en la idea de productos turísticos de calidad. Es necesario combinar atracciones, servicios e instalaciones de tal manera que los turistas decidan viajar a los lugares que se ofrecen. Esta decisión se repetirá. CALTUR es un elemento transversal del PENTUR, que incorpora sus conceptos y valores, y es una iniciativa clave para mejorar la posición del Perú como un destino turístico internacional reconocido por la calidad integral de los servicios turísticos.

La calidad en el sector turismo del Perú ha sido enfocada con mucha atención desde el 2004 con la creación del PENTUR. Esta iniciativa fue elaborada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo⁸¹

80 BENZAQUEN DE LAS CASAS. “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, cit.

81 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. *PENTUR: Plan*

con la participación de representantes de los sectores público y privado apoyados por la consultora Ecogoals Consulting Management y financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo en el que se definen cuatro objetivos generales relacionados a la oferta y la calidad vinculada a la seguridad⁸².

Hoy en día, el PENTUR identifica el potencial turístico de cada región y colabora con otras regiones para brindar servicios turísticos integrados y proteger la cultura turística y la seguridad de los visitantes, como es el caso de la ruta Moche que trata de promover conectando La Libertad, Lambayeque y Piura. Cabe señalar que esto solo es posible si la alta gerencia proporciona planes estratégicos adecuados.

Según la ISO 9001 y la TQM para organizaciones latinoamericanas en cuestiones de alta gerencia, no vale la pena pedir a las empresas que adapten su gestión de calidad si el liderazgo está comprometido. Además, el nivel superior no está destinado a realizar auditorías y controles de calidad de forma continua para garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa⁸³.

La dirección debe monitorear los procesos encaminados a la mejora continua mediante la implementación de actividades de seguimiento en áreas relacionadas con las actividades de enfermería. Esto requiere una formación previa con cierta calidad de formación en círculo y realización de actividades de *coaching*.

Una vez efectuado el estudio y evaluado el nivel de calidad de las empresas peruanas, se ha demostrado que se abordan nueve factores de calidad, aprovechando el reconocimiento de la importancia y necesidad de implementar buenas prácticas de gestión y sistemas de gestión.

La evaluación táctica del equipo directivo se transformó en una evaluación estratégica, lo cual demostró el compromiso de la empresa con el logro de objetivos de mediano y largo plazo, además de velar

Estratégico Nacional de Turismo 2025, Lima, MINCETUR, 2016, disponible en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf].

82 ESTHER ROXANA BRAVO CONDOR. "Importancia del plan estratégico para promover el desarrollo del turismo interno hacia el distrito de San Mateo, provincia de Huarochir" (tesis de pregrado), Lima, Universidad San Martín de Porres, 2017, disponible en [<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4086>].

83 BENZAQUEN DE LAS CASAS. "La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú", cit.

por la sostenibilidad de la empresa, motivada por la integración del Perú al mercado turístico internacional.

El concepto de calidad procedente de investigaciones anteriores da como resultado un cambio en la formulación de políticas de gestión, lo que llevará a pasar de la idea de que “la calidad debe estar integrada en el producto”, que solo puede medirse después de que el producto llegue al cliente, a la idea de “calidad”. Se basa en una serie de procesos que requieren mucho esfuerzo como empresa para permanecer competitivo. En suma, la evolución en calidad es clara⁸⁴.

Pese a la creciente comprensión de la terminología y la aplicación de la calidad entre la alta dirección, todavía se realizan más esfuerzos para medir el nivel de control del sistema de calidad de un proveedor e integrarlo en su propio sistema de calidad. Esto se debe a que tiene un impacto directo. Se evalúa la calidad de los productos proporcionados por los proveedores para asegurarse de que cumplan con los propios estándares de calidad.

Así mismo, BENZAQUEN⁸⁵ asegura que hay una relación entre los factores seleccionados para la medición de la TQM y los principios de la norma ISO 9000, tomando en cuenta la mejora continua de los clientes, los procesos y los sistemas de gestión de calidad como factores clave. Debido a ello, dicha certificación es un buen primer paso hacia una cultura de calidad.

Por ello, el sector hotelero cuenta con el apoyo del MINCETUR, mediante el desarrollo de un plan (PENTUR) que facilitará la capacitación y otorgará la certificación inicial de calidad hotelera. Este plan ha permitido la aplicación de otros planes turísticos, como el CALTUR, que estandariza los servicios, establece lineamientos de calidad y brinda un manual de buenas prácticas para brindar un producto turístico de alta calidad.

A. Calidad del servicio hotelero en la región Lambayeque

En los últimos diez años, el fomento de la región de Lambayeque ha sido muy representativo gracias al hallazgo de las tumbas de los Señores de Sipán y Sicán. Estas tumbas fueron acompañadas de inversiones estatales para potenciar estos descubrimientos a través de la

84 Ídem.

85 Ídem.

construcción de cada tumba y su clasificación como Santuario Histórico del Bosque Pomac. Por ello, en Lambayeque se ha resaltado su potencial turístico a nivel nacional y global, así como de los servicios de alojamiento y actividades afines como fuente de prosperidad para la región.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo⁸⁶, entre 2003 y 2007 el número de turistas nacionales e internacionales en la región Lambayeque aumentó de 320.340 a 528.233, con una tasa de crecimiento promedio anual del 13,32%. Es fundamental resaltar que la tasa de crecimiento interanual en 2007 fue del 19,8%, representando solo el 4,1% de los turistas extranjeros. Esto supone que el 95,9% del flujo turístico experimentado corresponde efectivamente a turistas nacionales.

Como parte de la estrategia pública de esta región, se fomenta un mayor gasto en el consumo de servicios. Por ejemplo, en la actualidad los visitantes permanecen 1,4 días. El objetivo es conseguir más pernoctaciones para generar gastos en todas las actividades relacionadas con la industria y con ello lograr más ingresos para la economía local.

Esta promoción turística debe basarse en el desarrollo de nichos de mercado de salida, priorizar turistas potenciales de países hermanos, conectar emocionalmente a los turistas con las ciudades, realizar marcas para cada producto turístico, invertir en turismo altamente especializado y optimizar la organización del clúster del sector turístico regional⁸⁷.

Por otra parte, debido al atractivo y diversidad de espacios naturales de Lambayeque, el ecoturismo también puede desarrollarse como una estrategia que tenga en cuenta aspectos económicos e impactos socioculturales, aprovechando buenas infraestructuras y servicios que correspondan al perfil del visitante, con el fin de crear empleos para las comunidades participantes sin comprometer su esencia⁸⁸.

86 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. *Actualización del Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR 2016 – 2025*, Lima, MINCETUR, 2016, disponible en [https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/o/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_113_2016_Caltur_Proyecto.pdf].

87 ROGER PINGO JARA. “Marketing región Lambayeque: mejorando el turismo receptivo”, *Contabilidad y Negocios*, vol. 7, n.º 14, 2012, pp. 117 a 125, disponible en [<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/3883>].

88 LISSET DEL MILAGRO VÁSQUEZ RIVERA. “Evaluación de la actividad ecotu-

B. Análisis interno del sector (AMOHFIT)

En la actualidad, los turistas tienen fácil acceso a la tecnología, están mejor informados y son más sofisticados, lo que permite optimizar las nuevas tecnologías y los procesos operativos de marketing y responder instantáneamente a los servicios ofrecidos. Por ello, los gestores del sector hotelero de la región Lambayeque apuestan por mejorar su oferta en cuanto a la relación entre precio y calidad. Es cierto que mejor calidad significa precios más altos, pero los hoteles en Lambayeque están rompiendo ese paradigma y tratando de ofrecer un gran servicio a precios accesibles.

Muchas veces es necesario realizar mejoras oportunas en la gestión de diferentes áreas dentro de un marco de calidad óptima del servicio brindado y crear una cultura corporativa motivada que permita agregar tecnología a los servicios del contratista. Además, se debe posibilitar a los directivos seleccionar y formar de manera adecuada al personal, evaluar los niveles de calidad actuales, estimar el nivel de calidad óptimo a alcanzar para satisfacer las exigencias del mercado y las acciones necesarias para conseguirlo, así como la obligación de implementar un sistema de mejora permanente de la calidad.

Entonces, se deben tomar en cuenta diferentes aspectos para asegurar una calidad óptima de una empresa hotelera, siendo estos:

1. Administración y gerencia. La prestación de servicios hoteleros ha evolucionado en respuesta a las necesidades y requerimientos de los consumidores. La influencia internacional y la fácil comparación con herramientas virtuales nos permitieron establecer un control de errores y mejorar la calidad. Así mismo, el aumento de la población mundial ha permitido un crecimiento paralelo de esta actividad, creando servicios que satisfacen el deseo y la necesidad de escapar de la vida cotidiana y disfrutar de diversos atractivos con total seguridad, dando una ventaja a los visitantes. Todo esto se extiende por todo el mundo⁸⁹.

rística en el Santuario Histórico Bosque de Pomac - Lambayeque” (tesis de pregrado), Pimentel, Perú, Universidad Señor de Sipán, 2019, disponible en [<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5536>].

89 JOANA RAMÍREZ TORICES. “Estrategias comerciales en el sector de la telefonía móvil. Análisis de factores condicionantes” (tesis de maestría), España, Universidad de Oviedo, 2013, disponible en [<https://digibuo.uniovi.es/dspace/>]

La evolución de las carreras de gestión hotelera ha creado mejores herramientas estratégicas y mejores gerentes hoteleros en la región de Lambayeque. Hoy en día, los gerentes de servicios turísticos son encargados de la planificación estratégica al evaluar la situación futura, brindando asesoramiento para optimizar la calidad del servicio al cliente, impulsar políticas de marketing a nivel nacional e internacional, diseñar planes de negocio para las empresas hoteleras, etc. Así mismo, utilizan mejores herramientas, socializan durante gran parte del trabajo, gestionan las áreas de mantenimiento y contabilidad, minimizan los costos de alimentos y bebidas y evalúan el desempeño de cada área de trabajo⁹⁰.

Muchas de las empresas hoteleras de la provincia de Lambayeque presentan esquemas básicos de gestión con el fin de encontrar empresas modelo con previsiones de niveles de inversión alcanzables. No cuentan con herramientas de planificación, por lo que la gestión de riesgos acaba siendo improvisada.

Considerando el riesgo de incumplimiento por parte de los proveedores de servicios turísticos adicionales, todavía hay falta de confianza entre los empresarios en la formación de grupos empresariales cooperativos que actúan individualmente y se limitan al uso de herramientas de emergencia.

Por otro lado, cabe señalar que la mayoría de hoteles aún gestionan controles físicos y no han invertido en sistemas especializados. Los planes de gestión gerencial no se centran en motivar al personal mediante capacitación en gestión de servicios, calidad de la atención o mejora de procesos.

Ahora, en Lambayeque, la Asociación Regional de Directores de Hoteles y una de las más representativas del sector turístico regional, señala que los servicios de alojamiento son uno de los servicios más complejos del mercado turístico. Además, existen otras actividades que aumentan la calidad del servicio. Por ende, un buen directivo tie-

90 [bitstream/handle/10651/18207/TFM%20Ramirez%20Torices%20Joana.pdf;jsessionid=7A7AA40E74C2A9700524A02DFD7F8327?sequence=6](https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/226). YESENIA AYLEN SERRUTO PEREA, JORGE HUARACHI CHÁVEZ, SANDRA LOAIZA CHUMACERO, MILAGROS FERNÁNDEZ CHÁVEZ Y MARILYN HOLGUÍN SEGURA. "Análisis de gestión estratégica del sector hotelero en la región Lambayeque", *Educare et Comunicare*, vol. 7, n.º 1, 2019, pp. 60 a 69, disponible en [<https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/226>].

ne el conocimiento suficiente de las actividades y procesos necesarios para lograr resultados óptimos en relación con las necesidades del cliente.

2. Marketing y ventas. En Lambayeque, esta asociación se constituye como una persona jurídica con carácter privado, sin fines de lucro y denominación de desarrollo. Así mismo, reúne a empresas que prestan servicios de alojamiento, alimentos y bebidas en su totalidad o en parte (bares, espectáculos, espectáculos nocturnos, discotecas, casinos, salones recreativos, cafeterías, teatros, etc.).

Si se evalúan las “P” del marketing, se detalla que las tarifas de alojamiento varían dependiendo de los servicios prestados y la habitación. Todos los planes incluyen alimentación y alojamiento según el tipo y nivel del restaurante y hotel. Para bienes o servicios consistentes en diversos servicios de alojamiento, el precio para fines de viaje es de 50 a 200 soles por persona.

En cuanto a la plaza, los hoteles se distribuyen principalmente alrededor de la ciudad central de Chiclayo y sus centros culturales y comerciales (Lambayeque, Monsefú y Ferreñafe). En los últimos años han surgido modalidades virtuales, incrementando la publicidad a través de redes sociales y sitios web y promocionando servicios desde plataformas virtuales, lo cual ha permitido el ahorro de servidores físicos y costos operativos.

Para promover el turismo, se ha notado la existencia de boletines como el Directorio Dorado, que brinda información detallada sobre diversas actividades de diversión, comida y otras relacionadas con este Estado. Además, se han presentado los encantos de la región, también los beneficios y características de las instalaciones de alojamiento de la zona.

Sin embargo, aún se muestran deficiencias en la promoción de los atractivos turísticos a través de la prensa, la radio y la televisión. La fusión de diferentes empresas del sector turístico podría ser la clave para obtener mejores resultados en la respuesta de los consumidores. El establecimiento formal de una asociación de este tipo entre empresas hoteleras y empresas del sector del turismo y el transporte, ayudará a inculcar la misma filosofía de calidad en los servicios turísticos, que es la clave para lograr mejores resultados.

Durante el periodo 2007 al 2015, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo elaboró un informe completo sobre las llegadas de turistas internacionales al Perú, mostrando un aumento relativo. En

la Tabla 1 se muestra la variación mensual de la actividad turística a nivel nacional. Este crecimiento, sumado a la globalización, ha permitido el establecimiento de nuevas formas de turismo que aprovechan el potencial, la tradición y la diversidad histórica y cultural, así como importantes recursos naturales y arqueológicos, públicos y privados⁹¹.

De acuerdo con MEDRANO y MERCADO⁹², además de la importancia de desarrollar una estrategia de turismo sostenible en el Perú, otros factores que impulsan el turismo en los últimos años incluyen: la introducción de cursos de gestión turística o hotelera en las universidades, más inversión en este sector y diversificación de destinos turísticos a través de empresas que ofrecen este tipo de servicio, los esfuerzos del gobierno para organizar mayores actividades promocionales y así promover el turismo, así como fortalecer la imagen del país y sus atractivos.

Otro detalle digno de destacar, se centra en el incremento de las llegadas de turistas entre agosto y diciembre del 2007. En agosto se registró un pico de 188.920 turistas. En agosto del 2014 llegaron 299.154 turistas y en diciembre del 2015 alcanzaron un máximo de 332.645 turistas.

TABLA 1. Cantidad de turistas globales que visitan el Perú por mes

Mes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ene.	154.371	178.584	179.817	205.578	228.313	246.858	255.983	266.299	298.225
Feb.	158.895	184.045	180.674	181.769	211.765	241.127	263.144	268.118	295.126
Mar.	159.010	168.463	171.702	166.503	206.020	228.614	253.180	266.479	274.152
Abr.	140.036	155.412	162.388	164.353	196.464	215.975	236.237	241.635	262.713
May.	141.483	164.605	158.088	180.127	194.701	215.592	256.187	264.283	268.354
Jun.	154.958	173.881	172.915	185.399	204.188	225.036	258.511	245.733	275.926
Jul.	188.929	207.437	199.608	227.724	255.468	268.788	302.309	299.154	332.645

91 COMUNIDAD ANDINA. *Informe anual de turismo 2003-2012*, Lima, MINCETUR, 2013, disponible en [<https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/DEstadisticos/SGde628.pdf>].

92 KARINA LEONOR MEDRANO CARRIÓN y GIANELLA CAMILA MERCADO RODRÍGUEZ. "Acercamiento a la hotelería turística peruana: la aplicación de prácticas sostenibles y su valoración en un grupo de personas de 18 a 35 años de Lima Metropolitana" (tesis de pregrado), Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022, disponible en [<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184971>].

Ago.	168.584	187.349	184.093	202.606	229.943	242.986	276.730	291.276	305.699
Sep.	154.766	164.052	169.396	182.353	205.185	234.605	249.413	254.394	270.498
Oct.	159.341	162.033	186.144	204.456	227.418	244.308	282.219	274.695	
Nov.	161.266	143.569	181.462	191.979	210.450	238.813	258.735	257.567	
Dic.	174.761	168.190	193.674	206.340	227.888	242.291	270.991	285.301	
Total	1.916.400	2.057.620	2.139.961	2.299.187	2.597.803	2.845.623	3.163.693	3.214.934	

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Perú. Síntesis estadística 2015*, Lima, 2015, disponible en [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf].

Si bien la plataforma de financiamiento público PROMPERÚ promueve el turismo interno, no es un mercado que priorice el uso de hoteles. Estas iniciativas también se desarrollaron a través de la coordinación entre empresas de este sector y el sector público local, como la Administración Regional de Turismo –GERCETUR–.

De acuerdo con CAPUÑAY⁹³, este departamento es el centro turístico del norte del Perú, cuyas provincias tienen apodosos característicos con el fin de fomentar y estimular el turismo tanto extranjero como local.

Un análisis del número de visitantes al Museo de la Tumba Real (ver Tabla 2) muestra que el número de visitantes nacionales aumentó significativamente del 2013 al 2014. Otro indicador representativo es que los meses de mayor afluencia de turistas nacionales fueron octubre y noviembre, mientras que los meses de mayor afluencia de turistas extranjeros fueron enero, julio y agosto.

TABLA 2. Cantidad de turistas extranjeros y nacionales que visitan el Perú por mes

Mes	2013			2014			2015		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Ene.	13.505	11.556	1.949	12.919	11.354	1.565	14.902	13.190	1.712
Feb.	14.312	12.599	1.713	12.842	11.354	1.488	13.966	12.616	1.350
Mar.	10.608	9.046	1.562	6.799	5.752	1.047	6.541	5.472	1.069

Abr.	5.781	4.542	1.239	8.218	6.659	1.359	7.449	6.305	1.144
May.	21.386	19.938	1.448	10.197	8.753	1.444	14.670	13.201	1.469
Jun.	10.121	8.597	1.524	8.088	6.711	1.377	8.267	7.184	1.083
Jul.	20.425	18.428	1.997	18.443	16.174	2.269	17.367	15.651	1.716
Ago.	16.726	14.518	2.208	17.111	15.079	2.032	17.642	15.900	1.742
Sep.	13.636	12.054	1.582	14.098	12.511	1.587	12.182	10.763	1.419
Oct.	29.237	27.506	1.731	21.008	19.300	1.708			
Nov.	25.116	23.645	1.471	22.377	20.810	1.567			
Dic.	7.454	6.427	1.027	7.270	6.273	997			
Total	188.307	168.856	19.451	159.170	140.730	18.440			

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Perú. *Síntesis estadística 2015*, cit.

3. Operaciones y logística. La logística todavía existe en las empresas del sector hotelero de Lambayeque, por lo que muchos hoteles pequeños no se preocupan por el seguimiento de la cadena de suministro y dependen solo de los servicios de alojamiento y, en algunos casos, del transporte.

Se crearon protocolos para monitorear las operaciones de la empresa, lo que permitió comenzar a estandarizar las interacciones entre proveedores y clientes. También se realizaron esfuerzos para fortalecer las relaciones y mejorar las negociaciones con los proveedores, particularmente en lo que respecta a estructuras de precios y condiciones determinadas.

Es preciso añadir que el mercado objetivo de un hotel está definido por criterios operativos básicos (calidad intrínseca). En el caso específico de Lambayeque, la mayoría de los hoteles se enfocan en turismo interno de bajo costo (servicios comunales), y sus clientes son tanto locales como extranjeros de bajo poder adquisitivo. En este tipo de mercado de productos no se desarrollan estándares de calidad, ya que la estructura de costos y las relaciones con los clientes no son sostenibles en el tiempo al ser clientes desechables.

4. Finanzas y contabilidad. De acuerdo con el INEI⁹⁴, las ofertas de crédito bancario fortalecieron la posición financiera de las empresas y

aumentaron sus activos. En concreto, el sector de alojamiento y restauración creció un 3,02% a mediados del 2015, impulsado por el crecimiento de la actividad en el sector de la restauración (3,05%), con especial actividad en chifas⁹⁵ (4,3%), pizzería (3,7%), comida rápida (2,9%) y pollería (2,3%). Las celebraciones del Día del Padre, el Día del Ceviche, el Día del Chicharrón y el Día del Sushi contribuyeron a estos porcentajes.

Además, el subsector de alojamiento aumentó un 0,70%. La mayoría de los hoteles relevados en este estudio están clasificados como microempresas por la SUNAT, ya que su facturación anual no supera el umbral máximo de 150 unidades tributarias –UIT–.

La mayoría de los hoteles operan en el sector informal y el conocimiento sobre una gestión financiera adecuada era limitado. Tenían un sistema de control interno para registrar los ingresos y monitorear los gastos.

Por otra parte, los hoteles de categorías superiores llevan su contabilidad de acuerdo con las disposiciones fiscales del régimen general y utilizan sistemas de gestión especiales debido a la complejidad de su ámbito. Del mismo modo, algunos directivos hoteleros encuestados carecen de formación e interés en analizar indicadores de solvencia, rentabilidad y retorno de la inversión, lo que conlleva falta de formación e interés en analizar datos contables externos en los estados financieros.

5. Recursos humanos. La gestión de recursos humanos es volátil, ya que la mayoría de las empresas del sector no ponen mucho énfasis en contratar personas con talento. Esto puede deberse a que muchas de ellas son pequeñas microempresas y solo contratan personal adicional durante períodos de alta demanda. Por lo general, este personal son estudiantes de instituciones educativas que operan en el marco de prácticas profesionales no remuneradas.

La comunicación interna también fue un factor de bajo desempeño, ya que no se consideró el uso de herramientas de motivación e indicadores de producción, lo que limitó el trabajo en equipo.

La ventaja competitiva está a la vanguardia y se pone énfasis en la publicidad y la adquisición de clientes a gran escala sin una evaluación interna previa para brindar un mejor servicio.

De acuerdo con LÓPEZ⁹⁶, está comprobado que las relaciones que se construyen entre los grupos humanos que componen una empresa desarrollan su propia cultura. Y cuanto más fuerte sea la conexión con los principios que gobiernan el interior de la empresa, más probabilidades habrá de que la actividad tenga éxito. Así mismo, se señala que una cultura bien establecida conduce al compromiso y al logro más rápido de los objetivos marcados por la empresa⁹⁷.

Los hoteles de la región Lambayeque reconocen que gestionar de manera adecuada los equipos de trabajo les permite compartir una variedad de habilidades complementarias, enfocarse en objetivos y metas comunes, aumentar la productividad y tener en cuenta metas claras.

El perfil de los empleados de los hoteles objeto de estudio, debe ser consciente del valor de los activos intangibles que aporta el hotel, y la venta de servicios debe realizarse con un trato cálido hacia los destinatarios y buenas relaciones entre los equipos de trabajo.

Ante las tendencias nacionales, el MINCETUR, por medio del CALTUR, impulsa un “Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Propiedades Hospederas”, cuyo objetivo es lograr la calidad y excelencia en la atención y servicio al cliente. Ahora bien, para causar una buena impresión es necesario mirar al cliente a la cara, saludarlo cálidamente, sonreír y demostrarle que es muy importante y que será atendido de la mejor manera posible. Otro factor importante es que los empleados estén debidamente uniformados, conozcan los productos y servicios que ofrecen, tengan información actualizada y estén interesados y entusiasmados en resolver los problemas que se les presenten⁹⁸.

-
- 96 MARÍA TERESA LÓPEZ FELIPE. “La cultura organizativa como una herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas” (tesis de maestría), España, Universidad de Murcia, 2013, disponible en [<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1>].
- 97 DARIEL MENA MÉNDEZ. “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones”, *Pensamiento & Gestión*, n.º 46, 2019, pp. 11 a 47, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>].
- 98 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. *Actualización del Plan Nacional de Calidad Turística – CALTUR 2016 – 2025*, cit.

1. *Sistemas de información y comunicaciones.* La mayoría de los propietarios de hoteles no consideran invertir en tecnología de la información, como sitios web, centros de pedidos y *software* de gestión que puedan realizar un seguimiento de la recepción, las ventas, el envío y la recogida de los pedidos. Para ahorrar costos, suelen registrarse en las *páginas amarillas* o publicar su ubicación y número de contacto en una web gratuita. Otra forma de promocionar los servicios de un hotel es mediante redes sociales, contactando con seguidores por medio de Twitter, LinkedIn o Facebook.

Pocos consumidores conocen estos sistemas y algunos evitan las transacciones electrónicas por sospechar de fraude. Muchos clientes consumidores (la mayoría de los cuales son extranjeros) están ubicados en lugares remotos, lo que permite una coordinación oportuna con los proveedores. Por ejemplo, en determinadas áreas –como la emisión de tiquetes de avión–, los procesos están altamente automatizados, lo que permite un servicio al cliente en tiempo real.

2. *Tecnología.* Las nuevas tecnologías permitirán a los consumidores personalizar aún más sus necesidades. Además, las relaciones de las empresas con los proveedores se adaptan cada día a estos cambios. Por ello, los viajes en el futuro serán cada vez más personalizados y conectados a través de dispositivos móviles. Esto significa que se logrará una nueva generación de viajeros con mejor acceso a la tecnología⁹⁹. Durante la próxima década, se espera que la industria mundial de viajes aumente un 5,4% para el 2023, en comparación con la tasa de crecimiento promedio del PIB (3,4%)¹⁰⁰.

Con el fin de que los hoteles continúen el ritmo de los cambios de la industria y se adapten a las nuevas necesidades de sus visitantes, deben aprovechar la tecnología disponible y convertirla en servicios que los clientes reconozcan, por ejemplo, se pueden utilizar herramientas basadas en este aspecto para servicios de reserva de aerolíneas, hote-

99 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*, Santiago de Chile, CEPAL, 2021, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-coao-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>].

100 PAULO REZENDE. “La tecnología: aliado clave para las agencias de viaje online”, *América Economía*, 16 de octubre de 2014, disponible en [<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-tecnologia-aliado-clave-para-las-agencias-de-viajes-online>].

les, automóviles y atracciones turísticas. También es posible ofrecer productos complementarios (*up selling*) que permiten a los clientes recibir notificaciones instantáneas sobre cambios de viaje¹⁰¹, todo ello también posible desde un dispositivo móvil.

Hoy en día, el internet se ha convertido en la herramienta de gestión estándar para los clientes y proveedores de hoteles. El objetivo de ese estudio y de la organización es crear productos que superen a los competidores, también se esfuerzan por mejorar la calidad de estos productos y el proceso de producción de los mismos, optimizar la productividad e implementar automatización y sistemas de gestión modernos¹⁰².

Cabe señalar que la industria hotelera de la región Lambayeque requiere de una política de supervisión del sector público, en el cual se tome en cuenta una mejor inversión en nuevas tecnologías que permitan optimizar procesos y ahorrar tiempo. Así mismo, se evidencia una brecha de digitalización en los canales de comercialización de productos turísticos, en esta región se ha reconocido la brecha técnica de algunos directivos de empresas hoteleras y se ha propuesto la capacitación como solución para ir incrementando de manera paulatina el nivel técnico del sector turístico.

En los últimos cinco años, Lambayeque ha mejorado la calidad de los servicios del sector privado con el apoyo de las autoridades públicas pertinentes y ha enfatizado la identidad local mediante actividades generadoras de empleo, como la artesanía, el transporte local y los hoteles y la provisión de hoteles. Además, se ha desarrollado un método para prestar servicios de hotelería y alimentación.

Pese a que las inversiones en este sector aumentaron un 13,32% entre los 2003 y 2007, con el objetivo de posicionar a Lambayeque como eje del segundo destino turístico del Perú; los sectores público y privado continúan siendo reconocidos por su nivel empírico, ya que muchas empresas de gestión hotelera no están especializadas y pres-

101 LUIS COLÓN GÁRATE HAZ. "Análisis de las estrategias de fidelización para los clientes de la empresa Biolimpio S. A." (tesis de pregrado), Guayaquil, Ecuador, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, 2019, disponible en [<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1054>].

102 BEZAYET ALEMAYEHU ABOYE. "Service quality and customer satisfaction on hotels in Gonder. Customer's role in hotel development" (tesis de maestría), Finlandia, Centria University of Applied Sciences, 2021, disponible en [<https://www.theseus.fi/handle/10024/500077>].

tan servicios sin estrategias analíticas ni procesos organizativos¹⁰³. En la mayoría de los casos no se utilizan herramientas para diagnosticar la situación y perfil del cliente, planes que incluyan metas de corto, mediano y largo plazo, así como también planes de acción y gestión.

Por ello, se propone que los hoteles evaluados pongan en práctica la herramienta de clúster empresarial y fortalezcan las deficiencias a través del apoyo conjunto con proveedores. De igual forma, al utilizar herramientas de marketing, la publicidad debe estar enfocada a las redes sociales. Por tanto, fusionar diferentes empresas dentro de una industria podría ser la clave para obtener resultados óptimos¹⁰⁴.

La mayoría de los hoteles en la región Lambayeque cuentan con pocos conocimientos sobre una adecuada y estructurada gestión financiera, no se llevan registros y funcionan sin evaluar informes financieros para la correcta toma de decisiones; además, las áreas de finanzas y contabilidad son básicas. Así mismo, las visiones de austeridad llevan a contratar personas menos calificadas y a gestionar equipos sin dirección estratégica. Sin embargo, las nuevas tendencias permiten una mejor gestión, basadas en los manuales de mejores prácticas y cuidados del Plan Nacional de Calidad Turística –CALTUR–.

Por tanto, el sector hotelero de esta región necesita políticas regulatorias y apoyo del sector público para incrementar la prestación formal de servicios e invertir en nuevas tecnologías que ayuden a optimizar procesos y ahorrar tiempo en la aplicación de servicios.

103 LONDON VELA MELÉNDEZ, YEFFERSON LLONTO CAICEDO, WENDY MILUSKA CAMPOS GONZALES y MARÍA LAURA VÁSQUEZ CORONADO. *Cuantificación del impacto del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo de Lambayeque en el periodo 1990-2013. Evidencia empírica y planteamiento de estrategias al 2020*, Lambayeque, Perú, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2018, disponible en [<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/turismo-lambayeque.pdf>].

104 EMMA VERÓNICA RAMOS FARROÑAN y CARLOS ALBERTO VALDIVIA SALAZAR. “Sistema experto para fomentar el turismo en la región Lambayeque-Perú”, *Revista Científica Internacional Tzhoeoen*, vol. 9, n.º 3, 2017, pp. 1 a 13, disponible en [<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/591>].

IX. CONSIDERACIONES FINALES

La calidad siempre ha sido considerada una estrategia para mejorar las actividades comerciales. En algunos casos, se utilizó como una acción correctiva drástica con el único propósito de garantizar el cumplimiento del cliente. A medida que la industria se desarrolla y la experiencia de compra avanza, la experiencia de compra se vuelve extremadamente importante en el proceso, lo que incluye una estrategia de talento subordinado que aplica la innovación constante.

En cuanto a la región peruana, la historia de la calidad describe la perfección de los vestigios encontrados, su correcto uso se refleja en las artes de la ingeniería, la agricultura y la orfebrería, sin el uso de herramientas técnicas sofisticadas en la mayoría de las artesanías, cuya calidad se convirtió principalmente en una expresión ceremonial.

Es más, se estableció formalmente un comité de control de calidad para determinar la política concursal y actuar como acreedor del certificado diferencial, permitiendo la coordinación administrativa para que la política correctiva se refleje en la calidad de los bienes y servicios brindados a los clientes.

Por otra parte, el sector público colabora con la sociedad civil, ministerios de turismo y organismos internacionales en conjunto para controlar y regular los estándares de calidad en diversos entornos comerciales, como, por ejemplo, la elaboración de manuales de buenas prácticas de servicio en hoteles y restaurantes. Las instituciones públicas encargadas de mantener el orden en las empresas ante los consumidores son el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual –INDECOPI–, que trabaja en conjunto con el Ministerio de Turismo y la Policía Nacional para brindar asistencia, orientación y seguridad a los turistas. Sin embargo, la seguridad de los servicios turísticos aún es un desafío, por lo que requiere una mayor promoción y coordinación entre instituciones públicas y privadas para fortalecer un sistema nacional de calidad estandarizado.

Cabe destacar la cantidad de empresas peruanas que cuentan con certificación ISO respecto a la gestión de calidad ha incrementado; no obstante, en otros países de América Latina como Argentina, Colombia y Chile, se dispone de una cantidad significativamente mayor de empresas certificadas, lo que indica que la aplicación de estándares de calidad en muchas de las empresas turísticas peruanas es gradual.

Algunos estudios previos

En esta sección se describen algunos estudios preliminares relacionados con la evaluación de la calidad del servicio hotelero.

BENÍTEZ¹⁰⁵, sostiene que, en sectores competitivos como el hotelero, la calidad de servicio es un factor relevante para el éxito comercial. Por ello, se muestra otro punto de vista sobre el análisis de la calidad del servicio hotelero, con el objetivo de optimizar los procesos que permitan una evaluación adecuada de los servicios prestados en dicha empresa.

Esta propuesta metodológica resalta la necesidad de mantener la coordinación entre departamentos para atender a cada propiedad hotelera y la necesidad de considerar ingresos y costos para sugerir políticas que mejoren la calidad del servicio.

105 JUAN MANUEL BENÍTEZ DEL ROSARIO. “La calidad del servicio en la industria” (tesis de doctorado), Las Palmas de Gran Canaria, España, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2010, disponible en [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694_00000_0000.pdf].

Respecto al estudio de DAZA¹⁰⁶ sobre cómo evaluar eficazmente la calidad del servicio hotelero, se puede asumir que son clientes que utilizan los servicios turísticos quienes deciden si incluyen o eliminan productos turísticos del mercado, por lo que es indispensable mejorar la comunicación, el uso de tecnología y en general la gestión de servicios hoteleros.

Así mismo, las distintas asociaciones hoteleras deben aplicar modelos de reconocimiento de calidad entre sus afiliados con el fin de conocer su situación y establecer nuevas políticas, de modo que les sirva para implementar planes que mejoren su nivel de calidad.

Respecto del estudio de MARTÍNEZ *et al.*¹⁰⁷, en el cual se aplicó un cuestionario elaborado por factores según el modelo TQM a un grupo de empresas, se infiere que no hay diferencia significativa entre aquellas que implementaron la norma ISO 9001 y las que no lo hicieron excepto por el factor “círculos de calidad”, donde se aprecia que las empresas con norma ISO 9001 sí adoptan medidas para integrar a los empleados en estos grupos y con las herramientas apropiadas. Por tanto, el sistema ISO 9001 no es garante para la mejorar de la calidad de una empresa.

Por lo tanto, la alta dirección de cada empresa debe involucrar a los empleados en el desarrollo de políticas e indicadores de calidad para mejorar el rendimiento laboral, así como realizar encuestas para evaluar la satisfacción del cliente y obtener información sobre sus necesidades y expectativas.

Por otro lado, CEVALLOS *et al.*¹⁰⁸ realizaron una encuesta de hoteles con y sin un sistema de gestión de calidad y aplicaron un cuestionario

106 JOSÉ MARIO DAZA HIGUERA. “Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros”, *Criterio Libre*, vol. 11, n.º 19, 2013, pp. 263 a 280, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1111>].

107 CRYSTIAN RICHARD MARTÍNEZ CÉSPEDES, MARIELA ERIKA MENDOZA DÍAZ, HÉCTOR MANUEL NÚÑEZ DE PINHO, KATTIA GISELA SANTISTEBAN ROMERO y MIRTHA NELLY TOLENTINO RUIZ. “Calidad en las empresas del sector Bienestar en Perú” (tesis de maestría), Santiago de Surco, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/232120319.pdf>].

108 CLAUDIA ANDREA CEVALLOS ZAMORA, CAROL MAVI NAVARRO DE LA BORDA, CARLOS VARGAS GARCÍA y FRANK CHRISTIAN VENERO TORRES. “Calidad en las empresas del sector hotelero del Cusco” (tesis de maestría), Surco, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14861>].

para evaluar la calidad general de los hoteles utilizando nueve factores de éxito.

Se infiere que los hoteles con SGC presentan un nivel de calidad superior a los hoteles sin SGC, puesto que hay una mayor participación de los gerentes, se elaboran planes de calidad con metas determinadas, inversión en el diseño de productos para lograr la satisfacción de los clientes, infraestructura moderna, equipo operativo y mantenimiento continuo, el personal es cordial y dan soluciones inmediatas a los clientes.

Para LEÓN y BÁEZ¹⁰⁹, en el modelo realizado para analizar la calidad de servicio de hoteles es posible medir la satisfacción de cliente con base en la lógica difusa, además de que esta herramienta también es posible usarla en el móvil como un aplicativo, lo cual ha permitido que los gerentes lo utilizan como alternativa estratégica beneficiosa para mejorar el servicio que brindan.

PÉREZ¹¹⁰, en cuya investigación utilizó un modelo SERVPERF para evaluar la calidad de un hotel, de determinó que sí cumple plenamente con las expectativas del cliente. Del mismo modo, el autor también señala que invertir en equipamiento moderno es fundamental para dotar a las habitaciones de tecnología avanzada y adaptada a las necesidades de los clientes actuales.

Los empleados también deben recibir capacitación a fin de mejorar su atención en el periodo determinado y con un trato adaptado a cada tipo de cliente. Sobre todo, para que la comunicación con el cliente sea asertiva y así se garantice un servicio de calidad.

Para SADICK¹¹¹, en cuyo estudio utilizó el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio a los clientes de un hotel, se infiere que el personal del hotel no prestó atención personalizada a los clientes,

-
- 109 JULIÁN ARMANDO LEÓN NARANJO y WILLIAM ALFONSO BÁEZ CASTRO. “Modelo de evaluación de la calidad en servicios hoteleros de la ciudad de Bucaramanga basado en la lógica difusa” (tesis de pregrado), Bucaramanga, Colombia, Universidad Industrial de Santander, 2017, disponible en [<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/170756.pdf>].
- 110 YOCELIN LEONELA PÉREZ CORTEZ. “Evaluación de la calidad de servicio aplicado al hotel Casa Hacienda Achamaqui - Chachapoyas” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2019, disponible en [<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2065>].
- 111 SAID SADICK. “The influencing of service quality on customer satisfaction in hotel industry in Zanzibar: a case study of Kiwengwa” (tesis de maestría), Tanzania, Open University of Tanzania, 2020, disponible en [<http://repository.out.ac.tz/2625/>].

no comprendieron las necesidades específicas ni intereses de los clientes. Por lo tanto, el hotel necesita fortalecer la capacitación de los empleados para que puedan continuar brindando servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes en el largo plazo.

En el estudio de ABOYE¹¹², se colige que la gran competencia en el mercado obliga a las organizaciones a descubrir y buscar ventajas para destacar en este entorno. La calidad del servicio y la satisfacción del cliente son dos cuestiones fundamentales de una empresa. Además, una calidad óptima del servicio proporcionará constantemente la mejor experiencia al cliente y, por tanto, aumentará la satisfacción del mismo. Por ende, los clientes son el principal factor que determina el éxito o fracaso de una empresa, por lo que, para construir una relación sólida, es recomendable comprender sus expectativas, comercializar e intentar atraer más clientes.

En relación con el estudio de HUARANGA¹¹³, se concluye que existen muchos hoteles no satisfacen del todo las expectativas de los clientes, dada la poca flexibilidad horaria para lograr visitar los lugares turísticos de la ciudad, la solución a las necesidades del cliente no es inmediata, la falta de infraestructura moderna y la poca empatía del personal al brindar los servicios.

Por ello, se precisa de una mejor capacitación del personal del hotel para fortalecer sus habilidades blandas, la intervención del Estado para promover espacios turísticos no tan conocidos y generar un aumento en el ámbito turísticos, de este modo se implementarán más hospedajes cercanos a dichos lugares.

Por su parte, GUTIÉRREZ¹¹⁴ asevera en su estudio que el sector turístico es una industria terciaria, y por tanto, un pilar de la economía española. Dada la gran cantidad de actividad turística, otros sectores como la hostelería se han convertido en motores clave del empleo y es-

112 ABOYE. "Service quality and customer satisfaction on hotels in Gonder. Customer's role in hotel development", cit.

113 KATTIA VANESSA HUARANGA ROJAS. "Percepción de la calidad y satisfacción del servicio en hoteles de dos estrellas de Huánuco 2020" (tesis de pregrado), Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, 2021, disponible en [<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c17dbfdc-e53e-437c-9c47-48bfegaa66b3>].

114 MIRANDA GUTIÉRREZ CAMPOS. "Análisis del sector hotelero en España: el caso de Meliá Hotels International" (tesis de pregrado), España, Universitat Politècnica de València, 2021, disponible en [<https://riunet.upv.es/handle/10251/171400>].

tabilidad de dicho país. Pese a las modificaciones en la industria hotelera generadas por los cambios en los gustos de los consumidores y las transformaciones en el marketing de productos debido al surgimiento de internet, la industria ha sabido adaptarse, reinventarse y avanzar.

En el aspecto económico, la mejora de este sector se centra en reducir los costos fijos mediante la internacionalización de servicios externos –en otras palabras, se evita la subcontratación y se disminuyen los costos innecesarios–, y controlar los costos de personal.

En relación con el estudio de CARRASCO¹¹⁵, se aplicó el modelo HOTELQUAL para evaluar y comparar la calidad del servicio de dos hoteles en función de cómo lo perciben los clientes. Se infiere que el establecimiento de uno de los hoteles tiene un ambiente acogedor, seguro e impecable, así también cuenta con un personal altamente capacitado para resolver sus dudas, ofrecen una atención inmediata y se muestran empáticos con los clientes, a diferencia del otro hotel analizado.

Es importante que los hoteles realicen campañas promocionales en redes sociales para alcanzar un público global sobre los servicios que ofrecen, así como promover una cultura de calidad en las instalaciones hoteleras a partir de revisiones continuas de la satisfacción del cliente y para determinar sus potenciales necesidades.

Por último, PERRAMON *et al.*¹¹⁶ infieren que las prácticas medioambientales y de sostenibilidad también impulsan las prácticas de calidad en una organización y viceversa. Además, su combinación aumenta la competitividad de la empresa en el mercado. Por ello, estos autores sugieren que los propietarios y gerentes de hoteles implementen esta práctica porque, junto con una gestión adecuada, crea una ventaja competitiva para la empresa.

115 LICELITH ALEJANDRA CARRASCO JIMÉNEZ. “Calidad de servicio en dos hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2022” (tesis de pregrado), Callao, Perú, Universidad César Vallejo, 2022, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100514>].

116 JORDI PERRAMON, MARC OLIVERAS-VILLANUEVA y JOSEP LLACH. “Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 107, 2022, pp. 1 a 9.

CAPÍTULO CUARTO

Análisis de calidad del servicio hotelero en una región peruana

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Durante la última década, el sector hotelero peruano ha experimentado una tendencia típica de crecimiento, sector que debe mantener su compromiso con la calidad, lo que aumenta la demanda y las referencias en todo el mundo.

Inclusive, el Centro de Desarrollo Industrial –CDI– del Perú tiene la facultad de evaluar la implementación y certificación de comités de control de calidad en las empresas. Sobre esta base, las organizaciones participan anualmente en el evento “Premio Nacional de la Calidad”, que reconoce a las empresas que adhieren a los estándares de gestión de la calidad, teniendo en cuenta diversos modelos de buena gestión.

De igual modo, el sector público creó el Sistema de Buenas Prácticas –SABP– a través del MINCETUR. Esto contribuirá a mejorar la gestión de los servicios hoteleros y mejorar la calidad del turismo, como parte de la cultura de calidad de la industria hotelera.

Pese a las diversas políticas que promueven la mejora de la calidad, todavía existen muy pocos niveles de calidad hotelera que cumplan

con los estándares mínimos de las empresas hoteleras certificadas en el Perú. Por lo que es necesario determinar en qué medida se implementa la calidad en las empresas del sector hotelero de la región de Lambayeque.

II. PROBLEMA DEL ESTUDIO

Se cuestiona lo siguiente: ¿cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector hotelero de la región Lambayeque?

III. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Se tiene como propósito fundamental del estudio conocer el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del Total Quality Management –TQM– aplicados en la gestión del sector hotelero de la región Lambayeque. A partir de esto, se plantea el objetivo general.

A. *Objetivo general*

Medir el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del Total Quality Management –TQM– en el sector hotelero de la región Lambayeque.

IV. JUSTIFICACIÓN

Este estudio permite identificar y detallar qué factores se deben monitorear para mejorar la calidad de las empresas del sector hotelero, a partir del uso de TQM como base de análisis¹¹⁷.

De esta forma, se pueden identificar cambios posibles de realizar en los servicios ofrecidos para mejorar la satisfacción del turista, tales como optimizar la infraestructura, capacitar al personal con herramientas adecuada para una buena comunicación, el uso de la tecnología para incrementar la cantidad de visitantes, entre otros.

117 BENZAQUEN DE LAS CASAS. “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, cit.

V. ENFOQUE Y TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es de enfoque cuantitativo no experimental porque se recopilan datos de variables no manipuladas y se utiliza para un análisis estadístico. Y es de tipo descriptivo porque se basó en los niveles de calidad descritos, entre los que se destacan factores como sistemas de gestión, círculos de calidad, involucramiento de los directivos y medición del servicio al cliente¹¹⁸.

Así mismo, se señala que es de naturaleza transeccional porque el análisis se ha efectuado en un periodo de tiempo (un mes), cuyos resultados sean obtenidos en función de la evaluación de la variable calidad.

VI. POBLACIÓN Y MUESTRA

Este estudio se basa en el análisis de empresas del sector hotelero de la región Lambayeque y no se toman en cuenta otras regiones o sectores para ampliar el alcance del mismo. Cabe resaltar que estuvo orientado a gerentes de hoteles de dicho sector.

Para obtener una base de datos de la población de este sector se accedió a la Gerencia Regional de Turismo, organismo regulador y promotor de las actividades turísticas. A partir de ello, se computaron 239 hoteles de dos, tres y cuatro estrellas ($N = 239$).

Para obtener la muestra, se tomó como referencia el estudio de BENZAQUEN¹¹⁹ sobre la norma ISO 9001 y la TQM en las empresas latinoamericanas, cuyo promedio general y desviación estándar de los factores de calidad de 3,75 y 0,33 ($\sigma = 0,33$), con un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error de $d = 0,0335$ y por último, se ejecutó la fórmula:

118 ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI y CHRISTIAN PAULINA MENDOZA TORRES. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México, D. F., McGraw-Hill, 2018.

119 BENZAQUEN DE LAS CASAS. "La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú", cit.

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (239) (0,33)^2}{(0,0335)^2(239 - 1) + (1,96)^2 (0,33)^2}$$

$$n = 145,8696167$$

$$n = 146$$

Donde:

n = tamaño de la muestra tomada.

N = población compuesta por 239 hoteles.

p/q = se expresa como (σ^2) , con un nivel de confianza del 95% y un error estadístico del 5%.

VII. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recopilación de datos se efectuó durante la primera semana de agosto de 2020, y mediante muestreo general se seleccionaron un total de 146 empresas.

A. Instrumento de relación de datos

Se aplicó un cuestionario sobre prácticas de calidad en empresas del sector hotelero como instrumento primordial, compuesto por 44 ítems divididos en dos partes.

El primer grupo de preguntas se refiere a las características generales que distinguen a las empresas evaluadas. Así pues, las primeras preguntas incluyen datos sobre la ubicación y el tipo de empresa, número de empleados, cargo del encuestado, industria y año de fundación. Esta primera parte finaliza con una pregunta respecto a la importancia de investigar si una empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad –SGC–, el tipo utilizado y el período de tiempo que la empresa lo empleará.

En cambio, el segundo grupo de preguntas (35) se refieren a la situación real de las empresas en cuanto al cumplimiento de los nueve factores de TQM.

Por otro lado, las respuestas se midieron mediante la escala de Likert, del 1 al 5, con la finalidad de establecer el grado de cumplimiento de las cuestiones establecidas para cada punto¹²⁰.

- 1 = *Totalmente en desacuerdo*: esto indicado que los encuestados de la empresa no tienen conocimiento de las actividades en cuestión o no les otorgan la debida importancia.
- 2 = *En desacuerdo*: indica que el encuestado es consciente de la actividad contenida en la pregunta, pero no la ejecuta en la empresa.
- 3 = *Neutral*: significa que la actividad planteada es efectuada por la empresa, pero no de forma regular.
- 4 = *De acuerdo*: se refiere a que los encuestados ejecutan esta actividad de forma regular, sin embargo, no se ha implementado un proceso documentado de ello.
- 5 = *Totalmente de acuerdo*: indica que la empresa realiza constantemente esta actividad para el encuestado, según procedimientos documentados y especificados.

B. Procesamiento de datos

Los datos fueron recolectados como parte del trabajo de campo con el objetivo de obtener la mayor cantidad de encuestas posibles con respuestas confiables.

Se empleó la propuesta de BENZAQUEN¹²¹ para describir la calidad de los hoteles en la región de Lambayeque. Según esto, la administración de calidad (Y) es una función que depende de nueve factores.

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

120 NÉSTOR COHEN y GABRIELA GÓMEZ ROJAS. *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños*, Buenos Aires, Edit. Teseo, 2019, disponible en [https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf].

121 BENZAQUEN DE LAS CASAS. "La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú", cit.

Por lo que se aplica la ecuación:

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

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

Cada uno de los nueve factores depende de la pregunta específica (de $x_{1,1}$ a $x_{9,4}$). Tener en cuenta que se podrá incluir de dos a cinco preguntas específicas según cada factor:

$$X = f(X_{ij})$$

$$i = 1, 2, \dots, 9; j = 1, 2, \dots, K; k = 2, 3, 4, 5$$

En el modelo matemático se consideró un promedio simple, como se observa en esta fórmula:

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

De acuerdo con la ecuación planteada, X_{ij} representa la puntuación media obtenida para cada pregunta. En otras palabras, la puntuación de la diferencia semántica se trató como una puntuación para reflejar una visión general con fines descriptivos¹²².

Además, el nivel de cumplimiento de la TQM se evaluó en función de ciertos rangos:

- Si el rango promedio se encuentra entre 1 y 2,99 se considera bajo y representa un nivel bajo de calidad percibida en comparación con otras puntuaciones.
- Si el rango promedio se encuentra entre 3 y 3,99, entonces se considera un nivel de cumplimiento medio.
- Si el rango promedio se estima entre 4 y 5, se considera un nivel de cumplimiento alto y con un mayor nivel de calidad percibida, a diferencia de otros niveles.

De otro lado, para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS Statistics, a fin de realizar las correspondientes pruebas de hipótesis.

C. Validez y confiabilidad de los resultados

Esto basó en el análisis alfa de Cronbach, método que permite estimar la confiabilidad de proporcionar resultados consistentes. Mientras tanto, la validez es el grado en que el instrumento mide la variable objeto de estudio¹²³.

Es preciso señalar que el coeficiente alfa de Cronbach se estimó mediante la fórmula:

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

Donde:

K = número de ítems (las 35 preguntas del cuestionario aplicado)

S² = sumatoria de varianzas de los ítems

S_T² = varianza de la suma de los ítems

α = coeficiente de alfa de Cronbach

Dado que se considera una escala de Likert, las puntuaciones se distribuyen de modo que: menos de 0,5 es malo; de 0,5 a menos de 0,6 es pobre; de 0,6 a 0,7 es débil; y de 0,7 a menos de 0,8 es aceptable. Mientras que la valoración de 0,8 a menos de 0,9 se califica como bueno; y valores superiores a 0,9 se califican como excelentes.

VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento TQM¹²⁴. Es pertinente resaltar que el proceso de validación del estudio permite confirmar estos resultados.

A. Test de validez

Como parte de esta prueba de se empleó el alfa de Cronbach, coeficiente utilizado para medir la confiabilidad de las escalas de medición mediante el análisis de nueve factores considerados como variables y factores de calidad asequibles por las empresas hoteleras.

Si se obtiene un alfa de Cronbach superior a 0,7 es aceptable, además, se puede asumir que la pregunta es confiable y en realidad mide los factores que son relevantes para la pregunta. En cambio, si los resultados son inferiores a 0,7 se consideran insuficientes o débiles para establecer la confiabilidad.

En la Tabla 3 se observa que los valores de alfa de los nueve factores de calidad evaluados se encuentran por encima del valor 0,7, lo que indica la confiabilidad del instrumento.

También es esencial señalar que en dicha tabla se halló el alfa de Cronbach más alto en el factor de auditoría y evaluación de calidad (0,961), mientras que el valor mínimo fue del factor planeamiento de la calidad (0,912).

TABLA 3. Alpha de Cronbach resultante en cada factor

Encuestas	Resultados	Alfa de Cronbach
Factor alta gerencia		0,954
X11 La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en la empresa	21	
X12 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad	6	
X13 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad	29	

124 BENZAQUEN DE LAS CASAS. "Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano", cit.

X14 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	8	
X15 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	14	
Factor planeamiento de calidad		0,912
X21 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	5	
X22 La empresa presta atención al cumplimiento de sus políticas y planes relacionados con la calidad	27	
X23 La empresa involucra a sus empleados para hacer políticas y planes de calidad	33	
Factor auditoría y evaluación		0,961
X31 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	22	
X32 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad	23	
X33 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	3	
Factor diseño del producto		0,951
X41 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	32	
X42 La empresa invierte en el diseño de los productos que suministra	31	
X43 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	35	
Factor gestión del proveedor		0,915
X51 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	13	
X52 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a su calidad	7	
X53 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	15	
Factor control y mejoramiento del proceso		0,939
X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	16	
X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	12	
X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	20	

X64 la empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	28	
X65 La empresa implementa el control de calidad con eficiencia	1	
Factor educación y entrenamiento		0,949
X71 La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a la calidad	18	
X72 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	4	
X73 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	11	
X74 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	30	
Factor círculos de calidad		0,928
X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2	
X82 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	26	
X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	25	
X84 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	17	
Factor satisfacción al cliente		0,945
X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	19	
X92 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	9	
X93 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	10	
X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	24	

Fuente: elaboración propia.

B. Perfil de informantes

TABLA 4. Estadística descriptiva del perfil del informante

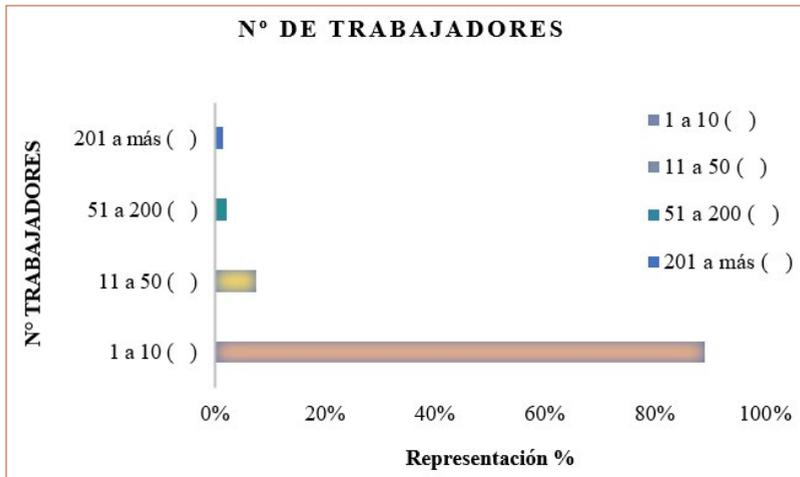
		N.º	%
Ubicación de la empresa	Provincia	146	100%
Perfil de la empresa	Privada	146	100
Trabajadores de la empresa	1 a 10	130	89%
	11 a 50	11	8%
	51 a 200	3	2%
	201 a más	2	1%
Cargo	Presidente del directorio	15	10%
	Gerente de área o jefe de departamento	41	28%
	Otro	90	62%
Tipo de empresa	Hotel	146	100%
Tiempo de fundación empresa	0 a 5	55	38%
	6 a 10	60	41%
	11 a 15	14	10%
	16 a 20	12	8%
	Más de 20	5	3%
Cuenta con un sistema de gestión de calidad	No	146	100%
Tipo de sistema de gestión de calidad		0	0%
Tiempo que su empresa cuenta con sistema de gestión de calidad	De 1 a 3 años	0	0%
	De 4 a 7 años	0	0%
	De 8 a más años	0	0%

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo observado en la Tabla 4, se aprecia que en cada hotel hay de uno a diez empleados, se infiere que casi todos los hoteles de la región son de gestión familiar y que hoy en día gozan de una excelente posición comercial. Cabe destacar que el 100% de los hoteles encuestados son privados.

Así mismo, se aprecia que la mayoría de las empresas encuestadas pertenecen a la región de Lambayeque (98%). Sin embargo, el 2% de los hoteles encuestados operan como sucursales de la región Lima, las cuales se denominan Casa Andina, Costa del Sol y Los Portales.

A partir de ello, se deduce que Lima cuenta con empresas que están creciendo y expandiéndose de forma activa a nivel nacional.

FIGURA 9. Personal de los hoteles de la región Lambayeque

De acuerdo con la figura anterior, en la cual se analiza la fuerza laboral de una empresa, se infiere que el porcentaje de empresas que tiene de uno a diez empleados es el más alto, con un 89%, por lo tanto, se confirma que este tipo de empresa está compuesta por PYMES. Mientras tanto, el 8% de los hoteles de Chiclayo emplean entre 11 y 50 personas. Otro indicador fundamental, según entrevistas personales, es que se trata de una empresa familiar donde predomina la subcontratación en la prestación de servicios.

En cuanto a las empresas hoteleras, el 62% de la muestra evaluada recibió la mayor atención por parte de recepcionistas y directivos. Cabe señalar que los representantes directivos de la mayoría de hoteles participaron en la realización de trámites comerciales y formales.

Respecto del tiempo de fundación, el 41% de los hoteles indicó que fue entre seis y diez años, pero se debe tener en cuenta que las actividades de servicios de alojamiento son relativamente rentables. En cuanto al tipo de sistema de gestión, ninguna empresa ha obtenido una certificación similar a la aplicación de un sistema de gestión de calidad.

Es necesario destacar que el Hotel Costa del Sol ha obtenido premios valiosos, entre los que se encuentra el “Certificado de Excelencia” de TripAdvisor.

IX. DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio, es posible comparar la relación entre gerentes y empleados de empresas que son capaces de identificar las necesidades del cliente y desarrollar productos según sus requisitos para lograr la satisfacción de estos, lo que también es mencionado por ALONSO *et al.*¹²⁵.

De igual modo, los promedios de la encuesta realizada por BENZAQUEN¹²⁶ permitieron un análisis comparativo. La ISO 9001 y el modelo TQM de las empresas latinoamericanas investigadas a nivel nacional sirvieron como análisis comparativo con el estudio efectuado a nivel regional.

Es más, la validación del cuestionario de implementación de la calidad del sector hotelero en Lambayeque ha permitido que se agregue una pregunta dentro del elemento de planificación de la calidad en comparación con la pregunta realizada por BENZAQUEN¹²⁷, la cual evalúa si las empresas involucran a los empleados en la creación de planes y políticas de calidad. Esta pregunta no se toma en cuenta para realizar una comparación con los estándares nacionales.

De igual manera, el factor *Diseño del producto* agrega preguntas que evalúan si una empresa tiene una metodología de diseño y desarrollo del producto. También se considera que esta cuestión no se ajusta a las normas sociales.

En cuanto al coeficiente de *alta dirección* (X_1), los resultados finales presentados (Tabla 5) indican un estándar de alta dirección con un promedio de 3,93, que se considera un nivel aceptable.

En efecto, ninguna empresa tiene un SGC. Sin embargo, en algunos casos, si se hubiese tomado en cuenta puntos similares, las respuestas podrían haber alcanzado un valor promedio alto comparable con el informe estándar nacional.

Dado que se realizó la comparación de las preguntas para hallar el más representativo, que en este caso es la pregunta 8: “La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad”, se asevera que este factor sí logra el nivel de cumplimiento de calidad TQM en el sector hotelero, con un valor de 4,15.

125 ALONSO ALMEIDA, BARCOS REDÍN y MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, cit.

126 BENZAQUEN DE LAS CASAS. “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, cit.

127 Ídem.

TABLA 5. Factor Alta gerencia-liderazgo (X_1): puntaje promedio obtenido según el cuestionario de calidad en hoteles

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Alta Gerencia-Liderazgo X_1	3,93
X_1 , 21	4,07
X_1 , 6	3,64
X_1 , 29	3,72
X_1, 8	4,15
X_1 , 14	4,08

De acuerdo a lo observado en la Tabla 6, el resultado del factor de *Planeamiento de calidad* (X_2) es de 3,89. Evaluar esta pregunta con la calificación más representativa (3,93) muestra que, para la mayor parte de los encuestados, las empresas a las cuales pertenecen tienen objetivos específicos y detallados en materia de calidad.

Así mismo, se añade otra pregunta a la encuesta de evaluación de calidad: “¿La empresa involucra a sus empleados para hacer políticas y planes de calidad?”, la cual no es comparable con el estándar nacional.

TABLA 6. Puntaje promedio obtenido del factor Planeamiento de calidad (X_2) según el cuestionario de calidad

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Planeamiento de la calidad X_2	3,89
X_2 , 5	3,93
X_2 , 27	3,85
X_2 , 33	3,91

En la Tabla 7 se muestra el valor medio alcanzado (3,85) para el factor de *Auditoría y autoevaluación de calidad* (X_3). Entre las interrogantes mejor valoradas en la evaluación de calidad del sector hotelero de Lambayeque, destaca la pregunta sobre evaluación continua de políticas y planes de calidad, con un puntaje promedio de 3,91.

Con base en la retroalimentación de los encuestados, se infiere que la evaluación continua se enfoca principalmente en monitorear el buen servicio al cliente y las estrategias de empatía para ofrecer el servicio como recomendación en el futuro.

TABLA 7. Puntaje promedio obtenido del factor Auditoría y evaluación de la calidad (X_3) según el cuestionario

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Auditoría y evaluación X_3	3,85
X_3 , 22	3,84
X_3 , 23	3,91
X_3 , 3	3,80

De acuerdo con lo observado en la Tabla 8, el factor *Diseño del producto* (X_4) obtuvo una calificación promedio de 3,83. Además, se asevera que la encuesta de evaluación de calidad hotelera incluye una pregunta sobre metodología de diseño del producto.

En cuanto a los hoteles encuestados, los representantes asocian preguntas con la creación de paquetes relacionados con servicios de alojamiento, tales como desayuno, almuerzo, cena y eventos en las instalaciones según el perfil del cliente.

TABLA 8. Puntaje promedio obtenido del factor Diseño del producto (X_4) según el cuestionario de calidad

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Diseño del Producto X_4	3,83
X_4 , 32	3,65
X_4 , 31	3,88
X_4 , 35	3,96

Según lo mostrado en la Tabla 9, el factor *Gestión del proveedor* (X_5) tiene una calificación media de 4,01. Por tanto, este factor logra el nivel de cumplimiento de los indicadores de calidad TQM, por consiguiente, se evidencia un alto desempeño para este factor.

Respecto al establecimiento de relaciones de cooperación a largo plazo entre la empresa y sus proveedores, se logra un resultado positivo con un valor de 4,24; siendo este elemento en el que se basa el sustento de calidad del factor.

TABLA 9. Puntaje promedio obtenido del factor Gestión del proveedor (X_5)

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Gestión del Proveedor X_5	4,01
$X_5, 13$	4,24
$X_5, 7$	3,83
$X_5, 15$	3,92

En cuanto a la Tabla 10, se aprecia que el factor *Control y mejoramiento del proceso* (X_6) tiene un promedio de 3,86. El meritorio resultado al responder a la pregunta sobre el equipamiento y la disposición física del equipo operativo se logró con una correcta consideración de la pregunta 12, con un promedio de 4,09; la cual fue interpretada por los representantes del hotel como una aproximación al seguimiento del buen funcionamiento de las instalaciones y del equipo operativo.

Cabe destacar que este es el elemento en torno al cual gira el aseguramiento de la calidad del factor X_6 .

TABLA 10. Puntaje promedio obtenido del factor Control y mejoramiento del proceso (X_6)

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Control y mejoramiento de procesos X_6	3,86
$X_6, 16$	3,95
$X_6, 12$	4,09
$X_6, 20$	3,77
$X_6, 28$	3,91
$X_6, 1$	3,56

Respecto de la Tabla 11, se observa que el factor *Educación y entrenamiento* (X_7) tiene un promedio de 4,02.

La pregunta 11 obtuvo un valor de 4,19; esto significa que se fortalece la participación de los trabajadores en actividades asociadas con la calidad. En algunos casos, se hicieron comentarios a favor de la dirección sobre el compromiso de todos los empleados, ya que este es un factor que determina la calidad.

En cuanto al factor entrenamiento, es importante señalar que las preguntas coinciden en porcentajes. La mayoría de los trabajadores de la empresa pueden utilizar herramientas de control de calidad para esta cuestión. Además, según el valor obtenido en la pregunta 16

(puntaje de 3,95), los trabajadores de la empresa participan de manera activa en las actividades ligadas a la calidad.

TABLA 11. Puntaje promedio obtenido del factor Educación y entrenamiento (X_7)

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Educación y entrenamiento X_7	4,02
X_7 , 18	3,97
X_7 , 04	3,95
X_7, 11	4,19
X_7 , 30	3,95

En la Tabla 12 se presenta el promedio del factor *Círculos de calidad* (X_8), el cual es 3,45. La pregunta referida a las reuniones de control, consideradas como círculos de calidad, alcanzó un resultado significativo (3,84). Esto demuestra que los círculos de calidad han ahorrado a las empresas en términos de tiempo y procesos de atención.

TABLA 12. Resultados obtenidos del factor Círculos de calidad (X_8) según el cuestionario de calidad en hoteles

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Círculos de Calidad X_8	3,45
X_8 , 2	3,84
X_8 , 26	3,46
X_8 , 25	3,34
X_8 , 17	3,14

En cuanto a la Tabla 13, se muestra al factor *Enfoque de satisfacción del cliente* (X_9) con una puntuación promedio de 4,00. Así mismo, se obtuvo un resultado notable en la pregunta 10, con un valor de 4,10.

Esto demuestra que están interesados en monitorear los gustos y preferencias de sus clientes y obtener resultados de ellos, lo cual es importante para mantener el seguimiento de estos.

TABLA 13. Puntaje promedio obtenido del factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X_9)

Factor / pregunta	Puntaje promedio
Enfoque hacia la Satisfacción del cliente (X_9)	4,00
$X_9, 19$	3,93
$X_9, 9$	3,87
$X_9, 10$	4,16
$X_9, 24$	4,04

Por otro lado, la Tabla 14 muestra los resultados para la pregunta: “¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en el sector hotelero de la región Lambayeque?”. Para ello, se examina el valor promedio de cada factor identificado en la muestra.

Según los indicadores de la encuesta, el promedio general es de 3,86, lo que representa un alto nivel de calidad percibida. Por lo tanto, según el factor calidad, hotelería y el turismo en la región Lambayeque cumplen con el nivel de dicho factor. Cabe destacar que ninguna empresa cuenta con un certificado de la calidad TQM.

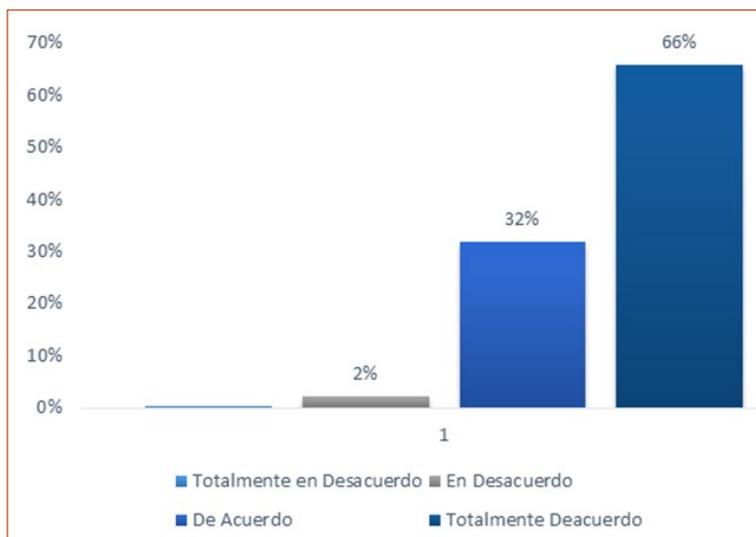
Otra peculiaridad es que el puntaje más alto proviene del factor *Educación y entrenamiento*. Esto orienta una gestión adecuada basada en el proceso de preparación y gestión del personal para el logro de objetivos y la mejora continua de los empleados, en función de la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, así como el reconocimiento de los esfuerzos de la misma.

TABLA 14. Evaluación de factores de calidad representativos en el sector hotelero

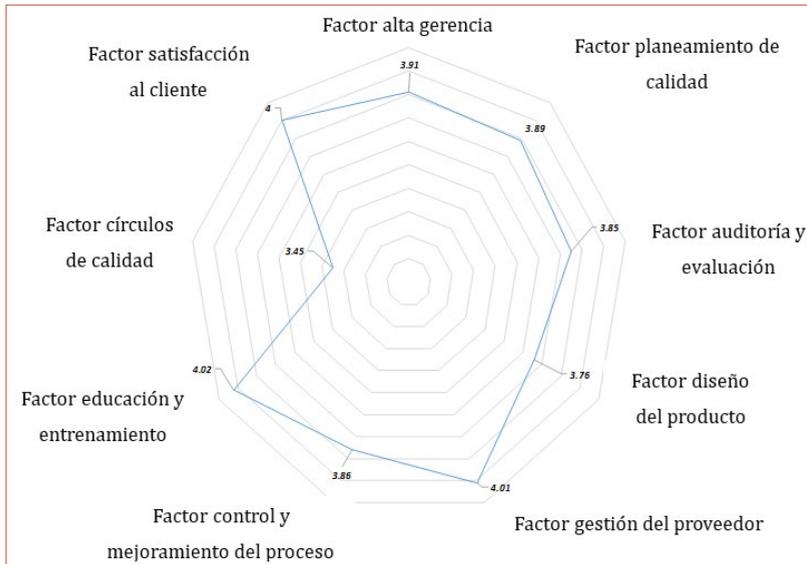
Categoría	Factor de calidad de hoteles
Factor Alta gerencia	3,91
Factor Planeamiento de calidad	3,89
Factor Auditoria y evaluación	3,85
Factor Diseño del producto	3,76
Factor Gestión del proveedor	4,01
Factor Control y mejoramiento del proceso	3,86
Factor Educación y entrenamiento	4,02
Factor Círculos de calidad	3,45
Factor Satisfacción al cliente	4,00
Promedio de factores	3,86

En cuanto al grado de alineación con los elementos de calidad medidos en el cuestionario TQM (ver Figura 10), el 66% estuvo totalmente de acuerdo y el 2% en desacuerdo.

FIGURA 10. Resultados porcentuales obtenidos respecto a la aceptación de los factores de calidad



En la Figura 11 se muestra un diagrama radial que identifica los factores más cercanos al parámetro considerado con un alto nivel de calidad percibida. Este es el caso del factor *Educación y entrenamiento*, con una valoración de 4,02; mientras que el factor *Círculos de calidad*, cuya valoración es de 3,45, se considera con la menor calidad percibida respecto a otros niveles.

FIGURA 11. Gráfico radial del factor de calidad del sector hotelero

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio se centró en determinar el nivel de cumplimiento de nueve elementos del método Total Quality Management –TQM– en el sector hotelero de la región Lambayeque. Por lo que, en general, se halló un alto nivel con un valor medio próximo a 4.

Los factores de gestión de proveedores, educación y entrenamiento recibieron valores más altos de 4,24 y 4,19. Por lo que es fundamental tener en cuenta este aspecto al implementar un sistema de gestión de la calidad en hoteles de la región.

Según el coeficiente de alta dirección, la media global es 3,91. Es posible determinar que se produce un alto nivel de calidad percibida en relación con los elementos de TQM. Se puede observar que la pregunta: “La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad” también obtuvo un valor medio mayor debido a que fue asignada al área de control de la empresa. De este modo, se demuestra un plan decidido para lograr la sostenibilidad y la rentabilidad de su empresa.

Todos los hoteles de Lambayeque lograron una puntuación promedio de 3,89 en todas las preguntas sobre el factor *Planeamiento de calidad*. Este resultado indica la necesidad de ajustar objetivos específicos según la política de la empresa. Más aún, los empleados de estructuras organizativas más pequeñas pueden participar en la ejecución de programas y políticas para alcanzar los objetivos determinados.

En cuanto al factor *Auditoría y evaluación de la calidad*, se determinó un valor medio de 3,85 para todas las preguntas correspondientes al mismo. También se obtuvieron puntuaciones más altas en la pregunta “La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad”.

En cuanto al factor *Diseño de producto*, el valor promedio fue de 3,76 en total, teniendo un valor mayor la pregunta: “La empresa tiene un método para desarrollar el diseño de un producto”. En las encuestas a clientes, la mayoría de las empresas indicaron que podrían mejorar el diseño de sus productos, por ejemplo, al proporcionar servicios con dinámicas apropiados.

Para el factor *Gestión de calidad del proveedor*, se alcanzó un valor máximo de 4 o superior, con un valor medio de 4,01, lo que indica alta calidad percibida. Sin embargo, la empresa recibió una puntuación de 3,83 para la pregunta: “La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad”, lo que indica que la empresa tiene información detallada sobre el desempeño de calidad de sus proveedores. Esto indica la necesidad de centrarse en una participación más profunda en la evaluación.

En relación con el factor *Control y mejoramiento del proceso*, los hoteles recibieron la puntuación media más alta, 4,09, en la pregunta: “Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente”, lo cual indica un nivel superior de calidad percibida. Así mismo, las empresas reconocen que cuentan con la infraestructura, el equipo y las instalaciones ideales para brindar un servicio superior.

En el factor *Entrenamiento y educación* se obtuvo un valor medio cercano a 4 para todas las preguntas y alcanzó un valor superior de 4,19 para la pregunta: “La empresa cuenta con medios para obtener información sobre el cliente”. Además, se apoya el control de calidad según las solicitudes del cliente. De igual modo, la fuente de preparación suele ser la aplicación de encuestas luego de brindar el servicio. Las capacitaciones, a su vez, contribuyen a la sostenibilidad empresarial y la continuidad del empleo.

En cuanto al factor *Círculos de calidad*, todas las preguntas incluidas tuvieron un valor promedio cercano a 4, con un valor más alto para la pregunta: “La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad”. Esto permite que los gerentes resalten puntos importantes en la evaluación de su equipo. Además, la capacidad de ejecutar estos ciclos posibilita la mejora de los procesos, reduce los desperdicios y estandariza los costos operativos, lo que resulta en ahorros significativos.

Respecto al factor *Enfoque en la satisfacción del cliente*, el promedio general determinado también se consideró el más alto entre todos los factores de TQM. El contacto directo con los clientes facilita la evaluación continua de las necesidades de los clientes, permitiendo a la gerencia obtener información directamente de fuentes primarias para comprender lo que los clientes quieren y cómo se sienten acerca de ellos. La pregunta destacada fue: “El personal de todos los niveles de la empresa, presta atención a la información sobre las quejas de los clientes”, es decir, siempre se preocupan por la reputación de la empresa y se aseguran de no cometer los mismos errores.

Por tanto, calidad total no significa distinciones entre regiones económicas o ubicaciones geográficas, y la implementación de un SGC permite a las empresas crecer en muchos aspectos, mejorar la relación con clientes y conseguir más beneficios a medio y largo plazo.

SUGERENCIAS

Los hoteles deben esforzarse continuamente por implementar y monitorear sistemas de calidad utilizando controles basados en auditorías internas para evaluar las políticas de gestión y su correcta aplicación en preparación para futuras auditorías internas; esto permite desarrollar procesos de certificación de calidad en un menor período de tiempo. Además, la gerencia debe mantener contacto constante con los clientes para brindarles información real sobre el servicio que recibieron, de este modo se logrará mejoras continuas en la empresa.

Así mismo, se sugiere la realización de más talleres en las empresas, así como la creación de asociaciones hoteleras que trabajen en presupuestos participativos para introducir sistemas de calidad y generar sinergias con las autoridades públicas de su sector, para mejorar el turismo en la región.

A los gobiernos regionales, se recomienda que las empresas hoteleras trabajen en conjunto con las ONG y otras entidades estatales para promover la planificación estratégica y reducir la informalidad en el sector turístico, integrando al comercio informal y desarrollando actividades que disminuyan la pobreza.

También se sugiere que se implementen sistemas de gestión de calidad. Esto puede aumentar el crecimiento en todos los aspectos de la organización, mejorar las relaciones con clientes y garantizar beneficios futuros.

CAPÍTULO QUINTO

Algunas reflexiones en torno a la implementación de sistemas de gestión de calidad

El competitivo mundo empresarial se vuelve cada vez más complejo debido a los desarrollos tecnológicos y la velocidad de respuesta a las necesidades sociales y del mercado¹²⁸. Las organizaciones deben incorporar prácticas de gestión capaces de satisfacer estas necesidades, lo que implica cambios en la forma de pensar y actuar. Esto implica que las empresas tengan mejores capacidades financieras, tecnológicas y de gestión, particularmente en cuanto a la calidad.

Entonces, la calidad de una empresa debe enfocarse en encontrar un punto medio entre los datos que obtiene del cliente, ya sea mediante encuestas, *focus group*, etc., y lo que demanda el gerente¹²⁹.

128 ESTEFANÍA CASTAÑEDA ESPINOZA y WALTER ALONSO YEPES ARISTIZÁBAL. “La gestión de calidad y la gestión del conocimiento: relaciones, estrategias y aportes para un enfoque integrador” (tesis de maestría), Medellín, Colombia, Universidad EAFIT, 2020, disponible en [<https://repository.eafit.edu.co/items/b96627df-2bae-4c99-9ae7-8a89f2e72bf3>].

129 ENEKO ECHANIZ BENEITEZ. “Mejora en la recolección de datos y la modelización de la calidad percibida en sistemas de transporte público” (tesis

Una buena gestión de calidad tiene en cuenta entre sus prácticas el liderazgo, responsabilidad del líder para motivar, orientar y dirigir a los individuos encargados de alcanzar los objetivos. Tanto en las pequeñas como en las medianas empresas (PYMES), los encargados o los propietarios de una empresa a menudo asumen estas responsabilidades, aunque estos individuos pueden carecer de habilidades necesarias para lograr los objetivos establecidos¹³⁰.

Por ende, deben poder gestionar y dirigir a sus empleados para lograr objetivos y también tener la capacidad de actuar de manera versátil, ya que en algunas situaciones tendrá que diseñar planes a mediano y largo plazo; así como establecer equipos de trabajo para implementar dichos planes a corto plazo¹³¹.

Otras prácticas de una gestión de calidad son: la gestión de contexto empresarial, orientación al cliente, actividades de monitoreo y evaluación, gestión de procesos y mejora continua, gestión de recursos (humanos y materiales) y registro de datos externos e internos, documentación de procesos, entre otros¹³².

De hecho, la importancia de la calidad en las distintas empresas ha incrementado con el tiempo, lo que se refleja en el número de empresas certificadas según las estipulaciones estándar de las normas ISO pertinentes. Aunque, aplicar un SGC no garantiza la competitividad, por lo que las organizaciones deben comprender sus ventajas y desventajas¹³³.

de doctorado), Santander, Universidad de Cantabria, 2020, disponible en [<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/19196>].

130 ROSELIN SANTAMARÍA PERAZA Y AGUSTÍN MEJÍAS ACOSTA. “Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de la calidad de las PYMES. Reflexiones para la discusión”. *Ingeniería Industrial*, n.º 38, 2019, pp. 97 a 111, disponible en [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/4767].

131 Ídem.

132 CASTAÑEDA ESPINOZA Y YEPES ARISTIZÁBAL. “La gestión de calidad y la gestión del conocimiento: relaciones, estrategias y aportes para un enfoque integrador”, cit.

133 YARITZA ALEJANDRA MURRIETA SAAVEDRA, ENEIDA OCHOA ÁVILA Y BLANCA CARBALLO MENDÍVIL. “Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas”, *Revista En-Contexto*, vol. 8, n.º 12, 2020, pp. 115 a 132, disponible en [<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/668>].

– Ventajas

Según MURRIETA *et al.*¹³⁴, los sistemas de gestión de la calidad tienen en cuenta el medio ambiente y la sociedad, por lo que son innovadores y adaptables a las tecnologías modernas. También significa que las generaciones futuras desarrollarán SGC para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

De igual modo, las empresas que implementan estos sistemas desarrollan la capacidad de generar energía sinérgica mientras involucran a los empleados de la empresa, su entorno, la sociedad, los clientes y proveedores, allanando el camino para la transformación en “organizaciones inteligentes”¹³⁵. Así mismo, suelen ahondar en sus procesos y conocimiento de estos, distinguiendo entre las responsabilidades de quienes integran las empresas.

Además, los empleados son conscientes de la importancia de la calidad. La empresa aprovecha la capacidad de comprender las expectativas de los usuarios y, en última instancia, reducir los costos y aumentar las ventas.

Por ende, la gestión por medio de la calidad demuestra ser una práctica destacada para lograr una ventaja competitiva.

– Desventajas

También se observan ciertas limitaciones o desventajas en la aplicación del sistema gestión de calidad en una empresa. Algunos de los factores implicados son: costos, deficiencias de los sistemas, dificultades dentro de las empresas que impiden su implementación para obtener resultados positivos¹³⁶.

Además de los costos asociados a la certificación, las empresas que no cuentan con expertos en esta normativa deben contratar consultores externos para brindar servicios a la organización y ayudar en la certificación, lo que genera costos adicionales.

134 Ídem.

135 ROSA MARÍA HIGA YSHII. “Sistema de liderazgo de clase mundial para optimizar organizaciones inteligentes” (tesis de doctorado), Ica, Perú, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, 2019, disponible en [<https://repositorio.unica.edu.pe/items/9025e866-114d-4028-a61f-31176084ca9b>].

136 MURRIETA SAAVEDRA, OCHOA ÁVILA y CARBALLO MENDÍVIL. “Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas”, cit.

Por otro lado, a medida que aumenta el número de organizaciones que buscan certificarse mediante esta norma, también aumenta el número de empresas que ofrecen servicios de consultoría. Según MURRIETA *et al.*¹³⁷, esto conlleva a que las empresas, para disminuir costos de inversión, prefieran contratar consultores que no hacen estos procesos de manera regular o que no estén calificados para este tipo de trabajo y de alguna manera obtener la certificación ISO.

En conclusión, la efectividad del uso de SGC en una empresa depende de las distintas variables que se debe considerar para decidir sobre su implementación. Incluye la capacidad de la estructura organizacional y la capacidad de comunicación entre gerentes y empleados.

– SGC en el ámbito educativo

Aunque este sistema funciona para empresas, también se puede utilizar en educación. Tal como lo exponen HERNÁNDEZ y ZAMORA¹³⁸, quienes plantearon que las universidades en la actualidad necesitan implementar sistemas de gestión de calidad que les permitan seguir el camino correcto de mejora continua de la calidad para generar, como producto, especialistas competentes que apliquen sus conocimientos y procedimientos científicos en prácticas profesionales, así como desarrollar la facultad para convertirse en creadores de su propio conocimiento mediante el uso de herramientas tecnológicas modernas.

La comunidad educativa a nivel superior debe ser consciente de los cambios que se generan a nivel mundial, dado que la globalización se incrementa y se extiende con rapidez, creando más desafíos competitivos para las instituciones¹³⁹. Por lo tanto, el sector empresarial como social exigen a las universidades que se realicen cambios significativos en los campos profesionales basados en los avances tecnológicos y científicos, de lo contrario, habrá dificultades para desarrollar una nación hoy en día.

137 Ídem.

138 JUAN ANTONIO HERNÁNDEZ CASTELLÓN y WINSTON JOSEPH ZAMORA DÍAZ. “Sistemas de gestión de la calidad: una mejora en la calidad de las instituciones de educación superior de Nicaragua”, *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, vol. 3, n.º 2, 2020, pp. 87 a 97, disponible en [<https://revistas.uracac.edu.ni/index.php/recsp/article/view/1318>].

139 Ídem.

Entonces, para cualquier universidad, unirse al movimiento global para implementar la normativa ISO representa un cambio de enfoque que contribuirá a la innovación en todos los aspectos de la organización. Por ende, un sistema de gestión de la calidad debe utilizar sistemas o métodos prácticos para proporcionar una comprensión más clara de las relaciones entre sus diversos componentes.

– *SGC en el rubro hotelero*

Las empresas que ofrecen servicios de hotelería deben mejorar su SGC a partir de la aplicación de nuevas políticas requeridas, y así lograr beneficios para la empresa. Para ello, cada organización debe superar de manera significativa los resultados de cada elemento evaluado al aplicar dicho sistema.

Para hacer más específica la evaluación del cumplimiento del SGC y dividirla en grupos de características comparables, se debe clasificar los hoteles según la fecha de formalización y el tipo de negocio en relación con el número de empleados. A través de la realización de talleres para concientizar a los propietarios y gerentes de empresas hoteleras sobre la necesidad de que implementen procesos organizacionales y proporcionen sistemas de calidad que les permitan aplicar elementos de calidad a los servicios personalizados de cara al cliente, se hace necesaria la interacción entre las instituciones públicas.

Además, los directivos requieren modernizar sus conocimientos sobre los sistemas de gestión de la calidad, apoyados en fuentes teóricas y prácticas que mejoren su experiencia, para poder liderar a sus equipos de forma responsable.

REFERENCIAS

- ABOYE, BEZAYET ALEMAYEHU. "Service quality and customer satisfaction on hotels in Gonder. Customer's role in hotel development" (tesis de maestría), Finlandia, Centria University of Applied Sciences, 2021, disponible en [<https://www.theseus.fi/handle/10024/500077>].
- ALBACETE SÁEZ, CARLOS; MAR FUENTES FUENTES y JAVIER LLÓRENS MONTES. "Service quality measurement in rural accomodation", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n.º 1, 2007, pp. 45 a 65, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738306000958>].
- ALONSO ALMEIDA, MARÍA DEL MAR; LUCÍA BARCOS REDÍN y JUAN IGNACIO MARTÍN CASTILLA. *Gestión de la calidad de los procesos turísticos. Enfoque evolución del concepto calidad*, Madrid, Síntesis, 2006.
- AZNAR, JUAN PEDRO; LLORENÇ BAGUR y ALBA ROCAFORT. "Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana", *Intangible Capital*, vol. 12, n.º 1, 2016, pp. 147 a 166, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>].
- BELLEZA YACTAYO, VÍCTOR ARMANDO y OLGA MERCEDES DIOS MENDOZA. "La teoría de los *stakeholders* y la creación de valor" (tesis de pregrado), Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2022, disponible en [<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/660920>].
- BENÍTEZ DEL ROSARIO, JUAN MANUEL. "La calidad del servicio en la industria" (tesis de doctorado), Las Palmas de Gran Canaria, España, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2010, disponible en [https://acedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/5516/1/0628694_00000_0000.pdf].

- BENZAQUEN DE LAS CASAS, JORGE B. “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 7, n.º 1, 2013, pp. 41 a 59, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851337005>].
- BENZAQUEN DE LAS CASAS, JORGE B. “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 8, n.º 1, 2014, pp. 67 a 89, disponible en [<https://www.redalyc.org/revista.oa?id=5118>].
- BOHÓRQUEZ, EMANUEL; MARITZA PÉREZ, WILLIAM CAICHE y ARTURO BENAVIDES RODRÍGUEZ. “La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización”, *Universidad y Sociedad*, vol. 12, n.º 3, 2020, pp. 385 a 390, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>].
- BRAVO CONDOR, ESTHER ROXANA. “Importancia del plan estratégico para promover el desarrollo del turismo interno hacia el distrito de San Mateo, provincia de Huarochiri” (tesis de pregrado), Lima, Universidad San Martín de Porres, 2017, disponible en [<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4086>].
- CALLE IÑIGUEZ, MELISSA; ARLENE LAZO SERRANO y MAURO GRANADOS MAGUIÑO (coords.). *Gestión del sector alojamiento-hotel*, Machala, Ecuador, Ediciones UTMACH, 2018, disponible en [<https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12486/3/GestionDelSectorAlojamientoHotel.pdf>].
- CAMISÓN, CÉSAR; SONIA CRUZ y TOMÁS GONZÁLEZ. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid, Pearson Educación, 2006.
- CAÑAR TINITANA, JACKIE NOEMÍ y ARGELIO ANTONIO HIDALGO ÁVILA. “Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, n.º 3, 2021, pp. 2.165 a 2.189, disponible en [<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2498>].

- CAPUÑAY CAMPOS, FRANCISCO. *Lambayeque: destinos turísticos*, Lambayeque, Perú, Empresa de Turismo y Publicidad Libertad, 2007.
- CARRASCO JIMÉNEZ, LICELITH ALEJANDRA. “Calidad de servicio en dos hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2022” (tesis de pregrado), Callao, Perú, Universidad César Vallejo, 2022, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100514>].
- CASTAÑEDA ESPINOZA, ESTEFANÍA y WALTER ALONSO YEPES ARISTIZÁBAL. “La gestión de calidad y la gestión del conocimiento: relaciones, estrategias y aportes para un enfoque integrador” (tesis de maestría), Medellín, Colombia, Universidad EAFIT, 2020, disponible en [<https://repository.eafit.edu.co/items/b96627df-2bae-4c99-9ae7-8a89f2e72bf3>].
- CEVALLOS ZAMORA, CLAUDIA ANDREA; CAROL MAVI NAVARRO DE LA BORDA, CARLOS VARGAS GARCÍA y FRANK CHRISTIAN VENERO TORRES. “Calidad en las empresas del sector hotelero del Cusco” (tesis de maestría), Surco, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14861>].
- CHACÓN CANTOS, JAVIER y SUSANA RUGEL KAMAROVA. “Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad”, *Revista Espacios*, vol. 39, n.º 50, 2018, disponible en [<https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>].
- CLIMENT SERRANO, SALVADOR. “Los costes de calidad como estrategia empresarial: evidencia empírica en la comunidad valenciana” (tesis de doctorado), Valencia, Universitat de València, 2003, disponible en [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9619/LOS_COST.PDF].
- COHEN, NÉSTOR y GABRIELA GÓMEZ ROJAS. *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños*, Buenos Aires, Edit. Teseo, 2019, disponible en [https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf].

- COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO. *Perfil del turista extranjero. El turismo en cifras*, Lima, PROMPERÚ, 2015.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*, Santiago de Chile, CEPAL, 2021, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/879779be-coao-4e11-8e08-cf80b41a4fd9/content>].
- COMUNIDAD ANDINA. *Informe anual de turismo 2003-2012*, Lima, MINCETUR, 2013, disponible en [<https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/DEstadisticos/SGde628.pdf>].
- D'ALESSIO IPINZA, FERNANDO. *Administración de las operaciones productivas: conceptos, casos y ejercicios razonados*, Lima, Pearson, 2018.
- DAZA HIGUERA, JOSÉ MARIO. “Análisis de la medición de calidad en los servicios hoteleros”, *Criterio Libre*, vol. 11, n.º 19, 2013, pp. 263 a 280, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1111>].
- DÍAZ MUÑOZ, GABRIEL ALEJANDRO y DIEGO ALFREDO SALAZAR DUQUE. “La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial”, *Podium*, n.º 39, 2021, pp. 19 a 36, disponible en [<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/547>].
- DURÁN MANJARRES, FERNANDO; ERIKA GARCÍA ILLERA y MARTHA PATRICIA GUTIÉRREZ JIMÉNEZ. “Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el Country International Hotel”, *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 11, n.º 1, 2013, pp. 92 a 102, disponible en [<http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/163>].
- ECHANIZ BENEITEZ, ENEKO. “Mejora en la recolección de datos y la modelización de la calidad percibida en sistemas de transporte público” (tesis de doctorado), Santander, Universidad de Cantabria, 2020, disponible en [<https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/19196>].

- ESPINOZA, ÓSCAR y LUIS EDUARDO GONZÁLEZ. “Procesos universitarios dinámicos: el modelo de gestión de la calidad total”, *Revista Calidad en la Educación*, n.º 24, 2006, pp. 17 a 34, disponible en [<https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/265>].
- FLORES NAVARRO, VÍCTOR GUIDO. “Calidad de servicio y ventas de las empresas de abarrotes en el distrito de Pillco Marca - 2020” (tesis de pregrado), Huánuco, Perú, Universidad Alas Peruanas, 2020, disponible en [<https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/10242>].
- FONTALVO HERRERA, TOMÁS JOSÉ y JUAN CARLOS VERGARA SCHMALBACH. *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*, Málaga, España, Eumed, 2010, disponible en [[https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/index.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/index.htm)].
- GÁRATE HAZ, LUIS COLÓN. “Análisis de las estrategias de fidelización para los clientes de la empresa Biolimpio S. A.” (tesis de pregrado), Guayaquil, Ecuador, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, 2019, disponible en [<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1054>].
- GARCÍA APONTE, OSCAR FABIÁN; BIBIANA MARGARITA VALLEJO DÍAZ y CLAUDIA ELIZABETH MORA HUERTAS. “La calidad desde el diseño: principios y oportunidades para la industria farmacéutica”, *Estudios Gerenciales*, vol. 31, n.º 134, 2015, pp. 68 a 78, disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1930].
- GOROTIZA VÉLEZ, GEMA LIZETH y EVA MARISOL ROMERO VÉLEZ. “El sistema de gestión de calidad con ISO 9001: 2015 como estrategia para el mejoramiento de los procesos de la Comercializadora ITM”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, n.º 4, 2021, pp. 270 a 294, disponible en [<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2561>].

- GUTIÉRREZ CAMPOS, MIRANDA. “Análisis del sector hotelero en España: el caso de Meliá Hotels International” (tesis de pregrado), España, Universitat Politècnica de València, 2021, disponible en [<https://riunet.upv.es/handle/10251/171400>].
- GUZMÁN RENDÓN, GONZALO ALEJANDRO. “La efectividad de la implementación de un modelo de *Total Quality Management* (TQM) en la mejora de la logística de distribución y el servicio al cliente en la empresa transportadora del Sur S. A. Arequipa 2019” (tesis de maestría), Arequipa, Perú, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2020, disponible en [<https://repositorio.unsa.edu.pe/bitstreams/7baa3eao-a996-4cd1-a2fd-c77b326e3619/download>].
- HART, CHRIS. *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*, Londres, Sage, 2003.
- HERNÁNDEZ CASTELLÓN, JUAN ANTONIO y WINSTON JOSEPH ZAMORA DÍAZ. “Sistemas de gestión de la calidad: una mejora en la calidad de las instituciones de educación superior de Nicaragua”, *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas*, vol. 3, n.º 2, 2020, pp. 87 a 97, disponible en [<https://revistas.uraccan.edu.ni/index.php/recsp/article/view/1318>].
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO y CHRISTIAN PAULINA MENDOZA TORRES. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, México, D. F., McGraw-Hill, 2018.
- HIGA YSHII, ROSA MARÍA. “Sistema de liderazgo de clase mundial para optimizar organizaciones inteligentes” (tesis de doctorado), Ica, Perú, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, 2019, disponible en [<https://repositorio.unica.edu.pe/items/9025e866-114d-4028-a61f-31176084ca9b>].
- HUARANGA ROJAS, KATTIA VANESSA. “Percepción de la calidad y satisfacción del servicio en hoteles de dos estrellas de Huánuco 2020” (tesis de pregrado), Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, 2021, disponible en [<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c17dbfdc-e53e-437c-9c47-48bf9aa66b3>].

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. *Perú. Síntesis estadística 2015*, Lima, 2015, disponible en [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf].
- LEÓN NARANJO, JULIÁN ARMANDO y WILLIAM ALFONSO BÁEZ CASTRO. “Modelo de evaluación de la calidad en servicios hoteleros de la ciudad de Bucaramanga basado en la lógica difusa” (tesis de pregrado), Bucaramanga, Colombia, Universidad Industrial de Santander, 2017, disponible en [<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/170756.pdf>].
- LÓPEZ FELIPE, MARÍA TERESA. “La cultura organizativa como una herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas” (tesis de maestría), España, Universidad de Murcia, 2013, disponible en [<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>].
- LORENZON, EMILIO EUGENIO. *Sistemas y organizaciones*, Buenos Aires, Universidad Nacional de La Plata, 2020, disponible en [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/99629/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- MACHI, LAWRENCE A. y BRENDA T. McEVOY. *The literature review: six steps to success*, 2.ª ed., California, Corwin, 2012.
- MARTÍNEZ CÉSPEDES, CRYSTIAN RICHARD; MARIELA ERIKA MENDOZA DÍAZ, HÉCTOR MANUEL NÚÑEZ DE PINHO, KATTIA GISELA SANTISTEBAN ROMERO y MIRTHA NELLY TOLENTINO RUIZ. “Calidad en las empresas del sector Bienestar en Perú” (tesis de maestría), Santiago de Surco, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/232120319.pdf>].

MEDRANO CARRIÓN, KARINA LEONOR y GIANELLA CAMILA MERCADO RODRÍGUEZ. “Acercamiento a la hotelería turística peruana: la aplicación de prácticas sostenibles y su valoración en un grupo de personas de 18 a 35 años de Lima Metropolitana” (tesis de pregrado), Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022, disponible en [<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184971>].

MENA MÉNDEZ, DARIEL. “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones”, *Pensamiento & Gestión*, n.º 46, 2019, pp. 11 a 47, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>].

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. *Actualización del Plan Nacional de Calidad Turística – CULTUR 2016 – 2025*, Lima, MINCETUR, 2016, disponible en [https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/o/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_113_2016_Cultur_Proyecto.pdf].

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. *PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*, Lima, MINCETUR, 2016, disponible en [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf].

MONTESINOS GONZÁLEZ, SALVADOR; CARLOS VÁSQUEZ CID DE LEÓN, IVONNE MAYA ESPINOZA y ENRIQUE BARUC GRACIDA GRACIDA. “Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, n.º 92, 2020, pp. 1.863 a 1.883, disponible en [<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/34301>].

MORILLO MORENO, MARYSELA COROMOTO. “Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de SERVQUAL”, *Visión Gerencial*, vol. 6, n.º 2, 2007, pp. 269 a 297, disponible en [<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25152/2/articulo8.pdf>].

- MURRIETA SAAVEDRA, YARITZA ALEJANDRA; ENEIDA OCHOA ÁVILA y BLANCA CARBALLO MENDÍVIL. “Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas”, *Revista En-Contexto*, vol. 8, n.º 12, 2020, pp. 115 a 132, disponible en [<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/668>].
- NAVARRETE GARCÍA, EDUARDO LEONCIO; CÉSAR AUGUSTO PUPUCHE SENADOR y PEDRO JAVIER VILLALOBOS LINARES. “Calidad en las empresas del sector hotelero de la región Lambayeque” (tesis de maestría), Surco, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12028>].
- PÉREZ CORTEZ, YOCELIN LEONELA. “Evaluación de la calidad de servicio aplicado al hotel Casa Hacienda Achamaqui - Chachapoyas” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2019, disponible en [<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2065>].
- PERRAMON, JORDI; MARC OLIVERAS-VILLANUEVA y JOSEP LLACH. “Impact of service quality and environmental practices on hotel companies: An empirical approach”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 107, 2022, pp. 1 a 9.
- PIERREND HERNÁNDEZ, SARA DELFINA ROSA. “La calidad del servicio según el modelo SERVQUAL y la fidelización del cliente en las agencias de viajes del distrito de Miraflores en el año 2019” (tesis de doctorado), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021, disponible en [<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/f0974064-6770-4f4a-a130-9d8dc2352988/content>].
- PINGO JARA, ROGER. “Marketing región Lambayeque: mejorando el turismo receptivo”, *Contabilidad y Negocios*, vol. 7, n.º 14, 2012, pp. 117 a 125, disponible en [<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/3883>].

- RAMÍREZ TORICES, JOANA. “Estrategias comerciales en el sector de la telefonía móvil. Análisis de factores condicionantes” (tesis de maestría), España, Universidad de Oviedo, 2013, disponible en [<https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/18207/TFM%20Ramirez%20Torices%20Joana.pdf;jsessionid=7A7AA40E-74C2A9700524A02DFD7F8327?sequence=6>].
- RAMOS FARROÑAN, EMMA VERÓNICA y CARLOS ALBERTO VALDIVIA SALAZAR. “Sistema experto para fomentar el turismo en la región Lambayeque-Perú”, *Revista Científica Internacional Tzhoecoen*, vol. 9, n.º 3, 2017, pp. 1 a 13, disponible en [<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/591>].
- REZENDE, PAULO. “La tecnología: aliado clave para las agencias de viaje online”, *América Economía*, 16 de octubre de 2014, disponible en [<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-tecnologia-aliado-clave-para-las-agencias-de-viajes-online>].
- REBELLÓN ECHEVERRI, JHON EIDER. “Diseño de guía para la implementación de la metodología TQM (*Total Quality Management*) en las PYMES colombianas” (tesis de maestría), Santiago de Cali, Colombia, Universidad Autónoma de Occidente, 2023, disponible en [<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/401bd502-9961-44ad-90f6-99b0093ca644/content>].
- RODRÍGUEZ VALDIVIA, AMMY MASSIEL y LESLY JOHARY SANDOVAL MEJÍA. “Modelo Malcolm Baldrige para la gestión de calidad total, en la empresa Servicios Ortuño y Castellón R.L. Estelí - Nicaragua, segundo semestre 2017” (tesis de pregrado), Estelí, Nicaragua, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, 2018, disponible en [<https://repositorio.unan.edu.ni/8930/1/18784.pdf>].
- SADICK, SAID. “The influencing of service quality on customer satisfaction in hotel industry in Zanzibar: a case study of Kiwengwa” (tesis de maestría), Tanzania, Open University of Tanzania, 2020, disponible en [<http://repository.out.ac.tz/2625/>].

- SALAZAR, MÓNICA; YADIRA HERRERA, JORGE CAÑAR, MAGALY MENDOZA, ÁNGEL LEÓN y YANET ORTEGA. *Aproximaciones teóricas de la gestión de la calidad*, Venezuela, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, 2021, disponible en [<http://libreria.unellez.edu.ve/wp-content/uploads/2021/12/Aproximaciones-Teoricas-de-la-Gestion-de-la-Calidad.pdf>].
- SANTAMARÍA PERAZA, ROSELIN y AGUSTÍN MEJÍAS ACOSTA. “Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de la calidad de las PYMES. Reflexiones para la discusión”. *Ingeniería Industrial*, n.º 38, 2019, pp. 97 a 111, disponible en [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/4767].
- SCHMIDT URDANIVIA, JOHANNES. “El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 y su influencia en el nivel de satisfacción de los psicólogos habilitados del Colegio de Psicólogos del Perú CDRI – Lima” (tesis de maestría), Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2017, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/323346578.pdf>].
- SERRUTO PEREA, YESENIA AYLEN; JORGE HUARACHI CHÁVEZ, SANDRA LOAIZA CHUMACERO, MILAGROS FERNÁNDEZ CHÁVEZ y MARILYN HOLGUÍN SEGURA. “Análisis de gestión estratégica del sector hotelero en la región Lambayeque”, *Educare et Comunicare*, vol. 7, n.º 1, 2019, pp. 60 a 69, disponible en [<https://revistas.usat.edu.pe/index.php/educare/article/view/226>].
- SIAVICHAY CASTRO, EDUARDO; MARÍA FERNANDA CÁRDENAS CANDO, LUIS VEGA ROMERO, DAMARIZ CAROLINA ASANZA MATAMOROS y MILTON BARRAGÁN LANDY. “Percepción de los clientes sobre la calidad del servicio: un estudio empírico”, *Maskana*, vol. 14, n.º 1, 2023, pp. 9 a 21, disponible en [<https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/4248>].
- TORRES SANTA CRUZ, ELIZABETH. “Impacto de *Total Quality Management* en el desempeño organizativo”, *Revista Investigación y Desarrollo*, vol. 19, n.º 2, 2019, pp. 43 a 58, disponible en [<https://www1.upb.edu/revista-investigacion-desarrollo/index.php/id/article/view/197>].

URIBE MACÍAS, MARIO ENRIQUE. “Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies”, *Revista Le Bret*, n.º 5, 2013, pp. 333 a 354, disponible en [<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/836>].

VÁSQUEZ RIVERA, LISSET DEL MILAGRO. “Evaluación de la actividad ecoturística en el Santuario Histórico Bosque de Pomac - Lambayeque” (tesis de pregrado), Pimentel, Perú, Universidad Señor de Sipán, 2019, disponible en [<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5536>].

VELA MELÉNDEZ, LONDON; YEFFERSON LLONTO CAICEDO, WENDY MILUSKA CAMPOS GONZALES y MARÍA LAURA VÁSQUEZ CORONADO. *Cuantificación del impacto del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo de Lambayeque en el periodo 1990-2013. Evidencia empírica y planteamiento de estrategias al 2020*, Lambayeque, Perú, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2018, disponible en [<https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/turismo-lambayeque.pdf>].

VELOZ NAVARRETE, CARLOS y JORGE VASCO VASCO. “Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría”, *Ciencia Unemi*, vol. 9, n.º 18, 2016, pp. 19 a 25, disponible en [<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/300>].

VERA CHANG, JAIME. *Principios generales de sistemas de gestión de la calidad*, Guayaquil, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, 2020, disponible en [<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/584/1/listo%20jaime%20vera.pdf>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en agosto de 2024

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 pts.

Bogotá, Colombia