

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá D.C.

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

PRESENTADA POR

Rodrigo Díaz Espinosa

Boris González Niño

Johann Márceles González

Germán Sarmiento Tapias

Asesor: Jorge Benzaquen De las Casas

Bogotá D.C., Junio de 2015

Agradecimientos

Agradecemos en primer lugar a Dios que nos acompaña en cada paso que damos; a nuestras esposas e hijos por ser quienes nos acompañan en cada instante de nuestras vidas, por tener esa paciencia y aporte para vernos crecer como personas y como profesionales.

A nuestros familiares, amigos y compañeros de trabajo por el tiempo y soporte brindados.

A nuestro cuerpo de profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por el conocimiento aportado, las experiencias vividas y las lecciones aprendidas.

A las Agencias de viajes que nos abrieron sus puertas y nos brindaron su valioso tiempo para responder unas preguntas y adicionalmente nos permitieron indagar sobre los resultados en sesiones de trabajo adicionales.

Dedicatoria

Dedicamos este grado a nuestras esposas e hijos, a nuestros familiares y amigos quienes inspiraron nuestros espíritus para llevar a feliz término la culminación del grado en “Calidad en las Empresas del Sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá D.C.”. A nuestros padres quienes nos educaron, nos apoyaron y nos dieron consejos. A nuestros compañeros de estudio, a nuestros maestros y asesor de trabajo de grado, para todos ellos hacemos esta dedicatoria.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de grado suministra un análisis sobre el impacto de poseer un sistema de gestión de calidad basado en Normas técnicas sectoriales y la certificación ISO 9001; ambas creadas por el organismo de estandarización y normalización en Colombia, para el Sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá D.C, con el fin de certificarlas en normas de calidad.

Lo anterior, basado en un cuestionario estructurado resultado de la investigación realizada por (Benzaquen, 2013), el cual se enfoca en nueve factores de éxito para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM).

Para tal fin se encuestaron 90 agencias de viajes discriminadas así: una (1) grande, veintiséis (26) medianas, cuarenta (40) pequeñas y veintitrés (23) microempresas, con el objetivo de establecer una comparación entre empresas certificadas y las que no, de acuerdo a (9) factores de éxito: a) Alta Gerencia, b) Planeamiento de Calidad, c) Auditoría y Evaluación de Calidad, d) Diseño del Producto, e) Gestión de la Calidad del Proveedor, f) Control y Mejoramiento del Proceso, g) Educación y Entrenamiento, h) Círculos de Calidad e i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Los resultados en general muestran diferencias para cada uno de los factores de éxito para las empresas certificadas y las que no, algunas con diferencias más significativas, en el desarrollo del trabajo de grado se evidencian estos, se analizan los resultados en grupos de trabajo con gerentes de agencias de viajes y se brindan recomendaciones para mejorar el proceso de maduración frente a la implementación de estándares de calidad y se alienta a las agencias de viajes que aún no han incursionado en esta dirección lo hagan para poder obtener los beneficios propios de contar con un sistema de gestión de calidad.

Abstract

This thesis provides an analysis of the degree of impact of owning a quality management system, based on sectorial technical standards and the international certification ISO9001 created by the organization for Standardization and Normalization in Colombia, for the Sector of Travel Agencies and Tourism in Bogotá D.C, to certify on quality standards.

This, based on a structured questionnaire resulted from the research performed by (Benzaquen, 2013), which focuses on nine factors of success for measuring the implementation of Total Quality Management (TQM).

For this purpose 90 travel agencies were surveyed, discriminated as follows: one (1) large, twenty-six (26) medium, forty (40) small and twenty-three (23) micro-enterprises, with the aim of establishing a comparison between certified companies and not, under the nine success factors: i) Senior Management, ii) Quality Planning, iii) Audit and Quality Assessment, iv) Product Design, v) Supplier Quality Management, vi) Control and Process Improvement, vii) Education and Training, viii) Quality Circles and ix) Approach to Customer Satisfaction.

Overall results show differences for each of the success factors for certified companies and not, some more sharp, in the development of the thesis these are evident, the results are discussed in working groups with managers from travel agencies and recommendations are provided to enhance the maturation process against the implementation of quality standards and travel agencies who have not yet ventured into this direction are encouraged to get the proper benefits of having a quality management system.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del Problema	2
1.3. Propósito de la Investigación.....	2
1.3.1. Preguntas de Investigación.....	2
1.3.2. Objetivo general de la investigación.....	3
1.3.3. Hipótesis Nula.....	3
1.3.4. Hipótesis Alternativa.....	3
1.4. Importancia de la Investigación.....	3
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	4
1.6. Limitaciones	5
1.7. Delimitaciones.....	6
Capítulo II: Revisión de Literatura	9
2.1. Calidad.....	9
2.2. Calidad de las Empresas en este Sector en el Mundo.....	15

2.3.	Calidad en Colombia	19
2.3.1.	Calidad en el Sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá.	24
2.3.2.	Análisis interno sector de Agencias de Viajes y Turismo (AMOFHIT).	26
	Capítulo III: Metodología	40
3.1.	Diseño de la Investigación.....	40
3.2.	Población y Selección Muestra.....	44
3.3.	Procedimiento de Recolección de Datos	45
3.4.	Instrumento	46
3.5.	Validez y Confiabilidad	49
	Capítulo IV: Análisis de resultados	50
4.1.	Test de Validez	50
4.2.	Perfil de Informantes	52
4.3.	Pruebas de Hipótesis.....	53
4.4.	Análisis e Interpretación de Datos.....	56
4.4.1.	Factor Alta Gerencia (Factor 1).	60
4.4.2.	Factor Planeamiento de Calidad (Factor 2).	61
4.4.3.	Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (Factor 3).	62
4.4.4.	Factor Diseño del Producto (Factor 4).	63
4.4.5.	Factor Gestión de la calidad del proveedor (Factor 5).	64
4.4.6.	Factor Control y Mejoramiento del proceso (Factor 6).	66

4.4.7. Factor Educación y Entrenamiento (Factor 7).	67
4.4.8. Factor Círculos de Calidad (Factor 8).	68
4.4.9. Factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (Factor 9).	69
4.5. Resumen	70
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	72
5.1. Conclusiones.....	72
5.2. Recomendaciones	75
5.3. Contribuciones prácticas y teóricas	77
Referencias.....	79
Apéndice A – Encuesta Aplicada	83
Apéndice B – Base de Datos de Población.....	86
Apéndice C – Respuestas de Preguntas por Encuestados.....	112
Apéndice D – Datos Demográficos y Generales de Encuestados.....	128
Apéndice E – Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach.....	145
Apéndice F – Prueba de Kolmogórov-Smirnov.....	146
Apéndice G – Prueba U de Mann Whitney	167
Apéndice H – Prueba Normal-Diferencia de Medias	186

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Resultados del coeficiente Alpha de Cronbach</i>	49
Tabla 2. <i>Estadísticos de prueba Kolmogorov - Smirnov</i>	52
Tabla 3. <i>Estadísticos de prueba U de Mann Whitney</i>	54
Tabla 4. <i>Estadísticos de prueba Normal Diferencia de Medias</i>	55



Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Tamaño de empresa por número de trabajadores.	57
<i>Figura 2.</i> Resumen del cargo del funcionario que contestó la encuesta.	57
<i>Figura 3.</i> Resumen de antigüedad en el mercado de las empresas encuestadas en años.	58
<i>Figura 4.</i> Sistemas de Gestión de Calidad que poseen las empresas del sector.	59
<i>Figura 5.</i> Valores medios de cada factor de calidad empresas con SGC y sin SGC.	59
<i>Figura 6.</i> Promedios del factor Alta Gerencia.	61
<i>Figura 7.</i> Promedios del factor Planeamiento de Calidad.	62
<i>Figura 8.</i> Promedios del factor Auditoría y Evaluación de la calidad.	63
<i>Figura 9.</i> Promedios del factor Diseño del producto.	64
<i>Figura 10.</i> Promedios del factor Gestión de calidad proveedor.	65
<i>Figura 11.</i> Promedios del factor Control y Mejoramiento del proceso.	66
<i>Figura 12.</i> Promedios del factor Educación y Entrenamiento.	67
<i>Figura 13.</i> Promedios del factor Círculos de Calidad.	69
<i>Figura 14.</i> Promedios del factor Enfoque hacia satisfacción del cliente en empresas.	70

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

La presente investigación está orientada a determinar el nivel de calificación que han logrado las empresas dedicadas a la prestación de servicios en el sector turístico; en especial las agencias de viajes en Bogotá, quienes son las intermediarias entre el consumidor de bienes y servicios turísticos y las entidades que los ofrecen, empresas hoteleras, aerolíneas, entidades transportadoras terrestres-marítimas-fluviales-férreas, centros vacacionales y de convenciones, industria artesanal; en procura de satisfacer las necesidades y expectativas del turista, quien diversifica su demanda de opciones en procura de satisfacción, bienestar personal y familiar.

El turismo, reconocido como la industria sin chimeneas en Colombia y por lo tanto en Bogotá, se ha posicionado como uno de los sectores de mayor contribución al desarrollo y fortalecimiento de la economía; dado su aporte a la generación de divisas y el incremento de la inmigración temporal externa; contribuyendo con un gradual y sostenido crecimiento de la economía, corroborable en el año 2013, cuando presentó un incremento cercano al diez por ciento según las cifras oficiales del (Depto. Administrativo Nacional de Estadística, 2014).

Establecer el nivel de calidad que han alcanzado las Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá; describir los sistemas de gestión de la calidad que han instaurado; determinar la incidencia de la obtención de la certificación ISO 9001, Normas Técnicas Sectoriales y otros Sistemas de Gestión de Calidad, en sus logros de calidad y sus posibles diferencias con las empresas que no la han implementado; son los objetivos de esta investigación; tomando como referencia de evaluación, la medición de los nueve factores de éxito de la calidad de las empresas

propuestos en el modelo TQM “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú” (Benzaquen de las Casas, 2013).

1.2. Definición del Problema

En Colombia y específicamente en Bogotá fuente del estudio realizado, el turismo se ha convertido en una de las fuentes de mayores ingresos de recursos económicos, tal y como lo plantea la (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014) después de los ingresos por petróleo y carbón, el turismo se ha convertido en un importante generador de divisas. En éste contexto, es importante analizar la incidencia que puede tener en el sector turístico, la calidad con la que ejercen sus funciones las agencias de viajes, intermediarías entre quienes ofrecen bienes y servicios turísticos y quienes los demandan en calidad de consumidores.

A partir de la ejecución del modelo TQM “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, propuesto por (Benzaquen de las Casas, 2013) es viable determinar con qué criterios de calidad ejercen sus funciones las agencias de viajes en Bogotá, y la manera cómo su gestión afecta o beneficia el mercado turístico. Adicionalmente se podrá ampliar el conocimiento en la aplicación de factores y procesos de gestión orientados hacia la calidad, como lo sería en el caso de las que han instaurado ISO 9001, Normas Técnicas Sectoriales y otros Sistemas de Gestión.

1.3. Propósito de la Investigación

1.3.1. Preguntas de Investigación.

¿Existen diferencias en los niveles de cumplimiento percibidos por las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxitos de la calidad?

1.3.2. Objetivo general de la investigación.

Comparar los niveles de cumplimiento percibidos por las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá que poseen un sistema de gestión de calidad y las que no, respecto a los nueve factores de éxito descriptores del nivel de la calidad. (Benzaquen de las Casas, 2013).

1.3.3. Hipótesis Nula.

Ho: Las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá que poseen un sistema de gestión de calidad (SGC) no tienen diferencias significativas en los factores de calidad respecto de las empresas que no tienen un SGC, de acuerdo con el modelo propuesto.

1.3.4. Hipótesis Alterna.

Ha: Las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá que poseen un sistema de gestión de calidad (SGC) sí tienen diferencias significativas en los factores de calidad respecto de las empresas que no tienen un SGC, de acuerdo con el modelo propuesto.

1.4. Importancia de la Investigación

Poder determinar la incidencia de instaurar modelos de gestión orientados a la cualificación empresarial, asumiendo para esto, a una muestra representativa de uno de los sectores económicos más relevantes de la economía Colombiana, como lo es el del turismo, tomando como objeto de estudio a las agencias de viajes en Bogotá que desarrollan las actividades de intermediación entre quienes ofrecen sus bienes y servicios turísticos y los consumidores de los mismos, hace relevante y significativa la presente investigación.

En este sentido, comparar a las agencias de viajes en Bogotá que han instaurado procesos de gestión de calidad total, y que por lo tanto, cuentan con la respectiva certificación de calidad, con las que todavía no lo han hecho, permitirá establecer y definir la importancia de contar con dichos procesos de gestión cualitativas en el logro institucional de ser más eficientes, productivas y competitivas en el sector.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, en la medida en que, a partir de determinar los objetivos de la investigación, y definir la población y la respectiva muestra sobre la que se procedería a realizar el estudio, se establecieron las hipótesis que serían puestas a prueba durante el desarrollo de la investigación.

En desarrollo de la investigación, se procedió a aplicar a una muestra representativa de las agencias de viajes, el instrumento de investigación creado por (Benzaquen de las Casas, 2013), el cual permitía a los investigadores evaluar los criterios de calidad implementados empresarialmente al interior de las organizaciones.

Posteriormente, las encuestas fueron procesadas, inicialmente las respuestas obtenidas fueron codificadas y tabuladas, para luego tomar los datos resultantes los cuales fueron sometidos a diversos análisis estadísticos, cuyos resultados buscarían verificar y contrastar los resultados obtenidos.

La presente investigación asumió un diseño de investigación transeccional o transversal, en la medida en que se procedió a recolectar datos específicos de una muestra poblacional, en éste caso referentes a las empresas constituidas como agencias de viajes, las cuales fueron encuestadas en una sola ocasión, con el fin de describir las variables que las constituían y/o

expresaban con el objeto de analizar su posible incidencia; para el presente caso, en lo referente a los criterios de calidad que observaban o tenían en cuenta durante su ejercicio empresarial.

El diseño transeccional descriptivo del presente estudio buscó determinar los valores que expresaban los distintos conjuntos de variables; por lo tanto, se procedió a analizar las variables que constituían el estudio para proceder a su descripción; en la medida en que el estudio se inició a partir del planteamiento de posibles hipótesis que podrían explicar la situación o condición de los criterios de calidad implementadas en las distintas agencias de viajes estudiadas, dichas hipótesis tuvieron igualmente un carácter descriptivo.

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación fueron contrastados con las hipótesis inicialmente propuestas, en busca de establecer su validez; en éste caso, buscaban determinar las posibles diferencias que podrían darse entre los segmentos de población que habían instaurado programas orientados a calificarse empresarialmente y las empresas que no los habían tenido en cuenta

1.6. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación se enfrentaron dos situaciones que incidieron en el normal desarrollo del estudio, la primera tuvo que ver con el apoyo limitado por parte del gremio que conglomeraba las agencias de viajes en Colombia, Asociación Nacional de Agencias de Viajes, “ANATO”, hubo acercamientos con directivos del mismo para la presentación de la investigación y así obtener su aval y soporte para la distribución de las encuestas, sin embargo las directivas al revisar el foco y la base de investigación de la encuesta evidenciaron que no estaba enfocada en empresas prestadoras de servicios y generaría discrepancias frente a lo que se ha venido adelantando en procesos de certificación de normas técnicas sectoriales por la

Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia, para el Sector de Agencias de Viajes y Turismo en Colombia y por lo tanto en Bogotá D.C. Las directivas del gremio sugirieron alterar las preguntas para enfocarlas en temas de servicios y en lo establecido en las normas técnicas sectoriales, se comentó que este estudio es un estudio transversal entre sectores y que alterar el instrumento limitaría la comparación con otros sectores y poder realizar análisis consolidados. Dado lo anterior, se decidió mantener las preguntas de la encuesta, no alterar el instrumento y contactar directamente a las agencias de viajes para obtener su apoyo. Con recursos financieros limitados para ejecutar la investigación a nivel Colombia y problemas de temporalidad, se decidió delimitar el estudio en Bogotá D.C, considerando que gran parte de las agencias de viajes de Bogotá D.C cuentan con oficinas en otras ciudades como: i) Medellín, ii) Cali, iii) Cartagena, iv) Barranquilla y v) otras ciudades turísticas.

La segunda limitación que presentó la investigación para obtener un mayor número de encuestas respondidas tuvo que ver con la falta de colaboración por parte de los representantes legales o administradores principales de las agencias de viajes, quienes en su criterio, por prevención y por conservar información que consideraban privilegiada, y por lo tanto, de carácter privado, no quisieron responder a la encuesta.

La tercera limitación es el nivel de confianza del 95% y el nivel de error del 10% seleccionado para calcular el tamaño de la muestra (90 empresas) a encuestar. La muestra representa el 12% de la población, lo cual se considera un porcentaje significativo para desarrollar el estudio.

1.7. Delimitaciones

En la actualidad no existen en la literatura colombiana, estudios o investigaciones que hayan tratado la temática de la calidad empresarial para el sector de agencias de viajes y en general para

empresas prestadoras de servicios; en general, los estudios existentes tienden a referencia la historia empresarial, o al desarrollo y evolución del empresariado colombiano.

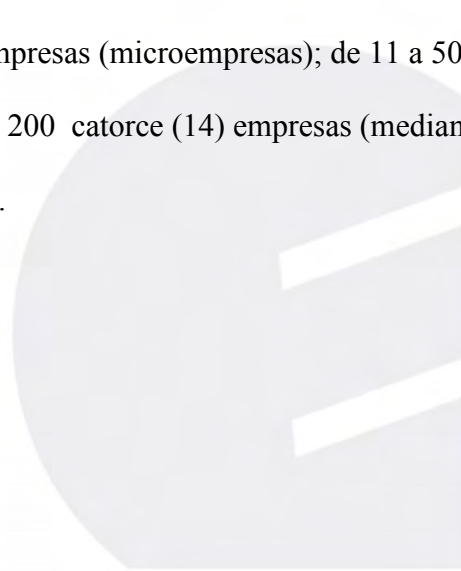
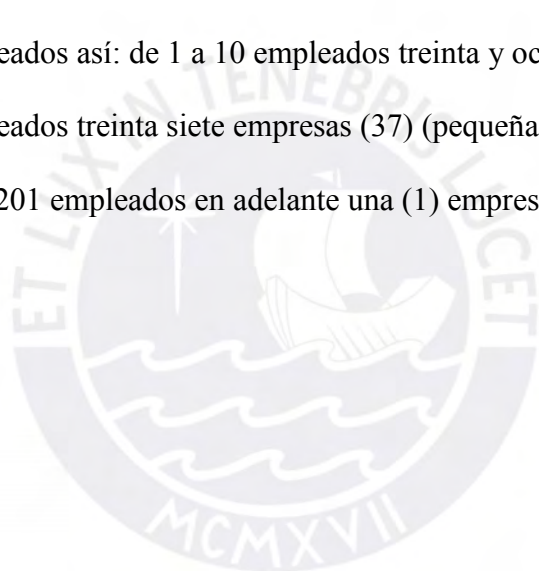
Aunque en Colombia son frecuentes los estudios internos que hacen referencia a la calidad empresarial, en especial se destacan los de Clima Laboral, que contemplan diversas variables respecto a la calidad, productividad, eficiencia y competitividad, estos estudios son de circulación privada, a la cual sólo tienen acceso los funcionarios competentes, es decir, los directivos de las respectivas organizaciones; y puesto que se constituyen en radiografías transaccionales de las organizaciones no se publican, y su acceso es restringido.

El alcance de esta investigación se encuentra delimitado a agencias de viajes de Bogotá D.C, debido a limitantes de apoyo gremial, recursos financieros y temporalidad, así como resistencia por parte del sector a revelar información frente a su aplicación de sistemas de gestión de calidad, ya que estos aún no son obligatorios y su aplicación es usada por algunas agencias como diferencial de competitividad, como se indicó en el capítulo anterior. Sin embargo, esta investigación puede ser tomada como un muy buen punto de partida para entender el comportamiento en temas de calidad del sector, debido a que la mayor conglomeración de agencias de viajes se encuentra en Bogotá, y a su vez estas cuentan con representantes en las principales ciudades financieras y turísticas de Colombia.

La población fue definida con agencias de viajes que crearon o renovaron su registro mercantil ante la Cámara de Comercio de Bogotá D.C., (esta, es una institución de derecho privado que cumple algunas funciones de carácter público, como son registro públicos: mercantil, proponentes, entidades sin ánimo de lucro, entre otras.) que las autoriza para funcionar como establecimiento de comercio. La muestra total está conformada por 738 empresas, todas

con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, las cuales a su vez tienen oficinas de representación en las principales ciudades del país.

Teniendo en cuenta las setecientos treinta y ocho (738) empresas registradas en Cámara de Comercio, se escogió una muestra representativa de noventa (90) empresas para aplicar la encuesta, esto es, el equivalente al 12% de la población total. De acuerdo con el archivo cálculo de la muestra para trabajos cuantitativos para una investigación con población de tamaño entre 700 a 750 elementos, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, se requiere un tamaño de muestra entre 84 y 85 elementos. Para dar cumplimiento a este requisito se encuestaron 90 empresas (ver detalle en Apéndice C) clasificadas bajo el criterio de número de empleados así: de 1 a 10 empleados treinta y ocho (38) empresas (microempresas); de 11 a 50 empleados treinta y siete empresas (37) (pequeñas); de 51 a 200 catorce (14) empresas (medianas) y de 201 empleados en adelante una (1) empresa (grande).



Capítulo II: Revisión de Literatura

2.1. Calidad

La Administración de la Calidad Total (por sus siglas en inglés TQM) es un modelo de gestión que busca establecer estrategias y prácticas orientadas a promover la calidad en las actividades organizacionales, involucrando tanto a las personas que desempeñan sus labores en la organización en función de lograr los mayores estándares de rendimiento, productividad y satisfacción en el cliente interno como externo.

El concepto de calidad total se institucionaliza al interior de la empresa como un modelo a alcanzar a través del ejercicio constante de la mejora permanente de los procesos de gestión que se desarrollan al interior de la organización; de tal modo, que se asume como una filosofía institucional que propende por lograr de manera permanente los mejores y más altos índices de desempeño en la realización de las actividades de liderazgo, planeación, organización, control y desarrollo, optimizando todas y cada una de las acciones que se emprendan en las organizaciones en procura de los mejores resultados.

Dentro de las múltiples tendencias que buscan acercar a las compañías a un mayor grado de competitividad, actualmente se destaca la gestión de la calidad. Esta filosofía se enfoca en como poder atender a un cliente cada vez más exigente, para que la entrega de los productos y/o servicios cumpla con las especificaciones y al mismo tiempo sean aptos para su propósito. Esto se ha convertido en un requisito clave y crítico sin importar sector o industria a nivel mundial, este tipo de iniciativas inicialmente comenzaron en el sector manufacturero pero han trascendido las fronteras de diferentes sectores, incluyendo la prestación de servicios, agencias gubernamentales e incluso las organizaciones sin ánimo de lucro.

Para cumplir con estas exigentes expectativas dentro de las múltiples metodologías y herramientas se destaca la Gestión de Calidad Total (TQM) como motor esencial de cambio organizacional. Cuando se aplica como un enfoque integrado, con un fuerte apoyo de liderazgo, TQM conduce a la mejora continua en sistemas, procesos, productos y servicios, y luego se traduce en clientes satisfechos e interesados.

De acuerdo con (Beer, 2003) y (Conti, 2005) TQM ganó adeptos en los países occidentales en la década de 1980 como una respuesta a la ventaja competitiva adquirida por las empresas japonesas, en particular en las industrias automotriz y electrónica. Sin embargo, las raíces de la gestión de calidad moderna se remontan a principios de la década de 1920, cuando la teoría estadística se aplicó primero en el control de calidad de los productos de la industria manufacturera. Este concepto fue desarrollado en Japón en los años 1940 y 1950, y sus principales precursores fueron Deming, Juran y Feigenbau.

Gestión de Calidad Total (TQM) es la administración de los programas e iniciativas que tienen por objeto lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Varios estudios han tratado de identificar los principios fundamentales de la TQM. Entre ellos los que realizaron: (Douglas & Judge, 2001), (Beer, 2003), (Agus, 2005) y (Mann & Kehoe, 1994) han tratado de identificar los principios fundamentales de TQM. Estos principios son:

- Enfoque en el cliente: en un sistema orientado a la calidad los atributos que deben agregar valor al producto o servicio siempre deben estar orientados a la satisfacción del cliente.
- La mejora continua de los procesos: siempre las organizaciones deben trabajar para realizar las cosas bien desde el principio y todo el tiempo en procura de la mejora continua de sus procesos.

- Alto compromiso e involucramiento del equipo directivo: la alta dirección debe ser el principal motor de la TQM de tal forma que se pueda crear un entorno y respaldo que garantice su éxito.
- Administración por hechos y datos: las decisiones que se toman deben realizarse sobre la base de hechos y datos.
- Desarrollo de una cultura de equipo: todos los empleados de la compañía deben ser entrenados para trabajar juntos, como equipo cuando se requiera apoyar iniciativas individuales.
- La participación y el empoderamiento de los empleados: los empleados deben ser alentados a ser proactivos en la identificación y solución de los problemas relacionados con la calidad.
- El uso de métodos de TQM: el uso de las herramientas y técnicas adecuadas que asegura que las no conformidades sean identificadas, medidas y gestionadas consistentemente.
- Formación TQM: los empleados deben ser continua y adecuadamente entrenados en métodos y conceptos de calidad.

Adicional al concepto clave de TQM y sus principios fundamentales existen otros que complementan las bases literarias alrededor de calidad como lo es la ISO, las normas han promovido como la ISO 9001 y también como una equivalencia frente a lo que se pretende abordar en este estudio, los principios en la gestión de calidad a la luz de estos estándares internacionales.

En función de contribuir al desarrollo y auditoría de los procesos de gestión se han institucionalizado las normas ISO (por sus siglas en inglés), por parte de la organización Internacional de Normalización, con el objetivo de que las empresas generadoras de bienes o

servicios puedan alcanzar los mayores estándares de calidad posibles. Las normas ISO definen las guías y principios que permiten alcanzar criterios de calidad óptimos en función de los objetivos organizacionales, así como los indicadores de auditoría que se deben tener en cuenta al evaluar los procesos de gestión y de servicio empresarial.

Las empresas que implementan las normas ISO tienen como principal objetivo el maximizar la satisfacción de los clientes internos y externos; mediante la estandarización de los procedimientos y actividades requeridos para generar bienes y servicios; conjuntamente con la definición de las actividades específicas que deberá desarrollar el personal encargado de dichas tareas, buscando la constante mejoría de los procesos que contribuyan a que la organización sea cada vez más eficiente y eficaz, con el propósito de alcanzar los mayores niveles de calidad posibles; estableciendo a su vez, los medios que permitan la evaluación y el monitoreo del desempeño de los procesos implementados para gestionar los sistemas de calidad instaurados y así, alcanzar la calidad esperada.

El conjunto de los estándares ISO 9000:1987 proporcionó una guía cuyo enfoque estaba en asegurar el cumplimiento de los requerimientos del producto. No obstante, se abordaba un aspecto de la calidad bastante limitado, aunque por el contrario, supuso un papel importante en la cimentación de una sólida base para siguientes y posteriores mejoras para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad más elaborados. En esta versión se aseguraron tres modelos: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

En el año 1994 se produjo la siguiente revisión que no cambió susceptiblemente los tres modelos con los requerimientos. Tras la revisión del 94 y dentro del comité ISO/TC 176 que gestionaba el desarrollo y mejora de la serie ISO 9000, se planteó realizar una encuesta general y universal entre los clientes y usuarios de las normas ISO 9000. Después de este análisis se creó la

versión del año 2000 que incorporó importantes cambios en relación a la adopción de un “enfoque de procesos”, la introducción de los ocho principios de la gestión de la calidad así como la conciliación con otros estándares del Sistema de Gestión o la mejora continua, entre otros. Una de las modificaciones más características de esta versión fue el afianzamiento de los tres modelos de aseguramiento de la calidad que existían en uno integrador (ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003).

Ocho años después, en 2008, se publicó la última verificación de la ISO9001 que está en vigor hoy en día. En ella se ha intentado clarificar alguno de los requerimientos aunque no trajo consigo cambios muy significativos ni de forma ni de fondo respecto a la anterior.

La norma ISO 9001, de 2008, posibilita la estandarización de los procesos de gestión de la calidad implementados, tanto para las empresas productoras de bienes, como para las prestadoras de servicios; Las normas ISO se definen en función de los criterios de calidad, de gestión y mejoramiento del desempeño, las cuales son verificadas y auditadas anualmente.

Retomando los principales cambios que se evidenciaron en la versión del año 2000 están los ocho principios de calidad en los que las normas de sistemas de gestión de la calidad de la ISO 9000 se basan. Estos principios pueden ser utilizados por la alta dirección como un marco para guiar a sus organizaciones hacia un mejor desempeño. Los ocho principios de gestión de calidad se definen en la versión ISO 9000: 2005 y son los siguientes:

- Enfoque en el cliente: debido a que las organizaciones dependen de sus clientes, es prioridad comprender las necesidades, satisfacer los requisitos y exceder las expectativas del cliente actual y futuro.

- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deberían propender por crear y mantener un ambiente interno, en el que las personas pueden llegar a ser involucrados en el logro de los objetivos de la organización.
- Involucramiento de las personas: las personas de todos los niveles son la esencia de una organización y su total compromiso permite que sus habilidades sean usadas para beneficio de la misma.
- Enfoque basado en procesos: una meta deseada se alcanza más efectivamente cuando las actividades y recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para gerenciar: entender y gestionar procesos interrelacionados como una visión holística de sistema, contribuye a la efectividad de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejoramiento continuo: mejorar el desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información
- Relaciones con los proveedores mutuamente benéficas: una organización y sus proveedores son interdependientes y el beneficio mutuo mejora la capacidad de ambos para crear valor.

Una de las ventajas de las normas ISO consiste en que permiten su aplicabilidad a cualquier empresa u organización independientemente de su naturaleza, actividad que realice en el mercado, o tamaño, así como del modelo de gestión y liderazgo que haya implementado al interior de la organización. Esto posibilita que cualquier empresa pueda establecer su propio modelo o Sistema de Gestión de Calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad implica el reconocimiento y aceptación de la normatividad vigente en relación con los objetivos organizacionales; así como la definición de dichos propósitos en relación con el estado actual de la empresa y las metas que se propone obtener; en consecuencia, con la normatividad establecida, deberá instaurar los procesos en todas y cada una de las áreas que pretenda certificar, generando procesos de auditoría interna y externa que permitan la optimización de los estándares propuestos mediante el uso de los sistemas de calidad, para luego someterlos a auditoría externa y hacerse acreedora a la certificación.

2.2. Calidad de las Empresas en este Sector en el Mundo

A nivel mundial el sector de Viajes y Turismo, ha venido en crecimiento a pesar del panorama económico mundial, incierto por demás, como consecuencia de un crecimiento económico frágil, por las tensiones macroeconómicas y un alto nivel de desempleo en varios países, especialmente en la zona Euro; aun así, el sector se ha visto beneficiado producto del continuo proceso de globalización de la economía mundial.

En este contexto, el sector de viajes y turismo ha sido una ventana fundamental para el desarrollo económico y para sostener el empleo en algunos países que poseen atributos en el campo del turismo como es el caso de Suiza, Alemania, Austria, España, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Canadá, por mencionar los que encabezan el ranking de competitividad de Viajes y Turismo, según (Blanke & Chiesa, 2013).

El sector de viajes y turismo ha hecho contribuciones directas elevando de un lado, el ingreso nacional y de otro, mejorando la balanza de pagos de estos países. Adicional, generando contribuciones indirectas, a través del efecto multiplicador que crean los países que poseen atributos de infraestructura turística beneficiando a aquellos que son paso obligado de los viajeros.

El índice de competitividad del sector de viajes y turismo en el mundo, tiene como objetivo medir los factores y política que hacen atractivo el desarrollo del sector y se basa en cuatro categorías a saber i) Marco de regulación del Sector viajes y turismo, (ii) Ambiente de negocios iii) Infraestructura del sector viajes y turismo, y (v) talento humano, el ambiente cultural y los recursos naturales, de acuerdo a lo establecido en el “Reporte de Competitividad Global de Viajes y Turismo, (Blanke & Chiesa, 2013). Cada una de estas categorías contempla a su vez variables relacionadas con la competitividad de viajes y turismo como: i) Política interna ,normas y reglamentos, ii) Sostenibilidad ambiental, iii) Protección y seguridad, iv) Salud e higiene, v) Priorización de viajes y turismo, vi) Infraestructura de transporte aéreo, vii) Infraestructura de transporte, viii) Infraestructura de turismo e Infraestructura de TICs, viii) Competitividad de precios en la industria de viajes y turismo, ix) Recursos humanos, x) Afinidad por viajes y turismo y xi) Recursos naturales.

A su vez estas variables contemplan un sin número de subvariables que permiten hacer la medición de los países más competitivos en el sector de viajes y turismo, entre ellas los factores que hacen que los servicios prestados por las agencias del sector cumplan con los estándares internacionales en materia de calidad.

Es así como las estadísticas internacionales muestran que Europa sigue siendo la región líder en el sector de viajes y turismo, en donde suiza sigue liderando el escalafón por su buen desempeño en casi todos los aspectos mencionados como base para determinar el ranking, especialmente en aspectos como la calidad en servicios de transporte terrestre, alta calidad en servicios hoteleros, disponibilidad de mano de obra, protección de los recursos naturales, alto nivel de seguridad, de tal manera que la industria de viajes y turismo se encuentra altamente desarrollada en este país, por lo cual, se lo considera como un lugar con alto nivel de desarrollo

sostenible y altos niveles de competitividad, no solo por ser un fuerte destino turístico, sino porque es un centro de viajes de negocios importante del mundo.

Suiza cuenta con un sello de calidad establecido por la Federación Suiza de Turismo y hoy un poco más de 4000 establecimientos del sector cuentan con este sello, el propósito del sello es elevar la conciencia de calidad de las empresas, y fomentarlo entre los distintos proveedores de los servicios del sector y los más importante, quien lo posea se compromete a cumplir con los requisitos de la Federación Suiza de Turismo, (Servicio de Calidad Superior, 2015).

Los tres niveles están compuestos por: (i) El Sello de Calidad Nivel I, (ii) el nivel de calidad Etiqueta II, y (iii) el sello de calidad Nivel III, este nivel de calidad III se otorga a los establecimientos que elaboran y aplican con éxito un sistema de gestión integral reconocida internacionalmente (SGC), tales como ISO 9001: 2000 o el modelo de excelencia EFQM, (Mi suiza, 2015).

En un segundo renglón se encuentra Alemania con factores fuertes como un alto nivel de infraestructura en transporte terrestre y aéreo en menor grado, proporcionando excelentes niveles de conexión a nivel local e internacional. Cuenta también con abundantes recursos culturales y más de 600 ferias internacionales, tiene una de las reglamentaciones más estrictas en materia de reglamentación de protección del medio ambiente y el precio del hospedaje es relativamente competitivo.

Austria ocupa el tercer lugar como destino turístico según el ranking de competitividad turística, cuenta con una gran infraestructura turística, en esta variable ocupa el primer lugar junto a Italia. Adicional e ello, presenta un entorno seguro, cuenta con importantes recursos culturales patrimonio de la humanidad y con varias ferias de nivel internacional, en general, la industria turística de Austria cuenta con un desarrollo sostenible.

El cuarto lugar es ocupado por España, país que desde el año 2007 ha presentado grandes avances en materia de viajes y turismo, es la región que ocupa el primer lugar en variables como recursos culturales. España presenta el mayor número de sitios de patrimonio cultural de la humanidad reconocidos mundialmente. Igualmente es reconocido por sus ferias y exposiciones internacionales, así como por los eventos deportivos con estadios con gran capacidad y equipos de futbol mundialmente reconocidos, cuenta con gran potencial en infraestructura turística y numerosos hoteles.

En el caso español, la Administración Turística del Estado, en el marco del Plan Integral de Calidad del Turismo Español y en complemento de acciones de iniciativa privada presta asistencia técnica, lo cual articula con la firma de convenios con asociaciones de orden nacional para fortalecer la industria del turismo, renglón que le ha brindado gran ayuda a la economía nacional contribuyendo a aumentar el ingreso nacional y la balanza de pagos.

España cuenta con la “Q” de Calidad Turística, otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española, es la marca que representa la calidad en el sector turístico español y que aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción. Los establecimientos turísticos para hacerse acreedores a la “Q de Calidad” deben afrontar auditorías rigurosas que aseguren y garanticen la calidad, seguridad y profesionalismo en la prestación del servicio, siempre enfocados en la satisfacción del cliente.

En la región europea se destacan otros países como Francia, Reino Unido, Italia, Grecia, Turquía, los cuales presentan una muy buena infraestructura turística, infraestructura terrestre y aérea y sitios culturales que los acreditan como integrantes de los países más visitados en Europa, con altos estándares en materia de calidad en servicios turísticos.

En la región de América, Estados Unidos es el país número uno en infraestructura turística y sexto a nivel mundial seguido por Canadá. Estados Unidos en general es un país que recibe alta calificación en materia de ambiente para realizar negocios, alto nivel de infraestructura y es reconocido mundialmente por la calidad del aire y por la alta satisfacción del cliente, sus recursos naturales y culturales también ocupan primeros lugares en el ranking mundial, pero con deficiencias en protección de áreas naturales y niveles de seguridad.

2.3. Calidad en Colombia

Desde la década de los cincuenta la calidad y la productividad es un tema de gran interés en Colombia, en 1956 una misión de Asistencia Técnica asesora al país a fin de desarrollar indicadores de productividad y optimizar el desempeño de la industria nacional. Es así como en el año 1960 se crea el Centro Nacional de Productividad y la Asociación Nacional de Productividad y se organiza en el Ministerio de Fomento una División de Normas y Calidades, asesorada por una junta central de normas.

Luego en 1963, se crea en Colombia, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), es el único organismo creado en Colombia para apoyar a las empresas en temas de calidad, por lo cual, está facultado para crear normas técnicas y certificar en normas de calidad para empresas y actividades profesionales. Además, este organismo es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), para Colombia.

El ICONTEC, es reconocido como Organismo Nacional de Normalización (ONN) dentro de sus actividades, representa a Colombia ante organismos de normalización internacionales y de la región como la Organización Internacional de Normalización, la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), y la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). Adicional a

ello, el ICONTEC como organismo de certificación tiene cubrimiento mundial, producto de su vinculación a la red de certificación internacional IQNet.

Desde 1999 y en representación de Colombia, el ICONTEC hace parte como único organismo latinoamericano del Comité Técnico de Administración y Manejo TMB (Technical Management Board), uno de los órganos internos más importantes de la ISO.

Durante las últimas cuatro décadas, Colombia ha experimentado cambios en su entorno económico, que hace que los administradores de los recursos experimenten formas nuevas para gestionar las empresas, el aumento de la productividad y competitividad a nivel nacional e internacional ha hecho necesario atender los requerimientos de los nuevos escenarios tanto macro como microeconómicos para lograr altos niveles de competitividad.

Desde hace un tiempo Colombia es considerada una economía atractiva para la llegada de nuevas inversiones procedentes del sector externo, esto obedece a la confianza que ha generado el país para los inversionistas, dado su buen manejo de la política monetaria y el control del déficit fiscal, el cual ha bajado en los últimos diez años, de 7 puntos del PIB a 1.5 puntos del PIB. Adicional a ello, el país obtuvo grado inversión por las calificadoras internacionales lo que ha aumentado la confianza inversionista.

En Colombia la competencia en los diferentes mercados que componen el sistema económico ha venido evolucionando de manera rápida producto de la globalización, razón por la cual el tema de la calidad, es una cuestión recurrente para las empresas colombianas, la grandes empresas han intensificado el acceso a la certificación de los procesos, en normas ISO, especialmente ISO 9001 2008

Referente a la calidad turística en Colombia, se cuenta con Normas Técnicas Sectoriales – NTS- las cuales propenden por el establecimiento de parámetros para el buen funcionamiento de

las actividades turísticas en las diferentes regiones del país. Para beneficio del sector, estas normas se encuentran agrupadas de acuerdo al tipo de servicio y publicadas en la web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (Ministerio de Industria y Comercio, 2015).

Dentro de las –NTS- por agrupaciones se cuenta con : NTS - Establecimientos Gastronómico, NTS - Tiempo Compartido, NTS - Alojamiento y Hospedaje, NTS - Turismo Sostenible, NTS - Guías de Turismo y las NTS – relacionadas con las agencias de viajes.

De acuerdo a la publicación de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, específicamente en lo relacionado con la calidad en Agencias de Viajes y Turismo, se cuenta con las siguientes normas, siendo estas normas diseñadas y estructuradas por y para el sector:

- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 001: esta norma técnica sectorial establece los requerimientos mínimos para la prestación del servicio de Reservas en agencias de viajes, 2002.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 002: la presente norma tiene por objeto establecer los requisitos que deben cumplir las agencias de viaje para garantizar una adecuada prestación del servicio, promoviendo en estas organizaciones el análisis detallado de los requerimientos de sus clientes y definiendo claramente las etapas de atención al cliente propias de la agencias, 2014.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 003: esta norma técnica sectorial establece la infraestructura que deben tener las agencias de viajes para garantizar una adecuada atención al cliente, 2002.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 004: esta norma técnica sectorial establece los requisitos que deben cumplir las agencias de viajes para el diseño de los paquetes turísticos, 2003 (Asociación Nacional de Transportes Especiales).

- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 005: esta norma proporciona los requisitos que deben seguirse para asesorar y vender paquetes y servicios turísticos, gestionando la prestación de los mismos, satisfaciendo las necesidades del cliente y contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa de acuerdo con la reglamentación existente y según los procedimientos establecidos por el proveedor y la agencia de viajes, 2004.
- Norma técnica Sectorial NTS – AV 006: esta norma proporciona los requisitos que deben cumplirse para dirigir el área comercial de la agencia de viajes, aplicando las políticas organizativas, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos, 2014.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 007: esta norma proporciona los requisitos que deben cumplirse para dirigir el área administrativa de la agencia de viajes, aplicando las políticas organizativas, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos, 2014.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 008: esta norma proporciona los requisitos que deben cumplirse para dirigir el área financiera de las agencias de viajes, aplicando las políticas organizativas, contribuyendo a los rendimientos esperados por la empresa y satisfaciendo las necesidades del cliente, conforme a procedimientos establecidos., 2006.
- Norma técnica Sectorial NTS – AV 009: esta norma técnica sectorial establece los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la prestación del servicio de transporte turístico terrestre automotor, 2007.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 010: esta norma técnica sectorial establece los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la prestación del servicio de transporte turístico terrestre automotor, 2007.

- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 011: esta norma técnica sectorial determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la operación de servicios de turismo especializado de aventura en la modalidad de Rapel, 2007.
- Norma Técnica Sectorial NTS – AV 012. esta Norma Técnica Sectorial determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios de turismo en cavidades de origen natural, 2008.
- Norma Técnica Sectorial NTS - AV013: esta Norma Técnica sectorial determina los requisitos que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos para la operación de turismo especializado de aventura en la modalidad de parapente, 2010.
- Norma Técnica Sectorial NTS – OPC 001: esta Norma Técnica Sectorial establece los requisitos de calidad que deben cumplir los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones OPC. 2009.

Adicional al grupo de normas descritas, se cuenta con las siguientes herramientas que contribuyen a reglamentar el sector de Agencias de Viajes y Turismo en Colombia, (ICONTEC, 2015), como son: i) Manual para el diseño de paquetes turísticos. Bogotá: Alcaldía Mayor Bogotá y Cotelco ii) Manual de buenas prácticas de manufacturas (BPM) en hoteles. Bogotá: Alcaldía Mayor Bogotá y Cotelco, 2008, y iii) Cartilla de certificación de calidad para el transporte de turismo. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá y Acoltés (Asociación Nacional de Transportes Especiales).

La puesta en práctica de las herramientas que están al alcance del sector de Agencias de Viajes y Turismo en Colombia, ha contribuido para que muchas de las empresas hayan obtenido la certificación de calidad turística y de esta manera hayan logrado mejorar los servicios que se

prestan, lo que ha permitido fortalecer tanto la calidad como la sostenibilidad en las empresas y los destinos turísticos del país. Esta estrategia liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y turismo en busca de la mejora de la calidad de los servicios prestados por las Agencias de Viajes y Turismo, ha contribuido de manera significativa al posicionamiento de Colombia como un destino con un mercado de calidad diferenciado y realmente competitivo.

Como resultado de la aplicación de las normas relativas al sector y en especial a la Ley 300 de 1996, conocida como la Ley General de Turismo, así como de las normas sectoriales establecidas, el número de prestadores de servicios de Agencias de Viajes y Turismo certificados en Calidad, ha venido en aumento, esto acompañado de la política del Gobierno Nacional para combatir la informalidad en los diferentes sectores de la actividad económica, entre ellos, el sector de Agencias de Viajes y Turismo, creando mayores oportunidades para emprendedores y para la generación de empleo, para que Colombia se reconozca por la calidad y exigencias de talla mundial en prestación de servicios.

2.3.1. Calidad en el Sector de Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá.

De acuerdo con la encuesta realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) por sus siglas, realizada en 2010, el 64% de las empresas que desempeñaban sus labores como agencias de viajes, no tenía ningún certificado de calidad ni estaba desarrollando actividad alguna para obtenerla; mientras que el 8% estaba buscando una certificación de calidad, y el 28% contaban con al menos una certificación; en donde la norma ISO 9001 era la norma de certificación de calidad con la que contaban las empresas acreditadas. Otra norma con la que contaban era la del sector, la NTS AV 003, que correspondía al 83.2% de las empresas existentes. En consecuencia, según el (Departamento Administrativo Nacional de Estadística 2010) “las agencias que se encuentran certificadas con la norma ISO 9001 son las

mismas que poseen las demás certificaciones propias del sector, lo que quiere decir que las certificaciones de calidad se encuentran concentradas en unas pocas agencias”.

De acuerdo con las estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística y del Viceministerio de Turismo, el 91% de las empresas de viajes no cuentan con ninguna de las Normas Técnicas Sectoriales; el restante porcentaje, correspondiente al 9%, contaba con la NTS AV 01 y NTS AV 02; el 47% con la NTS AV 03, y el 24% con la NTS AV 04.

En resumen, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE en el censo de Agencias de Viajes del 2010, estableció respecto a la acreditación de calidad de las agencias:

- Las certificaciones de calidad no son comunes en el sector, ni la general ISO – 9001 ni las certificaciones relativas o propias al sector. La mayor parte de las agencias que se encuentran certificadas son las organizadas bajo Aviatur (300 en total) lo que genera una alta concentración de las certificaciones.
- La concentración de las certificaciones de calidad es alta: las agencias certificadas, con la norma ISO 9001 son las mismas que se encuentran certificadas con las normas del sector. Son pocas las agencias que cuentan de manera exclusiva con alguna certificación de calidad propia del sector: la norma ISO 9001 es la que mayor exclusividad tienen, ya que de las 258 agencias que cuentan con alguna certificación, 80 cuentan con esta de manera exclusiva.

La norma técnica sectorial NTC AV 01, define los requisitos mínimos que debe tener en cuenta una agencia de viajes, para la prestación del servicio de reservas, siendo obligatoria para todas las agencias de viajes, entendiendo por reserva la solicitud que hace un cliente (pasajero) y la manera como se tramita y confirma dicha reserva ante la entidad competente; observando los requisitos y exigencias establecidas en la norma.

2.3.2. Análisis interno sector de Agencias de Viajes y Turismo (AMOFHIT).

De acuerdo con los planteamientos de la Organización Internacional de Trabajo, (Espinel, 2014) "empresa es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial sea fabricar y distribuir mercancías, o proveer servicios a la comunidad; según (Ramirez, 2002) se puede "definir a la empresa turística como la unidad básica de la actividad económica del turismo" y por lo tanto, se constituye en la "agrupación de medios materiales, humanos y financieros debidamente integrados e interrelacionados para generar riqueza mediante la prestación de servicios al turista" Según los planteamientos de (Ramirez, 2002) la empresa que asume los criterios de calidad como turística "viene a constituir un microsistema, al integrar territorio y mercados a los que sirve a su estructura y su servicio, en donde el objetivo es explotar la actividad turística, a partir de recursos de calidad, en procura de ofrecer un servicio turístico que promueva bienes y servicios de excelencia, para capturar y fidelizar el mercado.

Para poder contextualizar el análisis del sector de las Agencias de Viajes y Turismo en Bogotá, es necesario tener en cuenta las condiciones históricas en las que surgió y desarrolló el sector turístico en el país; según la información de (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014), a finales de los años cuarenta, en 1949 en Bogotá, cuatro agentes de viajes se propusieron crear una entidad gremial que los representara y les permitiera desarrollar su incipiente actividad de promover el turismo interno y externo.

En tanto la geografía del país, y las condiciones de la infraestructura vial no permitían una mayor conectividad y movilidad a la población, la tendencia de demanda de servicios turísticos tendía a ser local. Con la consolidación de la aviación comercial se posibilitaron mejores condiciones de viaje para la población que requería viajar por razones de negocios o que tenía la capacidad de asumir los costos de hacer turismo más allá de sus comarcas; esto permitió la

integración intra regional y facilitó que las ciudades que contaban con un cierto valor agregado en términos de turismo, buscaran adaptar las condiciones que les permitiera recibir a una población flotante que podía demandar potencialmente dichos servicios turísticos. Se pasó, como lo referencia (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014), “de los paseos de olla a las localidades más cercanas al disfrute de destinos turísticos más lejanos”, lo cual iba aparejado con una cierta capacidad de compra de la población y nuevas visiones del disfrute del tiempo de ocio, bienestar personal y familiar.

En este contexto, la ANATO contó con el apoyo del sector hotelero y de las empresas de aviación, las cuales estaban interesadas en incentivar y promover el turismo como un nuevo mercado en el cual poder ofrecer sus bienes y servicios. Las agencias de viajes fueron vistas como el medio que podía facilitar la divulgación, promoción y venta de los bienes y servicios ofrecidos por el sector de hotelería y turismo, así como el de viajes y transporte; la creación de la ANATO, y su reconocimiento jurídico el 20 de octubre de 1949, permitió la aparición de la Asociación Nacional de Agencias de Turismo (ANATO) que tenía entre sus objetivos: promocionar el turismo hacia y desde Bogotá, e igualmente, defender los intereses de la nascente agremiación de agencias de viajes. Entre los primeros logros de la ANATO, estuvo la apertura de una oficina en Nueva York para promover el turismo hacía el país; fue la primera vitrina de exhibición y ventas del turismo colombiano en colaboración con la Dirección Nacional de Turismo, buscando incrementar el turismo receptivo.

Inicialmente, la principal actividad de las agencias de viajes era la venta de tiquetes aéreos y marítimos, tanto locales como internacionales; sus principales clientes fueron Avianca y Lansa; en las rutas internacionales las aerolíneas Air France, BOAC y KLM, junto con los tiquetes de los barcos que tocaban los puertos Colombianos como los de Italian Line, French Line y la

compañía española, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014). En 1953, la ANATO se convirtió en ANATO, que representaba a la Asociación Nacional de Agencias de Turismo Organizado y que actualmente, también es conocida como la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo. Según los balances de ANATO, luego de 65 años de actividad promoviendo el turismo interno y externo, sus agremiados “representan el 82% del total de las ventas de las Agencias de Viajes del país y el año anterior ascendieron a un billón seiscientos mil millones” (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014); ANATO integra en su organización a 688 afiliados que representan a 600 agencias asociadas en todo el país con reconocimiento como agencias de viajes y de turismo, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014).

ANATO está distribuida en nueve capítulos que abarcan a todo el país; los cuales tienen como misión promover el turismo interno y externo, formándolos y capacitándolos para que de manera exitosa y competitiva afronten los retos del sector en el presente y el futuro, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014). Es así como la entidad ha asumido los procesos de formación, capacitación y profesionalización de los funcionarios que laboran en las agencias de viajes y/o de los emprendedores que incursionan en el mercado turístico. Según (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014); “se ha promovido la organización de grupos empresariales de gestión” entre los que se destacan “Over, L’alianXa, Aviatur, Travel Group, BCD y Turismo Total,” los cuales se han constituido en “esquemas modelo en América Latina de emprendimiento y organización”. La creación de ANATO, aglutinando a las agencias de turismo del país, [con el apoyo del sector turístico] ha permitido que esta se convierta en un gremio, que ante el Estado y sus distintas agencias, hace lobby y presiona en la obtención de beneficios para sus asociados y el sector turístico, esto lo reconoce (Asociación Nacional de

Agencias de Viajes, 2014) cuando plantea: “entre muchos logros, se ha liderado diligentemente los intereses de los agentes de viajes, gestionando resoluciones, decretos y leyes para apoyar la gestión y los ingresos de los Asociados. Acciones estas ejecutadas conjuntamente ante el Gobierno y los proveedores, marco de referencia en el sector mundial para ofrecer estabilidad y evitar desequilibrios. Desde ANATO, se ha trabajado conjuntamente con el Gobierno en promulgación de leyes importantes como la modificación de la Ley 300 y la diversificación del período de vacaciones escolares, con el Decreto 1373 expedido por el Ministerio de Educación Nacional, entre otras” (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014).

La importancia de las agencias de turismo, y su aporte al sector, se puede medir en el sentido de que estas han contribuido al mejoramiento de la demanda de bienes y servicios turísticos, si se tiene en cuenta que de acuerdo con los indicadores de migración, hasta agosto de 2014 han ingresado 1.329.022 personas al país; lo que representa un incremento del 10% frente al mismo periodo del año 2013; mientras que las cifras de emigrantes al exterior durante el año 2013 fue de 3.604.631, representando con esto, un aumento del 14%, frente al año 2012 en el cual 3.164.730 personas viajaron fuera del país, lo cual se ve constatado con el hecho de que entre los meses de enero y agosto de 2014, salieron del país 2.567.004 Colombianos, lo que muestra un crecimiento del 9.6%, respecto al mismo periodo del año 2013.

En tanto, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014) señala que tiene afiliadas a 600 empresas de todo el país, la Cámara de Comercio de Bogotá tiene registradas 738 entidades adicionales que prestan servicios como agencias de turismo; lo que pone en evidencia que en realidad ANATO, no aglutina ni representa a gran parte de las agencias de turismo del país; mientras que el registro de la Cámara de Comercio es fundamental para demostrar la existencia jurídica de la empresa y su legalidad en términos de cumplir con las normas propias del mundo

de los negocios, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014) plantea que el estar afiliado a dicha entidad le da respaldo en el ejercicio de la actividad de negocios: en este sentido ANATO promociona que: “pertenecer a ANATO es Sello de Garantía para los compradores de servicios turísticos. Al adquirir sus viajes en una Agencia Asociada tienen la seguridad que lo hacen en establecimientos legalmente constituidos, que cumplen con todas las normas, generando confianza, tranquilidad y sobre todo, la seguridad que los estándares de calidad ofrecidos, son los mejores para que viajes de placer o negocios sean un éxito” (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014).

2.3.2.1. administración y gerencia. En Bogotá están registradas actualmente 738 agencias de viajes en la ANATO, muchas de las cuales en cumplimiento de las normas legales, también están registradas en las distintas Cámaras de Comercio; de acuerdo con los registros de la Cámara de Comercio de Bogotá, a partir de la declaración del capital invertido en activos y del personal con las cuales reportaron estar funcionando, se encuentra que sólo aparecen categorizadas cuatro (4) entidades como grandes, treinta y siete (37) como medianas, ciento cincuenta (150) como pequeñas empresas y quinientas ochenta y ocho (588) como microempresas, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014).

Las cuatro empresas señaladas como grandes, a partir del capital invertido en activos en su creación, emplean entre treinta y ocho (38) y tres mil treinta y cinco (3.035) funcionarios, lo que muestra una gran disparidad tanto en el número de colaboradores como de cargos habilitados para su ejercicio; esto se confirma con el hecho de que las empresas denominadas medianas emplean entre cinco (5) y ciento ochenta y nueve (189) trabajadores, mientras que en las pequeñas, suele haber entre uno y cuarenta y siete (47) colaboradores, en tanto que en las microempresas laboran entre uno y quince (15) personas, (Camara de Comercio de Bogotá,

2014). Como se puede apreciar, no hay una correlación definida entre la denominación del tamaño de la empresa y el número de trabajadores empleados, un ejemplo de esto se puede apreciar el caso de una empresa pequeña que cuenta con una planta de personal de cuarenta y siete empleados, en contraste con una grande que sólo emplea treinta y ocho personas.

Es fácil inferir que de las empresas denominadas grandes (4) y medianas (37) por el volumen de empleados contratados, sólo seis cuentan con la estructura organizacional que les permitiría definirse como instituciones con recursos administrativos debidamente diferenciados; por tanto, desarrollan a cabalidad una labor gerencial y administrativa, acorde con su tamaño. Si se tiene en cuenta que en la Cámara de Comercio de Bogotá, hay registradas 150 empresas denominadas pequeñas y 547 microempresas, o Pymes, categorías determinada por el capital invertido, según la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004, se considera microempresa a “la unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, con una planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes” o Unidad de Valor Tributario (UVT); en éste mismo contexto legal, la Ley 905 de 2004, define a la pequeña empresa como la entidad “con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes” Ley 590 (2000).

Según los registros de la (Camara de Comercio de Bogotá, 2014) en el registro mercantil, (697) empresas cumplirían con las normas de la Ley 905 de 2004 y Ley 590 de 2000; es decir estarían legalmente establecidas como micro y pequeñas empresas por sus activos y la planta de personal empleada; esta categorización permite apreciar que el número de funcionarios empleados no posibilita, entre otras cosas por costos, crear estructuras de gestión muy especializadas. En general, y así lo demuestran los estudios del sector, las pequeñas empresas y

las microempresas son creadas y gestionadas por sus propios dueños, quienes reciben la categoría de emprendedores, son personas que a partir de sus experiencias laborales y/o formación académica y la visión de una idea de negocios susceptible de ser desarrollada empresarialmente con posibilidades de éxito, estructuran y desarrollan una empresa, con los recursos económicos limitados o básicos.

En consecuencia, se encuentra que el 75% de las Agencias de Turismo registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá, han sido creadas por sus propietarios en calidad de emprendedores y son ellos mismos quienes las dirigen. Sí se tiene en cuenta que para poder funcionar legalmente las agencias de viajes deben estar registradas debidamente, es de esperar que en las otras seccionales de las Cámaras de Comercio del país, incluso sea mayor el porcentaje de emprendedores que gestionan sus propias agencias.

El negocio de las agencias de viajes es una actividad económica específica que requiere de cierta experiencia o conocimiento empresarial en el sector de servicios turísticos; en general, se encuentra que los emprendedores han sido funcionarios públicos con una vinculación previa con el sector, empleados de empresas de aviación, o trabajadores de las mismas agencias, que por alguna razón optaron por independizarse; lo que sí se puede generalizar es que quienes invierten en el sector de la comercialización de los servicios turísticos tienen una previa y debida formación para desarrollar las actividades propias de las agencias turísticas.

2.3.2.2. marketing y ventas. En la medida en que el Estado Colombiano ha venido revalorizando el turismo como un área fundamental para el ingreso de divisas, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Bogotá, se ha propuesto apoyar, incentivar y dinamizar el turismo como medio para la realización económica de bienes y servicios turísticos en las distintas regiones Colombianas; las bondades de las políticas públicas en materia turística

se han visto plasmadas en el hecho de que “Bogotá ocupa actualmente el puesto 84 en el Índice de Competitividad Turística, elaborado por el Foro Económico Mundial (Observatorio de Competitividad, 2013), entre un total de 140 países” aunque presenta “una caída de 7 puestos teniendo en cuenta la evaluación del año 2011 en donde ocupó el puesto 77” (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014), que se ha explicado como resultado de las limitaciones en “la infraestructura vial, la sostenibilidad de los recursos ambientales y la percepción de seguridad por parte de extranjeros en este último aspecto, el estudio sugiere realizar mayores esfuerzos para cambiar la percepción de inseguridad”, (Asociación Nacional de Agencias de Viajes, 2014). Los anteriores avances se ven respaldados por la cifras de Migración en Colombia, en donde se observa que en el 2013 ingresaron un total de 1.832.098 extranjeros, lo que representó un incremento del 8% frente a los visitantes del año 2012, que fueron en total 1.692.821. La tendencia favorable de la demanda de bienes y servicios turísticos en el 2014 se ha mantenido a tal punto que hasta el mes de julio de 2014, el movimiento de pasajeros alcanzó la cifra de 17.161.042, lo que representa un aumento del 6.2%, frente al mismo periodo del 2013.

En general, las agencias de viajes se han visto beneficiadas por los programas de divulgación, promoción y desarrollo que el Estado Colombiano, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (Prensa Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2015), ha venido realizando en el sector turístico en el ámbito exterior e interior. Junto a la promoción estatal se han sumado las entidades regionales y locales que han buscado ganar espacios de participación en el mercado turístico a través de sus planes y programas turísticos y la explotación de sus atractivos materiales e inmateriales. En este contexto, las agencias de viajes de Bogotá se han convertido en las beneficiarias directas de los programas estatales de promoción y divulgación de los servicios turísticos; correspondiéndoles diseñar los planes y

programas que faciliten el acceso a los servicios turísticos promocionados, garantizando la calidad en términos de desplazamiento, estadía y ubicación hotelera; asesoría en optimización y disfrute de los servicios demandados con niveles de alta calidad y compromiso de servicio.

Las agencias de turismo trabajan en equipo con las empresas hoteleras, aerolíneas y entidades especializadas en diseñar y ofrecer programas de servicios turísticos de acuerdo con las expectativas y necesidades del turista nacional e internacional y acorde con la diversificación y especialización del disfrute del turismo (cultural, histórico, ambiental, paisajístico, de aventura, extremo, recreativo, pasivo, corporativo, entre otras) los cuales son promocionados y ofrecidos simultáneamente a todas ellas. En este sentido, las agencias de viajes se benefician directamente del mercadeo realizado por las aerolíneas a los lugares de destino, también de las empresas hoteleras que ofrecen sus espacios para alojamiento y realización de eventos y de los programas oficiales de promoción de la oferta turística siendo la función de las agencias de viaje difundir esta oferta entre los turistas, recomendándoles las mejores opciones para su bienestar, preferencias y disfrute de los servicios ofrecidos.

El mercadeo interno de las agencias de viajes, se orienta a establecer y competir con calidad, en el mercado potencial de demandantes de servicios turísticos, promocionar los servicios que ofrece y con la excelencia de sus servicios obtener la fidelización de sus clientes. En la medida en que los costos de los servicios turísticos tienden a ser similares, la competencia en el mercado se define por la oportunidad y diversidad de las propuestas de servicios ofertados; la calidad en los procesos de gestión, asesoría, acompañamiento y seguimiento a los programas ofertados con criterios de servicio en procura de la total satisfacción y realización personal de los clientes externos.

Con la profesionalización de las agencias de viajes, éstas han entendido que son el medio o canal directo y/o preferido del demandante de los servicios turísticos, o del viajante en general; en esta medida las agencias se constituyen en la entidad que les facilita una asesoría integral que les permita a los consumidores las mejores condiciones para la realización de sus proyectos recreacionales o corporativos, su función es orientarlos y ofrecerles las mejores opciones de destino final y estadía, hotelería, transporte aéreo y terrestre, así como la asesoría del cumplimiento de las normas legales en el punto de destino, trámite de visas y demás documentación pertinente, en las mejores condiciones del mercado y con los mayores beneficios.

2.3.2.3. operaciones, logística e infraestructura. Las agencias de viajes, por razón del servicio que prestan, se obligan a estar interconectados con las diversas entidades que ofrecen planes y programas turísticos en el ámbito nacional e internacional; contar con tecnologías de punta en términos de programas de software y hardware para acceder al instante a la información que suministran, y a diseñar las mejores opciones turísticas para sus clientes.

Las agencias de viajes han convertido el uso y la actualización de la tecnología en factor de competitividad, productividad y eficiencia; también permite ser confiables en el diseño de los programas requeridos por sus clientes; las nuevas tecnologías, con sus constantes innovaciones permiten y facilitan el acceso a la información, su verificación y confirmación externa e inmediata. Para ello cuentan con el apoyo de los GPS que posibilitan, además de un buen servicio la fidelización y referenciación de sus clientes. La implementación de tecnologías de información de los servicios turísticos parte de la necesidad y la comprensión de la competencia en un mundo y mercado globalizado, en el cual el empleo del Internet es fundamental.

2.3.2.4. finanzas y contabilidad. Las agencias de viajes en Bogotá se clasifican según el nivel de activos y el número de empleados contratados; se identifican 4 empresas grandes, 37

medianas, 150 pequeñas y 588 microempresas, (Camara de Comercio de Bogotá, 2014). En general, las empresas grandes cuentan con una gran capacidad financiera que les permite competir por el mercado mediante el otorgamiento directo e indirecto de créditos, tanto al sector público como privado; esto se traduce en la prestación inmediata del servicio demandado y su cobro posterior; desplazado en el tiempo, de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, para el caso de las entidades oficiales, o pagos a convenir con el sector privado. Del mismo modo, sirven de intermediarios con el sector financiero para la concesión de créditos personales, familiares y grupales. Lo anterior implica que las empresas por el volumen de ventas, el manejo presupuestal, sistemas crediticios y el manejo interno de nómina, tengan sus propios departamentos de contabilidad, control y gestión financiera. Mientras que las empresas pequeñas (150) y microempresas (588) por criterios de racionalidad económica, tamaño, inversión financiera, manejo de nómina, y sistemas de cobro al contado, suelen reducir dicha área y fusionarla con la encargada de la gestión administrativa.

Si se tiene en cuenta que la gran mayoría de las agencias de viajes están constituidas por una sola persona, por ser empresas resultado de una actividad emprendedora, es fácil deducir que la función de Contabilidad y Finanzas la ejerce el mismo accionista y para el cumplimiento de las normas jurídicas y revisoría fiscal contratan servicios externos.

Las empresas pequeñas y microempresas están comprometidas a aportar de manera inmediata el valor de los paquetes turísticos que vendan; con tarjetas de cupo, proceden a hacer los respectivos descargos a favor de las entidades partícipes del paquete vendido, las cuales una vez verificada la respectiva consignación o descargue proceden a expedir los respectivos tiquetes y/o a confirmar la respectiva compra al consumidor.

2.3.2.5. recursos humanos. En las agencias de viajes tipo pequeñas (150) o microempresas (588) más del setenta y cinco por ciento son atendidas por sus propietarios en calidad de emprendedores, quienes realizan su actividad económica en el sector turístico, por tener intereses en el mismo o por haber tenido previas experiencias laborales en el mismo. La presencia de agencias de viajes unipersonales se explica también por su localización en las zonas turísticas, las cuales por la creciente demanda no requiere de mayores funcionarios para su atención; a la vez que se han convertido en un buen proyecto alternativo de negocios.

ANATO en asocio con la Cámara de Comercio de Bogotá (Cluster de Turismo de Negocios y Eventos, 2014), entre sus programas de desarrollo humano, se han propuesto ofrecer diversos niveles de capacitación al personal que labora en las agencias de viajes, o tiene intereses en el sector turístico. A nivel de diplomados se ofrecen distintas opciones de formación y cualificación empresarial y personal. Estos seminarios, cursos y diplomados son ofrecidos por el Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de la Cámara de Comercio de Bogotá, en colaboración y respaldo académico con la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio - Uniempresarial- y el Capítulo Central de ANATO.

Los emprendedores que han asumido su proyecto de negocios en el sector turístico, en especial en las agencias de viajes, por experiencia laboral previa o por su vinculación con el sector turístico, por haber laborado en las líneas aéreas, saben que para ser competitivos en el mercado deben tener la debida formación y estar en una permanente capacitación; de esta forma pueden permanecer productivamente en el mercado de bienes y servicios turísticos.

2.3.2.6. sistemas de información y comunicaciones. El mercado de servicios turísticos es global, y por lo tanto, cualquier agencia de viajes puede explorar los menús de opciones que se ofrecen en cualquier parte del planeta, determinando las distintas opciones de estructurar un

programa que se ajuste a las necesidades y expectativas del consumidor de servicios turísticos. Se considera que la agencia de turismo debe estar en capacidad de asesorar de manera integral al consumidor de bienes y servicios turísticos, orientando los procesos de selección de los destinos demandados; ofreciendo las mejores alternativas en los planes y programas recreacionales y corporativos, garantizando la disponibilidad de alojamientos, transporte, y demás servicios complementarios que sean requeridos para garantizar la estadía y el bienestar de los consumidores.

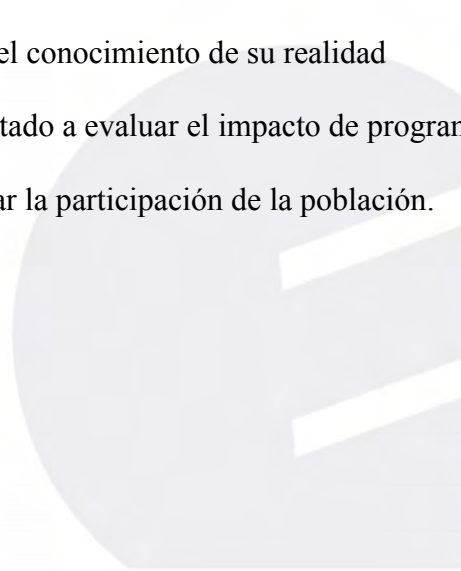
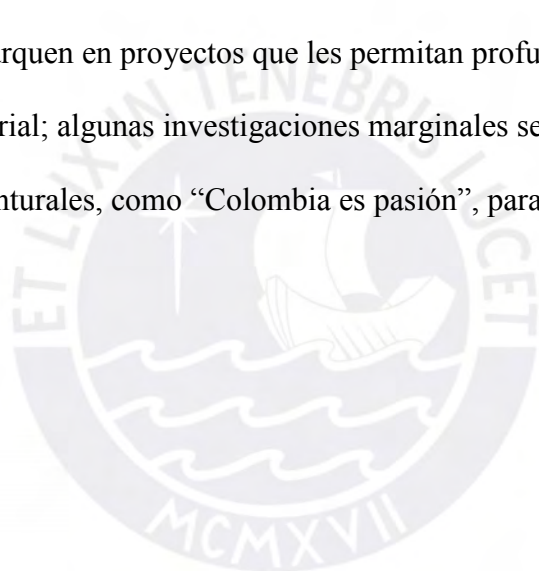
Con éste fin, las agencias de viajes cuentan con el debido software que les permite acceder de manera inmediata e integral a las distintas áreas de servicios (hotelería, restaurantes, transporte terrestre, marítimo, aéreo, local, etc.); así como a los sectores complementarios que ofrecen programas recreativos y culturales alternativos; cumplimiento de requisitos legales y de seguridad, etc., tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.

Además de los servicios de comunicación habituales, las agencias han ido implementando el diseño de sus propias páginas WEB, en las que ofrecen servicios de asesoría, programación, gestión y ventas de los servicios turísticos ofertados; a la vez que facilitan la interacción inmediata con sus clientes las veinticuatro horas del día y durante todo el año; además de posibilitar el seguimiento de los programas ofrecidos, facilitando la gestión y garantizando el debido acompañamiento al consumidor. El Internet, se ha convertido en una herramienta que facilita la interacción, comunicación y gestión empresarial de las agencias.

2.3.2.7. tecnología e investigación y desarrollo. Una de las áreas con evidente atraso en el sector turístico Colombiano en general, es la investigación sectorial, que permita determinar las necesidades específicas tanto internas (empresariales) como externas (de gestión y conocimiento de las expectativas y necesidades del consumidor) para establecer planes y

programas turísticos orientados a satisfacerlas de manera integral y corporativa. En general, la investigación sobre el sector turístico la ha realizado el Estado a través de entidades afines con la realización y crecimiento de los mismos (Planeación Nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Bogotá, DANE, entre otras). Desde una perspectiva académica la investigación la han realizado desde distintos enfoques y temáticas, las universidades con Facultades de Hotelería y Turismo o afines.

ANATO, la entidad que agremia a las agencias de viajes, no tiene contemplado entre sus tareas incentivar la investigación sectorial; por otra parte, las características de tamaño y financieras de las agencias de turismo más grandes del país, no posibilitan que las mismas se embarquen en proyectos que les permitan profundizar en el conocimiento de su realidad sectorial; algunas investigaciones marginales se han orientado a evaluar el impacto de programas coyunturales, como “Colombia es pasión”, para determinar la participación de la población.



Capítulo III: Metodología

3.1. Diseño de la Investigación

La investigación y el diseño de la misma pretende analizar cuál es el impacto de tener un sistema de gestión de calidad y su correlación con los factores de la filosofía TQM, especialmente en los nueve factores de éxito que la componen, con el fin de realizar una comparación en el desempeño de las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen.

En ese orden de ideas se utilizó la investigación de (Benzaquen de las Casas, 2013) la cual se basó en entrevistas focus group con expertos en el tema de gestión de calidad para determinar nueve factores a saber: (i) alta gerencia-factor 1; (ii) planeamiento de la calidad-factor 2; (iii) auditoría y evaluación de la calidad-factor 3; (iv) diseño del producto-factor 4; (v) gestión de la calidad del proveedor-factor 5; (vi) control y mejoramiento del proceso-factor 6; (vii) educación y entrenamiento-factor 7; (viii) círculos de la calidad-factor 8 y (ix) enfoque hacia la satisfacción del cliente-factor 9.

Estos factores a su vez fueron clasificados en cuatro bloques principales de gestión de una organización: (i) alta gerencia, (ii) proveedores, (iii) gestión de procesos y (iv) clientes; a su vez para cada uno de los factores de éxito se definió que dependerían y tendrían asociadas unas variables específicas a las cuales se asociarían puntuaciones cuantitativas que contribuirían a medir el grado de apropiación de cada factor en las empresas a encuestar, ver detalle de encuesta en Apéndice A.

En ese sentido el primer bloque, denominado Alta Gerencia, integra cuatro factores de éxito: Alta Gerencia, Planeamiento de la Calidad, Auditoría y Evaluación de la Calidad y Diseño del Producto y las preguntas que indagaban por la situación de la Alta Gerencia eran: ¿La alta

gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa?; ¿La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad? En cuanto a las preguntas del factor de planeamiento de la Calidad fueron; ¿La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad?; ¿La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad?; ¿La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo?

Respecto al factor de Auditoria y Evaluación de la Calidad, las preguntas planteadas fueron: ¿La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones?; ¿La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad?; ¿El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa?

Finalmente con respecto al último factor de este primer bloque Diseño del producto las preguntas asociadas fueron: ¿Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto y ¿La empresa invierte en el diseño del producto? Los contenidos de este primer bloque de factores del bloque de Alta Gerencia en resumen buscan determinar el compromiso de la misma con la obtención de los logros propuestos, a partir de tener definidas unas metas de largo plazo, indagando a su vez si se realizaban procesos innovadores y si se realizaba seguimiento a las metas de gestión de la calidad de la compañía.

El segundo bloque, llamado Proveedores, está constituido por un solo factor de éxito (Gestión de la calidad del proveedor) que a su vez incluye 5 preguntas: ¿La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores?; ¿La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad? ¿La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada? Este bloque del

mercado de proveedores evalúa el manejo de los sistemas de calidad y su repercusión en los bienes o servicios ofertados.

El tercer Bloque de gestión denominado Gestión de Procesos, está conformado por tres factores de éxito: Control y Mejoramiento del Proceso el cual a su vez tiene las siguientes preguntas: ¿El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes?; ¿Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente?; ¿Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento?; ¿La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones)?; ¿La empresa implementa el control de calidad con eficacia?

El segundo factor que incluye este bloque es: Educación y Entrenamiento que a su vez integra las siguientes preguntas: ¿La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad?; ¿La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad?; ¿Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad?; ¿La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte? y finalmente está el tercer factor de éxito, Círculos de la Calidad que a su vez incluye las siguientes preguntas: ¿La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad?; La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad?; ¿Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa?; ¿La empresa ha obtenido ahorros por círculos de calidad?

Es clave resaltar que este tercer bloque en su conjunto integra los factores de gestión de procesos, los cuales buscan determinar si efectivamente estos procesos operativos aplicados

logran satisfacer las necesidades de los clientes; si las instalaciones de los equipos operativos funcionan correctamente; del mismo modo evalúa la capacitación, la formación y entrenamiento en las herramientas de gestión de calidad, así como el nivel de compromiso que se ha adquirido con el modelo de calidad implementado; y con esto, el trabajo en equipo que se ha logrado alcanzar, y el nivel de desempeño obtenido.

Finalmente el cuarto bloque de clientes, lo constituye el último de los factores de éxito: Enfoque hacia la satisfacción del cliente, que a su vez está compuesto por las siguientes preguntas: ¿La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes?; La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años?; ¿El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes?; ¿La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes?

Las principales temáticas de este bloque buscan establecer el nivel de satisfacción que los clientes tienen de los bienes o servicios recibidos y la manera cómo se perciben las necesidades de dichos clientes.

Todas las variables anteriores fueron consolidadas en un cuestionario final de 32 preguntas acerca de la implementación del TQM en las agencias de viajes de Bogotá D.C. Se aplicaron las encuestas a los Gerentes Generales, Gerentes y Jefes de Departamento y profesionales, entre otros. Los criterios de selección incluyeron ubicación geográfica de la mayor dispersión de agencias de viajes en la capital colombiana, antigüedad y tipo de empresa según su nivel de activos y número de personas empleadas. Esta fue tomada de la base de datos de la cámara de comercio de Bogotá en el tercer trimestre del año 2014 y se obtuvieron 90 respuestas utilizables.

La investigación sigue un diseño transeccional o transversal el cual permite recolectar datos y tiempos únicos. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelacione un

momento dado. Los diseño transeccionales pueden ser exploratorios, descriptivos y correlacionales – causales. El tipo de diseño escogido para este estudio es el descriptivo, el cual tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). Además, el diseño es explicativo porque requiere probar la hipótesis de que los resultados del nivel de calidad en un grupo (empresas con SGC) difieren significativamente de otro grupo (sin SGC).

3.2. Población y Selección Muestra

La población fue extraída de las empresas de viajes y turismo que están registradas en el año 2014, las cuales renovaron su matrícula mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá en el mismo año. La población asciende a setecientos treinta y ocho (738) empresas bajo el código de la actividad económica Agencias de Viajes y Turismo, clasificadas de acuerdo con el nivel de empleados reportados al momento de su constitución o renovación. La población está conformada por cuatrocientos veintisiete (427) microempresas, de 1 a 10 empleados; doscientas diecinueve (219) pequeñas, de 11 a 50 empleados, ochenta y siete (87) medianas, de 51 a 200 empleados y cinco (5) grandes, más de 201 empleados, de acuerdo con información especializada de la (Camara de Comercio de Bogotá, 2014).

A partir de estas setecientos treinta y ocho empresas registradas en Cámara de Comercio, se procedió a recoger una muestra representativa de noventa (90) encuestas, equivalente al 12% de la población total. De acuerdo con el archivo Cálculo de la Muestra para Trabajos Cuantitativos para una investigación con población de tamaño entre 700 a 750 elementos, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, se requiere un tamaño de muestra entre 84 y 85 elementos. Para dar cumplimiento a este requisito se encuestaron 90 empresas discriminadas

así: de 1 a 10 empleados treinta y ocho (38) empresas (microempresas); de 11 a 50 empleados treinta y siete empresas (37) (pequeñas); de 51 a 200 catorce (14) empresas (medianas) y de 201 empleados en adelante una (1) empresa (grande).

3.3. Procedimiento de Recolección de Datos

El muestreo aplicado fue aleatorio; es decir cualquiera de las setecientas treinta y ocho (738) de la base de datos tenía igual probabilidad de ser escogida para responder la encuesta. La base de datos adquirida en Cámara de Comercio (Apéndice B) suministraba los correos electrónicos de funcionarios de cada empresa, principalmente de las Áreas Administrativas.

Con esta información el grupo investigador conformó una lista de direcciones electrónicas para dirigir en forma masiva la encuesta base vía correo electrónico; el documento base de la encuesta conformada por 32 preguntas descriptoras de los factores de medición del Nivel de Calidad, del estudio realizado por (Benzaquen de las Casas, La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, 2013). Esta misma encuesta, fue transcrita por el grupo investigador a la herramienta de internet Google Drive, la cual permite que los receptores puedan contestar en línea y queden guardadas sus respuestas en una tabla resumen acumulativa.

La metodología de envío masivo del correo electrónico a los funcionarios contacto, con el enlace en internet de la encuesta, fue acompañado por una carta explicativa que presentaba a la universidad, los estudiantes, el programa de maestría y el estudio en curso ante las empresas; junto con la explicación de los objetivos general y específicos de la encuesta, más el ofrecimiento del grupo para compartir los resultados finales del estudio. Esta metodología fue repetida seis veces y reforzada con llamadas telefónicas individuales a los funcionarios contacto; quienes a su vez direccionaron las respuestas de la encuesta hacia los gerentes, jefes o Analistas

de sistemas de gestión de Calidad; Directores o Jefes de Recursos Humanos, Administrativos o Generales. No obstante a los esfuerzos anteriores se contrató a una empresa prestadora de servicios de investigación de mercados para completar la muestra requerida de las últimas 30 encuestas. Las respuestas a las 90 encuestas fueron obtenidas en un plazo de tres (meses).

Cabe mencionar, que adicional a la metodología de recolección de fuentes primarias explicada anteriormente, el grupo investigador realizó acercamientos directos con la asociación gremial ANATO solicitando apoyo para la difusión de la encuesta entre las empresas asociadas. Esta gestión no fue efectiva; si bien la gerencia de ANATO se mostró interesada en apoyar el estudio, ellos solicitaron modificar la encuesta para investigar otros temas de su interés; lo anterior no era factible de realizar debido a cualquier modificación generaría variaciones al instrumento estadístico para procesamiento de los datos; por lo cual esta opción no fue utilizada.

3.4. Instrumento

El instrumento aplicado para la recolección y procesamiento de los datos, fue el usado para soportar la investigación “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú”, del autor (Benzaquen de las Casas, La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, 2013); el cual relaciona en un documento de encuesta, los nueve (9) factores descriptores del nivel de Calidad de la empresa con treinta y dos preguntas para identificar el nivel de calidad en las empresas. Las preguntas están directamente relacionadas con los factores; el coeficiente Alpha de Cronbrach permite medir la confiabilidad asociada a la relación entre preguntas y factores evaluados, (Malhotra, 2008) . El documento de encuesta está redactado en orden diferente a la relación entre preguntas y factores, con el fin de dar mayor confiabilidad y validez al instrumento usado por (Benzaquen de las Casas, La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, 2013).

En desarrollo de su estudio Jorge Benzaquen procedió a aplicar una Escala de Likert, la cual es una escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal y consiste en una serie de ítems o juicios a los cuales se solicita la reacción del sujeto; el estímulo (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el sujeto está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular. Padua (1979, p. 163). Para este estudio utilizó una Escala de Likert de 5 puntos (en donde 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De Acuerdo; 5 = Totalmente de Acuerdo).

(Benzaquen de las Casas, 2013) al aplicar la herramienta que evalúa los factores de calidad, consideró que el instrumento que mide los factores de Calidad (Y) como una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).

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

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

y cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (k).

Desde X_{11} hasta X_{94} ; por lo tanto:

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

Estableciendo un promedio simple para el modelo matemático:

$$X_{ij} = 1 / n * (\sum^n X'_m)$$

En donde X_{ij} : representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta.

m: varía desde 1 hasta n

Considerando los valores obtenidos en la Escala de Likert, se transforman las preguntas (cualitativa) como puntuaciones para transformar en una variable cuantitativa. Para determinar la confiabilidad del cuestionario se analizaron las preguntas y el autor procedió a utilizar el

coeficiente Alfa de Cobrach, que permitía medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados. Finalmente se escogieron 32 preguntas para constituir el cuestionario final.

Previamente, se había definido que: “un Alpha Cronbach mayor a 0.6 era aceptable y se podía afirmar que las que las preguntas planteadas eran confiables y estaban midiendo realmente el factor al que están asociadas; si el resultado era menor a 0.6 se consideraba como insuficiente o débil para establecer confiabilidad” (Benzaquen de las Casas, 2013).

Por otra parte, en un estudio realizado en Kuwait, para determinar la incidencia de las prácticas de gestión calidad en la industria, El análisis factorial interno permitió confirmar cuatro factores válidos y fiables, a saber: Orientación al cliente, recursos humanos prácticas de calidad, calidad de procesos y mediciones de la calidad. Se compararon empresas grandes, medianas y pequeñas. En el estudio se utilizaron tres escalas diferentes que medían la gestión de la calidad en las organizaciones; La información se obtuvo mediante la aplicación de cuestionarios, una vez procesada la información se procedió a evaluar la validez y fiabilidad de cada uno de los ítems, mediante el análisis factorial, para establecer la consistencia interna del cuestionario respecto a los ítems. Se estableció para el análisis de confiabilidad y validez, un Alpha Cronbach mayor a 0.6 determinando previamente que tal valor era aceptable, para establecer la consistencia interna, pudiéndose afirmar que las que las preguntas planteadas eran confiables y estaban midiendo realmente el factor al que están asociadas; si el resultado era menor a 0.6 se consideraba como insuficiente o débil para establecer la confiabilidad requerida. En consideración a que se utilizó una escala ordinal, y teniendo en cuenta el tamaño pequeño de la muestra, se utilizaron los estadísticos t de Student y Pruebas F, en el análisis de la varianza que presentaban la muestra, a partir de considerar la muestra normal.

3.5. Validez y Confiabilidad

Para la validez y confiabilidad del instrumento, se presenta la Tabla 1 con los valores para el Alpha de Cronbach, ver detalle de cálculo en Apéndice E. Se observa que todos los valores son mayores a 0,7; según criterio utilizado en el área de investigación, valores mayores a éste son aceptables y se puede afirmar que las preguntas de la encuesta sí están midiendo realmente el factor asociado. Para los factores marcados con (*) no se calculó el coeficiente, debido a que solamente contienen dos preguntas, (Benzaquen de las Casas, La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, 2013). Sin embargo, estos factores se conservan en el instrumento por considerarlos muy importantes para describir el nivel de Calidad. Para posteriores estudios, es recomendable agregar más preguntas relacionadas con los dos factores mencionados (Planeamiento de calidad y Diseño del producto); con el fin de aumentar la confiabilidad entre preguntas y factores, por ende la consistencia interna de la encuesta.

Tabla 1
Resultados del coeficiente Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	No. Preguntas
Alta Gerencia	0.93269	5
Planeamiento de Calidad	*	*
Auditoría y Evaluación de Calidad	0.818131272	3
Diseño del Producto	*	*
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.871272303	3
Control y Mejoramiento del Proceso	0.850946986	5
Educación y Entrenamiento	0.925162276	4
Circuitos de Calidad	0.915886168	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.777183626	5

Capítulo IV: Análisis de resultados

4.1. Test de Validez

Dados los resultados descritos en el análisis de resultados, junto con la explicación de validez y confiabilidad de la relación entre preguntas y factores para el instrumento (valores superiores a 0,6 en el coeficiente Alpha de Cronbach), se prosigue hacia la prueba de la validez estadística de los resultados de la muestra. Para tal fin se conformaron dos grupos claramente definidos: Grupo 1: Empresas con SGC (n1=50) y Grupo 2: Empresas sin SGC (n2=40).

De acuerdo con las hipótesis definidas en el numeral 1.3.3. y 1.3.4, se definen las Hipótesis Nula (Ho) y Alternativa (H1) de la siguiente manera:

$H_0 : Med_1 - Med_2 = 0$ *→ No existe diferencia significativa entre las medianas de los dos grupos*

$H_a : Med_1 - Med_2 > 0$ *Sí existe diferencia significativa entre las medianas de los dos grupos*

Para realizar la prueba de hipótesis se determinará utilizar las pruebas no paramétricas de U de Mann Whitney y la prueba Normal de Diferencia de Medias. Estas pruebas permiten medir la relación entre una variable cuantitativa y otra cualitativa. Específicamente la prueba U. Mann Whitney es utilizada para probar la diferencia de medidas de tendencia central (Medianas en este caso) de dos muestras que deben ser independientes o No apareadas, cuyos datos siguen una distribución de probabilidad diferente a la Normal (Universidad Complutense de Madrid, 2015) El Nivel de significancia (α) a utilizar en las pruebas es del 5%; también conocido como error tipo I, probabilidad de rechazar la hipótesis nula, cuando realmente es cierta (Véliz Capuñay, 2011)

Para el caso de factor que sigue distribución de probabilidad Normal, se aplica la prueba de diferencia de medias. En este caso las hipótesis se formularían así:

$$H_0 : X_1 - X_2 = 0 \rightarrow \text{No existe diferencia significativa entre las medianas de los dos grupos}$$

$$H_a : X_1 - X_2 > 0 \text{ Sí existe diferencia significativa entre las medianas de los dos grupos}$$

Previamente a la aplicación de las pruebas de hipótesis, es necesario probar la Normalidad de los datos de las muestras a contrastar. Para tal fin, se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esta es una prueba de bondad de ajuste que permite medir el ajuste existente entre la distribución del conjunto de datos (no tipificada) y una distribución teórica específica, como la Normal. Adaptado de (García Dunna, García Reyes, & Cárdenas Barrón, 2006) , ver detalle de su cálculo en Apéndice F.

Para el caso en estudio, las dos muestras (n1: empresas con y n2: sin SGC-sistema de gestión de calidad) se obtuvieron mediante un muestreo aleatorio a partir de la misma población, conformando cada muestra con una característica definida pero totalmente independientes entre sí. La variable cuantitativa es el nivel de cada factor de calidad (nueve factores); la variable cualitativa es la Tenencia de un sistema de gestión de calidad (SGC). Los resultados de la prueba pueden verse en la Tabla 2. Según los valores obtenidos en significancia asintótica (p-valor) menores a 0,05, para los factores 1 a 3 y 5 a 9 se concluye que estos factores NO siguen una distribución normal. Para el factor 4, Diseño de producto el p-valor es mayor que 0,05 por tanto este factor sí sigue una distribución normal. (Universidad de Granada, 2015)

Ho: → Los datos en estudio siguen una distribución Normal.

Ha: → Los datos en estudio difieren de una distribución Normal.

Tabla 2

Estadísticos de prueba Kolmogorov - Smirnov

		Alta Gerencia	Planeamiento calidad	Auditoria y ev. calidad	Diseño producto	Gest. Calidad Proveedor	Control y mejor procesos	Educacion y entrenamiento	Ciclos de calidad	Enfoque cliente
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.53	0.45	0.41	0.28	0.44	0.40	0.40	0.41	0.39
	Positivo	0.02	0.02	0.02	0.05	0.04	0.02	0.03	0.04	0.02
	Negativo	-0.53	-0.45	-0.41	-0.28	-0.44	-0.40	-0.40	-0.41	-0.39
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.50	2.12	1.93	1.32	2.07	1.86	1.89	1.91	1.84
Sig. asintótica (bilateral)		0.00	0.00	0.00	0.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Nota. La significancia asintótica (p-valor) para el factor 4 es mayor a 0,05 por tanto se acepta la Hipótesis Nula; para el resto de factores es menor que 0,05 por tanto se acepta la Hipótesis Alterna.

Debido a que los datos de los Factores (excepto el 4) No siguen una distribución normal, corresponde a un caso de pruebas no paramétricas; para lo cual el test que corresponde utilizar es el de U. Mann Whitney. Puntualmente para el Factor 4 los datos siguen la distribución Normal, para lo cual se aplicará la prueba de Diferencia de Medias (Véliz Capuñay, 2011).

4.2. Perfil de Informantes

Se determinaron los siguientes criterios para responder la encuesta:

- Se abordaron a las agencias de viajes ubicadas en la ciudad de Bogotá legalmente constituidas y que tengan un registro activo ante la cámara de comercio de Bogotá, de las cuales se obtuvo una muestra de 90 empresas que están compuestas por un 1% de Grandes, 26% de Microempresas, 29% de medianas y 44% de empresas pequeñas. Así mismo se obtuvo que por cantidad de empleados la muestra contempló el 42% empresas

de 1-10 trabajadores, 48% 11-50 trabajadores, 9% 51-200 trabajadores y 1% de más de 200 trabajadores.

- Por otra parte la mayor concentración de las personas que respondieron la encuesta estuvo en los cargos directivos de Gerentes de área o jefes de departamento con un 59%, seguido de un 29% correspondiente a Gerentes Generales y finalmente un 12% correspondiente a profesionales de calidad, personal de áreas administrativas y en general personal que estaba involucrado con la gestión de calidad y de servicio al cliente.
- Otro criterio importante que se tuvo en cuenta para la selección de las empresas incluidas en la muestra es que el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU) estuviera con la clasificación de actividad económica de Agencias de Viajes y Turismo.
- Por otra parte también se identifican criterios que fueron determinantes para tener un exclusión de la muestra, dentro de estos están las agencias de viajes que se encontraban ubicadas en otras regiones por fuera la ciudad de Bogotá debido a que la mayoría de estas corresponden a sucursales de empresas cuya sede central se encuentran ubicadas en la capital y por ende responderían a los mismos factores que se direccionan desde la oficina principal; también están por fuera de este alcance las empresas cuya naturaleza son de tipo unipersonal.

4.3. Pruebas de Hipótesis

Dadas las hipótesis formuladas en el numeral 4.1., se presentan los resultados de las pruebas de U. Mann Whitney en la Tabla 3. Las pruebas se aplican a cada factor y según el resultado de Aceptar la Hipótesis Alternativa (Ha) o Nula (Ho) se podrá concluir acerca de si la muestra

aporta evidencia estadística fuerte, para afirmar que el factor Xi es más elevado en las empresas con SGC. El archivo detallado en Excel puede revisarse en el Apéndice G.

Tabla 3

Estadísticos de prueba U de Mann Whitney

	Alta Gerencia	Planeamiento calidad	Auditoria y ev. calidad	Gest. Calidad Proveedor	Control y mejora procesos	Educacion y entrenamiento	Ciclos de calidad	Enfoque cliente
U de Mann-Whitney	466.000	633.500	605.500	640.000	646.500	652.000	613.500	577.500
Z	-5.015	-3.154	-3.565	-3.301	-3.202	-3.096	-3.316	-3.648
Sig. asintótica bilateral	.000	.002	.000	.001	.001	.002	.001	.000

Nota. La significancia asintótica para estos factores es menor que 0,05; por tanto se acepta la hipótesis alterna. : (Universitat de Barcelona, 2015)

Para los cálculos de la prueba U Mann-Whitney se aplican las siguientes fórmulas:

$$U_1 = n_1 * n_2 + n_2 * \frac{(n_1 + 1)}{2} - R_1$$

$$U_2 = n_1 * n_2 + n_1 * \frac{(n_2 + 1)}{2} - R_2$$

Valor experimental: $U = \min(U_1, U_2)$

Se aplica aproximación a la Distribución Normal

Estandar: $n_1, n_2 > 10$

n_1 : Muestra 1 (con SGC), n_2 : Muestra 2 (sin SGC)

R: Rango de Orden

Estadístico U: Tipificado como variable normal estándar

$$Z = \frac{\left(U - \left(n_1 * \frac{n_2}{2} \right) \right)}{\sqrt{n_1 * n_2 * (n_1 + n_2 + 1) / 12}}$$

Tabla 4

Estadísticos de prueba Normal Diferencia de Medias

¿Con o SIN SGC?	Media	N	Desviación estándar	$= \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\sqrt{S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2}}$
N1	3.72	50	.796	
N2	3.48	40	.824	
Total	3.61	90	.813	
		Z=	1,649	1.4267
			NS = 5% (1 cola)	Zcalc < Z _{0,95} : Se acepta Ho

Nota. El Z calculado es menor que el Z crítico, por tanto para el factor 4 se acepta la Hipótesis Nula Ho

Para los cálculos de la prueba Normal de Diferencia de Medias se tiene que:

$$Z = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\sqrt{S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2}}$$

Z = estadístico de prueba

$\bar{X}_1 - \bar{X}_2$: medias muestrales

S_1^2 y S_2^2 = varianzas de la muestra 1 (con SGC) y 2 (sin SGC)

n_1 y n_2 = Tamaño de muestra

Nivel Significancia de la prueba = 5% (prueba de una cola), $Z_{0,05} = 1,649$

En general para la mayoría de factores se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a); las muestras analizadas encuentran evidencia estadística fuerte para afirmar que sí existe una diferencia significativa entre la medida de tendencia central muestra 1 (con SGC) con respecto a la muestra 2 (sin SGC), para un nivel de significancia del 95%. Específicamente para el Factor 4, Diseño del producto, se acepta la hipótesis nula (H_0) ya que en este caso no hubo evidencia estadística suficiente para concluir que las muestras difieren en sus medias.

Dado el tipo de servicio ofrecido por este sector económico, el cual puede ser tanto estandarizado como personalizado para el cliente, era un resultado esperado que las empresas con SGC mostraran mayores valores para los factores teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de calidad: (a) estandarizan los procesos; (b) fortalecen la compañía hacia el largo plazo; (c) crean cultura de medición, evaluación y planes de mejoramiento hacia altos estándares; (d) permiten recopilar, medir y gestionar la satisfacción del cliente. Para el factor 4 (Diseño de producto) el resultado fue diferente puesto que en este sector económico los productos son por lo general estandarizados o empaquetados (paquetes turísticos), por lo cual los requisitos del cliente y las especificaciones no son tan relevantes para el diseño. Ver detalle de pruebas de U Mann Whitney y Normal aplicada en Apéndices G y H.

4.4. Análisis e Interpretación de Datos

Las encuestas fueron procesadas en hoja de cálculo Excel (Apéndices C y D), los datos demográficos se detallan a continuación: en cuanto a la conformación de las empresas de la muestra se encontró una repartición coherente con la población: (a) 1-10 trabajadores 42% (microempresas), (b) 11-50 trabajadores 41% (pymes), (c) 51-200 trabajadores 16% (empresas medianas) y (d) 201-más 1% (empresas grandes), lo anterior cumpliendo con representatividad superior al 15% por cada segmentación por tamaño de empresas de la población. Muchas empresas de tamaño pequeñas y medianas según trabajadores, pueden tener un grupo reducido de colaboradores (11 a 50), por lo que este sector económico no es intensivo en mano de obra y soporta sus operaciones en alto grado en sistemas de información y tecnología.

En la Figura 1 se detallan estos últimos resultados, indicando el número de trabajadores, así como la clasificación de tamaño de empresa y la participación porcentual en la muestras.

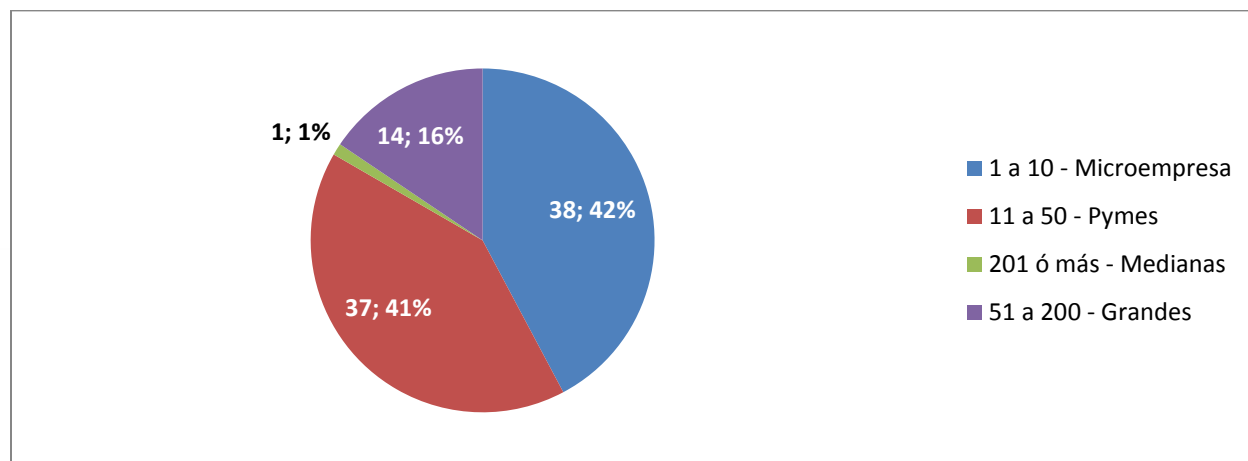


Figura 1. Tamaño de empresa por número de trabajadores.

El cargo de la persona que respondió la encuesta mantiene una alta concentración en los Gerentes de Área y/o Jefes Administrativos y en la Alta Gerencia o Presidencia, ver Figura 2.

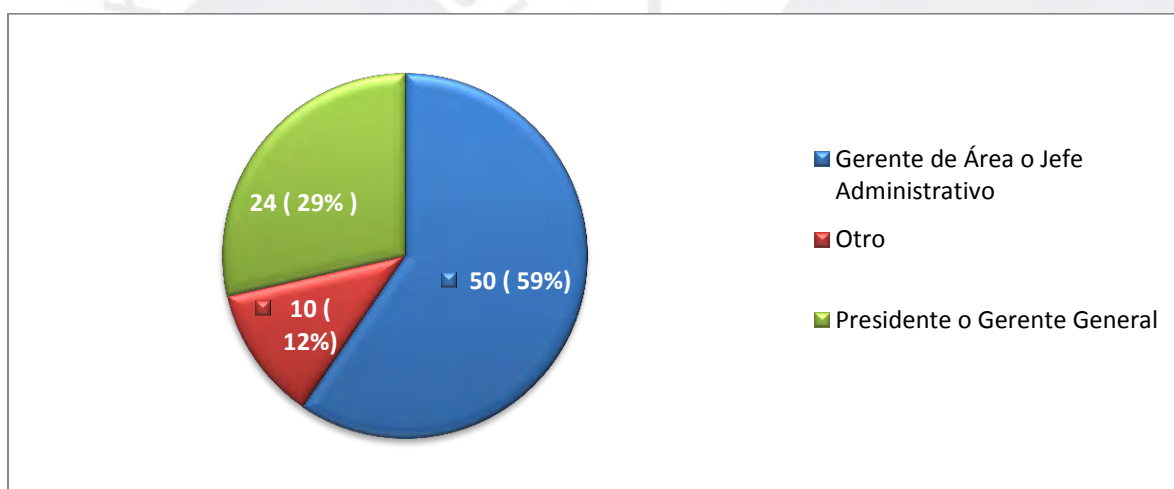


Figura 2. Resumen del cargo del funcionario que contestó la encuesta.

Para la antigüedad de las empresas encuestadas se encuentra que la mayoría son de tradición en el mercado: en los tres rangos más antiguos se encuentra el 66% de las empresas y las más nuevas, 1-5 años, muestran un 25%, que tiende a crecer hacia el futuro ya que es un sector con

bajas barreras de entrada, las barreras en su mayoría dictaminadas por disponibilidad de recursos tecnológicos. La Figura 3 indica el tiempo de fundación en años y la participación porcentual.

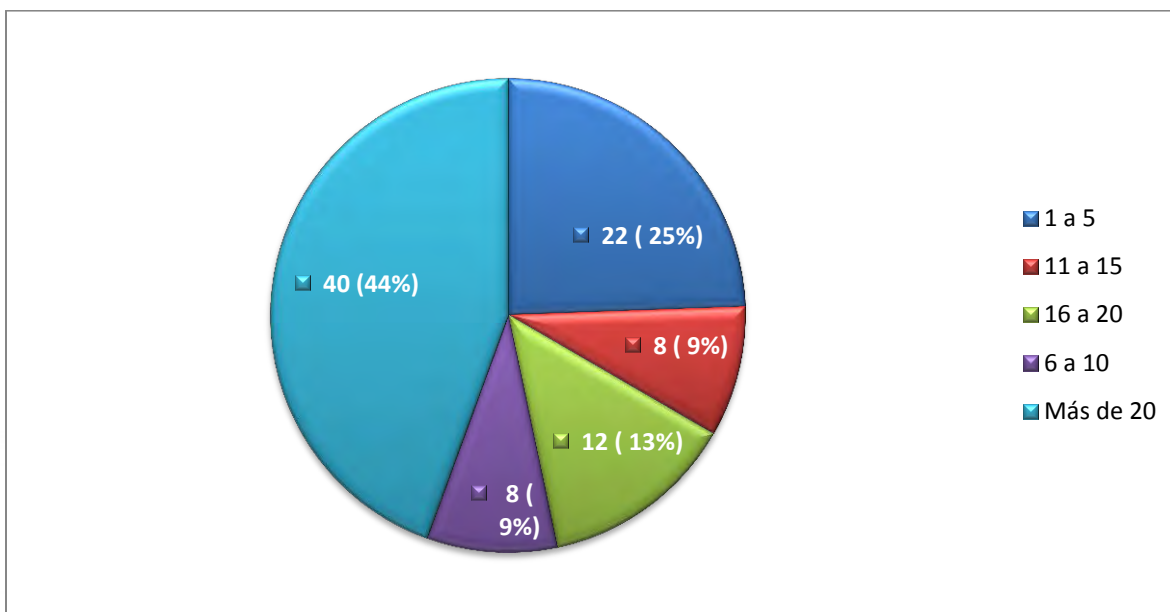


Figura 3. Resumen de antigüedad en el mercado de las empresas encuestadas en años.

En cuanto a la tenencia de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) la muestra de 90 encuestas permitió conformar dos grupos claramente definidos e independientes entre sí: empresas que si tienen SGC (56%) y empresas que no lo tienen (44%). Estos dos grupos de análisis se conforman para analizar si la diferencia entre las medianas es estadísticamente significativa; o si por el contrario, la diferencia se debe solamente a una variación aleatoria (azar). Los resultados de los principales sistemas de gestión de calidad encontrados pueden revisarse en la Figura 4, que detalla el número de empresas y la participación porcentual.

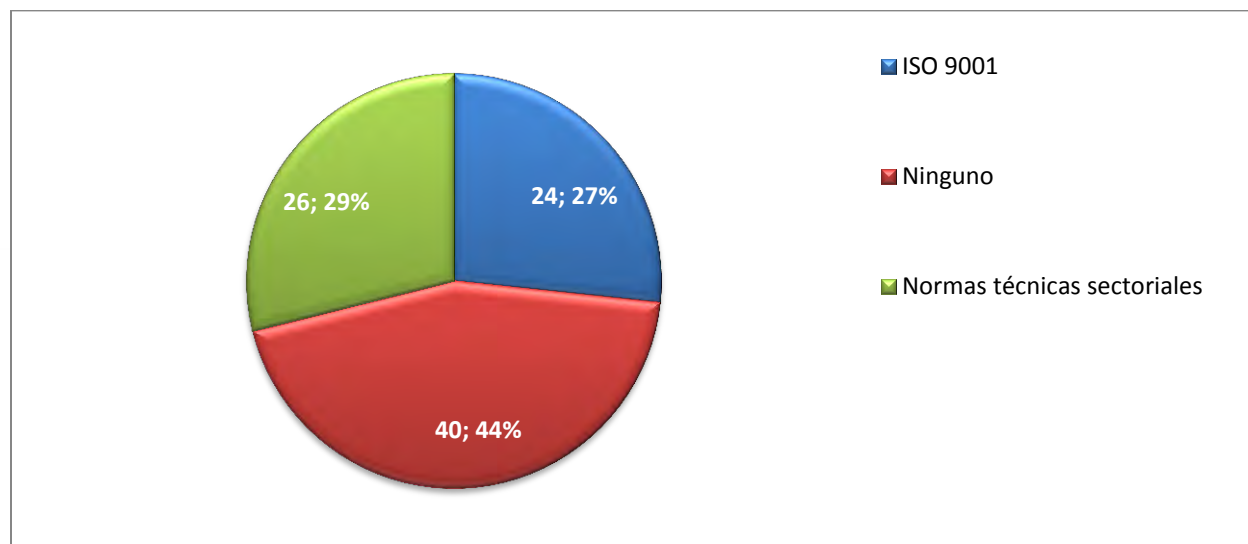


Figura 4. Sistemas de Gestión de Calidad que poseen las empresas del sector.

Para calcular los valores medios de los factores, se aplicó un promedio simple entre los valores de las preguntas asociadas, en la Figura 5, se presenta el resumen de estos resultados:

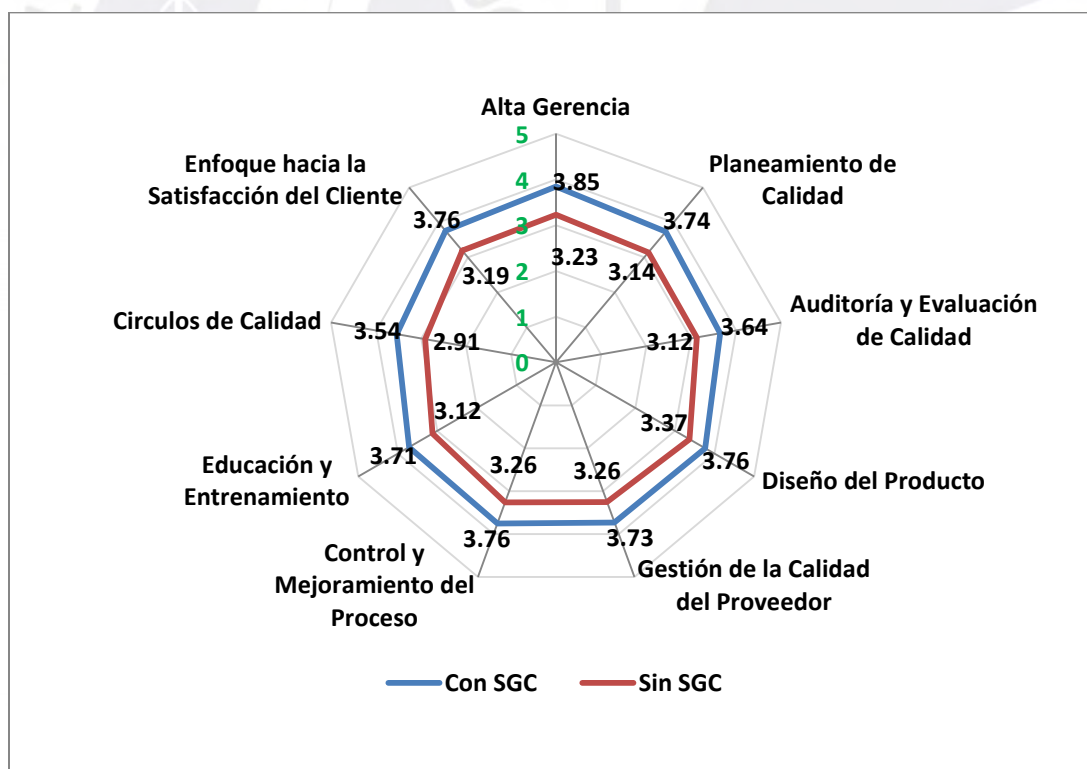


Figura 5. Valores medios de cada factor de calidad empresas con SGC y sin SGC.

Es importante mencionar que las condiciones de crecimiento económico sostenido de Colombia en los últimos cinco años y el control de indicadores macroeconómicos como la inflación, ha generado un incremento en el poder adquisitivo de la clase alta y media, aumentando la demanda de esos servicios de categoría bienestar y placer. Dado lo anterior, se han fortalecido los resultados financieros de estas empresas y la disponibilidad de recursos para invertir en sistemas de gestión. A su vez, el dinamismo del mercado y la alta competencia (en internet y multinacionales) han sensibilizado a la Alta Gerencia para invertir en Planeación y mejoramiento de Calidad a largo plazo.

4.4.1. Factor Alta Gerencia (Factor 1).

Este factor hace referencia al compromiso asumido por los gerentes y directivos, para apoyar con recursos las actividades para mejorar y asegurar la Calidad. En la Figura 6, se observan estos resultados. La pregunta con puntuación más alta fue el interés gerencial por la búsqueda del éxito a largo plazo en empresas con SGC (4,05), prueba de ello es la alta destinación de recursos para implementar sistemas de Calidad como herramienta para organizar y administrar la compañía a largo plazo. Mientras que la de menor valor fue la asignación de recursos apropiados para elevar el nivel de Calidad (3,09 en empresas sin SGC) coherente con no tener implementado sistemas de gestión. En la práctica los temas de Calidad sólo se revisan en profundidad en fechas cercanas a las auditorías de certificación. Resultados en la Figura 6.

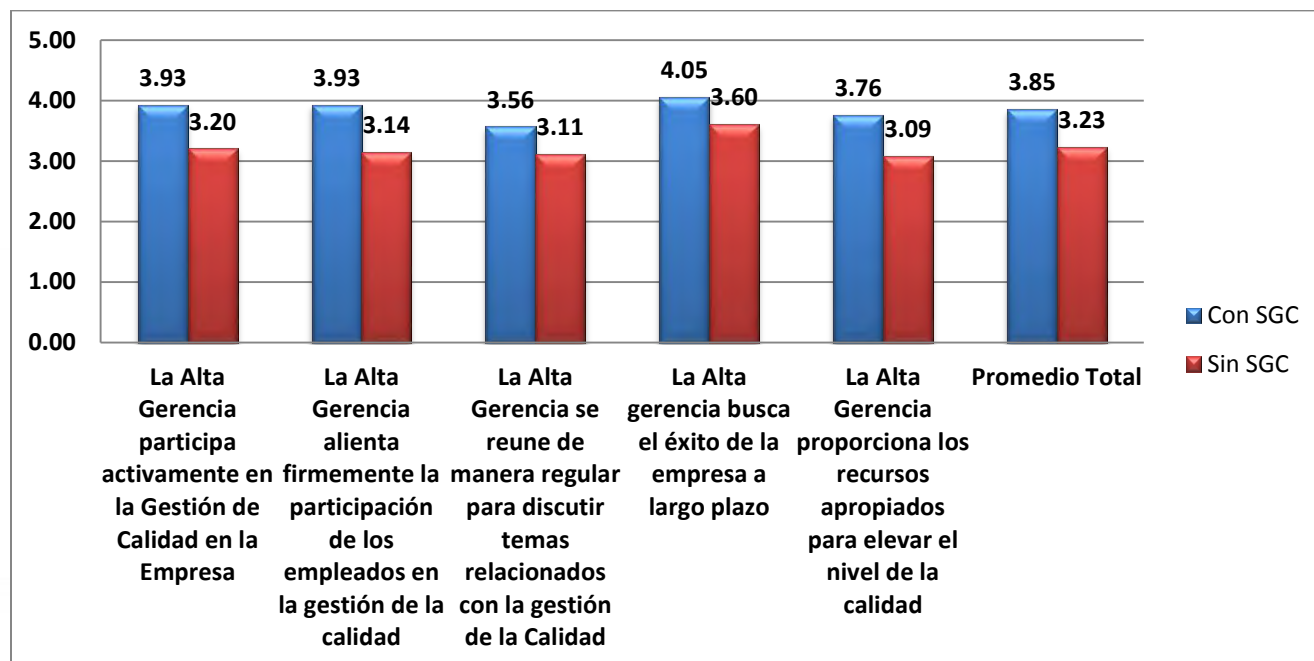


Figura 6. Promedios del factor Alta Gerencia

4.4.2. Factor Planeamiento de Calidad (Factor 2).

Este factor hace referencia al grado de presencia del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) en las actividades relacionadas con Calidad y las áreas que conforman la cadena de valor de las empresas. En la práctica, este planeamiento de calidad se refleja claramente en el proceso de reservas de pasajes aéreos y hoteles; éstos se encuentran documentados con flujogramas y manuales. La pregunta con mayor puntuación fue si la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a Calidad (3,75)-empresas con SGC y la menor (3,14)-empresas sin SGC; resultado coherente con el objetivo de medición y mejoramiento continuo del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar). En la Figura 7, se observan los resultados:

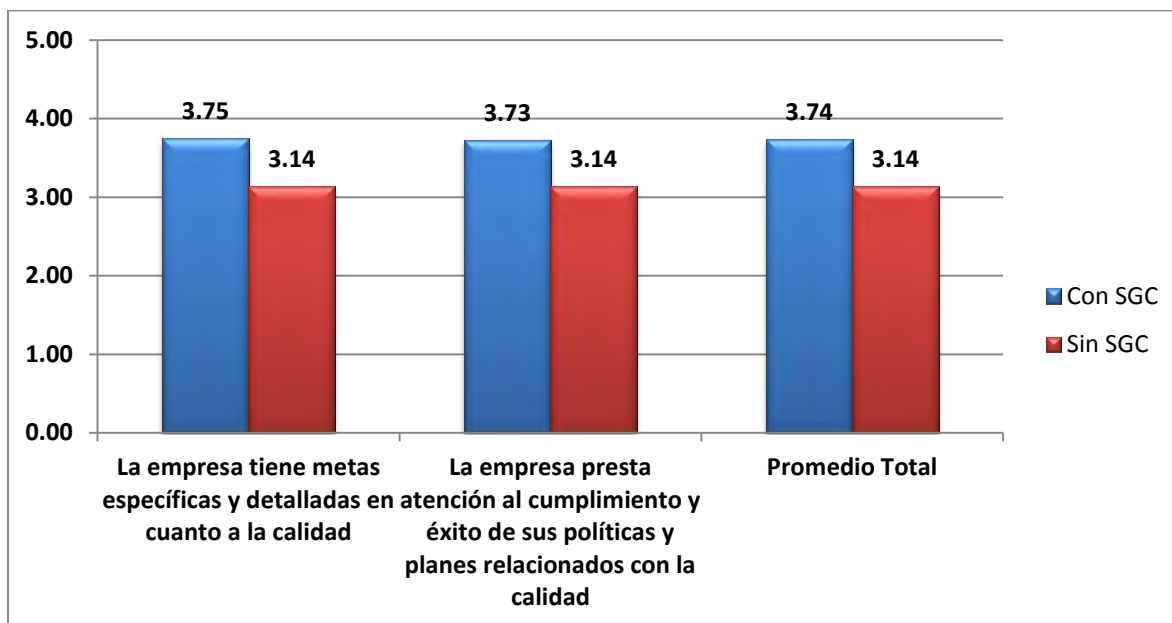


Figura 7. Promedios del factor Planeamiento de Calidad

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

Este factor hace referencia a la verificación, evaluación, mejora y comparativo con los mejores estándares del mercado, de las actividades de Calidad. Ver figura 8. En la práctica para este factor en el sector Agencias de Viajes y Turismo, hay dificultad para obtener información especializada; existe una marcada influencia del precio del (los) producto(s) y es muy probable que al realizar una gestión detallada en auditoría y evaluación de calidad, el mercado no la valore y continúe priorizando el precio como factor decisor de compra. La pregunta con mayor puntuación fue si la empresa tiene datos objetivos para la toma de decisiones (3,85)-empresas con SGC y la menor si se utiliza el benchmarking en la empresa (2,94)-empresas sin SGC. Este resultado es totalmente coherente con uno de los objetivos de implementación del sistema de calidad, crear cultura de medición con indicadores y fomentar el mejoramiento continuo. En la Figura 8 pueden verse los resultados.

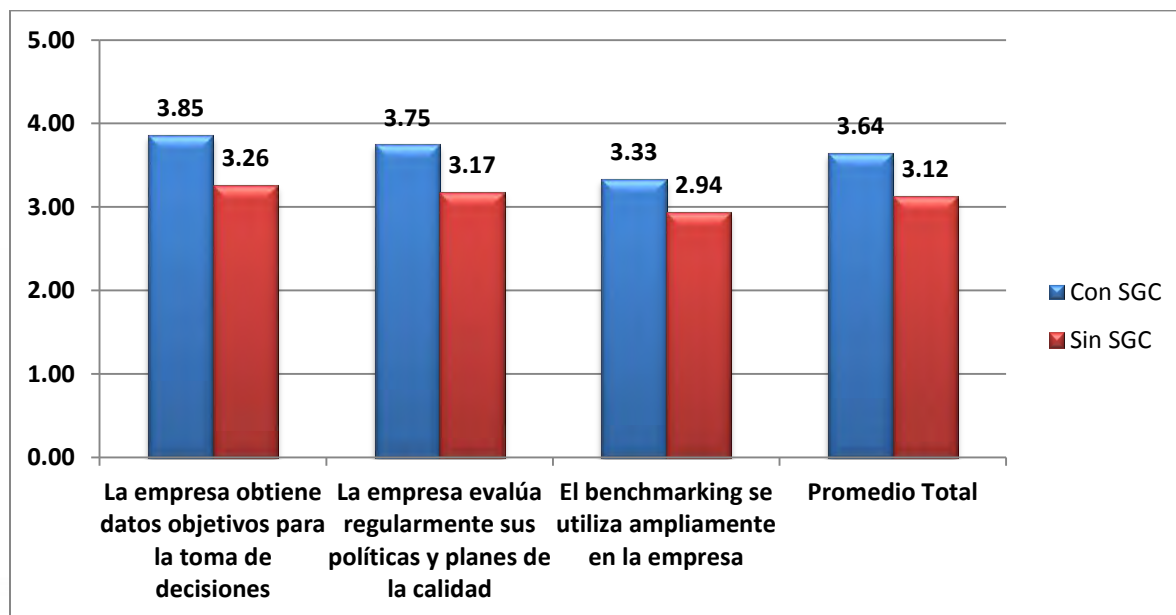


Figura 8. Promedios del factor Auditoría y Evaluación de la calidad.

4.4.4. Factor Diseño del Producto (Factor 4).

Este factor hace referencia al grado de inversión que hace la empresa para el mejoramiento del diseño del producto; también el grado en que se consideran los requerimientos del cliente para el mismo. En la Figura 9, se observan estos resultados. En la práctica, el factor diseño de producto está dominado por las empresas tipo Grandes y Mayoristas; la mayoría del sector está conformado por empresas tipo Minoristas y su rol en el sector es servir como canal de comercialización de los productos ya diseñados por los Mayoristas. Si estas empresas minoristas se enfocaran en innovar con productos nuevos buscando diferenciación, el proceso para que el producto sea aprobado por proveedores (aerolíneas, hoteles, administradores de sitios turísticos reconocidos y el mercado sería muy dispendioso; entonces lo más práctico es enfocar esfuerzos a administrar y comercializar los productos ya diseñados. La norma regulatoria es la NTSAV 004, Diseño de paquetes turísticos.

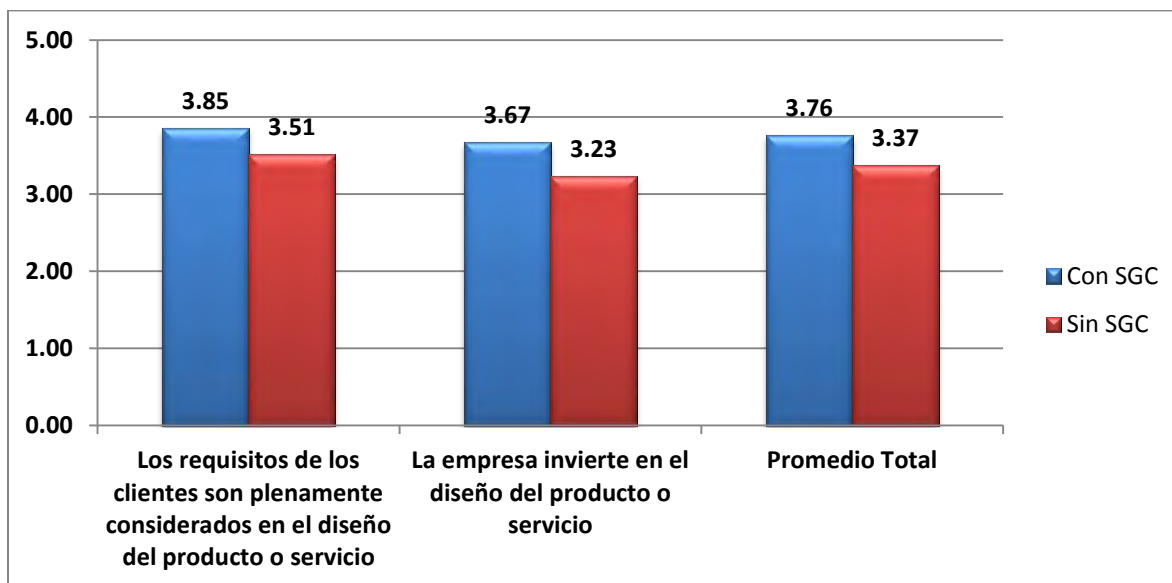


Figura 9. Promedios del factor Diseño del producto.

Para este factor (Diseño del producto), se observa valores altos 3,85 con y 3,51 sin SGC, en la pregunta si consideran los requisitos de los clientes por lo cual hay leve diferencia; estas empresas logran eficiencia en costos al ofrecer servicios estándares (paquetes turísticos) y es difícil que puedan personalizar el servicio a medida del cliente y lograr la mínima rentabilidad esperada; es una situación común en el sector la necesidad de consolidar paquetes turísticos comunes al mercado, por lo cual el diseño no es un factor tan relevante en este sector.

4.4.5. Factor Gestión de la calidad del proveedor (Factor 5).

Este factor hace referencia a la efectiva gestión de proveedores que realiza la empresa; la medición del nivel de calidad en los productos y servicios; las relaciones de largo plazo construidas. En la Figura 10, se observan estos resultados. En la práctica, las empresas realizan esfuerzos para lograr negociaciones de volumen y aumentar el margen de contribución ofrecido por los proveedores; logrado lo anterior, realizan encuestas internas para evaluar y medir el desempeño de los proveedores. Sin embargo, la información obtenida sobre el desempeño de

proveedores, aún no es utilizada como soporte para lograr mejores negociaciones. La mayoría de las empresas aplican encuestas para medir la satisfacción del cliente, e indirectamente medir a los proveedores, según lo establecido en la norma NTSAV 002 – Servicio al Cliente; al final del periodo de evaluación del indicador (trimestral) se hace un informe de los hallazgos. En la Figura 11 se observan los resultados. La pregunta con mayor puntuación es si la calidad de los productos suministrados es adecuada (3,85-con SGC) y la menor, si la empresa realiza mediciones de desempeño de los proveedores (3,06-sin SGC); este último punto es precisamente uno de los numerales requeridos por la norma ISO9000.

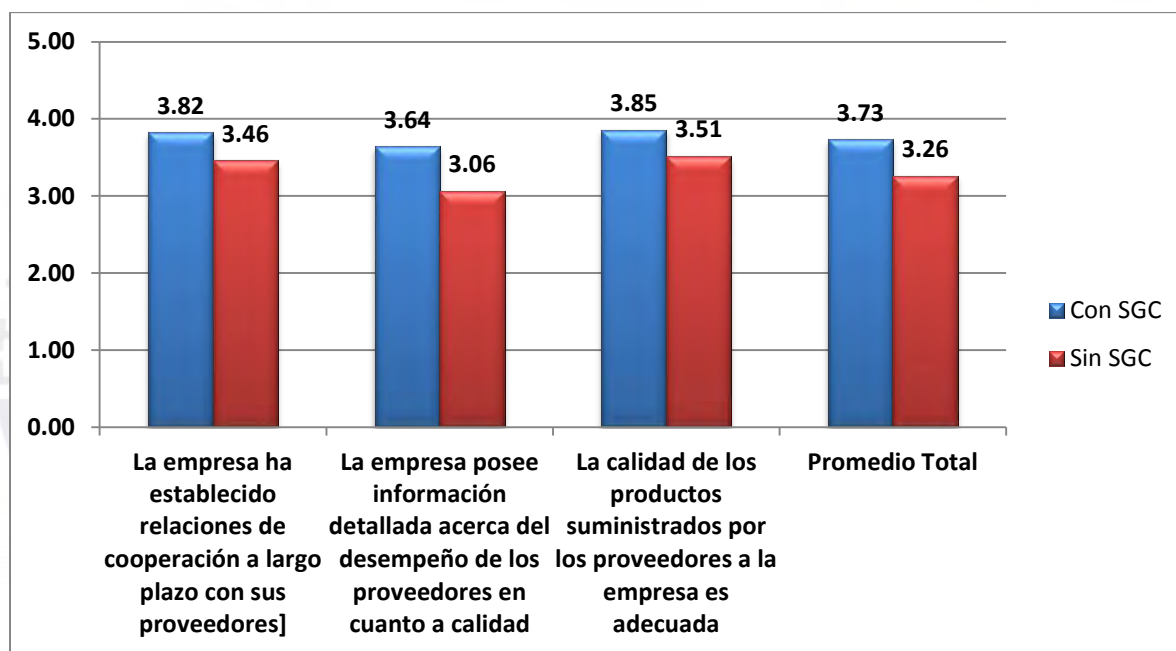


Figura 10. Promedios del factor Gestión de calidad proveedor.

En general, para este factor de Gestión de calidad del proveedor, la oferta de productos de proveedores como aerolíneas y hoteles ha mejorado por la alta competencia en estos mercados y aún las empresas sin SGC se favorecen de ello ya que son proveedores comunes.

4.4.6. Factor Control y Mejoramiento del proceso (Factor 6).

Este factor hace referencia al mejoramiento interno de los procesos en eficiencia, nivel de calidad y uso de herramientas estadísticas. En la Figura 11 se observan estos resultados. En la práctica, dado que el sector en estudio no es intensivo en mano de obra, solamente en las empresas de tamaño Grande hay áreas conformadas para el tema de Calidad. Para la Medianas, Pequeñas y Microempresas, la función de Calidad es realizada como una tarea o actividad adicional para funcionarios que tienen otras responsabilidades principales como: Gestión Humana, Operaciones, Finanzas o Comercial; por tanto las tareas del tema de Calidad ocupan segundo lugar de importancia o se trabaja formalmente en ellos en víspera de auditorías.

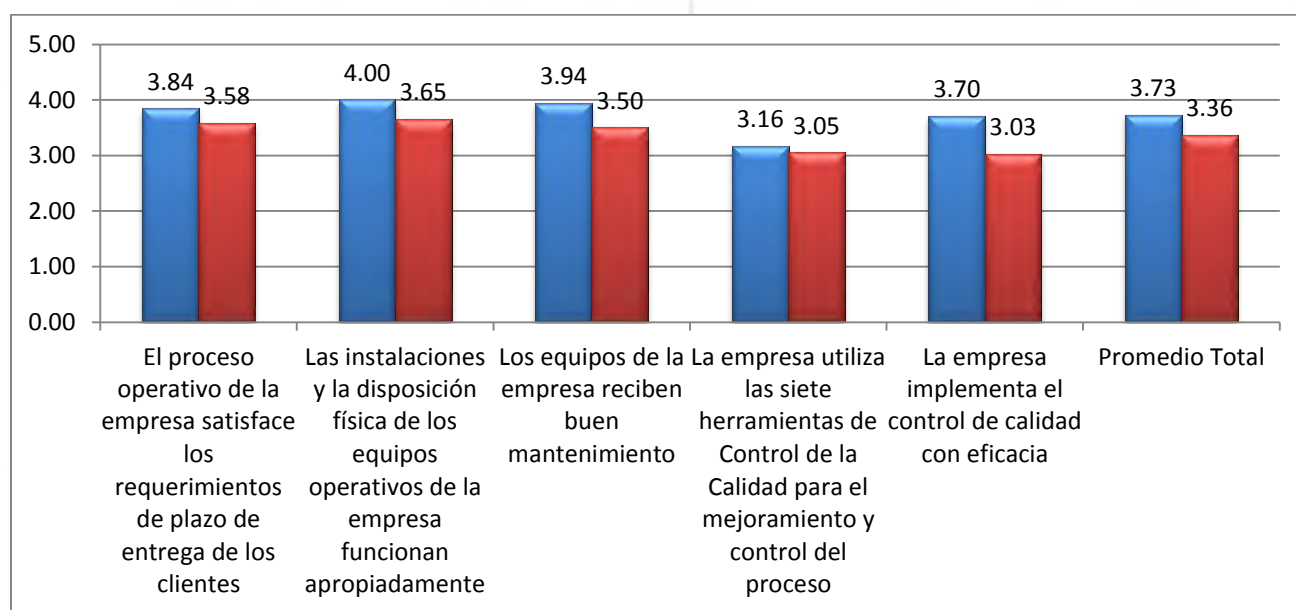


Figura 11. Promedios del factor Control y Mejoramiento del proceso

La pregunta con mayor puntuación fue la relacionada con el funcionamiento adecuado de los equipos operativos (4-empresas con SGC); mientras que la más baja fue si la empresa implementa el control de calidad con eficacia (2,9-empresas sin SGC). Para este factor Control y mejoramiento del proceso, la implementación de herramientas estadísticas no se ha desarrollado suficiente en las empresas con SGC, por lo cual no hay un resultado muy superior con respecto a

las empresas sin SGC en este sector servicios; por el contrario, en otros sectores económicos como Industrias Manufactureras, hay diferencia notoria según variables cuantitativas.

4.4.7. Factor Educación y Entrenamiento (Factor 7).

Este factor hace referencia al mejoramiento interno de los procesos en eficiencia y nivel de calidad de los productos y servicios. En la Figura 12 se observan estos resultados. En la práctica se observa que hay conciencia de los empleados hacia la Calidad, debido a que el turismo pertenece al sector de servicios que requiere interacción directa y permanente con los clientes. Solamente las empresas de tipo Grande y algunas Medianas, desarrollan programas formales de entrenamiento a colaboradores en temas de evaluación y gestión de Calidad; se hacen auditorías semestrales, se refuerzan conceptos y se corrigen errores o no conformidades.

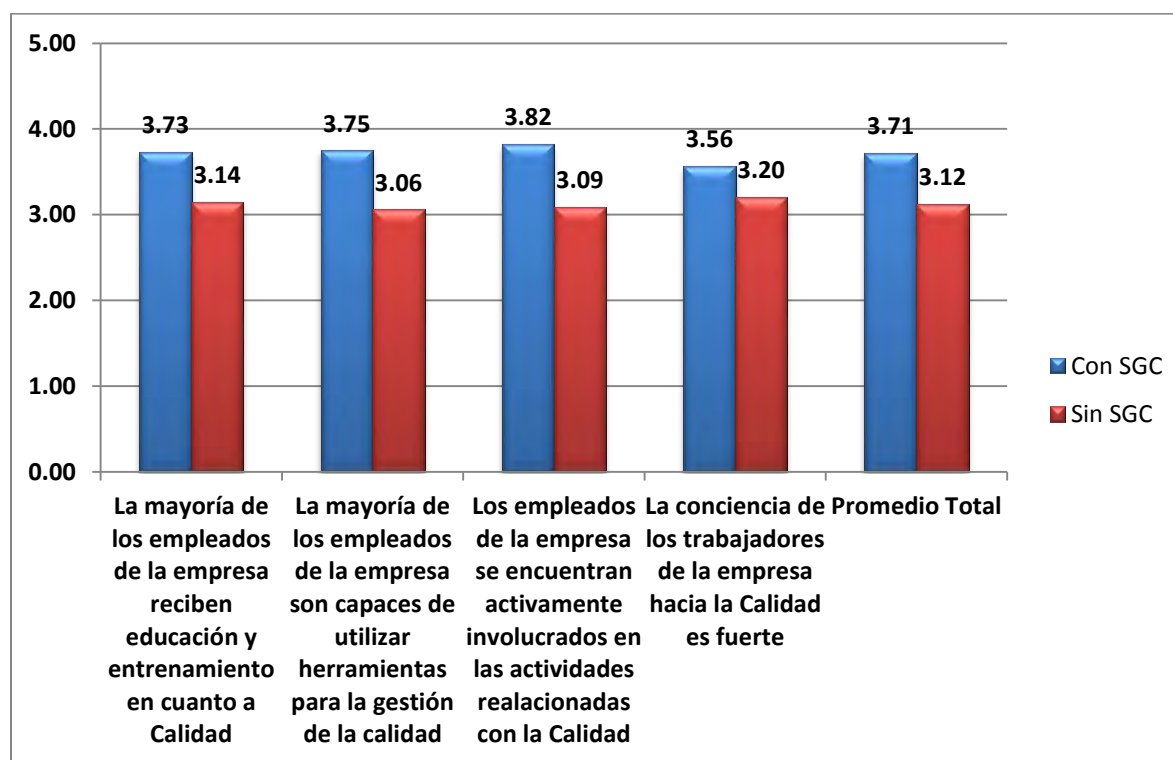


Figura 12. Promedios del factor Educación y Entrenamiento.

Para este factor Educación y entrenamiento, la conciencia fuerte de los trabajadores hacia la calidad en las empresas sin SGC viene subiendo y mostró con valores altos y cercanos a los de las empresas con SGC. La alta competencia y dinamismo en este sector servicios, ocasiona que las empresas y los empleados se esfuercen por cumplir a nivel táctico los requerimientos de calidad, aún sin la formalidad y enfoque estratégico que aporta un sistema de gestión de calidad.

La pregunta con mayor puntuación fue si los empleados se encuentran activamente involucrados con las actividades de Calidad (3,82-con SGC); la de menor, fue si los empleados son capaces de utilizar herramientas de gestión de calidad (3,06-sin SGC). Evidentemente, la implementación de un sistema de gestión les facilita a los empleados el acceso al conocimiento e incentiva el uso de estas herramientas de mejoramiento.

4.4.8. Factor Círculos de Calidad (Factor 8).

Este factor hace referencia al uso de la herramienta Círculos de Calidad como metodología para solución de problemas y generación de ahorros. En la Figura 13 se muestran los resultados. En la práctica, esta herramienta para gestión de calidad es poco utilizada en el sector Agencias de Viajes y Turismo; está más orientada hacia sectores industriales (productos tangibles). La pregunta de mayor y menor puntuación fue precisamente si la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (3,67-con SGC) y (2,86 sin SGC); aunque en las empresas con SGC el personal ha recibido capacitaciones, la aplicabilidad de esta herramienta es baja en el sector.

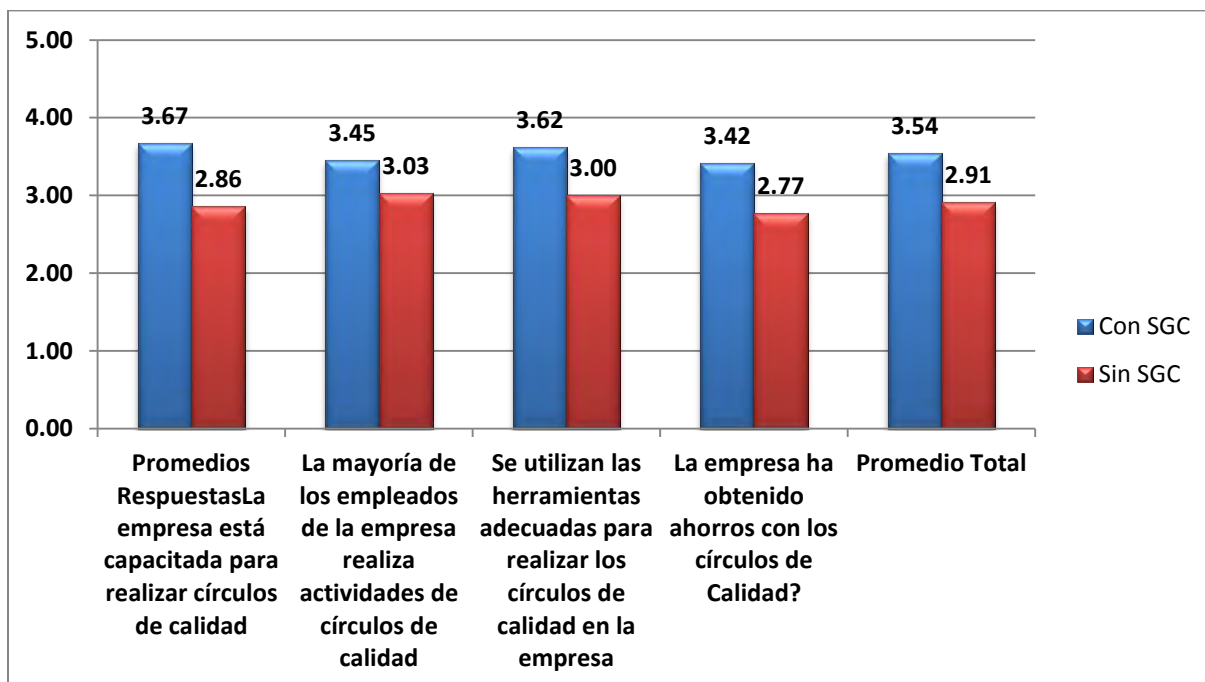


Figura 13. Promedios del factor Círculos de Calidad

4.4.9. Factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (Factor 9).

Este factor hace referencia a la recepción, procesamiento y evaluación, que da la empresa a los requerimientos y quejas de servicio de los clientes. En la práctica, en este sector son muy utilizadas las encuestas de satisfacción para el cliente externo e interno (otras áreas de la compañía y proveedores). La mayoría de empresas (con o sin SGC) realizan estas mediciones de satisfacción; pero realmente lo que marcará diferencia entre una empresa y otra, es el procesamiento y uso que darán a esta información para revisar el diseño del producto, alinear procesos internos con las expectativas de servicio de los clientes. Para lograr aplicabilidad de la información obtenida, influirá en gran medida el grado de desarrollo del factor Alta Gerencia para ofrecer los recursos necesarios (capacidad de instalaciones, personal, activos, equipos, redes, entre otros); sin esta relación directa, no será factible mejorar realmente el grado de satisfacción del cliente. La pregunta de mayor puntuación es si la empresa realiza una encuesta anual de nivel de satisfacción. (3,95-con SGC) y la de menor, si la empresa cuenta con medios

para obtener información sobre los clientes (3,09-sin SGC). Evidentemente, los objetivos de medición presentes en un sistema de gestión crean una cultura de medición en las empresas y el sector, lo cual incentiva el mejoramiento continuo. En la Figura 14 se muestran los resultados:

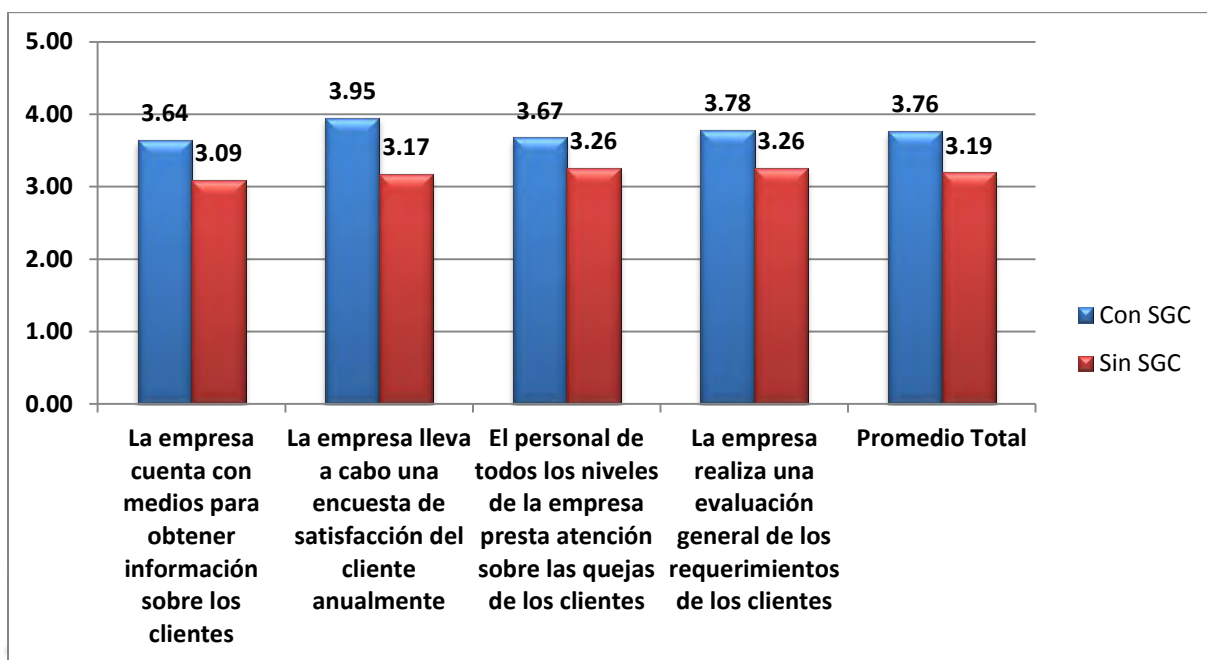


Figura 14. Promedios del factor Enfoque hacia satisfacción del cliente en empresas.

4.5. Resumen

Como resumen del análisis anterior, se encontraron resultados que facilitaron la formación de grupos: empresas con SGC (56%) y empresas sin SGC (44%). En general, todos los factores muestran valores superiores para las empresas con SGC que para las sin SGC.

Para las empresas con SGC, el factor con la media más alta es Alta Gerencia (3,85), totalmente coherente con la decisión de implementar sistema de gestión de Calidad en sus empresas soportado en una alta inversión de recursos financieros, personal para implementarlo y mantenerlo. En este sector económico, se considera tan importante una certificación de procesos internos en normas internacionales como ISO 9000, como una implementación de

Normas Técnicas Sectoriales (reglamentadas por el Instituto Colombiano de Normalización y Calidad, ICONTEC), (ICONTEC, Ministerior de Industria, Comercio y Turismo, 2014); en general todos contribuyen al mejoramiento continuo de productos, servicios, procesos y satisfacción del cliente; además de organizar la gestión interna bajo el ciclo (planear, hacer, verificar, actuar). El factor con media más baja es Círculos de Calidad (3,54) el cual muestra que es una herramienta de mejora continua en proceso de extensión en el sector económico de servicios (viajes y Turismo), a diferencia de otros sectores como Industria (sector Real) que las tiene como herramientas de gestión y mejoramiento por excelencia.

Para las empresas sin SGC, los factores con medias más altas fueron Diseño del producto (3,37) y Gestión de Calidad del proveedor (3,34), los cuales a pesar de no estar soportados por un sistema de gestión de Calidad; se han visto favorecidas por la mejora en competitividad de proveedores (aerolíneas, hoteles, mejoramiento atractivos turísticos de los sitios de interés nacionales, crecimiento económico del país, poder adquisitivo de las personas). El factor con media más baja fue Círculos de Calidad (2,91), similar a las empresas con SGC, lo cual demuestra que no es una herramienta muy difundida ni aplicada en el sector servicios.

En cuanto a la relación entre tamaño de empresas (según nivel de activos), empleados y disponibilidad de SGC, se cumple estrictamente con los tres criterios para las compañías Grandes (1 en muestra y con SGC); casi para la mayoría de Medianas (26 en muestra y 21 con SGC); la mitad de las Pequeñas (40 en muestra y 20 con SGC) y la mitad de las Microempresas (23 en muestra y 13 con SGC). Por lo cual se concluye que la tenencia del SGC no está limitada por el tamaño de la empresa ni el número de empleados; sino que es una decisión gerencial de largo plazo según la posición competitiva deseada para la empresa.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Para la mayoría de factores se acepta la Hipótesis Alternativa (H_a) (Sí existe diferencia significativa entre las medianas de los dos grupos) ya que las muestras analizadas permiten encontrar evidencia estadística fuerte para afirmar que existe una diferencia significativa entre la medida de tendencia central de la muestra 1 (con SGC) con respecto a la muestra 2 (sin SGC).

Para el factor 4 (Diseño del producto), específicamente se aceptó la Hipótesis Nula (H_0), a pesar que las medidas de tendencia central de los factores de la primera muestra (con SGC) son superiores a las de la segunda muestra 2 (sin SGC); esta diferencia no es estadísticamente significativa para un nivel de significancia del 95%.

Para el análisis de la muestra de empresas seleccionadas del sector de Agencias de Viajes y Turismo de la ciudad de Bogotá se puede concluir que en las empresas que presentan una implementación de un SGC (56%) todos los niveles de cumplimiento percibidos de los factores analizados muestran valores superiores respecto a las empresas que no registraron tener un sistema de gestión de calidad implementado (44%).

El factor de Alta gerencia tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad implementado respecto a las que no lo tienen. En este factor el tema que más significancia que se registró estuvo asociado a la visión de largo plazo que tienen las compañías con SGC para buscar el éxito de sus resultados.

Para las empresas con SGC, el factor con la media más alta es Alta Gerencia (3,85), totalmente coherente con la decisión de implementar sistema de gestión de Calidad en sus empresas soportado en una alta inversión de recursos, personal para implementar y mantener.

El factor de Planeamiento de la calidad tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen; esto se evidencia en el hecho que al tener un marco de actuación definido frente al sistema, las metas, las políticas y los planes de calidad cobran una mayor relevancia en el horizonte de planeación de la empresa.

El factor de Auditoria y evaluación de la calidad tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen; para este conjunto de empresas resulta clave, en un orden de importancia, cerrar de forma sistemática el ciclo PHVA en sus componente de verificación y actuación a través del análisis de datos objetivos para la toma de decisiones, estar evaluando regularmente sus planes y políticas de calidad y en menor nivel, comparar y referenciar sus prácticas respecto al mercado.

El factor de Diseño de producto no tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen, teniendo un grado mayor de impacto el hecho de contemplar los requisitos del cliente en el diseño de productos o servicios y algo más acotado respecto a las inversiones que se realizan en el mismo tema. Estadísticamente no muestra una diferencia significativa entre los 2 grupos.

El factor de Gestión de calidad del proveedor tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen, este comportamiento obedece a que las empresas con SGC tienen dentro de sus prácticas analizar el desempeño de sus proveedores en pro de poder integrarlos a la cadena de suministro de tal forma que se asegure la calidad desde el inicio y de esta forma se puedan establecer relaciones de largo plazo para los productos o servicios considerados como claves/críticos.

El factor de Control y mejoramiento del proceso tiene un nivel de calidad percibido ligeramente mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen, esta diferencia se concentra básicamente en el hecho que la cultura del mejoramiento continuo de procesos está más desarrollada en este tipo de empresas a pesar que en este sector de servicios todavía hay una brecha muy grande en aprovechar herramientas estadísticas para el control de procesos; como normalmente se evidenciaría en el industrial del sector real.

El factor de Educación y entrenamiento gestión de calidad del proveedor tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen, en ese sentido la leve superioridad está relacionada con las variaciones que se concentran en los temas de formación para el uso de las herramientas para la gestión de la calidad y en el nivel de involucramiento en las actividades relacionadas.

Para las empresas con SGC es prioritario destinar recursos orientados a la formación de sus trabajadores en temas de calidad y las herramientas de gestión que busquen afianzar las capacidades técnicas de tal forma que afiancen la conciencia de la calidad en sus procesos.

El factor de Círculos de calidad tiene un nivel percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen; esta tendencia principalmente está fundamentada en la capacitación y el conocimiento que se tiene para implementar esta metodología y por ende en los resultados asociados a su implementación.

El factor con media más baja es Círculos de Calidad (3,54) el cual muestra que es una filosofía de trabajo de mejora continua aún en proceso de apropiación en este sector económico de servicios (viajes y Turismo), a diferencia del camino recorrido que han tenido empresas que

hacen parte de otros campos de acción en el ámbito manufacturero del sector real, en donde se ha visto que su nivel de adopción ha sido mucho mayor en el mundo occidental.

El factor de Enfoque hacia la satisfacción del cliente tiene un nivel de calidad percibido mayor en promedio en las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad respecto de las que no lo tienen, este comportamiento en su gran medida está relacionado con la falta de interrelación que se tiene para tener un conocimiento e involucramiento más profundo del y con el cliente. La cultura de la gestión de calidad necesariamente crea una capacidad para pensar siempre en la satisfacción del cliente, de hecho los procesos se diseñan e implementan siempre en función del grupo de interés más clave, como lo es el cliente.

La implementación de un SGC no está asociado al tamaño de las empresas, ni tampoco tiene relación con la cantidad de empleados con que se cuente; más bien se fundamenta en una visión gerencial de largo plazo según la posición competitiva deseada para la empresa.

Después de realizar el análisis del Alpha de Cronbach se pudo establecer que las preguntas del instrumento utilizado guardan consistencia con cada uno de los factores evaluados y realmente miden su aplicabilidad.

Después de aplicar a las dos muestras la prueba de Normalidad de Kolmogorov-Smirnov se puede establecer que las distribuciones de probabilidad difieren significativamente de una distribución normal ya que los valores de significancia asintótica (p-valor) obtenidos en su mayoría son menores a 0.05 (excepto el factor 4, Diseño del producto)

5.2. Recomendaciones

Ante los resultados superiores en el nivel de los factores de Calidad (excepto el factor Diseño del producto) de la muestra estudiada, se observa una gran oportunidad para implementar

el sistema de gestión de calidad en aquellas que aún no lo han considerado. El impacto de la implementación del sistema de gestión es notorio en el uso del ciclo PHVA y la gestión gerencial a largo plazo.

El gremio de ANATO podría promover más las actividades tendientes a la adopción de sistemas, prácticas o estándares de calidad (ISO 9000 o Normas sectoriales) que permitan reducir la variabilidad de sus operaciones con un enfoque hacia el cliente y la rentabilidad sostenible.

Las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo podrían romper el paradigma que los sistemas de gestión de calidad son propicios solamente para empresas del sector real (industrial) y por ende usar en mayor grado las herramientas estadísticas de mejoramiento continuo de procesos y productos.

Los factores Control y mejoramiento de procesos y Círculos de calidad tendrían potencial para ser determinantes en el nivel de calidad de las empresas, siempre que se aumente el uso de las herramientas estadísticas de la filosofía de la Gestión de Calidad Total (gráficos de control; diagrama causa-efecto; análisis de cinco porqués; lecciones de un punto y el análisis de desviaciones y mejoramiento mediante los círculos de calidad) y el benchmarking (análisis comparativo de las mejores prácticas del mercado). Estas herramientas tienen un uso permanente en el sector de industrias o comercialización (real) que tienen implementado SGC. Mediante el análisis de las mejores prácticas del mercado en estos sectores complementarios, las empresas del sector agencias de viajes tienen un buen referente.

El factor Diseño de producto en las empresas del sector de Agencias de Viajes y Turismo debe ser desarrollado en mayor grado, para lograr una diferenciación en un mercado masificado; cuyos clientes finales han decidido casi que abandonarlo, ante la practicidad que les genera la

oferta en internet. Mientras más sea innovador el desarrollo de los productos en paquetes de turísticos, más diferenciación y fidelidad tendrán las empresas con sus clientes.

El factor Gestión de proveedores debe marcar mayor diferencia hacia las empresas con sistema de gestión implementado. Las empresas agencias de viajes que tienen SGC SGC deben realizar mejores negociaciones con los operadores mayoristas y los proveedores de los servicios de turismo; un cliente siempre preferirá gestionar la calidad de un proveedor único (la agencia de viajes) que controlar por separado aerolíneas, hoteles, etc.

Es recomendable continuar con este estudio en las empresas de agencias de viaje en Bogotá y Colombia en un período de tiempo posterior de 3 a 5 años. Mediante un diseño longitudinal se puede analizar nuevamente la población y escoger una muestra similar para comparar la evolución de las empresas con y sin SGC en este período de tiempo en cuanto al nivel de los factores de Calidad.

Otro enfoque para desarrollar un nuevo estudio, podría ser extenderlo a otros sectores económicos de servicios por ejemplo: entidades prestadoras de servicios de Salud; empresas que ofrecen servicios de cuidado personal; administradoras de fondos de pensiones; entidades financieras, entre otras; con el fin realizar un estudio comparativo de benchmarking para los factores del nivel de calidad entre las que tienen implementado SGC y las que no.

5.3. Contribuciones prácticas y teóricas

Las contribuciones que deja esta investigación son muy puntuales para el sector de Agencias de Viajes y Turismo en la ciudad de Bogotá:

La primera de ellas tiene que ver con la evidencia estadística encontrada para todos los factores (excepto el factor diseño de producto) para aceptar la hipótesis alterna; se observa una

clara tendencia diferenciadora en los esfuerzos que vienen desarrollando las empresas del sector que tienen implementado, o están en proceso de hacerlo, un sistema de gestión de calidad a la luz de los nueve factores del modelo en cuestión. Por esta razón que hay unos factores que muestran un nivel de desarrollo un poco más evidente que otros, dejando claro que todavía hay un camino por recorrer para afianzar los conceptos e instrumentos que permitan realizar un control y mejoramiento de procesos en un sector de servicios como el de Agencias de Viajes y Turismo.

La segunda es el modelo sobre el cual se fundamenta el estudio, el cual contribuye al conocimiento que actualmente tienen las empresas del sector frente a los referentes propios del gremio al que pertenecen; todos están muy enfocados en las normas internacionales de calidad pero también los cobijan las normas sectoriales que tienen mucho de donde poder enriquecerse a la luz de la herramienta metodológica para medir la implementación del TQM (Benzaquen de las Casas, La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú, 2013), incluso si se tiene en cuenta que esta herramienta se origina con un enfoque mayoritario hacia el sector industrial (real) y no con un enfoque hacia empresas de servicios, como son las analizadas en este estudio.

La tercera es concientizar a los niveles estratégicos de las organizaciones, que un sistema de gestión de calidad va más a allá de trabajar en función de obtener o renovar una certificación; si el sistema se adopta como una filosofía de trabajo y de mejoramiento continuo, se pueden obtener resultados importantes en: estandarización y mejora de procesos; inducción y entrenamiento; herramienta para análisis y solución de problemas; mejora de indicadores; replicación de información y experiencias en la organización.

La cuarta contribución es la aplicación real del uso de pruebas de hipótesis como herramienta para generar conclusiones sobre dos muestras independientes obtenidas de la misma población, con una característica diferenciadora (tenencia de un sistema de gestión-SGC).

Referencias

- Agus, A. (2005). The Structural Linkages between TQM, Product Quality Performance and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronic Companies. *Singapore Management Review*. Vol. 27, No. 1, 87.
- Asociación Nacional de Agencias de Viajes. (4 de Octubre de 2014). ANATO. Obtenido de Estudios: <http://www.anato.org/index.php/estudios>
- Beer, M. (2003). Why Total Quality Management Programmes Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences*. Vol. 34, No. 4, 623.
- Benzaquen de las Casas, J. (Abril de 2013). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *GCG*, 1-4.
- Blanke, J., & Chiesa, T. (2013). *Reporte de Competitividad Global de Viajes y Turismo*. Geneva: Foro Económico Mundial.
- Camara de Comercio de Bogotá. (4 de Octubre de 2014). *Camara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de Trámites y Consultas: http://aplicax.ccb.org.co/ccbconsultas/consultas/RUE/consulta_empresa.aspx
- Cluster de Turismo de Negocios y Eventos. (4 de Octubre de 2014). *Cluster de Turismo de Negocios y Eventos*. Obtenido de Agencias de viajes fortalecen sus capacidades: http://www.clusterturismodenegocios.com/Noticias_del_Cluster/diplomado_agencias.asp
- Conti, T. (2005). Quality and Value: Convergence of Quality Management and Systems Thinking. *Proceedings of the ASQ World Conference of Quality and Improvement*, 149.

- Depto. Administrativo Nacional de Estadística. (4 de Octubre de 2014). *Servicios de Consulta*.
Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares-2/sistemas-de-consulta-normas>
- Douglas , T., & Judge, W. (2001). Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration. *Academy of Management Journal*. Vol. 44, No. 1, 158.
- Espinel, P. (4 de Octubre de 2014). *Instituto de Altos Estudios Nacionales*. Obtenido de Repositorio Digital: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/56/3/TESIS-PATRICIA%20ESPINEL.pdf>
- García Dunna, E., García Reyes, H., & Cárdenas Barrón, L. (2006). Simulación y análisis de sistemas con Promodel. Mexico: Pearson Educación.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Matodología de la Investigación*. Peru: Mc Graw Hill.
- <http://www.icontec.org/index.php/es/?section=274>. (2012). *Certificación de calidad turística*.
- <http://www.weforum.org/reports/travel-tourism-comp>. (2013). *travel and tourism competitiveness report 2013*.
- ICONTEC. (4 de Octubre de 2014). *Ministerior de Industria, Comercio y Turismo*. Obtenido de Normatividad: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3257>
- ICONTEC. (15 de Febrero de 2015). *Certificación de calidad turística*. Obtenido de Instituto Nacional de Normas Técnicas: <http://www.icontec.org/index.php/es/?section=274>
- Instituto tecnológico de Chihuahua. (2015). <http://www.itch.edu.mx/>. Obtenido de <http://www.itch.edu.mx/academic/industrial/estadistica1/cap02c.html>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.

- Mann, R., & Kehoe, D. (1994). The Quality Improvement Activities of TQM. *Quality World Technical Supplement, March*, 44-56.
- Mi suiza. (15 de Febrero de 2015). *Mi Suiza*. Obtenido de Mi Suiza:
<http://www.myswitzerland.com/es/footer-links/calidad-suiza-1.html>
- Ministerio de Industria y Comercio. (15 de Febrero de 2015). *Normas técnicas sectoriales*. Obtenido de Ministerior de Industria Comercio y Turismo:
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=1619>
- Observatorio de Competitividad. (2013). *Reporte de Competitividad de Viajes y*. Bogotá: Dirección de Desarrollo Empresarial - DNP.
- Prensa Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (13 de Enero de 2015). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Obtenido de Blog sobre Colombia:
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=32291>
- Ramirez, C. C. (2002). Definición de pequeña y mediana empresa. *Calidad total en las empresas turísticas: MIPYMES*, 23.
- Servicio de Calidad Superior. (15 de Febrero de 2015). *Servicio de Calidad Superior*. Obtenido de Sello de Calidad Suizo:
http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?fuseaction=sprachewechseln&sprache=it&parents_id=939
- Universidad Complutense de Madrid. (2015). *www.ucm.es*. Obtenido de
http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/19nparam_SPSS.pdf
- Universidad de Granada. (2015). *www.ugr.es*. Obtenido de
<http://www.ugr.es/~bioestad/guiaspss/practica6/cuerpo.html>

Universitat de Barcelona. (2015). *www.ub.edu*. Obtenido de

<http://www.ub.edu/stat/GrupsInnovacio/Statmedia/demo/Temas/Capitulo9/B0C9m1t18.htm>

Véliz Capuñay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. México: Pearson Educación.

Winter, J. (2013). Using the Student's t-test with extremely small sample sizes. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 1-4.

Apéndice A – Encuesta Aplicada



Fecha:

Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Bogotá
 b. Otro _____

B. Su empresa es:

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

C. ¿Cuántos trabajadores tiene?

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

D. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
 b. Gerente de Área o Jefe de Departamento
 c. Otro _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

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

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

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

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

- Sí No

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

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

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

Nota. es importante que marque la situación real actual de su empresa a continuación:

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

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					

Apéndice B – Base de Datos de Población

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
1	860000018 2	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S A PODRA USAR LA SIGLA AVIATUR SA	BOGOTA D.C.	3817111	elizabethmorales@aviatur.com
2	900330500 1	SERVICIOS ONLINE S A S	BOGOTA D.C.	6461590	administrativoco@despegar.com
3	860509804 1	CARLSON WAGONLIT COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	3275090	ybarrera@carlsonwagonlit.com.co
4	830099911 1	OSSA & ASOCIADOS S A VIAJES Y TURISMO GRUPO NOBEL	BOGOTA D.C.	5309999	javier.salinas@ossayasociados.com.co
5	860510431 1	ALVARO VELEZ Y CIA S A S	BOGOTA D.C.	6181010	gsandoval@alvelez.com.co
6	800206979 2	EXPRESO VIAJES Y TURISMO EXPRESO S A S PUDIENDO UTILIZAR LA SIGLA EVT S A S	BOGOTA D.C.	5311919	fernandom@expresoviajes.com
7	890330917 3	COLMUNDO LIMITADA	BOGOTA D.C.	2179220	jose.lopez@colmundoradio.com.co
8	800078692 4	TRAVEL CLUB LTDA, BCD TRAVEL O BTI COLOMBIA	BOGOTA D.C.	7956000	carlos.vernaza@bcdtravel.com.co
9	800167055 4	WORLD TOURS S A S	BOGOTA D.C.	6000098	aecastellanos@worldtours.com.co
10	860450022 2	ESCOBAR OSPINA SAS	BOGOTA D.C.	2217200	vcalitour@viajescalitour.com
11	900483667 9	GROUPON TRAVEL COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	5190000	legal@groupon.com.co
12	860010750 9	MUNDIAL DE VIAJES S A O WORLD TRAVEL AGENCY	BOGOTA D.C.	2171120	contabilidad@mundialdeviajes.com
13	800236839 8	VIAJES CIRCULAR S.A.S	BOGOTA D.C.	4447000	lsparrado@cvu.com.co
14	900188784 8	MARTIZU SAS	BOGOTA D.C.	2432122	emartinez@dragadoshidraulicos.com
15	900095383 8	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO FALABELLA S A S	BOGOTA D.C.	5930230	aantolinez@falabella.com.co
16	800075003 6	SUBATOURS SAS	BOGOTA D.C.	6803999	subatours@subatours.com.co
17	891100741 1	LIVETUR S A S	BOGOTA D.C.	6352165	livetur@hotmail.com
18	830125581 6	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GLOBAL BLUE REPRESENTACIONES S A Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA GLOBAL MERCADO DEL TURISMO S A	BOGOTA D.C.	6517777	info@mercadodelturismo.com
19	860501921 9	TURISMO EL GLOBO S.A.S	BOGOTA D.C.	2185311	paipilla@etb.net.co
20	800145723 1	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO CIELOS ABIERTOS LTDA CIELOS ABIERTOS	BOGOTA D.C.	5938060	r_rodriguez@aviatur.com.co
21	900096123 4	TOUR & GO S A S	BOGOTA D.C.	3104949	juridico@tourvacation.com.co
22	860027862 1	DUQUE ESCOBAR Y CIA VIAJES CHAPINERO L ALIANXA S.A.S.	BOGOTA D.C.	7443434	contabilidad@vchapinero.com
23	811027059 3	GRUPO TURISTICO COLOMBIANO OVER S.A PERO PODRA DENOMINARSE	BOGOTA D.C.	6514404	auxadmon2@over.com.co

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
		SIMPLEMENTE OVER S.A O GRUPO OVER S.A			
24	890320302 1	VIAJES GEOMUNDO S A S	BOGOTA D.C.	310535785 1	aflorich@cdt.travel
25	860015826 2	MAYATUR SAS	BOGOTA D.C.	3817111	ya_martinez@aviatur.com
26	860054227 7	VIAJES ZEPPELIN SOCIEDAD ANONIMA	BOGOTA D.C.	2123811	mburgos@viajeszeppelin.travel
27	860000230 8	COLOMBIAN TOURIST S A S	BOGOTA D.C.	6445820	gerenciagr@colombiantourist.com
28	900413476 1	ATRAPALO COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7460707	angela.ruiz@atrapalo.com.co
29	860059038 4	AEROVIAJES PACIFICO DE BOGOTA S.A.	BOGOTA D.C.	7426777	contabilidad@aeroviajespacifico.com
30	860076520 5	NOMADAS S A AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO PODRA UTILIZAR LA SIGLA NOMADAS S A L ALIANXA	BOGOTA D.C.	5306677	contabilidad@viajeslosnomadas.com
31	860514764 5	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO J N FLAMINGO LTDA TAMBIEN SE LLAMARA VIAJES FLA	BOGOTA D.C.	7427704	viajesflamingo@hotmail.com
32	830125863 8	UGA TURISMO S.A.S	BOGOTA D.C.	2181613	administracion@ugaturismo.com
33	860402571 1	INVERSIONES CUJAR TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	6202355	contabilidad@cujarturismo.com.co
34	900474794 8	PRICE RES S.A.S. PUDIENDO USAR LAS SIGLAS PRICETRAVEL O PRICERES	BOGOTA D.C.	7430653	lina.mejia@pricetravel.com
35	860513826 9	TURISMO AL VUELO LTDA	BOGOTA D.C.	2174555	gerencia@turismoalvuelo.travel
36	830042508 0	SUPER DESTINO LTDA PODRA USAR LA SIGLA VIAJE SUPERIOR	BOGOTA D.C.	7057090	wmora@colsanitas.com
37	860031954 4	ANDES TOURS SA	BOGOTA D.C.	7461333	info@andestours.com.co
38	800226324 4	BESTRAVEL SERVICE LTDA	BOGOTA D.C.	2840000	contabilidad1@besttravel.travel
39	860025661 7	EXCURSIONES TURISTICAS EXTUR L'ALIANXA LIMITADA	BOGOTA D.C.	2814111	gerencia@extur.lalianxa.net
40	900341813 9	VIAJES EL CORTE INGLES COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7457500	contabilidad@viajeseci.com.co
41	830000800 7	ALL REPS LIMITADA	BOGOTA D.C.	7434113	contabilidad@allreps.com
42	800186972 4	CARREÑO TOURS LIMITADA	BOGOTA D.C.	2104450	azucenacepeda@carrenotours.co
43	900283026 1	IATAI ANDINA SAS CON SIGLA IATAI	BOGOTA D.C.	6051717	sarana@iatai.com
44	900559002 1	HALCON VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	7430044	direccionfinanciera@halconviajes.com.co
45	900489399 7	TURISMO INTERNACIONAL COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	2568888	gerencia@turinco.co
46	800163829 1	CAMINANTES VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	6110512	admon@caminantesviajesyturismo.com
47	800169519 9	TOUREXITO SAS	BOGOTA D.C.	7560550	tourexito@tourexito.com
48	800110451 2	VIAJES DEL COMERCIO LTDA	BOGOTA D.C.	3751140	contabilidad@viajesdelcomercio.com
49	800249805 4	OCTOPUS TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	6102424	esperanza.miranda@octopus.com.co
50	830065400 3	EVENTURISMO S A S	BOGOTA D.C.	6372466	info@eventurismo.com.co

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
51	800212545 4	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GOLDTOUR S A S	BOGOTA D.C.	5996536	auxconta@goldtoursas.com
52	800049069 1	EL CLAN VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	7560250	elclanviajes@elclanviajes.com.co
53	860526689 2	TECNIVIAJES LALIANXA S.A.S.	BOGOTA D.C.	3104866	tecniviajes@tecniviajes.com.co
54	900013969 2	GLOBAL BUSINESS SION SAS	BOGOTA D.C.	6206959	jefecontabilidad@globalbusiness.com.co
55	830128457 4	VIVA CONSOLIDADORA TURISTICA S A S	BOGOTA D.C.	5304366	henrygarzon@vivaconsolidadora.com.co
56	860535628 1	UNION DE REPRESENTACIONES LTDA Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA UNION DE REPRESENTACIONES	BOGOTA D.C.	5897880	b_pinto@aviatur.com
57	900421392 3	PROYECTOS CORPECOL S A S	BOGOTA D.C.	7455044	corpecol@ecopetrol.com.co
58	830039815 6	TRAFALGAR TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	6230377	lida.carmona@trafalgar.com.co
59	890405106 0	TESORO TOURS S.A.	BOGOTA D.C.	310213652 9	ggeneral@tesorotours.com
60	800193221 0	FESTIVAL TOURS L' ALIANXA S.A.S.	BOGOTA D.C.	2880031	gerencia@festivaltours.ltn.travel
61	800003442 8	NOVATOURS LTDA.	BOGOTA D.C.	7443040	asistente@novatours.com.co
62	800214052 4	MULTIVIAJES LTDA	BOGOTA D.C.	2570100	contabilidad@multiviajesltda.com
63	900114636 9	TURES ESCONDOR S A	BOGOTA D.C.	7240036	tures@especialescondor.com
64	860079857 5	VISION TOURS S.A.S.	BOGOTA D.C.	7426565	gerencia@overvisiontours.com.co
65	860505834 4	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO LTDA ASTROTURS	BOGOTA D.C.	6296355	astrotours@gmail.com
66	900335827 7	TRAVELPORT ANDINA SAS	BOGOTA D.C.	7466029	jose.guzman@travelport.com
67	860354021 4	PROMOTORA NEPTUNO CIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	5190278	martha.pardo@neptuno.org
68	800240909 0	AGENCIA DE VIAJES VILLA DE LEIVA S A	BOGOTA D.C.	2827810	viajesvilladeleyva@yahoo.es
69	800158568 2	IDEALTOUR LIMITADA	BOGOTA D.C.	6193462	paonita@hotmail.com
70	900489842 9	GERENCIANDO49 SAS	BOGOTA D.C.	6050321	gerenciando49@hotmail.com
71	830035034 2	GENTE MAYORISTA DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	3552901	gentesandra@cable.net.co
72	900347626 5	COLOMBIA ECOTURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6439260	jorge@colombiaecoturismo.com
73	830146707 7	DE UNA COLOMBIA TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	3681915	info@deunacolombia.com
74	860506821 3	VIAJES Y TURISMO DAVINCI S.A.	BOGOTA D.C.	2494473	diradministrativo@viajesdavinci.com
75	860025283 6	VELEZ TOURS S.A.S.	BOGOTA D.C.	6204040	gerencia@veleztours.com.co
76	860500506 0	AGENCIA DE VIAJES AZ SOCIEDAD ANONIMA CUYA SIGLA ES VIAJES AZ S A	BOGOTA D.C.	6216011	martinezm@overaz.com.co
77	900188805 4	DOCTOR TRAVELING SAS	BOGOTA D.C.	2710800	oscar@doctortraveling.com
78	860078346 9	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GAVIOTA TOURS LIMITADA GAVIOTURS LTDA Y PODRA U	BOGOTA D.C.	5934193	gerencia@overgaviota.com.co

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
79	830146782 1	AVIA CARIBBEAN LTDA Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA AVIA CARIBBEAN	BOGOTA D.C.	6214592	a_guavita@aviatur.com
80	860001229 4	VIAJES OGANESOFF BOGOTA S A	BOGOTA D.C.	2880955	ricardobejarano@viajesoganesoff.com.co
81	830139460 4	CRUCEROS SELECTOS INTERNACIONALES S A S	BOGOTA D.C.	6220130	dmanrique@crucerosinternacionales.com
82	830038319 1	TROTAMUNDOS S A	BOGOTA D.C.	5996413	administracion@trotamundos.com.co
83	800213903 2	CEDHITOURS S.A.S	BOGOTA D.C.	3563911	contabilidad@cedhitours.com
84	900058442 7	CIFUENTES GALLO Y COMPAÑIA SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	BOGOTA D.C.	6954823	galloguiomar@hotmail.com
85	830008313 8	T O P TRAVEL LIMITADA	BOGOTA D.C.	6195000	bhidalgo@toptravelviajes.com.co
86	830115748 6	THE GALLERY TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6241498	clara@thegallerytravel.com
87	900440577 1	BOGOTA TOURISM AND BUSINESS GROUP SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SIGLA BTB GROUP SAS	BOGOTA D.C.	3368816	spballen@turisbtb.com
88	900375137 4	VIAJANDOO COM S EN C	BOGOTA D.C.	7424891	contabilidad@viajaengrande.com
89	900208658 5	GROUP SOUTH AMERICAN TRAVEL LTDA SIGLA GRUPO SAT	BOGOTA D.C.	6009898	gerencia@gruposatt.com
90	800074976 2	VIAJES COUNTRY S.A.S.	BOGOTA D.C.	5300352	administracion@viajescountry.com.co
91	830139554 8	COLAEREO LTDA	BOGOTA D.C.	2966309	mariano.ortega@colaereo.com
92	830121254 4	WORLD PARCEL EXPRESS SERVICE INTERNACIONAL S A S	BOGOTA D.C.	6104324	ggarcia@wpsinternational.com
93	800202053 1	CHICO TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	6106610	chicotours@hotmail.com
94	800018942 4	SERTEL LTDA	BOGOTA D.C.	5302230	info@sertel.com.co
95	860401330 7	INVERSIONES LAVERDE CHAVES Y CIA SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	BOGOTA D.C.	6918630	inversioneslaverdechavesycia@gmail.com
96	860038813 6	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO MERIDIANO LTDA	BOGOTA D.C.	6161111	afr@afrcontadores.com
97	830011780 5	TURISMO JOTACE LTDA	BOGOTA D.C.	6347170	reservas@sudestino.com
98	900506342 1	VIAJES GRAND INCENTIVES S A S	BOGOTA D.C.	6467188	jbocanegra@gograndgetaways.com
99	816007740 4	NTC TURISMO S A	BOGOTA D.C.	8145232	jamesdiaz@fincasyhotelesdecolumbia.com
100	830045059 9	L M DUQUE ESCOBAR EMPRESA UNIPERSONAL	BOGOTA D.C.	2221311	lduque@viajeschapinero.com.co
101	860501556 3	VIAJES EJECUTIVOS- RECREACIONALES LTDA. V.E.R. LTDA.	BOGOTA D.C.	3177117	gerencia@overver.com.co
102	830033571 7	TRAVEL DEPOT LIMITADA	BOGOTA D.C.	7470400	carlos.vernaza@bcdtravel.com.co
103	800103281 8	VIAJES PREMIER LTDA	BOGOTA D.C.	6296222	apulido@viajespremier.com
104	830133222 0	TOURSSCHOOL LTDA	BOGOTA D.C.	2140775	marenas@tourschool.com.co
105	900206897 1	INTERNATIONAL TRAVEL EDUCATION LTDA	BOGOTA D.C.	6346659	administracion@itraveleducation.com
106	900086671 6	PELICANOS TOURS MAYORISTAS S A S	BOGOTA D.C.	3450920	norjuela@pelicanostours.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
107	830025534 0	NEXO TOURS BOGOTA LTDA	BOGOTA D.C.	6353101	administracion@nexotours.com
108	860043514 9	VIAJES Y EXCURSIONES TURISTICAS EJECUTIVOS TOURS LTDA.	BOGOTA D.C.	5875252	lgutierrez@ejecutivostours.com.co
109	830122209 7	VIAJES ESTUDIANTILES VELA TOURS S A S	BOGOTA D.C.	6124012	gerenciaadmon@velatours.com
110	830077131 9	ORGANIZACION INTERNACIONAL DE TURISMO O I T S A	BOGOTA D.C.	6160424	info@agenciaoit.com
111	860040128 5	VIAJEXCURS LIMITADA	BOGOTA D.C.	2100964	viajexcurs@etb.net.co
112	900113658 6	TUTIQUETE S A	BOGOTA D.C.	2439903	contabilidad@tutique.com
113	800041036 2	PASPARTU LTDA	BOGOTA D.C.	6228665	philleasfogg@yahoo.com
114	830008963 5	MARRERO VIAJES Y TURISMO SIGLA MARRERO VIAJES Y TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	7018000	marreroviajesconta@hotmail.com
115	860045705 8	TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	2177512	gerencia@turismolta.com
116	860505415 1	NAYITUR SAS	BOGOTA D.C.	2186255	ezapata@aviatur.com.co
117	900501788 1	TRAVELTRIP ASSISTANCE SAS	BOGOTA D.C.	6217664	gerencia@traveltrip.com.co
118	900006579 4	HAMON TORRES Y CIA LTDA	BOGOTA D.C.	3822120	gerencia@mayaturcolombia.com.co
119	900246996 1	GUIALTUR SAS OPERADOR MAYORISTA DE TURISMO	BOGOTA D.C.	2442655	gerencia@guialtur.co
120	900417198 5	MUCHOVIAJE COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	3817111	e_forero@aviatur.com.co
121	830129105 1	ITALTRAVEL REPRESENTACIONES TURISTICAS LTDA QUIEN PODRA UTILIZAR LA SIGLA ITALTRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	6137977	hacosta@italtravel.com.co
122	830120946 8	BCM VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	3767560	bcorreal@hotmail.com
123	860033161 1	BLANCO TRAVEL SERVICE LIMITADA	BOGOTA D.C.	6061666	bts@blancotravel.com.co
124	900335817 3	METROPOLITAN TOURING COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	6180244	ccalderon@metropolitan-touring.com
125	860510428 7	VIAJES SELECTOS LTDA	BOGOTA D.C.	6114171	andres.largacha@pasajes.co
126	800138359 4	VIAJES MEDIO ORIENTE LTDA VIATOURS	BOGOTA D.C.	6311828	viajesmedioriente@hotmail.com
127	900404383 5	KIBOKO COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6295465	contabilidad@kiboko.com.co
128	900616712 5	UNIVERSAL TRAVEL ASSISTANCE S A S	BOGOTA D.C.	6164622	rcambados@universal-travel.com
129	830016783 1	B B NEGÓCIOS Y TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	3131640	colturacc@hotmail.com
130	800206574 3	ENTERPRISE TRAVEL AGENCY LIMITADA	BOGOTA D.C.	6165049	jfsalinas2@hotmail.com
131	800192581 2	VICTORIA EXPRESS LTDA	BOGOTA D.C.	2578394	gerencia@victoriaexpresstravel.com
132	900217045 9	TERRANET COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	5879588	zulma.vega@aviatur.com
133	830027599 8	ROUND TRIP LTDA	BOGOTA D.C.	6208476	gerencia@rountripturismo.com
134	860028438 4	CIRCUITOS TURISTICOS LIMITADA	BOGOTA D.C.	2879400	c.turisticos@hotmail.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
135	8001932930	KONOCER VIAJES Y TURISMO LTDA Y PODRA UTILIZAR LA DENOMINACION CONVENCION C	BOGOTA D.C.	6182168	konocer90@yahoo.com
136	9004393804	ADVENTURES 57 SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	BOGOTA D.C.	6917023	lareyes@adventures57.com
137	9000900783	UDES0 S.A.S.	BOGOTA D.C.	2825200	asescont2009@gmail.com
138	8600302510	NAVETUR LTDA	BOGOTA D.C.	2812488	administracion@navetur.com.co
139	8604011070	REYES TOURS LIMITADA	BOGOTA D.C.	3001868	contabilidad@reystours.com
140	9000303670	ASIA PACIFIC TOURS S A S	BOGOTA D.C.	2574555	carolina@destinoasia.com
141	8000857701	PRIMAVERA CAMPING TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	2269777	contabilidad@pctcolombia.net
142	9001905468	TRAVEL MANAGEMENT CORPORATION S A	BOGOTA D.C.	6026060	carlos.vernaza@bcdtravel.com.co
143	9000939211	UNIVERSAL TRAVEL DE COLOMBIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	6164622	rcambados@universal-travelace.com
144	9004622690	PROMOTORA DE EXCURSIONES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4910905	proextur1@hotmail.com
145	9002289370	TURISMO SOLIDARIO LTDA	BOGOTA D.C.	4863502	comercial@turismosolidarioonline.com
146	9004340932	MEDICAL TOURS S A S	BOGOTA D.C.	3115141814	info@medicaltourpro.com
147	8600513431	ORIENTUR LTDA	BOGOTA D.C.	2116420	directon@orientur.net
148	8605336694	LINEAS JORGE PARRA LTDA	BOGOTA D.C.	2170777	lijorpar@lineasjorgeparra.com.co
149	9000371368	SOL MAR AIRE LTDA SIGLA SOLMAIRE LTDA	BOGOTA D.C.	6348044	solmaire@solmaire.com.co
150	9004451139	AVENTURE COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7027069	info@aventurecolombia.com
151	9000809150	INVERSIONES DIAZAR LTDA	BOGOTA D.C.	5332151	gerencia@inversionesdiazar.com
152	8300127254	TRAVIESO TOURS VIAJES Y TURISMO LTDA TRAVITUR	BOGOTA D.C.	2687788	traviesotours@hotmail.com
153	9004113271	TU RESERVA COM S A S	BOGOTA D.C.	7012080	ventas@tureserva.com.co
154	8301171683	STUDENT TRAVEL CENTER LTDA	BOGOTA D.C.	7423294	administracion@stc.lalianxa.net
155	9001163141	GLOBAL TRAVEL & SERVICE GTS S A	BOGOTA D.C.	6114526	info@globaltravelsa.com
156	8300700254	VITTEZA VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	6018530	maritzajaragerencia@vitteza.com.co
157	8600900621	EDUCAMOS VIAJANDO S A S	BOGOTA D.C.	6205359	alberto@eduvi.com
158	8300460902	TRAVEL IN LTDA	BOGOTA D.C.	2572359	auraprietobaron@yahoo.com
159	9000474231	MULTIDESTINOS EXPRESS VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6062727	multidestinos_express@yahoo.com
160	8300964360	TRAVEL MARKET REPRESENTACIONESS A S	BOGOTA D.C.	2578989	contabilidad@travelmk.com
161	8301270885	AMMAS LTDA	BOGOTA D.C.	6054296	harryca64@hotmail.com
162	8010016601	EVENTOS Y LOGISTICA LTDA	BOGOTA D.C.	4929380	jamesdiaz@fincasyhotelesdecolombia.com
163	8301047385	J T R REPRESENTACIONES TURISTICAS S.A.S	BOGOTA D.C.	5879437	gerencia@jtr.com.co

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
164	900105505 4	ECOTURS COLOMBIA S A Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA ECOTURS S A	BOGOTA D.C.	2876592	agomez@ecoturs.org
165	800235157 9	ATHAL VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	6150508	subgerencia@athalviajes.com.co
166	830139274 0	OPERANDO VIAJES & TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	2534011	recursoshumanos@operandoviajes.com
167	900590888 8	TURISMO CON SENTIDO SAS	BOGOTA D.C.	2314405	administracion@viajans.com.co
168	900021729 5	COLOMBIA TOURS SOLUTIONS LTDA	BOGOTA D.C.	7581079	acrespo@colombiatourssolutions.com
169	860079514 4	NASATUR LTDA	BOGOTA D.C.	2182730	nasatur@etb.net.co
170	900134351 0	E EXPLORA COM LTDA	BOGOTA D.C.	7495228	consultoriarl@hotmai.com
171	860506642 1	METRO REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	4897576	acaste_co@yahoo.com
172	900342071 5	AGENCIA VIATGES & TURISME SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	BOGOTA D.C.	3866274	gerencia@avyt.co
173	830008421 5	VIAJES IBERO-LUNA MAYORISTA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA O VIAJES IBERO-LUNA MAYORISTA S.A.S	BOGOTA D.C.	6215010	iberoluna@viajesiberoluna.com
174	830076217 9	INCLUSIVE TOUR REPRESENTACIONES LIMITADA	BOGOTA D.C.	6213630	itrep@itrepresentaciones.com
175	860078100 4	SOL Y MAR LIMITADA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO	BOGOTA D.C.	2114719	gerencia_sm@yahoo.es
176	900531402 0	INVERSIONES TIAN S A S	BOGOTA D.C.	2130753	spinzon212@hotmail.com
177	900141818 7	EMAUSTRALIA LTDA	BOGOTA D.C.	2132062	mbaptiste@em-australia.com
178	900447464 8	TICKETS & TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	7043736	vicky@ticketsandtravel.com.co
179	900294533 1	VIAJES ASESORIAS Y SEGURIDAD S A S	BOGOTA D.C.	4766912	info@vas.com.co
180	900459841 3	VIAJES CELTOUR SAS	BOGOTA D.C.	6127020	info@celtour.net
181	860045867 2	TURISMUNDO LTDA	BOGOTA D.C.	3129093	administrativo@turismundo.co
182	800003206 6	VIAJES FENIX LTDA	BOGOTA D.C.	2172055	contabilidad3@viajesfenix.com
183	830046798 8	CONTINENTAL TRAVEL LIMITADA	BOGOTA D.C.	6853730	sandraperez@revisioplus.com
184	900157987 3	INTEGRAL CHARTER LTDA	BOGOTA D.C.	8041785	integralcharter@telmex.net.co
185	900347612 2	INVERSIONES Y PORTALES LATINOS S A S	BOGOTA D.C.	2362156	gerenciaonline@vuelese.com
186	900044682 7	SISTOUR LIMITADA	BOGOTA D.C.	6058146	sistoursantafe@yahoo.com
187	900370671 3	ROYAL INVESTMENT DE COLOMBIA SAS CON SIGLA ROYCOL SAS	BOGOTA D.C.	7561114	administrativo@royalvacations.com.co
188	860510028 4	BUENTURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	2886655	buenturismo@tutopia.com
189	860509639 2	GRUPO OPERAMA OPERADORA MAYORISTA DE TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	2561980	operama@operamalta.com
190	900298201 8	VIAJES TURISMO Y REPRESENTACIONES MORA LIMITADA	BOGOTA D.C.	2128314	viajesmora@etb.net.co

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
191	860068609 8	VIAJES ARGOS LTD	BOGOTA D.C.	2564126	viajesargos@hotmail.com
192	830513802 3	LANDTRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	7521566	landtravelltda@hotmail.com
193	830074659 1	TUREN TRAVELS E U	BOGOTA D.C.	4839321	viajesturen@hotmail.com
194	860512147 1	JAVETURISMO VIAJES S A	BOGOTA D.C.	3208320	viajes@javeriana.edu.co
195	860078053 6	VIAJES COLON DE COLOMBIA S.A.	BOGOTA D.C.	2572737	lcardenas@tiquetesylviajes.com
196	900634672 5	ELITE PLUS VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	3099018	gerencia@eliteplusviajes.com
197	900638692 0	MEDICAL TRAVEL COLOMBIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	8070554	julian.segura@live.co.uk
198	900540792 6	TUCAYA COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2825149	jules@tucaya.com
199	900282329 1	SIEMPRE COLOMBIA TURISMO DE NATURALEZA Y EDUCACION AMBIENTAL SAS	BOGOTA D.C.	6040015	ecoturismo@siemprecolombia.com
200	830137507 2	ANDINA TOUR MAYORISTAS Y EXCURSIONES & CIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	6336774	directorcomercial@andinatour.com
201	900362837 5	TRAVEL ACCES MAYORISTA DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6009999	info@travelaces.com
202	900433888 6	ORGANIZACION COLOMBIANA DE VIAJES Y TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	3380829	tesoreria@ecoturismocolombia.com.co
203	900174258 4	DINALTUR LTDA	BOGOTA D.C.	2688024	dina.alfonso@dinaltur.com
204	900334795 5	INVERSIONES ALIANZATOURS S A S	BOGOTA D.C.	4463739	viajes.lucy@hotmail.com
205	900085397 8	OMNI TOURS COLOMBIA LTDA PERO PODRA USAR LA SIGLA OMNI TOURS	BOGOTA D.C.	3451784	gerencia@omnitours.com.co
206	900052469 8	JURISTOUR'S S.A.S.	BOGOTA D.C.	7002815	gerencia@juristours.com.co
207	900217574 3	HUELLAS OPERADOR TURISTICO E U	BOGOTA D.C.	3450479	ogarcia@huellasanturistico.com
208	860512519 8	RESTUR RESTREPO TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	3619666	restur@etb.net.co
209	900320154 3	MONT BLANC INVESTMENTS SAS	BOGOTA D.C.	2140211	contador@davinciconstrucciones.com
210	860030376 2	VIAJES FIVA S.A	BOGOTA D.C.	3474611	gerenciafiva@gmail.com
211	900407603 4	DESTINOS SIN FRONTERAS MAYORISTAS DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	5617139	destinossinfronteras@hotmail.com
212	900231351 6	NUEVA LENGUA SAS	BOGOTA D.C.	7532451	rfonseca@nuevalengua.com
213	900443478 2	DIFETRAVEL COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	7557868	colombia@difetravel.com
214	860059589 0	AGUILATOURS LTDA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO	BOGOTA D.C.	2828204	aguilatours@epm.net.co
215	900063527 4	AGENCIA DE VIAJES OPERADORA ECOTURISTICA CLOROFILA URBANA S A	BOGOTA D.C.	7498607	gerencia@viajesclorofila.com
216	900239131 9	XPERIENCE TURISMO ALTERNATIVO S A	BOGOTA D.C.	7452948	gerencia@xperience.com.co
217	900104074	ARCO JM SOCIEDAD POR	BOGOTA D.C.	7955866	info@arcojm.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
	7	ACCIONES SIMPLIFICADA C.I.,			
218	9004579928	LARGE MINORITY AMERICAS SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	BOGOTA D.C.	2557750	info@morelocal.co
219	8305129500	BLUE TOURS VIAJES TURISMO Y REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	6042143	bluetourismayorista@etb.net.co
220	8300628518	PROMOCIONES Y REPRESENTACIONES PRIMERA CLASE S.A.S	BOGOTA D.C.	2150007	pclase@etb.net.co
221	8600019388	RUMAT LTDA	BOGOTA D.C.	3482500	rumat.ltda@gmail.com
222	8605315515	A D T TURISMO S A S MAYORISTAS CONSOLIDADORES	BOGOTA D.C.	6234992	operaciones@mfqmayoristas.com
223	8301082099	AERO CLASS LTDA	BOGOTA D.C.	2755975	mgonzalez@aeroclass.net
224	8305072678	AGENCIA DE VIAJES EXCALA LTDA	BOGOTA D.C.	3018517	audryms@hotmail.com
225	8600595876	TURAMERICA LTDA	BOGOTA D.C.	6376103	info@turamerica.net
226	8600620020	VIAJES DELTA LTDA	BOGOTA D.C.	3121212	viajesdelta@aviatur.com.co
227	8001597447	AVIMARCOT LIMITADA	BOGOTA D.C.	2084600	matilde7@etb.net.co
228	8605277032	MOSQUERA Y ASOCIADOS REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	3477657	revelltd@etb.net.co
229	8300768368	LATINA DE VIAJES LTDA	BOGOTA D.C.	6014780	latinadeviajesltda@hotmail.com
230	8300093268	ALL NIPPON MAYORISTA Y REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	6240034	nippon@allnipponmayorista.com
231	9004371980	FEDIA REPRESENTACIONES SAS	BOGOTA D.C.	3177472	m.galan@fediarepresentaciones.com
232	9004232039	THE ONE TOURS SAS	BOGOTA D.C.	7040719	buslimosina@gmail.com
233	9001968825	SECURITY TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	4735421	gerenciagrall.security@gmail.com
234	8300838944	(STRATEGIC AVIATION PLANNING) SAS	BOGOTA D.C.	2571818	strategic.cial@etb.net.co
235	En tramite	GRUPO RICANA S A S	BOGOTA D.C.	6275833	error@ricanatours.com
236	En tramite	CUBA TOURS VIAJES S A S	BOGOTA D.C.	6275833	error@ricanatours.com
237	9002383500	TECHNOVA TRAVEL VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	6160551	gerencia@technovatravel.com
238	9004808023	IM TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6803999	info@imtravel.com.co
239	8002026879	SND REPRESENTACIONES S.A.S.	BOGOTA D.C.	6206210	financiera@mundialdecruceros.com
240	9004165217	INVERSIONES KALLMAR S A S	BOGOTA D.C.	2574325	lecalleglobo.com
241	9002024313	AVIAVIP E U	BOGOTA D.C.	6000050	jumajadsa@hotmail.com
242	9004380425	GPS TOURS S A S	BOGOTA D.C.	7954714	gpstoursas@gmail.com
243	9000497122	FITUR S.A.S	BOGOTA D.C.	2506008	administrativo@fiturcolombia.com
244	8300264211	INVERSIONES CALLE ESQUIVEL Y CORTES COMPANIA LIMITADA, LA	BOGOTA D.C.	6121950	teresita.donado@aviatur.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
		CUAL SEDENOMINARA			
245	900630951 7	VIAJES TOUR COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7568102	info@viajestourcolombia.com
246	900538845 1	ASISTOUR S A S	BOGOTA D.C.	6917562	administracion@asistour.com.co
247	900347113 9	CACAO TRAVEL COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	5204919	s.leopardi@macondodmc.com
248	900654210 1	VIAJES VIVE COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2262713	gerencia@viajesvivecolombia.com
249	900357404 1	LEVANTAR ALAS S A S	BOGOTA D.C.	6002122	edgar.trujillo@levantaralas.com
250	900021787 2	CONEXTUR S A	BOGOTA D.C.	5711574	myzuluaga@conextur.com.co
251	860450790 0	PANTUR LTDA VIAJES Y TURISMO	BOGOTA D.C.	3700243	panturltda@hotmail.com
252	900504328 9	RICANA TOURS COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	4028778	eror@ricanatours.com
253	900583989 4	INVERSIONES ATS SAS	BOGOTA D.C.	4773044	nataliatobon@medicallbox.com
254	830118877 1	VIAJES HERMES LTDA	BOGOTA D.C.	6919744	c_correag@viajeshermes.com
255	900463074 6	WORLD WINGS TRAVEL AGENCY SAS	BOGOTA D.C.	4009909	juankmolano@gmail.com
256	900231664 6	TORGA INTERNATIONAL SERVICES LTDA	BOGOTA D.C.	3000184	torgainternationalservices@hotmail.com
257	800105554 2	NUBETOURLTDA	BOGOTA D.C.	3451388	nubetours@hotmail.com
258	900283920 1	INVERCALDER SAS	BOGOTA D.C.	6115799	calderon.mariamercedes@gmail.com
259	830072334 4	ORGANIZACION DE TRANSPORTES ESPECIALES ASSISTUR SAS Y TAMBIEN SE PODRA LLAMAR ORGANIZACION MULTINACIONAL DE SERVICIOS AS	BOGOTA D.C.	4380012	assistur.control@yahoo.com
260	900400453 4	PEREGRINAR DE VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	2130355	jacomejaime@hotmail.com
261	830116847 1	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SERVITRAVEL LTDA SERVITRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	2111537	gerencia@servitrael.com.co
262	830078731 2	GENIUS TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	3491189	gerencia@geniustours.net
263	900610518 5	DESPEGAR COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6461590	administrativoco@despegar.com
264	830128518 5	LATINOS BUSSINES LTDA	BOGOTA D.C.	317886513 8	latinogerencia@gmail.com
265	900444950 2	TORONTO GLOBAL SERVICE SAS	BOGOTA D.C.	2350850	joseagutierrezv@torontoglobalservice.com.co
266	900373347 5	CONSULTORES VIAJES Y TURISMO SAS CON LA SIGLA CONVITUR	SOACHA (CUNDINAMARCA)	6969393	info@convitur.com
267	900332753 7	TRAVEL HOLDING SAS	BOGOTA D.C.	2710800	miguel.fernandez@doctortraveling.com
268	900334113 2	RUTAS TURISTICAS POR EL MUNDO S A S	BOGOTA D.C.	4807833	rutas.turisticas@hotmail.com
269	900461908 4	DAVO INTERNACIONAL SAS	BOGOTA D.C.	310867627 0	davointerexpo@gmail.com
270	830034738 4	NIKO TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	6279941	nikotravel2004@yahoo.es
271	900227468 3	ARTRAVEL INTERNATIONAL LTDA	BOGOTA D.C.	6197284	gerencia@artravelint.com
272	900453341	GRUPO TRAVEL EXPRESS	BOGOTA D.C.	5302689	administrador@gtex.co

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
	5	S A S CON SIGLA GTEX S A S			
273	9000699267	VIAJES AIRBUS S.A.S.	BOGOTA D.C.	2250538	viajesairbus@gmail.com
274	9006983993	DISCOVER COL TRAVEL AND EVENTS LTDA	BOGOTA D.C.	3013438917	freddyalex@yahoo.com
275	9005152177	ESFERA 194 S A S	BOGOTA D.C.	7429312	info@esfera194.com
276	9003947080	VACACIONES POR EL MUNDO LIMITADA	BOGOTA D.C.	5444370	vacacionesporelmundoltda@hotmail.com
277	9003966730	COLOMBIA MOUNTAIN EXPEDITION S A S	BOGOTA D.C.	3102815160	rafael_avila@hotmail.com
278	8300245195	DIVE AND TOURS ESPECIALISTAS EN BUCEO E U	BOGOTA D.C.	2135468	info@diveandtours.com
279	9004507399	CLUB DE VIAJES BELIEVE S.A.S	BOGOTA D.C.	3135859	julian.meneses@gmail.com
280	8300273350	MUNDOTOURS LTDA. VIAJES Y TURISMO	BOGOTA D.C.	7031194	mundotours@gmail.com
281	9002139461	MARIA DEL PILAR SANCHEZ ALVAREZ E U	BOGOTA D.C.	2558370	mariadelpilar_s@yahoo.com
282	9001994027	TOURIK BUSINESS TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	8618978	reservas.tourik@gmail.com
283	9004927439	COLOMBIA HOTEL DEALS SAS	BOGOTA D.C.	3826724	director@colombiahoteldeals.com
284	8300809741	ALEJANDRIA VIAJES Y TURISMO EU	BOGOTA D.C.	6409973	alejandriaviajesyturismo@hotmail.com
285	9001771225	EASY TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	4788899	easytoursltda@yahoo.es
286	9004279731	TRAVEL TIME S A S	BOGOTA D.C.	6223917	catalina@travelttime4u.com
287	9004526716	VIAJES AVETURS SAS	BOGOTA D.C.	4660456	abelinovela@hotmail.com
288	8010025971	GESTION TURISTICA COLOMBIANA LTDA GESTION COLOMBIA LTDA	BOGOTA D.C.	2555243	gescolombia@hotmail.com
289	8600798693	AVES TOURS LIMITADA	BOGOTA D.C.	7451885	eespinosa@carlsonwagonlit.com.co
290	9001432607	HANSA TOURS SAS	BOGOTA D.C.	6379604	martha@hansatours.com
291	8600597921	TURINTER SAS	BOGOTA D.C.	2961011	gerencia@turinter.co
292	9003286003	ORBIS TRAVEL LIVING S A S	BOGOTA D.C.	2876415	contabilidadorbistravel@hotmail.com
293	9004283434	COMERCIALIZADORA DE CONTENIDO TURISTICO COLOMBIANO S A S	BOGOTA D.C.	2868455	gerencia@contenidocolombia.com
294	9003367961	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO TIERRADENTRO S A S	BOGOTA D.C.	2503289	gerencia@turismotierradentro.com
295	9006619193	PLAN10TOUR S A S	BOGOTA D.C.	4755730	info@plan10tour.com
296	9005485102	COMPLEJO ECOTURISTICO BORA BORA SAS	BOGOTA D.C.	6347728	gerenciaecoborabora@gmail.com
297	9006471555	LOGISTICA Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6821906	logitour@gmail.com
298	9004813374	COLOMBIAN EXPLORER SAS	BOGOTA D.C.	6011010	serarias@hotmail.com
299	9007064363	CLUB TURAVIA S A DE C V SUCURSAL COLOMBIA	BOGOTA D.C.	3264270	isancho@hotelbeds.com
300	9001727318	JIPAO VIAJES Y TURISMO S.A.S.	BOGOTA D.C.	3174733717	jipaoviturismo@gmail.com
301	9002108112	CONTACTO SELECTO S A S	BOGOTA D.C.	2182118	ccarrillo@contactoselecto.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
302	900011110 4	LAS TIENDAS K S A PUDIENDO EN EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL UTILIZAR LA ABREVIACION TIENDAS K	BOGOTA D.C.	6368601	claudia.rincon@solways.com.co
303	900554763 3	AIR AMERICA JP SAS	BOGOTA D.C.	300467026 0	airamerica@etb.net.co
304	830050268 1	REINATOURS LTDA	BOGOTA D.C.	2789640	reinatoursltada@yahoo.es
305	830058867 1	MUNDO TURISTICO E U	BOGOTA D.C.	2838444	mundoturisticoeu@yahoo.es
306	830141250 0	TRANS ATLANTICS VIAJES Y TURISMO E U	BOGOTA D.C.	2268689	atlantis129@hotmail.com
307	900291813 3	DETRAS DE UN SUEÑO VIAJES Y TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	5314442	reservas@detrasdeunsueno.com
308	900380173 1	QUALITY TOUR S A S	BOGOTA D.C.	5228271	administrativabog@qualitytour.com.co
309	900406680 7	TUPLANDEVIAJE SAS	BOGOTA D.C.	8020908	gerencia@tuplandeviaje.com.co
310	830121650 8	VIAJES MUNDO LATINO EU	BOGOTA D.C.	6127120	paonita@hotmail.com
311	830096088 0	STAR WORLD LATINAMERICA LTDA	BOGOTA D.C.	6361906	gerenciastw@yahoo.com
312	900350230 3	PUNTOS TURISTICOS COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2101121	puntostocolombia@gmail.com
313	900142483 8	MI TIERRA COLOMBIA CULTURA Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	5614319	gerencia@mitierracolombia.org
314	900628489 9	LEYVA GROUP INTERNATIONAL S A S	BOGOTA D.C.	3002971	felipe@leyvagroupinternational.com
315	830123048 2	MIVIAJE NUEVOS HORIZONTES LTDA Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA MI VIAJE O NUEVOS HORIZONTES LTDA	BOGOTA D.C.	3380236	jaimbautista@mivijacolombia.com
316	900192605 3	AERO MUNDO TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	3407974	aeromundo4@yahoo.com
317	830099689 0	TROPICAL WORLD TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	6213779	tropicalworld@etb.net.co
318	900007626 7	TURISMO LA RUMBERA DE GUS LTDA	BOGOTA D.C.	3491624	gerencia@larumberadegus.com.co
319	800211629 1	GLOBAL TOURS LTDA.	BOGOTA D.C.	3475704	nancyjimenezaponte@hotmail.com
320	900066635 5	PEREGRINOS POR EL MUNDO MAGISTOUR VIAJES Y TURISMO E.U.	BOGOTA D.C.	3000372	gerencia@peregrinosporelmundo.com
321	900180830 2	TRAVEL SOLUTION REPRESENTACIONES S A CUYA SIGLA SERA TSR	BOGOTA D.C.	6026060	carlos.vernaza@bcdtravel.com.co
322	900473559 9	LUGARES TOUR SAS	BOGOTA D.C.	5781888	lugarestours@hotmail.com
323	900385239 1	TRANSAMERICA CO SAS	BOGOTA D.C.	6068444	transamerica_co@yahoo.com
324	900475315 8	THE COLOMBIAN WAY LTDA	BOGOTA D.C.	3251202	info@thecolombianway.com
325	830134855 7	VIAJES MAYA LTDA	BOGOTA D.C.	6372793	santiagocastellanos_50@hotmail.com
326	860032121 0	TURISCOL LTDA	BOGOTA D.C.	6103961	turiscolltda@yahoo.com
327	900211544 5	ACM NET CONSULTING SAS	BOGOTA D.C.	7455228	acmnetconsulting@etb.net.co
328	900503624 1	WIN PUBLICIDAD VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4755548	winpublicidad@hotmail.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
329	900108006 4	TRAVEL ADVISORS SAS	BOGOTA D.C.	6131699	luz.uruena@aviatur.com.co
330	900482212 7	VIMEXPORT SAS	BOGOTA D.C.	6872022	reservas@vimexport.com
331	900144683 3	HERMANOS TORRES BARRERA LTDA	BOGOTA D.C.	6147022	zorynice@yahoo.com
332	900372415 3	GRUPOS COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7042131	gruposcolombia@hotmail.com
333	900479504 1	VIANA TOUR SAS	BOGOTA D.C.	300743413 5	vianatour@hotmail.com
334	900314194 3	BARXA S A S VIAJES Y TURISMO	BOGOTA D.C.	7030005	mantonioarajas@hotmail.com
335	900506823 2	GRUPO VDT COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	3819504	carlos.hernandez@dominicanatours.com
336	900541065 4	MULTIRESERVAS TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	6202147	gerencia@multireservas.com
337	900658472 2	OVERSEAS VOYAGES SAS	BOGOTA D.C.	315745469 3	info@overseasvoyages.com
338	900463387 6	CBS MAYORISTAS DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	7030005	ycalvo@cbsmayoristas.com
339	900129012 9	COPTRAVEL SERVICES E U	BOGOTA D.C.	3490370	coptravel@etb.net.co
340	800016721 4	C M TROPICAN REPRESENTACIONES LIMITADA	BOGOTA D.C.	2811810	cmtropical@cm tropical.com
341	900167377 3	VIAJES Y TURISMO MARBELLA S A S	BOGOTA D.C.	2142961	matiz01@etb.net.co
342	830095429 4	PUNTOS CARDINALES VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	5999944	ptoscard1@hotmail.com
343	830057576 7	RIOS DE AVENTURA E U	BOGOTA D.C.	6300130	gerencia@riosconsultora.com
344	900027587 3	OPEN TRIP REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	2155458	juancortazar@cable.net.co
345	900510467 9	CORP TRAVEL COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6179701	administrativa@corptravelcolombia.com
346	900430290 9	GLOBAL MIGRATION SERVICES S A S	BOGOTA D.C.	4336877	colombia@globalmsonline.com
347	900226476 8	ALL TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	7506083	gerencia@alltravel.com.co
348	900393381 1	MONDIAL SERVICE COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6341500	fcpa@telecom.com.co
349	900427380 2	GPS TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	8057864	ppsalinas69@hotmail.com
350	830147428 1	PETRAREPS S A	BOGOTA D.C.	2136965	gerencia@petrareps.com
351	900467624 5	TU CHECK IN S A S	BOGOTA D.C.	7832804	travel-travel@hotmail.com
352	900488928 9	SAN RAFAEL SERVICIOS TURISTICOS Y EMPRESARIALES S A S	BOGOTA D.C.	8127573	mcduque@cable.net.co
353	830053259 9	VIAJES SOL Y BRISA LTDA	BOGOTA D.C.	6214128	viajesolybrisa@cable.net.co
354	900575502 8	TRITONES TOURS SAS	BOGOTA D.C.	4790223	tritonestours@gmail.com
355	900538646 2	ALTAIR VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	6197983	hernandobeltran@altairviajes.com
356	900653288 0	PASABORDO COLOMBIA - AGENCIA DE VIAJES S A S	BOGOTA D.C.	314270092 7	robinson.gonzalez@pasabordocolombia.com
357	830060733 8	TRAVEL EXPERT S A S	BOGOTA D.C.	6228686	pachetti@travelexpert.com.co
358	900349064 5	INVERDECOTUR S A S	BOGOTA D.C.	4786363	claudia.canchon@kontour-travel.com
359	900453953 2	SILVER TRAVEL VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	3791979	rvelasco@silver-travel.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
360	900584589 6	VIAJE PROGRAMADO SAS	BOGOTA D.C.	4691168	gerenciaviajeprogramado@hotmail.com
361	900487534 6	INVERSIONES HG DE COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	5714548	inversioneshgdecolumbia@hotmail.com
362	900658509 6	SERVICIO DE ASISTENCIA TURISTICA ASISTOUR SAS	BOGOTA D.C.	6362528	administracion@asistour.com.co
363	900671309 3	TURISLLANO S A S	BOGOTA D.C.	7029131	globalco33@gmail.com
364	900426675 5	UNIVERSO AZUL S A S	BOGOTA D.C.	4852000	atobon@bytlegal.com
365	900216169 9	GENERAL TRAVEL SERVICES GROUP LTDA. SIGLA GTS TRAVEL GROUP LTDA	BOGOTA D.C.	7155047	johanna@gtstravel-group.com
366	830095705 2	LUDI REPRESENTACIONES TURISTICAS E U	BOGOTA D.C.	2485538	ludi_representaciones2001@yahoo.com.mx
367	830141268 2	AEROCUB VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	2880149	turismoaeroclub@yahoo.es
368	830015801 1	GREEN GOLF LTDA	BOGOTA D.C.	2565810	jpmallarino@hotmail.com
369	900419408 6	CLUB DE VIAJEROS DOBLE VIA S A S	BOGOTA D.C.	7958906	gerenciageneral@clubdeviajerssas.com
370	900410669 0	ORGANIZACION INTERNACIONAL DE VIAJES COOPERATIVOS SAS	BOGOTA D.C.	3754516	comercial.vicooperativos@gmail.com
371	900021396 6	TURIMAR EXCLUSIVE TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	2545120	turimar_et@yahoo.com
372	900220110 0	TAWI TRAVEL LTDA	BOGOTA D.C.	7511230	tawitravel@mail.ru
373	900212207 2	GLOBAL REPS LTDA	BOGOTA D.C.	4814156	info@globalrepsltda.com
374	830136593 1	TRAVEL CONSULTING VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	3200292	info@travelconsulting.com.co
375	900084011 6	EGIPTO WORLD TRAVEL LIMITADA	BOGOTA D.C.	2154010	gerencia@ewt.com.co
376	900532409 6	LA AGENCIA VIAJES & TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	2184482	laagenciaviajes@gmail.com
377	900336241 6	EMPORIO TRAVEL MAYORISTA DE TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	6161833	info@emporiotravel.com
378	900267613 6	CONTACTO PUNTUAL E U	BOGOTA D.C.	4586791	contactopuntual.turismo@gmail.com
379	900197759 1	EJECUTIVA DE VIAJES E U	BOGOTA D.C.	2177339	ejecutivadeviajes@gmail.com
380	900409836 2	KARINA TRAVELS ASESORES TURISTICOS S A S	BOGOTA D.C.	4417079	karina@karinatravels.com
381	900646786 8	INTERNATIONAL TRAVEL & GENERAL SERVICES S A S	BOGOTA D.C.	2161326	almagalego@hotmail.com
382	900503415 7	LOYALTY ADVISORS S A S	BOGOTA D.C.	2489537	eduardo.rincon@smarterv.com
383	900697521 1	TURISMO 24 HORAS S A S	BOGOTA D.C.	2658606	p_lopez82@hotmail.com
384	900666043 1	SUPERVIAJERO COM SAS	BOGOTA D.C.	4081717	gerencia@superviajero.com
385	900728779 9	COMERCIALIZADORA MUNDIAL DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	7031295	polifroniruben@gmail.com
386	900682890 9	LOVE UK S A S	BOGOTA D.C.	301739929 0	german.gomez.cepeda@gmail.com
387	900647891 8	IBI COMPANY S A S	BOGOTA D.C.	310294523 0	sarmientodiegof@hotmail.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
388	9000204748	ARWAK LTDA	BOGOTA D.C.	3108619729	info@arwak.net
389	En tramite	VALERIA REAL COMPANY S A S	SOACHA (CUNDINAMARCA)	3122020069	valerirealcompany@yahoo.com
390	9007174242	EPALE VIAJES & TURISMO S.A.S	BOGOTA D.C.	3174325718	info@epale-travel.com
391	9002946090	SERVICIOS ESPECIALES DE TURISMO VALDEYCAR LTDA	BOGOTA D.C.	4297937	adelavalderrama@hotmail.com
392	9005503997	CHECK.IN TOURS SAS	BOGOTA D.C.	3203852793	gerenciacheck.in@gmail.com
393	8600314758	INTERAMERICAN TOURS LIMITADA	BOGOTA D.C.	2430005	interatours@hotmail.com
394	9004705721	INFINITIUM TRAVEL AGENCIA DE VIAJES OPERADORA SAS	BOGOTA D.C.	8038782	infinitiutm@gmail.com
395	9005151337	VIAJES Y TURISMO A VOLAR SAS	BOGOTA D.C.	2228999	viajesavolar.com@gmail.com
396	9003817360	RUTA COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	4884525	ruta.colombia@hotmail.com
397	9006408955	DETOUR AGENCY SAS	BOGOTA D.C.	3106974094	lfescallon@yahoo.com
398	9005365616	THE LOYALTY GROUP LLC SUCURSAL COLOMBIA	BOGOTA D.C.	2489537	eduardo.rincon@smartertv.com
399	8605152932	SERVICIOS PROFESIONALES TURISTICOS S A SERPROTUR	BOGOTA D.C.	2627273	serprotur@gmail.com
400	8300015917	REPRESENTACIONES SPUTNIK S.A.S.	BOGOTA D.C.	7518328	sputniktours@hotmail.com
401	9004186404	EL OMBLIGO S A S	BOGOTA D.C.	7188315	lilita9977@hotmail.com
402	8605121772	TRAVESIA & CIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	2143292	jaraoso@hotmail.com
403	9005343216	GRUPO CARTOY DIAZ SAS	BOGOTA D.C.	5409287	ndiaz@abordondo.net
404	9005532369	UNCOVER COLOMBIA LTDA	BOGOTA D.C.	2218992	daniel@uncovercolombia.com
405	9002610502	INTERNATIONAL TOUR LTDA	BOGOTA D.C.	7955572	contabilidadbogota2011@hotmail.com
406	8301017367	POLTUR DE COLOMBIA LTDA Y PODRA UTILIZAR LA ABREVIATURA POLTUR LTDA	BOGOTA D.C.	2550654	polvani@etb.net.co
407	9001651792	ASESORES DE EDUCACION INTERNACIONAL SA	BOGOTA D.C.	6017177	gibogota@gi.com.co
408	9000135951	PAISTUR LTDA	BOGOTA D.C.	3752378	paisturcolombia@gmail.com
409	9006668592	TRAVEL SERVICES SAS	BOGOTA D.C.	4219664	davidtriana74@hotmail.com
410	9004347771	SOUTH AMERICAN TRAVEL GROUP S A S	BOGOTA D.C.	6052121	info@gruposatt.com
411	9002430316	FOR U TECH SAS	BOGOTA D.C.	6703808	sandrduartem@gmail.com
412	En tramite	ADVANTAGE HOTEL S CLUB SAS	BOGOTA D.C.	7430404	dasilvaf@advantagehotelclub.com
413	8300587356	MUNDO DESTINOS REPRESENTACIONES TURISTICAS LTDA	BOGOTA D.C.	2512406	mundodestinos6@hotmail.com
414	9001808216	ALLIANCE INTERNATIONAL GROUP LTDA	BOGOTA D.C.	2827810	viajesvilladeleyva4@hotmail.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
415	9004265510	VIAJES DOMINICK TRAVEL S A S SIGLA DOMINICK TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	5632606	info@dominicktravel.com
416	9003494970	QUIMBAYA TOURS SAS	BOGOTA D.C.	6362618	colombia@quimbaya_tours.com
417	8300957045	ASV REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	3463280	asv_representaciones@yahoo.com
418	9005867164	VIAJES MAR NEGOCIOS Y TURISMO S.A.S.	BOGOTA D.C.	5607872	maryluzvalencia@viajesmar.com.co
419	8001302661	TOURAM S.A.	BOGOTA D.C.	2858573	touramcontabilidad@gmail.com
420	9004904301	IN SOLIDUM TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	6031593	insolidumtravel@hotmail.com
421	8301077966	ORGANIZACION DE VIAJES Y TURISMO S.A.S.	BOGOTA D.C.	4297000	jcifuentes@orvitur.com.co
422	9005170646	EXYTUR EXCURSIONES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4873736	empresarioscastillo@hotmail.com
423	9004130649	SPORT WORLD TRAVEL S A S Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA SWTRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	4819648	gerencia@sportworldtravel.com
424	9006292027	OFERTOIRS SAS	BOGOTA D.C.	6000869	sofiacristinap@gmail.com
425	9002323202	SUEÑOS Y VIAJES E U	BOGOTA D.C.	5303916	sueñosyviajes_comercial@hotmail.com
426	9005361351	INTERNATIONAL VIP TOURS S A S	BOGOTA D.C.	5304181	quinteroleon1@hotmail.com
427	9000095100	VIAJAR Y VIVIR TURISMO ECOLOGICO LTDA	BOGOTA D.C.	2111368	viajaryvivir@hotmail.com
428	9002509738	TRAVESIA ICANTI Y COMPAÑIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	4429204	gerencia@travesiaicanti.com
429	9005668110	MANNA TRAVEL S.A.S.	BOGOTA D.C.	7425900	natuvtoursgerencia@gmail.com
430	8300573209	ESCARIBE GESTUR LIMITADA	BOGOTA D.C.	7154515	gestur_caribe@gmail.com
431	8600569621	INDIANTOURS LTDA	BOGOTA D.C.	2170098	indiantours21@hotmail.com
432	9006199250	LOS VIAJES DEL BOGA SAS	BOGOTA D.C.	6363903	info@awake.travel
433	9005722757	ALL TO TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6051136	correa.arangoc@gmail.com
434	8301393763	E R EXCURSIONES Y REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	6955292	erexcursiones@gmail.com
435	9006367011	VIVIR VIAJANDO S A S	BOGOTA D.C.	5611304	info@vivirviajando.com.co
436	9006149867	FEELING THE WORLD S A S	BOGOTA D.C.	4674160	info@feeling.travel
437	9007007339	IVI DMC COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	3880400	ccalderon@ividmc.com
438	9005066100	APRENDIENDO POR COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	6822129	gerencia@aprendiendoporcolombia.com
439	9001501307	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SERVICIOS TURISTICOS COLOMBIANOS LIMITADA	BOGOTA D.C.	3440269	aturisticos@yahoo.com
440	9003520345	INVERSIONES SAN FELIPE DE LA VEGA S A S	BOGOTA D.C.	2451107	parquesanfelipec@gmail.com
441	9007092962	TRAVELSOFT S A S	BOGOTA D.C.	3864629	giotv@hotmail.com
442	9007268308	GO AGENCIA DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4749143	catiuncuri@hotmail.com
443	9001104776	INTERNACIONAL ENTERTAINMENT GROUP LIMITADA CON SIGLA	BOGOTA D.C.	3117165316	joe.fajardo@aviationsurveyors.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
		IEG LTDA			
444	9006109726	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO COMFORT TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	3178540412	agenciacomforttravel@gmail.com
445	En tramite	CONNEXIONS LOYALTY TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	6341500	office.bogota@bakermckenzie.com
446	9002986391	CELECTTA REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	7473644	cc@travelconsultores.com
447	9005141626	ASHRAF COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	3202080254	latin@3msoft.net
448	9006321850	BRENNT INTERNATIONAL CORP SAS	BOGOTA D.C.	3104035257	mriveros@brennt.com.co
449	9001449845	ECOGUIAS TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	3475736	info@ecoguias.com
450	8301401332	AERTOUR VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6298258	aerotour@etb.net.co
451	9005875069	AVOLAR EXPRESS SAS	BOGOTA D.C.	6967943	avolarlm@gmail.com
452	9005797362	ASIA TRAVELING SAS	BOGOTA D.C.	7965373	maira.molina@asiatraveling.com.co
453	9004639954	WORLD WIDE TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6203800	director.financiero@miscol.com
454	9004672464	TOURS TRAVEL & BUSINESS LIMITADA	BOGOTA D.C.	6053314	ttandb@travellandbusiness.com.co
455	9001509445	R Y D ORGANIZACION DE EVENTOS SOCIALES LIMITADA	BOGOTA D.C.	6186400	turismaniaporcolombia@gmail.com
456	8301045207	EXPRESS TURISMO Y MARKETING REPRESENTACIONES TURISTICAS LTDA	BOGOTA D.C.	4006017	expressturismo@gmail.com
457	9001055269	TRAVEL GIVE E U	BOGOTA D.C.	6180090	travelgive7@hotmail.com
458	9003519409	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO EN LINEA S A S PUDIENDO UTILIZAR LA SIGLA VIAJA EN LINEA S A S	BOGOTA D.C.	2923562	info@viajaenlinea.com
459	9007409461	DEZIMA TOUR SAS	BOGOTA D.C.	3103827	colombia@dezimatour.com
460	9005879402	TRAVEL AND BOOKING COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	6583952	travelbookingcolombia@hotmail.com
461	9004022229	APG COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	3174368962	e.baquero@apg-ga.com
462	8301245764	MERCURIO REPRESENTACIONES TURISTICAS E U Y LA SIGLA SERA MERCURIO TRAVEL REPRESENTACIONES	BOGOTA D.C.	3145030	mercurio.travel@hotmail.com
463	9001394441	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SIN FRONTERAS TOUR LTDA	BOGOTA D.C.	4278480	dircontable@transportesmisionla.com
464	9003201693	VIAJE Y ESTUDIE SAS	BOGOTA D.C.	5301963	gerencia@viajeyestudie.com
465	9005963662	BUEN VIAJAR COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	4729102	administrativo@buenviajarcolombia.com
466	9005462306	SOÑAR & VOLAR VIAJES Y TURISMO S.A.S.	BOGOTA D.C.	7023641	gerencia@sonaryvolar.com
467	9002186785	TROPICALISIMO LOS VIAJES LTDA SIGLA A G TROPICALISIMO LOS VIAJES LTDA	BOGOTA D.C.	5611928	tropicalisimolosviajes@hotmail.com
468	9004157455	TRAVELBEIG SAS	BOGOTA D.C.	2375700	travelbeig@hotmail.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
469	9007366185	AGENCIA LATINOAMERICANA DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4668841	agencia@alttravel.co
470	9003124361	NATURA TRAVEL DE COLOMBIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	7532734	natura@naturatraveldecolombia.com
471	9001782909	REPRESENTACIONES TURISTICAS ULTRAMAR EU	BOGOTA D.C.	2495460	representacionesturisticasultramar@hotmail.com
472	8301159658	CLASE EJECUTIVA VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	7032929	clase-ejecutiva@hotmail.com
473	9004246154	ASESORES PROFESIONALES DEL TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	7425900	cortiz@asesoresturisticos.net
474	9007026308	POLITOURS DE LAS AMERICAS AGENCIA DE VIAJES S A S	BOGOTA D.C.	2321624	hectorsuarezp@gmail.com
475	9004389450	INVERSIONES JARAMILLO AGUILAR S A S	BOGOTA D.C.	6014676	yulianaguilar@hotmail.com
476	8301025333	VIVA VIAJANDO S.A.S	BOGOTA D.C.	6212775	avanegas@vivaviajando.com
477	9006826586	SEA LAND SKY WAYS SAS	BOGOTA D.C.	7581213	info@sealandskyways.com
478	9004233551	MEETING COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6276527	luis.vera@meetingcolombia.co
479	8300862590	PAQARINA TRAVEL E U	BOGOTA D.C.	7495283	subgerencia@paqarinatravel.com
480	9001235186	VIAJES TICUNA LTDA	BOGOTA D.C.	4164747	gerenciavt@etb.net.co
481	9005944084	TRAVEL ALLIANCES S A S	BOGOTA D.C.	3108162978	directorfinanciero@travelalliances.com
482	9005411939	BARANOA VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	2022931	baranoaviajes@gmail.com
483	9004604509	VIAJES TURISTICOS MUNDIALES LTDA	BOGOTA D.C.	2988519	viajesturisticosmundiales@hotmail.com
484	9007001433	TERRA GROUP COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	3000222	angelag@pmabogados.co
485	9005875280	TRAVELING GROUP SAS	BOGOTA D.C.	3001314	info@travelinggroup.com.co
486	9006249401	PLAY TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	3037550	nandita_05@hotmail.com
487	9005876264	VIAJES Y TURISMO DE ENSUEÑO S A S	BOGOTA D.C.	3490361	viajes@inversionesgranfuturo.com
488	9005297874	AGENCIA DE VIAJES OPERADORA VIAJES Y TURISMO LIBERTAD S A S	BOGOTA D.C.	4072059	viajeslibertad1@gmail.com
489	En tramite	A VIAJAR POR EL MUNDO.COM SAS	BOGOTA D.C.	4717339	avporelmundo@hotmail.com
490	9006264361	CENTRO DE CRUCEROS SAS	BOGOTA D.C.	5207776	administracion@centrodecrucecos.com.co
491	9006342184	VIAJEROS POR COLOMBIA S A S	SOACHA (CUNDINAMARCA)	5753663	yohana.aldana@hotmail.com
492	9002172337	GANDARA TOURS LIMITADA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO QUE UTILIZARA LA SIGLA GANDARA TOURS	BOGOTA D.C.	6129946	gfgandara@hotmail.com
493	9006119849	COLTUR AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO MAYORISTA S A S	BOGOTA D.C.	6154707	jaime.morales@coltur.com.br
494	9006176391	PLANET LIVE TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6234196	andrew0611.8711@gmail.com
495	9006611370	GRUPO EMPRESARIAL TRAVESIA DORADA SAS	BOGOTA D.C.	6948637	info@travesiadorada.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
496	900685542 4	SWI COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7024030	ventas@solways.co
497	900417416 6	BAREDU SAS CON SIGLA BAREDU SAS	BOGOTA D.C.	7520768	gerencia@alltravel.com
498	900591832 0	JADE AGENCIA DE VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	7538983	leintonsandra@hotmail.com
499	900146882 1	SERVICIOS ESPECIALES PARA EL SECTOR TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	8622024	serveturismo@gmail.com
500	900447210 4	EXXODUS GROUP S A S SIGLA EXXODUS S A S	BOGOTA D.C.	301490805 6	info@exxodusgroup.com.co
501	900603665 0	LINKEY SAS	BOGOTA D.C.	312412694 3	linkey.co@gmail.com
502	900649135 7	EVENTRAVEL REPS SAS	BOGOTA D.C.	318491953 6	eventravelreps@yahoo.com
503	En tramite	ALL PLACES FOR YOU 4U SAS	BOGOTA D.C.	319235909 0	allplacesforyou4u@gmail.com
504	900611524 4	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO DESTINO SANTANDER SAS	BOGOTA D.C.	321313985 0	gerencia@destinosantander.com
505	900630437 2	MARKETING AND TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	321347747 3	marketingandtravel@gmail.com
506	900209835 7	CLUB DE VIAJES RECREATIVOS CLUVITOUR SAS	BOGOTA D.C.	2084553	cluvitour@hotmail.com
507	900570696 5	W TRAVEL CO S A S	BOGOTA D.C.	6197692	director@wtravel.com.co
508	900445031 3	VYVE VIAJA Y VIVE EXPERIENCIAS SAS SIGLA VYVE SAS	BOGOTA D.C.	2357927	dianasanchez@vyve.com.co
509	900520583 8	OPERADORA TURISTICA COLOMBIANA ADVENTURA TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	2152840	otcadventura@gmail.com
510	900429280 3	ARMA TU PASEO COM S A S	BOGOTA D.C.	6517777	info@armatupaseo.com
511	900612699 9	STORE TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	4661434	administrativa@storetravel.co
512	900013059 5	VIAJES ATLANTIC LTDA	BOGOTA D.C.	8051443	viajesatlantic@yahoo.com
513	830001827 1	PUNTO DE PARTIDA AGENCIA DE VIAJES LTDA	BOGOTA D.C.	2958274	puntodepartida2002@hotmail.com
514	900568633 5	GESTIVALOR S A S	BOGOTA D.C.	6431677	rlosadasaenz@yahoo.es
515	900173514 0	HOLDING BRANDS S A S	BOGOTA D.C.	5306433	gerencia@grupoentremundos.com
516	900488969 0	ASISTIR COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2691863	asistircolombia@hotmail.com
517	900534446 8	GRUPO EMPRESARIAL MAMUT S A S	BOGOTA D.C.	5423927	gremamut@gmail.com
518	900429488 8	TYSUA EXPERIENCIAS VIAJERAS SAS	BOGOTA D.C.	6966862	sonialorena82@hotmail.com
519	900528353 7	MG VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	7053466	santiago@mosquera.fr
520	900617900 8	TU VIAJE CONMIGO S A S	BOGOTA D.C.	5169764	gerencia@tuviajeconmigo.com
521	900207567 9	TRAVEL FIVE GROUP E U	BOGOTA D.C.	3347009	diego@travel5g.com
522	900708892 8	G SPA TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	5703837	gerencia@gspa-travel.com
523	900512200 9	VIAJES CON ESTILO SAS	BOGOTA D.C.	4206222	karoll.caro@gmail.com
524	900463629 3	AMERICA HOMES BUSINESS S A S	BOGOTA D.C.	321317246 0	gerencia@aaaviajes.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
525	9000209409	REPUBLICANA VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	5105560	republicanaviajesyturismo@hotmail.com
526	9005233351	HIGEA TRAVEL TURISMO DE SALUD Y BIENESTAR SAS	BOGOTA D.C.	7551912	gerencia@higeatravel.com
527	9002698163	AUSTRALASIA TOURS S A S SIGLA AUSTRALASIA TOURS	BOGOTA D.C.	8053287	australasiatours@hotmail.com
528	9000110754	VIAJES TROPICANA RC LTDA	BOGOTA D.C.	3145649	luisfercantor12@hotmail.com
529	9000211501	TRAVEL & SERVICES LIMITADA	BOGOTA D.C.	3010812	yira.gonzalez@travelyservices.com
530	9006482271	VIAJES PABLO VI SAS	BOGOTA D.C.	2214036	viajespablovi@gmail.com
531	9003484715	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO ATLANTA TOURS LIMITADA ATLANTA TOURS LTDA	BOGOTA D.C.	2566695	atlantatoursltda@gmail.com
532	9001979921	INTERNATIONAL TRAVEL PLANNERS MAYORISTA DE TURISMO LIMITADA PERO PODRA UTILIZAR LA SIGLA ITP MAYORISTA DE TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	3473698	gerencia@itpcolombia.com
533	9005251820	ESCAPAR SAS	BOGOTA D.C.	6106078	info@escapar.com.co
534	9004562245	JM TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	4303095	nmosucha@jmtravel.co
535	9006785314	SPG TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	2577503	sandrapatriciagarzon@live.com
536	9003054181	VIAJES Y TURISMO LIBERTAD SAS	BOGOTA D.C.	4072059	viajes.turismo.libertad@gmail.com
537	8600743191	PASSAROLA TOURS SAS	BOGOTA D.C.	4930910	passarolaasistente@cable.net.co
538	9006463636	OFRECEMOS EXCELENCIA Y CALIDAD EN TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	5405338	ofectur@gmail.com
539	9001320785	DELUXE REPS SAS	BOGOTA D.C.	6082982	ctirado@deluxerepscolombia.com
540	9006282617	TOTAL TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	6346622	totaltravelturismo@gmail.com
541	9004935738	GREEN ADVENTURE GROUP SAS	BOGOTA D.C.	7487273	gagcolombia@gmail.com
542	8300168268	ACUATIC PARK EL DESCANSO S.A.	BOGOTA D.C.	7518945	acuatipark@gmail.com
543	9005201430	NEVA TRAVELS SAS	BOGOTA D.C.	3016445680	gerencia@bogotapass.com
544	9007329554	EXYTUR SAS	BOGOTA D.C.	3044561806	comercialexytur@gmail.com
545	9006961830	RUTASINFRONTERAS S A S	BOGOTA D.C.	3118840722	rixiaagonzalez@gmail.com
546	9006577518	GM TRAVEL AGENCY LTDA	BOGOTA D.C.	3124850017	gmtravelagency@hotmail.com
547	9005119359	MUSHA SAS	BOGOTA D.C.	3165601049	info@musha.com.co
548	8300819380	EXPOTURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	2571295	gerencia@expoturismo.co
549	8305037663	AGENCIA V IP STUDENT TRAVEL LIMITADA	BOGOTA D.C.	2369244	manager@agenciavipst.com
550	9005493157	SEGUROPARAVIAJE.COM S A S	BOGOTA D.C.	3441382	william@seguroparaviaje.com
551	9002845978	EC2GROUP LTDA	BOGOTA D.C.	6199291	info@ec2group.com
552	9003263142	OPERADORA DE TURISMO COMUNITARIO	BOGOTA D.C.	6836550	corporacionmanocambiada@yahoo.es

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
		MANO CAMBIADA S A S QUE TAMBIEN PODRA UTILIZAR LA SIGLA MANO CAMBIADA S A S			
553	900239874 2	PROSOCULTUR EVENTOS LTDA	BOGOTA D.C.	4421922	prosocultur@gmail.com
554	900270458 1	ANSWER REPRESENTACIONES TURISTICAS LTDA	BOGOTA D.C.	6551761	wdiaz@answeraeropuerto.com
555	900117500 1	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO TRAVEL & TOUR LTDA TRAVELTOUR	BOGOTA D.C.	6186400	traveltourltida@gmail.com
556	900468742 0	WORLD TRAVELER S A S	BOGOTA D.C.	5301815	ana0308@hotmail.com
557	900422648 8	VIAJES WARRAITA S A S	BOGOTA D.C.	6690708	figueroajames@hotmail.com
558	900569970 7	AGENCIA DE VIAJES DESTINOS TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	2699733	gerencia@destinostravel.co
559	900152549 8	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO DIVERTURS COLOMBIA LTDA	BOGOTA D.C.	4107485	divertuiscolombia@gmail.com
560	900658318 6	AGENCIA DE VIAJES VIAJEMOS LTDA	BOGOTA D.C.	4788062	ladykurt@hotmail.com
561	900538548 9	VIVE TU COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	7455912	vivetucolombia@hotmail.com
562	900169818 9	ISLA TOURS E U	BOGOTA D.C.	8029563	eve.samir@hotmail.com
563	900661659 3	TRAVEL FOR WORLD INTERNATIONAL OPERACIONES HOTELERAS Y AGENCIA DE VIAJES S A S	BOGOTA D.C.	317572996 8	gerencia@travelforworld.com
564	900692752 3	SCAPAT VIAJES & TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	321201930 1	contacto@scapatviajes.com
565	900444073 8	ESTACION DE VIAJES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SIGLA ESTACION DE VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	4881304	contactenos@estaciondeviajes.com
566	830073562 1	MARKETING Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	2187736	comercial@dds.com.co
567	830107706 3	O E VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	5455445	angelapiza@o-eviajes.com
568	900570303 6	O M VIAJES Y TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	4929016	omar.moreno@ejecutivos.com
569	900242055 8	BERAKAH AGENCIA DE VIAJES LTDA	BOGOTA D.C.	4728167	berakahagenciadeviajes@yahoo.es
570	900326206 5	AGENCIA DE VIAJES TURISTRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6411810	ventas@turistravel.com
571	900494701 9	COLOMBIAN GLOBAL TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	321270456 5	colombianglobaltravel@gmail.com
572	900362756 7	GRANTOURS SAS	BOGOTA D.C.	2564330	lopezuribe05@hotmail.com
573	900682267 1	EXPRESATE CON AMOR S A S	BOGOTA D.C.	5603828	expresateconamor.gerencia@mail.com
574	900388797 1	TURISMO SIN LIMITE AGENCIA MAYORISTA DE TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6266454	turismosinlimite2011@hotmail.com
575	900344565 0	PILAR LOPEZ TOURS S A S	BOGOTA D.C.	5203615	pilarlopeztours@gmail.com
576	900496340 2	XPLORA COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2877863	mjara@xploracolombia.com
577	900460887 3	KYMOROS TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	4108603	gerencia@kymoros.com
578	830079016	KADAMANI TRAVEL	BOGOTA D.C.	2451039	ruedamartinez@hotmail.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
	9	LIMITADA			
579	900235500 5	FACTORY DREAMS S.A.S.	BOGOTA D.C.	2430046	factorydreamssas2008@hotmail.com
580	900750366 2	RIO EXPERIENCIAS UNICAS S A S	BOGOTA D.C.	311482160 9	elkincastella@gmail.com
581	900404317 9	TU DESTINO NET MAYORISTA S A S	BOGOTA D.C.	2101121	tudestinomayorista@gmail.com
582	900677502 6	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SONREIR S A S	BOGOTA D.C.	2111620	jennybilovi@gmail.com
583	900734994 0	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO TURISCAP SAS	BOGOTA D.C.	2442900	juridico@rocaorbita.com
584	900428519 3	VIVA VACATIONS COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2538184	ingrig@vivavacations.com.co
585	900482230 1	BEYOND KOREA SAS	BOGOTA D.C.	2565696	eterno0225@gmail.com
586	830109272 8	MARTIN TOUR VIAJES Y TURISMO LIMITADA	BOGOTA D.C.	2686762	martintour@yahoo.es
587	900450742 1	DINALTURS VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	2688024	gerenciadinalturs@gmail.com
588	900098668 5	VAMOS AL LLANO Y CIA LTDA	BOGOTA D.C.	2732283	fafondi@gmail.com
589	900677927 2	PANORAMIX PARIS TOUR S A S	BOGOTA D.C.	2796094	gerente@panoramixparistour.com
590	830137108 7	VIAJES Y MERCADEO COM E U	BOGOTA D.C.	3003702	viajesymercadeo@hotmail.com
591	En tramite	ASISTENCIA TURISTICA ASISTOUR TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	3003827	asistour@hotmail.com
592	900612010 5	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVI TOURS SAS.	BOGOTA D.C.	3099711	avitours.gerencia@gmail.com
593	900535522 4	TRANVIA DE BOGOTA SAS	BOGOTA D.C.	3407243	tranviadebogota@gmail.com
594	900742919 1	AGENCIA DE VIAJES MANHATTAN TOURS N Y C SAS	BOGOTA D.C.	3410350	viajesmanhattantours@hotmail.com
595	900398913 2	ARRAMPICATA VIAJE Y AVENTURA S.A.S.	BOGOTA D.C.	3727005	csanchez@arrampicata.com.co
596	900461882 1	MILLAN TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	4136399	millantravel@hotmail.com
597	900612203 1	ORGANIZACION DE VIAJES Y TURISMO LEON SAS	BOGOTA D.C.	4486828	cjeventos1@gmail.com
598	900490088 3	DE COLOMBIA PARA EL MUNDO SAS	BOGOTA D.C.	4626729	gerencia@lugaresmagicos.net
599	900641569 3	TOURCHIEVENTOS DE COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	4647881	gerencia@tourchieventos.com.co
600	900742774 0	SENTTIR VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4649619	senttir@gmail.com
601	900278049 9	VIAJES SHADAY S A S	BOGOTA D.C.	4755856	viajes_shaday@hotmail.com
602	900613426 1	REPRESENTACIONES TURISTICAS DAMAR TOURS S A S	BOGOTA D.C.	4784053	damartours@gmail.com
603	900498366 2	LOGYC TOUR LTDA	BOGOTA D.C.	4916341	logyctour@logyctour.com
604	900302556 4	ATI ASESORIAS TURISTICAS INTEGRALES S A S	BOGOTA D.C.	5355120	marinitaflorez@gmail.com
605	900161620 1	VAMOS TOURS E U	BOGOTA D.C.	5700226	vamostours@gmail.com
606	900750413 0	TRAVEL CORPORATION SAS	BOGOTA D.C.	5879588	oscarbeltranjimenez@hotmail.com
607	900592226 1	AVIAHO AGENCIA DE VIAJES Y HOTELES SAS	BOGOTA D.C.	6047421	aviahoviajes@gmail.com
608	900722694 4	HOTELEN S A S	BOGOTA D.C.	6110853	aarboleda@hotelen.co

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
609	900213434 2	LATIN AMERICAN EXCURSIONES TOURS LTDA LAET	BOGOTA D.C.	6114342	laet5@yahoo.com.mx
610	900193674 6	CAMINOS POR BOYACA LIMITADA	BOGOTA D.C.	6217549	info@caminosporboyaca.com
611	900734857 1	TRIP OFFERS SAS	BOGOTA D.C.	6432678	giscant@hotmail.com
612	900038649 9	GRUPO EMPRESARIAL E BUSINESS CENTER S A S	BOGOTA D.C.	6917862	maikelnisimblat@yahoo.com
613	900461880 7	TRAVEL & MEDICINE S A S	BOGOTA D.C.	6919269	travelandmedicine@gmail.com
614	900617497 0	VIAJES EL MOHAN SAS	BOGOTA D.C.	7029206	viajeselmohan@hotmail.com
615	900429328 8	COLOMBIAN TRAVEL SERVICE A R S A S	BOGOTA D.C.	7430044	gerenciacoltraservice@gmail.com
616	En tramite	RIQUEZAS DE COLOMBIA AGENTURISMO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	BOGOTA D.C.	7552770	ricoagenturismo@gmail.com
617	900418424 1	MAGNOTURS INTERNATIONAL SAS	BOGOTA D.C.	8017843	gerencia@magnetur.com
618	900631244 2	TUS DESTINOS VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	8114801	reservas@tusdestinos.co
619	900706519 6	COLOMBIA TOUR A&M S A S	BOGOTA D.C.	300218228 1	engineer29@hotmail.com
620	900664093 9	AGENCIA DE VIAJES HUELLAS VIAJERAS S A S	BOGOTA D.C.	301253939 0	huellasviajeras@gmail.com
621	900114229 4	K C T EMPRESA UNIPERSONAL	BOGOTA D.C.	310280366 2	claudioklod@hotmail.com
622	900584286 1	GOITA S A S	BOGOTA D.C.	310763364 0	mmmabg@gmail.com
623	En tramite	EUROCONTINENTES SHERATON SAS	BOGOTA D.C.	311848551 1	eurocontinentessheraton@hotmail.com
624	En tramite	CUBA TRAVEL & HEALTH S A S CON SIGLA ACUBA	BOGOTA D.C.	312433040 3	cubatravelhealthsas@hotmail.com
625	900636323 9	TRAVELVIAJES COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	313259918 2	armando_sandoval015@hotmail.com
626	900639820 1	LINE TOURS COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	313304893 3	viajeslinetours@gmail.com
627	900731828 2	DICHAEA VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	313305753 2	direccion@dichaea.com
628	900576622 8	VIAJES AIRES Y DESTINOS SAS	BOGOTA D.C.	314217888 2	ad.rimar222@hotmail.com
629	En tramite	VIAJES CON AROMA DE CAFE SAS	BOGOTA D.C.	314295330 7	pabloandres1935@hotmail.com
630	900693826 4	CCA TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	314295493 2	ragarcia69@hotmail.com
631	900435773 7	COLPARADISE SAS	BOGOTA D.C.	3689031	agencia@colparadise.com.co
632	900500512 1	TYPICAL COLOMBIA S.A.S.	BOGOTA D.C.	7039976	contacto@typicalcolombia.com
633	900373854 8	GECOS DE COLOMBIA LTDA	BOGOTA D.C.	3508054	info@gelosdecolombia.com
634	900260660 0	PROMOTORA Y COMERCIALIZADORA DE TURISMO Y SOLUCIONES PEDAGOGICAS LTDA CON SIGLA EXCURT SPT	BOGOTA D.C.	4029713	excourt.spt_ltada@yahoo.com
635	900740214 9	VIAJES Y EXCURSIONES GALILEA SAS	BOGOTA D.C.	4670232	viajesyexcursionessgalilea@gmail.com
636	900588325 7	DREAMLAND EXPLORE S A S	BOGOTA D.C.	4673182	davidsaenz0623@gmail.com
637	900714029 2	AGENCIA DE VIAJES VIAJERO MASTER SAS	BOGOTA D.C.	5339639	ejecutivo@viajeromaster.com.co
638	900366694 7	VIP TRAVEL COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	5708996	viptravelcolombia@gmail.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
639	900639191 7	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO TOURIST VACATION SAS	BOGOTA D.C.	7045946	kte_0321@hotmail.com
640	900605732 5	MAGIC WORLD TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	8009940	palitodaza@hotmail.com
641	800168226 1	VIAJES GALEON S A PUDIENDO USAR LA SIGLA VIGALEON S A	BOGOTA D.C.	6512000	monica.traslavina@viajesgaleon.com.co
642	900469396 1	VIAJES AMARO SAS	BOGOTA D.C.	6806783	viajesamaro@gmail.com
643	900435915 6	FIRST IN SERVICE COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6164133	angelica@firstinservice.com
644	900408304 1	ALLISONE TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	2874563	allisone.travel@gmail.com
645	900192181 2	GRUPO CORAL E U	BOGOTA D.C.	4823309	gcoral3@gmail.com
646	900538848 3	TALITA CUM TRAVELS SAS	BOGOTA D.C.	2015874	talcumtravels@gmail.com
647	900623345 4	LA ALIANZA ARLOZ GROUP SAS	BOGOTA D.C.	5605027	johis_370@hotmail.com
648	900442319 5	VIAJEROS AGENCIA DE VIAJES SAS	BOGOTA D.C.	5473194	viajeros.sas@gmail.com
649	900622506 9	GRUPO WAYIU S A S	BOGOTA D.C.	2693808	grupowayiu@gmail.com
650	900588244 9	BLUE OCEAN TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	7552535	yolandabetancourth@hotmail.com
651	900515704 2	SERCOLOMBIA TOURIST SAS	BOGOTA D.C.	5603824	sercolombiatourist@gmail.com
652	900312823 9	DREAM TRAVEL S.A.S	BOGOTA D.C.	4677447	dreamtravelvt@gmail.com
653	900524536 1	ARIKOK VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4660024	arikok90@yahoo.com
654	900133373 8	CASTELTOURS VIAJES Y TURISMO LTDA CON LA SIGLA CASTELTOURS LTDA	BOGOTA D.C.	4839508	casteltours@hotmail.com
655	830510802 1	NH REPRESENTACIONES LTDA	BOGOTA D.C.	6065193	nhrepresentaciones-mayorista@hotmail.com
656	900527913 7	EUROAMERICANS TRAVEL VIP S A S	BOGOTA D.C.	6272074	eurotravelone@hotmail.com
657	860508841 1	MAGIC TOURS LIMITADA	BOGOTA D.C.	6798169	lola27@hotmail.com
658	900381827 2	ASESORIAS TURISTICAS COLOMBIANAS S A S CON SIGLA ASTURCOL S A S	SOACHA (CUNDINAMARCA)	7815503	astuncol30@gmail.com
659	900565224 2	AGENCIA MAYORISTA DE VIAJES Y SERVICIOS TURISTICOS MUNDO @ VIRTUAL TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	8050980	mundovirtual@hotmail.es
660	900657522 8	GLOBAL TRAVEL CENTER S.A.S.	BOGOTA D.C.	311596197 3	alexab7@gmail.com
661	900334855 9	DELAMAR TRAVEL REPRESENTACIONES TURISTICAS S A S	SOACHA (CUNDINAMARCA)	7813719	delamartravel@hotmail.com
662	900461954 3	VIVE HOLDING GROUP SAS	BOGOTA D.C.	4672041	victorbeto1@hotmail.com
663	900604497 4	VIAJES EVENTOS Y ASESORIAS MUNDOS S A S	BOGOTA D.C.	318390898 6	agencia.veamundos@gmail.com
664	900676604 4	TANGRAM GROUP SAS	BOGOTA D.C.	313872059 9	info@tangramgroupsas.com
665	900639021 3	VIAJES 360 COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	6913867	carolinaseguaraarias@gmail.com
666	900553567 1	ENVIOSIN LTDA	BOGOTA D.C.	313629085 5	adm_colombia@enviosin.com

No	NIT	RAZON_SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
667	900389628 1	PEREGRINAR VIAJES Y TURISMO SAS	SOACHA (CUNDINAMARCA)	7261967	peregrinarviajesyturismo@gmail.com
668	830114592 1	GB REPRESENTACIONES LIMITADA	BOGOTA D.C.	6332081	jalbogga3@yahoo.com
669	900414024 9	ENJOY TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	6552992	enjoytravel777@gmail.com
670	900748551 2	WAY GO SAS	BOGOTA D.C.	3048173	waygo@gmail.com
671	900360006 2	AGENCIA DE VIAJES ZAFIRO E U Y SU SIGLA VIAJES ZAFIRO	BOGOTA D.C.	5263368	viajesrs@gmail.com
672	900639491 1	EVENTS GROUP TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	6741031	eventsgrouptravel1@gmail.com
673	900624881 5	AMERICAN TRAVEL AND TOURS SAS	BOGOTA D.C.	3000908	pilar.gerencia.att@gmail.com
674	900536284 0	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GILJEN GROUP LTDA	BOGOTA D.C.	6897934	gerencia@viajesgiljengroup.com
675	900282074 9	AUDITORIAS Y SERVICIOS INTEGRALES MAGLAR LTDA	BOGOTA D.C.	2491787	viajesmaglar@gmail.com
676	900320009 3	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO IZATOUR LTDA	BOGOTA D.C.	2693057	izatour@gmail.com
677	830111479 1	ADVANTIA LOGISTICS SAS	BOGOTA D.C.	2368646	nr@viacorp.co
678	900527435 8	A N I REPRESENTACIONES S A S	BOGOTA D.C.	7557345	mayoreo.ana.maria@hotmail.com
679	900006218 0	COLOMBIAN NET TOURS E U	BOGOTA D.C.	6076187	colombiannettours@hotmail.com
680	900500533 4	AROSTOUR AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	3103954	arostour1@hotmail.com
681	900207968 9	COLOMBIA OCULTA LTDA	BOGOTA D.C.	6303162	colombiaoculta@gmail.com
682	900305408 6	ASTUVIAJE GOURMET SAS	BOGOTA D.C.	300366449 0	gourmet@astuviaje.gom
683	900079601 1	APIE KAJUYALI LTDA	BOGOTA D.C.	2144011	fpedraza@kajuyali.com
684	900716805 0	VIAJES BLANBETOUR SAS	BOGOTA D.C.	2835429	info@viajesblanbetour.com
685	900235381 5	VIA MARKETING COLOMBIA EU PODRA USAR LA SIGLA V M T C EU	BOGOTA D.C.	3000431	viamarketing@hotmail.com
686	830081691 7	CN COLOMBIA VIAJES Y TURISMO LTDA	BOGOTA D.C.	3379153	cncolombia@hotmail.com
687	900626789 4	COLOR TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	3409602	colortravel.co@gmail.com
688	900539849 5	A F M GRUPO EMPRESARIAL PRODUCTOS & SERVICIOS SAS	BOGOTA D.C.	3819807	afm.grupoempresarial@gmail.com
689	900666918 9	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO BALI TOURS S A S	BOGOTA D.C.	4617012	avbalitours@gmail.com
690	900702382 6	FLY TRAVEL TOUR OPERADORA S A S	BOGOTA D.C.	6099774	flytravel.sas@hotmail.com
691	900261520 2	VIAJES PRINCIPAL LTDA	BOGOTA D.C.	6349187	viajesprincipalbog@hotmail.com
692	900588916 1	VIAJES WANDERLUST SAS	BOGOTA D.C.	301212946 1	gerencia@viajeswanderlust.com
693	900733907 5	CASAL VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	312502531 4	chsalamancas@hotmail.com
694	En tramite	INVERSIONES Y AGENCIA DE VIAJES WLADIMIR	BOGOTA D.C.	314336946 2	etcetera_84@hotmail.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
		MONTAÑEZ TOURS SAS			
695	9007094819	MAKATA TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	3176407282	carorangely@hotmail.com
696	9005354914	GRUPO EMPRESARIAL COLOMBIAN PAX LTDA CON SIGLA CULTURA TRAVEL	BOGOTA D.C.	4590856	colombianpax@gmail.com
697	9003481767	TERRITORIO COLOMBIA VIAJES Y TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	3003075	contacto@territoriocolombia.com
698	9005552913	A J VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	6040231	a.j.viajesyturismo@hotmail.com
699	9003027625	INTERNATIONAL SKILLS E U	BOGOTA D.C.	3453258	marketing@intskills.com
700	9004692678	LLANOFINCAS SAS	BOGOTA D.C.	8071453	dianaar@llanofincas.co
701	9004191787	RED SERVICIOS INTEGRALES E U	BOGOTA D.C.	7443344	redserviciosintegraleseu@gmail.com
702	9003117963	GLOBAL INVESTMENT AND SERVICES LTDA	BOGOTA D.C.	4028792	investmentkt@hotmail.com
703	9003300784	CARDENAS CARDENAS & COMPAÑIA REPRESENTACIONES TURISTICAS S A S	BOGOTA D.C.	2361096	cardenascardenasycia@hotmail.com
704	9005000791	CRISMAR MAYORISTA S A S	BOGOTA D.C.	6271963	gerencia@viajescrismar.com
705	9002117703	CASATOUR GRANDES SUPERFICIES DEL SERVICIO TURISTICO S A S	BOGOTA D.C.	3005563529	director@casatour.co
706	9007315786	M&M VIAJES Y LOGISTICA S A S	BOGOTA D.C.	3123285045	mymviajesyevenos@gmail.com
707	8301190527	P B EL MUNDO EN SUS MANOS LIMITADA	BOGOTA D.C.	2138975	pbelmundo@yahoo.es
708	9003570688	ALVIATOURS COLOMBIA LIMITADA	BOGOTA D.C.	2363282	anafrancoraad@yahoo.com
709	9004968206	DE VIAJE SAS	BOGOTA D.C.	2467343	francy.melo@dviaje.com.co
710	9005131692	LET S TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	2716554	letstravel12@gmail.com
711	9005434703	VIAJES MILENIO S A S	BOGOTA D.C.	2732871	jacquelinepereira9@hotmail.com
712	9005248721	ENDUOTRAVELCOLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	2816156	enduotravelcolombia@gmail.com
713	9004066971	PANORAMA TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	2817949	directora@panoramatravelsas.com
714	9005191177	LINI TRAVEL S A S	BOGOTA D.C.	2829122	gerencialinitravel@hotmail.com
715	En tramite	INTERNATIONAL TRAVEL MANAGER SAS	BOGOTA D.C.	3027669	sandraheca04@hotmail.com
716	9005523244	OFERAM ASESORIAS SAS	BOGOTA D.C.	3871582	ortizofe@hotmail.com
717	9003808823	CLUB DE VIAJES MAR ADENTRO S A S	BOGOTA D.C.	4079898	viajesmaradentro@gmail.com
718	9007185166	TOP TOURS SAS	BOGOTA D.C.	4104802	parraagudelo.cindy@gmail.com
719	9005051406	INCOMING COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	4601023	juan_reina@cable.net.co
720	9004787724	ANTARES VIAJES Y TURISMO SAS	BOGOTA D.C.	4643394	antaresviajesyturismo@gmail.com
721	9005847330	AMALIA RADA VIAJES Y TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	4730052	amaliarada@hotmail.com
722	9003134144	VIAJES OXIGENO LTDA	BOGOTA D.C.	4769757	rhernandez@viajesoxigeno.com
723	9006072309	VIAJAR POR COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	4780915	viajarxcolombiaad@hotmail.com

No	NIT	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	TEL	EMAIL_COMERCIAL
724	900544602 3	GRUPO WALKING COLOMBIA SAS	BOGOTA D.C.	4792722	administrativo@grupowalkingcolombia.com
725	900728480 2	AEROVIAJAR SAS	BOGOTA D.C.	4794353	aeroviajar@yahoo.com
726	900430639 5	SPORTS TRAVEL COLOMBIA S A S	BOGOTA D.C.	5209894	diego@santorini.com
727	900428440 0	DESTINOS DE COLOMBIA S A S.	BOGOTA D.C.	5631534	destinosdecolombia@hotmail.com
728	900674725 8	TURISMO Y SALUD ALTERNATIVO SAS	SOACHA (CUNDINAMARCA)	5761286	turisalud13@gmail.com
729	900628312 4	TRENTI GROUP SAS	BOGOTA D.C.	6058578	gerentegeneral@tentrigroup.com
730	900539553 0	SAINT GROUP S A S	BOGOTA D.C.	6058587	saudademariposa@hotmail.com
731	900320985 7	CLASS TRAVEL WORLD LTDA	BOGOTA D.C.	6102424	gerencia@classtravelworld.com
732	900724642 0	ORISHAS VIAJES Y TURISMO S A S	BOGOTA D.C.	6158588	rubbybaquero@yahoo.es
733	900146984 4	ALIANZA TURISMO & TRANSPORTE LTDA	BOGOTA D.C.	6176617	grupoalianzalda@gmail.com
734	900516969 1	SKORPIO TRAVEL SAS	BOGOTA D.C.	6194713	skorpiotravel@hotmail.com
735	900327491 2	REPRESENTACIONES AVIA S A S	BOGOTA D.C.	6211455	mlquirolga@representacionesavia.com
736	900514308 4	WORLDEXPERIENCE S A S	BOGOTA D.C.	6277020	oscarpaez@worldexperiencegroup.com
737	900613777 1	DREAMS VACATION SAS	BOGOTA D.C.	6771725	luzdary1309@hotmail.com
738	900377161 0	A & M TURISMO SAS	SOACHA (CUNDINAMARCA)	7321582	am.viajesyturismo@gmail.com

Apéndice D – Datos Demográficos y Generales de Encuestados

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
1	AGENCIA DE VIAJES VILLA DE LEIVA S A	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	Si	ISO 9001
2	DE UNA COLOMBIA TOURS LTDA	Bogotá	Privada	51 a 200	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	Si	ISO 9001
3	VIAJES Y TURISMO DAVINCI S.A.	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
4	AVIA CARIBBEAN LTDA Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA AVIA CARIBBEAN	Bogotá	Privada	51 a 200	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
5	VIAJES FIVA S.A	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
6	TOUREXITO SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación,	Más de 20	Si	ISO 9001

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
						asesoría			
7	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GAVIOTA TOURS LIMITADA GAVIOTURS LTDA Y PODRA U	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
8	TECNIVIAJES LALIANXA S.A.S.	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
9	WORLD TOURS S A S	Bogotá	Privada	51 a 200	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
10	GRUPO TURISTICO COLOMBIANO OVER S.A PERO PODRA DENOMINARSE SIMPLEMENTE OVER S.A O GRUPO OVER S.A	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
11	ASIA PACIFIC TOURS S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno
12	VIAJES PREMIER LTDA	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
13	OMNI TOURS COLOMBIA LTDA PERO PODRA USAR LA SIGLA OMNI TOURS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno
14	INTERNATIONAL TRAVEL & GENERAL SERVICES S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
15	J T R REPRESENTACIONES TURISTICAS S.A.S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	Si	ISO 9001
16	TRAVEL FOR WORLD INTERNATIONAL OPERACIONES	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
	HOTELERAS Y AGENCIA DE VIAJES S A S								
17	FESTIVAL TOURS L' ALIANXA S.A.S.	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
18	COLOMBIA ECOTURISMO SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
19	VIAJES IBERO-LUNA MAYORISTA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA O VIAJES IBERO-LUNA MAYORISTA S.A.S	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
20	VIAJES TOUR COLOMBIA SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
21	SPORT WORLD TRAVEL S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o	f. () Bienestar:	1 a 5	Si	Normas técnicas

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
	A S Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA SWTRAVEL S A S				Presidente	salud, educación, asesoría			sectoriales
22	TRAVEL ADVISORS SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	Si	Normas técnicas sectoriales
23	BOGOTA TOURISM AND BUSINESS GROUP SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA SIGLA BTB GROUP SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
24	COLOMBIAN TRAVEL SERVICE A R S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	Normas técnicas sectoriales
25	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO TOURIST VACATION SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
26	AEROVIAJES PACIFICO	Bogotá	Privada	51 a 200	Gerente de área o Jefe de	f. () Bienestar:	Más de	Si	ISO 9001

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
	DE BOGOTA S.A.				departamento	salud, educación, asesoría	20		
27	EXPRESO VIAJES Y TURISMO EXPRESO S A S PUDIENDO UTILIZAR LA SIGLA EVT S A S	Bogotá	Privada	51 a 200	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
28	KIBOKO COLOMBIA SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	No	Ninguno
29	ESCOBAR OSPINA SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
30	TUCAYA COLOMBIA SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
31	PANORAMIX PARIS TOUR S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	Normas técnicas sectoriales

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
32	COLOMBIAN TOURIST S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
33	DUQUE ESCOBAR Y CIA VIAJES CHAPINERO L ALIANXA S.A.S.	Bogotá	Privada	51 a 200	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
34	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S A PODRA USAR LA SIGLA AVIATUR SA	Bogotá	Privada	201 ó más	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
35	TORGA INTERNATIONAL SERVICES LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	Si	Normas técnicas sectoriales
36	CORPECOL VIAJES Y TURISMO LTDA	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	ISO 9001
37	DISCOVER COL TRAVEL AND EVENTS LTDA	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación,	Más de 20	Si	ISO 9001

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
						asesoría			
38	COLMUNDO LIMITADA	Bogotá	Privada	11 a 50	Coordinador de Calidad	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno
39	INVERSIONES CUJAR TURISMO LIMITADA	Bogotá	Privada	11 a 50	Coordinador de Mercadeo	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
40	SUPER DESTINO LTDA PODRA USAR LA SIGLA VIAJE SUPERIOR	Bogotá	Privada	51 a 200	Coordinador administrativo	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
41	BESTRAVEL SERVICE LTDA	Bogotá	Privada	51 a 200	Lider de Calidad	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
42	CARREÑO TOURS LIMITADA	Bogotá	Privada	11 a 50	Director Nacional de Ventas	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
43	EVENTURISMO S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Directora Administrativa	f. () Bienestar: salud, educación,	16 a 20	Si	ISO 9001

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
						asesoría			
44	UGA TURISMO S.A.S	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
45	ANDES TOURS SA	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
46	TURISMO JOTACE LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Jefe de Reservas	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	Si	ISO 9001
47	VIAJES COUNTRY S.A.S.	Bogotá	Privada	11 a 50	Auxiliar de Calidad	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
48	CHICO TOURS LTDA	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
49	TURISMO INTERNACIONAL	Bogotá	Privada	11 a 50	Jefe de Operaciones	f. () Bienestar: salud, educación,	6 a 10	Si	Normas técnicas sectoriales

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
	COLOMBIA S A S					asesoría			
50	MULTIVIAJES LTDA	Bogotá	Privada	11 a 50	Contador	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
51	AGENCIA DE VIAJES VILLA DE LEIVA S A	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
52	IDEALTOUR LIMITADA	Bogotá	Privada	11 a 50	Asesora Comercial	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno
53	EVENTURISMO S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Asesora Comercial	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
54	NOMADAS S A AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO PODRA UTILIZAR LA SIGLA NOMADAS S A L ALIANXA	Bogotá	Privada	11 a 50	Asistente de Gerencia	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
55	GUIALTUR SAS OPERADOR MAYORISTA DE TURISMO	Bogotá	Privada	11 a 50	Asistente Administrativa	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
56	NEXO TOURS BOGOTA LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Asistente de Gerencia	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	ISO 9001
57	VIAJES COLON DE COLOMBIA S.A.	Bogotá	Privada	1 a 10	Asesora Comercial	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
58	ELITE PLUS VIAJES SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Departamento contable	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	ISO 9001
59	PRIMAVERA CAMPING TOURS LTDA	Bogotá	Privada	11 a 50	Coordinador Logístico	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
60	KARINA TRAVELS ASESORES TURISTICOS S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
61	CIRCUITOS TURISTICOS LIMITADA	Bogotá	Privada	1 a 10	Asesora Comercial	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
62	TRAVELTRIP ASSISTANCE SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Directora Comercial	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	Normas técnicas sectoriales
63	ITALTRAVEL REPRESENTACIONES TURISTICAS LTDA QUIEN PODRA UTILIZAR LA SIGLA ITALTRAVEL LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Encargado de contabilidad y de procesos de calidad	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	No	Ninguno
64	VIAJES SELECTOS LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
65	VICTORIA EXPRESS LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
66	LINEAS JORGE PARRA	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente General o	f. () Bienestar:	Más de	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
	LTDA				Presidente	salud, educación, asesoría	20		
67	TU RESERVA COM S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Jefe de Ventas	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
68	KONOCER VIAJES Y TURISMO LTDA Y PODRA UTILIZAR LA DENOMINACION CONVENCION C	Bogotá	Privada	1 a 10	Jefe de Oficina	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
69	MARTIZU SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Coordinador de Calidad	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
70	TURISMO EL GLOBO S.A.S	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	ISO 9001
71	TOUR & GO S A S . HOTELES ON VACATION	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación,	Más de 20	Si	ISO 9001

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
	E INNOVA					asesoría			
72	VIAJES GEOMUNDO S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno
73	MAYATUR SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Director Nacional de Ventas	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
74	ATRAPALO COLOMBIA SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Directora Administrativa	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	Si	ISO 9001
75	VIAJES EL CORTE INGLES COLOMBIA SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Coordinador administrativo	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	Si	ISO 9001
76	GROUPON TRAVEL COLOMBIA S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Director Administrativo	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	Si	Normas técnicas sectoriales
77	SUBATOURS SAS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación,	Más de 20	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
						asesoría			
78	LIVETUR S A S	Bogotá	Privada	11 a 50	Jefe de Operaciones	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	Si	Normas técnicas sectoriales
79	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GLOBAL BLUE REPRESENTACIONES S A Y PODRA UTILIZAR LA SIGLA GLOBAL MERCADO DEL TURISMO S A	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
80	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO CIELOS ABIERTOS LTDA CIELOS ABIERTOS	Bogotá	Privada	11 a 50	Gerente General o Presidente	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
81	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO GOLDTOUR S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Director Comercial	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	11 a 15	No	Ninguno

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
82	EVENTURISMO S A S	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	16 a 20	No	Ninguno
83	HALCON VIAJES SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Asistente Administrativa	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	Más de 20	No	Ninguno
84	OCTOPUS TRAVEL LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Dierector Administrativo	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	ISO 9001
85	GERENCIANDO49 SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Jefe de Ventas	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
86	VELEZ TOURS S.A.S.	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno
87	TROTAMUNDOS S A	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	Normas técnicas sectoriales

No.	Agencia de Viajes	A. ¿Su empresa está ubicada en?	B. Su empresa es de tipo:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?	D. ¿Su cargo es?	E. En qué tipo de empresa trabaja?	D. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	E. ¿Su empresa cuenta con sistema de Gestión de Calidad?	F. ¿Con qué sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa?
88	DINALTUR LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	6 a 10	Si	Normas técnicas sectoriales
89	TRAVEL ACCES MAYORISTA DE TURISMO SAS	Bogotá	Privada	1 a 10	Jefe Administrativo	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	Si	Normas técnicas sectoriales
90	RUMAT LTDA	Bogotá	Privada	1 a 10	Gerente de área o Jefe de departamento	f. () Bienestar: salud, educación, asesoría	1 a 5	No	Ninguno



Apéndice E – Prueba Coeficiente Alpha de Cronbach

El *coeficiente alfa de Cronbach* permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de n variables observadas. Para cada factor analizado por la encuesta se cuenta con mínimo con 2 preguntas de variables relacionadas con el factor, razón por la cual es de importancia verificar la fiabilidad de los resultados de la magnitud del factor. Para el caso de los factores que disponen solamente de 2 preguntas, el *coeficiente alfa de Cronbach* no permite evaluar la fiabilidad de la escala de la magnitud del factor. Se considera que valores del *coeficiente alfa de Cronbach* superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

1. Fórmula

$$\text{Alpha de Cronbach} = \left(\frac{k}{k-1} \right) * \left(1 - \frac{\sum_i^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

S_i^2 , es la varianza del ítem i,

S_t^2 , es la varianza de los valores totales observados y,

k , es el número de preguntas o ítems.

2. Resultados Finales

Factores	Alpha de Cronbach	k
Alta Gerencia	0.93269	5
Planeamiento de Calidad	No aplica	*
Auditoría y Evaluación de Calidad	0.818131272	3
Diseño del Producto	No aplica	*
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.871272303	3
Control y Mejoramiento del Proceso	0.850946986	5
Educación y Entrenamiento	0.925162276	4
Circuitos de Calidad	0.915886168	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.777183626	5

Apéndice F – Prueba de Kolmogorov-Smirnov

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (también llamada prueba K-S) es una prueba de Bondad de Ajuste que se utiliza para determinar si una distribución no tipificada sigue una distribución normal. Para el caso de la aplicación de la prueba de K-S se usó el paquete SPSS, en su módulo de análisis para la función K-S de 2 muestras independientes, N1 muestra de medianas sin sistema de gestión de calidad y N2 muestra de medianas con sistema de gestión de calidad para cada uno de los factores analizados en la encuesta. A continuación se presenta el planteamiento de las hipótesis a probar mediante la prueba de K-S, los datos procesados, y los resultados finales de la herramienta SPSS.

1. Hipótesis planteadas

H_{nula} = *El factor analizado sigue una distribución normal*

$H_{alternativa}$ = *El factor analizado difiere de una distribución normal*

Una de las dos hipótesis planteadas es aceptada si cumple la condición establecida anteriormente. El software SPS calcula internamente un estadístico de prueba (Z) y la significancia asintótica (p-valor)

El nivel de significancia escogido para la prueba es 0,05; las significancias asintótica (p-valor) calculado por el software (p-valor) es una medida de l grado en que la muestra contradice la Hipótesis alterna. El criterio a considerar es:

Si $p\text{-valor} \geq \alpha \rightarrow$ Aceptar H_0

Si $p\text{-valor} < \alpha \rightarrow$ Rechazar H_0 . Aceptar H_a

2. Datos Analizados

Factor 1 - Alta Gerencia

Bloque	Alta Gerencia						
Factor	Alta Gerencia						
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P21	P6	P29	P8	P14	Mediana Factor 1
	B	4	4	3	3	4	4
	B	5	5	5	5	5	5
	A	3	3	3	3	3	3
	B	4	4	2	3	4	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	5	4
	B	4	4	3	3	4	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	5	4
	A	5	4	4	3	5	4
	A	1	1	1	1	1	1
	B	4	4	3	4	4	4
	A	4	4	4	4	5	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	5	4
	A	4	4	4	4	5	4
	A	4	4	4	4	5	4
	A	3	3	3	3	5	3
	B	4	4	4	4	4	4
	B	5	4	3	4	4	4
	A	2	2	3	2	2	2
	B	4	4	4	4	4	4
	A	2	2	2	2	4	2
	B	4	4	4	3	4	4
	B	5	5	5	4	4	5
	A	4	4	3	5	4	4
	B	4	4	3	4	4	4
	A	5	3	2	3	5	3
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	5	3	3	5	4
	B	1	1	1	1	1	1
	B	4	4	2	4	4	4
	B	4	4	3	4	5	4
	B	3	4	3	4	4	4
	B	4	4	3	5	5	4
	A	4	4	4	4	4	4
	B	5	5	5	5	5	5
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4	4

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	4	3
A	4	4	4	4	5	4
B	5	4	4	4	5	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	4	3
A	3	4	3	3	3	3
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	3	3	2	3
B	3	4	4	4	4	4
A	4	4	5	3	5	4
A	4	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	3	4	5	4
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	3	4	4	4
B	4	5	3	3	5	4
B	1	1	1	1	1	1
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	5	4	4	4	5	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	4	3
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	5	3
B	4	4	4	4	4	4
B	5	4	3	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	2	2	2	2	4	2

Factor 2 - Planeamiento de Calidad

Bloque	Alta Gerencia			
Factor	Planeamiento de Calidad			
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P5	P27	Mediana Factor 2
	B	4	3	3.5
	B	5	5	5
	A	3	3	3
	B	4	4	4
	B	3	4	3.5
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	5	4	4.5
	A	1	1	1
	B	4	4	4
	A	4	5	4.5
	B	3	4	3.5
	B	4	4	4
	A	4	4	4
	B	5	3	4
	A	4	4	4
	A	4	4	4
	A	3	3	3
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	2	3	2.5
	B	3	3	3
	A	1	2	1.5
	B	4	4	4
	B	5	5	5
	A	3	3	3
	B	4	4	4
	A	5	4	4.5
	B	4	4	4
	B	4	3	3.5
	B	1	1	1
	B	4	4	4
	B	2	3	2.5
	B	3	3	3
	B	5	4	4.5
	A	4	4	4
	B	5	5	5

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
A	3	3	3
A	4	2	3
B	3	4	3.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	4	3	3.5
A	4	4	4
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
B	4	4	4
A	4	5	4.5
A	4	4	4
B	3	3	3
A	3	3	3
B	4	4	4
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
B	4	4	4
B	4	3	3.5
B	1	1	1
A	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	3	4	3.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	4	4	4
B	4	4	4
A	4	4	4
A	4	4	4
A	3	3	3
B	4	4	4
B	4	4	4
B	3	3	3
A	1	2	1.5

Factor 3 - Auditoría y Evaluación de Calidad

Bloque	Alta Gerencia				
Factor	Auditoría y Evaluación de Calidad				
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P22	P23	P3	Mediana Factor 3
		B	4	4	3
	B	5	5	4	5
	A	3	3	3	3
	B	3	3	3	3
	B	4	4	3	4
	B	4	4	3	4
	B	4	4	3	4
	B	4	4	3	4
	B	4	4	1	4
	A	5	4	3	4
	A	1	1	3	1
	B	4	4	3	4
	A	3	5	4	4
	B	4	4	4	4
	B	4	4	4	4
	A	4	4	4	4
	B	3	3	3	3
	A	4	4	4	4
	A	4	4	4	4
	A	5	3	2	3
	B	4	4	4	4
	B	5	4	4	4
	A	3	2	2	2
	B	4	4	4	4
	A	2	2	1	2
	B	4	4	3	4
	B	4	5	4	4
	A	3	3	3	3
	B	4	4	5	4
	A	5	5	3	5
	B	4	4	5	4
	B	3	3	2	3
	B	1	1	1	1
	B	4	2	2	2
	B	5	3	2	3
	B	3	3	2	3
	B	5	5	3	5
	A	4	4	4	4
	B	5	5	4	5

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	4	4	4	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
A	4	3	3	3
A	2	4	4	4
B	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	4	3
A	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	4	4	3	4
A	4	4	4	4
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	3	4	4
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	4	5	4
B	3	3	2	3
B	1	1	1	1
A	4	4	4	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	4	4	4	4
A	5	3	2	3
B	4	4	4	4
B	5	4	4	4
B	4	4	4	4
A	2	2	1	2

Factor 4 - Diseño del Producto

Bloque	Alta Gerencia			
Factor	Diseño del Producto			
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P32	P31	Mediana Factor 4
	B	4	4	4
	B	5	4	4.5
	A	3	3	3
	B	3	3	3
	B	3	3	3
	B	4	4	4
	B	3	2	2.5
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	4	4	4
	A	1	1	1
	B	3	3	3
	A	5	5	5
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	5	4	4.5
	B	4	4	4
	A	4	4	4
	A	5	5	5
	A	5	3	4
	B	4	4	4
	B	5	4	4.5
	A	4	4	4
	B	4	4	4
	A	2	2	2
	B	4	4	4
	B	5	4	4.5
	A	4	5	4.5
	B	4	3	3.5
	A	4	3	3.5
	B	4	4	4
	B	4	5	4.5
	B	1	1	1
	B	2	2	2
	B	4	3	3.5
	B	2	4	3
	B	5	4	4.5
	A	4	4	4
	B	5	2	3.5

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
A	4	4	4
A	4	2	3
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	4	3.5
A	4	4	4
B	4	4	4
A	5	3	4
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	5	4	4.5
A	4	4	4
B	3	3	3
A	3	3	3
B	3	4	3.5
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
B	4	3	3.5
B	4	5	4.5
B	1	1	1
A	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	4	4	4
B	4	4	4
A	5	4	4.5
A	5	3	4
B	4	4	4
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	2	2	2

Factor 5 - Gestión de la Calidad del Proveedor

Bloque	Proveedores				
Factor	Gestión de la Calidad del Proveedor				
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P13	P7	P15	Mediana Factor 5
		B	4	4	4
	B	5	5	5	5
	A	3	3	3	3
	B	4	4	4	4
	B	3	3	3	3
	B	4	3	4	4
	B	4	4	4	4
	B	4	3	4	4
	B	4	4	4	4
	A	5	4	4	4
	A	1	1	1	1
	B	4	4	4	4
	A	5	2	5	5
	B	3	4	4	4
	B	5	4	4	4
	A	4	4	4	4
	B	5	4	4	4
	A	3	3	3	3
	A	5	5	5	5
	A	4	3	5	4
	B	4	4	4	4
	B	4	4	4	4
	A	3	2	4	3
	B	4	4	4	4
	A	3	2	4	3
	B	3	2	3	3
	B	5	5	4	5
	A	5	5	5	5
	B	4	4	4	4
	A	5	2	4	4
	B	3	4	4	4
	B	4	3	4	4
	B	1	1	1	1
	B	4	2	4	4
	B	4	3	4	4
	B	4	3	4	4
	B	5	3	4	4
	A	4	4	4	4
	B	5	5	5	5

Resultados Preguntas por Encuestado

B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	4	3	3	3
A	4	4	4	4
B	3	4	5	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	4	3	3
A	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	2	3	3
B	4	4	4	4
A	5	3	5	5
A	4	4	4	4
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	4	4	4
B	4	3	4	4
B	1	1	1	1
A	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	3	4	5	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	4	4	4	4
A	4	3	5	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	3	2	4	3

Factor 6 - Control y Mejoramiento del Proceso

Bloque	Gestión de Procesos						
Factor	Control y Mejoramiento del Proceso						
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P16	P12	P20	P28	P1	Mediana Factor 6
		B	4	4	4	2	3
	B	5	5	5	3	4	5
	A	3	3	3	3	3	3
	B	4	5	4	3	3	4
	B	4	4	4	3	3	4
	B	4	4	4	3	5	4
	B	4	4	4	3	4	4
	B	4	5	5	1	4	4
	B	5	5	4	2	2	4
	A	4	5	5	4	3	4
	A	1	1	1	3	1	1
	B	3	4	4	3	4	4
	A	4	5	5	1	3	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	5	4	4	4	4
	A	4	4	3	4	4	4
	B	4	4	4	3	4	4
	A	4	4	4	4	4	4
	A	5	4	4	3	5	4
	A	5	5	5	3	3	5
	B	4	4	4	3	4	4
	B	4	5	5	4	4	4
	A	4	3	4	2	2	3
	B	4	4	4	3	4	4
	A	4	3	2	2	1	2
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	5	4	5	4
	A	3	5	5	3	3	3
	B	4	3	4	3	3	3
	A	5	5	4	1	2	4
	B	4	4	3	4	4	4
	B	5	4	4	3	4	4
	B	1	1	1	1	1	1
	B	2	4	4	2	2	2
	B	5	5	5	2	3	5
	B	2	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	2	4	4
	A	4	4	4	4	4	4
	B	5	5	5	4	5	5

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	3	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	4	4	4	3	3	4
A	4	5	5	3	2	4
B	5	5	5	3	5	5
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	4	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	4	4	4	4	3	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	4	3	3	3	3
B	4	4	3	2	4	4
A	5	5	5	3	5	5
A	4	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	3	4	3	3	3
B	5	4	4	3	4	4
B	1	1	1	1	1	1
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	5	5	5	3	5	5
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	4	3	3	3	3
A	4	4	4	4	3	4
B	4	4	4	4	4	4
A	4	4	3	4	4	4
A	5	5	5	3	3	5
B	4	4	4	3	4	4
B	4	5	5	4	4	4
B	4	4	4	3	4	4
A	4	3	2	2	1	2

Factor 7 - Educación y Entrenamiento

Bloque	Gestión de Procesos					
Factor	Educación y Entrenamiento					
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P18	P4	P11	P30	Mediana Factor 7
		B	2	2	4	3
	B	5	4	5	5	5
	A	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	3	4	3	3.5
	B	4	4	4	3	4
	B	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	3	4
	A	4	4	4	3	4
	A	1	3	1	1	1
	B	3	4	4	3	3.5
	A	2	3	4	5	3.5
	B	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	5	4	4	5	4.5
	B	4	4	4	3	4
	A	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	4	4
	A	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	2	2	2	3	2
	B	4	4	4	3	4
	A	1	1	1	2	1
	B	4	3	4	3	3.5
	B	4	4	4	4	4
	A	4	4	3	4	4
	B	4	4	4	3	4
	A	4	3	5	5	4.5
	B	4	4	4	4	4
	B	4	5	4	4	4
	B	1	1	1	1	1
	B	2	4	4	4	4
	B	4	3	3	3	3
	B	4	3	3	3	3
	B	3	4	4	4	4
	A	4	4	3	4	4
	B	5	5	5	5	5

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	3	4
A	3	3	3	3	3
A	4	1	2	1	1.5
B	4	4	5	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	3	4
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	4	3	3
B	4	4	4	4	4
A	4	4	4	5	4
A	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	3	4
B	4	5	4	4	4
B	1	1	1	1	1
A	4	4	3	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	3	4
B	4	4	5	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	3	4
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	5	4	4	5	4.5
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	3	4
A	1	1	1	2	1

Factor 8 - Círculos de Calidad

Bloque	Gestión de Procesos					
Factor	Círculos de Calidad					
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P2	P26	P25	P17	Mediana Factor 8
	B	3	2	2	1	2
	B	3	4	5	4	4
	A	3	3	3	3	3
	B	3	3	3	3	3
	B	3	4	4	3	3.5
	B	4	4	4	4	4
	B	4	3	4	3	3.5
	B	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	3	4
	A	4	3	4	4	4
	A	3	3	1	1	2
	B	4	3	4	3	3.5
	A	3	3	2	3	3
	B	4	4	4	3	4
	B	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	3	4
	B	4	3	3	3	3
	A	4	4	4	4	4
	A	4	3	3	4	3.5
	A	3	3	3	3	3
	B	5	4	4	5	4.5
	B	4	3	4	4	4
	A	2	2	2	2	2
	B	4	3	3	3	3
	A	1	2	2	1	1.5
	B	3	3	3	4	3
	B	5	4	3	3	3.5
	A	3	3	3	2	3
	B	4	4	4	3	4
	A	2	3	3	2	2.5
	B	3	4	4	3	3.5
	B	4	4	4	3	4
	B	1	1	1	1	1
	B	2	2	2	4	2
	B	2	2	3	2	2
	B	4	3	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	5	4
	B	5	5	5	3	5

Resultados Preguntas
por Encuestado

B	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
B	4	3	4	3	3.5
A	3	3	3	3	3
A	1	2	2	1	1.5
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	4	2	3
B	4	4	4	4	4
A	3	4	5	3	3.5
A	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	3	4
B	4	4	4	3	4
B	1	1	1	1	1
A	4	4	4	5	4
B	4	4	4	4	4
B	4	3	4	3	3.5
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	4	4	4	3	4
A	3	3	3	3	3
B	5	4	4	5	4.5
B	4	3	4	4	4
B	4	3	3	3	3
A	1	2	2	1	1.5

Factor 9 - Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Bloque	Clientes					
Factor	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente					
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P19	P9	P10	P24	Mediana Factor 9
	B	2	4	4	4	4
	B	5	5	5	5	5
	A	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	3	4	4	4
	B	4	5	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	B	4	5	3	3	3.5
	B	4	3	4	4	4
	A	4	4	4	4	4
	A	1	1	1	1	1
	B	4	3	3	4	3.5
	A	4	5	4	5	4.5
	B	3	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	1	4	4	3	3.5
	B	3	3	3	3	3
	A	3	4	4	4	4
	A	4	5	4	4	4
	A	5	3	3	5	4
	B	5	5	4	4	4.5
	B	4	4	5	4	4
	A	2	5	3	3	3
	B	3	4	3	4	3.5
	A	3	1	2	2	2
	B	4	5	4	4	4
	B	5	5	5	5	5
	A	4	4	2	4	4
	B	4	4	1	4	4
	A	3	3	5	4	3.5
	B	5	4	4	4	4
	B	4	5	3	3	3.5
	B	1	1	1	1	1
	B	2	5	5	4	4.5
	B	4	4	4	4	4
	B	4	2	3	2	2.5
	B	3	5	4	5	4.5
	A	4	4	4	4	4
	B	5	4	5	5	5

Resultados Preguntas por Encuestado

B	3	4	4	4	4
B	3	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	3	4	4	4	4
A	3	3	4	4	3.5
A	4	5	4	2	4
B	4	5	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	4	3	3
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	2	3	4	3
B	3	4	4	4	4
A	3	3	5	5	4
A	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	3	4	4	3	3.5
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	1	4	4
B	4	5	3	3	3.5
B	1	1	1	1	1
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	3	4	4	4	4
B	4	5	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	4	3	3
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	1	4	4	3	3.5
A	5	3	3	5	4
B	5	5	4	4	4.5
B	4	4	5	4	4
B	3	4	3	4	3.5
A	3	1	2	2	2

3. Tabla de Frecuencias por Factor

	¿Con sistema de gestión de calidad (N1) o Sin sistema de gestión de calidad (N2)?	N1 y N2
Factor 1 – Alta Gerencia	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 2 – Planeamiento de Calidad	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 3 – Auditoría y Evaluación de Calidad	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 4 – Diseño del Producto	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 5 – Gestión de la Calidad del Proveedor	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 6 – Control y Mejoramiento del Proceso	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 7 – Educación y Entrenamiento	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 8 – Círculos de Calidad	N1	50
	N2	40
	Total	90
Factor 9 – Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	N1	50
	N2	50
	Total	90



4. Resultados Finales Procesamiento SPSS

Estadísticos de prueba	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
Z de Kolmogorov-Smirnov	.498	.121	.933	.320	.074	.862	.886	.909	.838
Sig. asintótica (bilateral)	0.000	.000	.001	.061	.000	.002	.002	.001	.002

Conclusión: Para los factores 1 a 3 y 5 a 9 se acepta la hipótesis alternativa, al ser su significancia asintótica (p-valor) inferior al nivel de significancia de la prueba ($\alpha= 0,05$). Para el factor 4 se acepta la hipótesis nula. Por lo que se aplicará a todos los factores la prueba U de Mann Whitney por no seguir una distribución normal. Para el factor 4 se hará una prueba de Diferencia de Medias a través de la distribución normal.



Apéndice G – Prueba U de Mann Whitney

La prueba U de Mann Whitney (también llamada de Mann-Whitney-Wilcoxon) es una prueba no paramétrica que se utiliza para probar hipótesis de heterogeneidad de dos muestras independientes que no siguen una distribución normal, para este caso se tiene N1 muestra de medianas CON sistema de gestión de calidad y N2 muestra de medianas SIN sistema de gestión de calidad para cada uno de los factores analizados en la encuesta. A continuación se presenta el planteamiento de las hipótesis a probar mediante la prueba U de Mann Whitney, los datos procesados, y los resultados finales de la herramienta SPSS.

1. Hipótesis planteadas

H_{nula} = *No existe una diferencia significativa entre las Medianas del factor*

$H_{alternativa}$ = *Sí existe una diferencia significativa entre las Medianas del factor*

El nivel de significancia escogido para la prueba es 0,05; las significancias asintótica (p-valor) calculado por el software (p-valor) permite conocer la medida en que la muestra contradice la Hipótesis alterna. El criterio a considerar es: (Universitat de Barcelona, 2015)

Si $p\text{-valor} \geq \alpha \rightarrow$ Aceptar H_0

Si $p\text{-valor} < \alpha \rightarrow$ Rechazar H_0 . Aceptar H_a

Una de las dos hipótesis planteadas es aceptada si cumple la condición establecida anteriormente. La prueba se aplica a todos los factores, con excepción del factor 4 “Diseño del Producto”, para el cual se aplica la prueba de “diferencia de medias” debido a que sigue una distribución normal.

2. Datos Analizados

Factor 1 - Alta Gerencia

Bloque	Alta Gerencia						
Factor	Alta Gerencia						
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P21	P6	P29	P8	P14	Mediana Factor 1
		B	4	4	3	3	4
	B	5	5	5	5	5	5
	A	3	3	3	3	3	3
	B	4	4	2	3	4	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	5	4
	B	4	4	3	3	4	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	5	4
	A	5	4	4	3	5	4
	A	1	1	1	1	1	1
	B	4	4	3	4	4	4
	A	4	4	4	4	5	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	5	4
	A	4	4	4	4	5	4
	A	4	4	4	4	5	4
	A	3	3	3	3	5	3
	B	4	4	4	4	4	4
	B	5	4	3	4	4	4
	A	2	2	3	2	2	2
	B	4	4	4	4	4	4
	A	2	2	2	2	4	2
	B	4	4	4	3	4	4
	B	5	5	5	4	4	5
	A	4	4	3	5	4	4
	B	4	4	3	4	4	4
	A	5	3	2	3	5	3
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	5	3	3	5	4
	B	1	1	1	1	1	1
	B	4	4	2	4	4	4
	B	4	4	3	4	5	4
	B	3	4	3	4	4	4
	B	4	4	3	5	5	4

Resultados
Preguntas por
Encuesta

A	4	4	4	4	4	4
B	5	5	5	5	5	5
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	4	3
A	4	4	4	4	5	4
B	5	4	4	4	5	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	4	3
A	3	4	3	3	3	3
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	3	3	2	3
B	3	4	4	4	4	4
A	4	4	5	3	5	4
A	4	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	3	4	5	4
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	3	4	4	4
B	4	5	3	3	5	4
B	1	1	1	1	1	1
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	5	4	4	4	5	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	4	3
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	5	3
B	4	4	4	4	4	4
B	5	4	3	4	4	4

B	4	4	4	4	4	4
A	2	2	2	2	4	2

Factor 2 - Planeamiento de Calidad

Bloque	Alta Gerencia			
Factor	Planeamiento de Calidad			
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P5	P27	Mediana Factor 2
	B	4	3	3.5
	B	5	5	5
	A	3	3	3
	B	4	4	4
	B	3	4	3.5
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	5	4	4.5
	A	1	1	1
	B	4	4	4
	A	4	5	4.5
	B	3	4	3.5
	B	4	4	4
	A	4	4	4
	B	5	3	4
	A	4	4	4
	A	4	4	4
	A	3	3	3
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	2	3	2.5
	B	3	3	3
	A	1	2	1.5
	B	4	4	4
	B	5	5	5
	A	3	3	3
	B	4	4	4
	A	5	4	4.5
	B	4	4	4
	B	4	3	3.5
	B	1	1	1
	B	4	4	4
	B	2	3	2.5

Resultados Preguntas por Encuesta

B	3	3	3
B	5	4	4.5
A	4	4	4
B	5	5	5
B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
A	3	3	3
A	4	2	3
B	3	4	3.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	4	3	3.5
A	4	4	4
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
B	4	4	4
A	4	5	4.5
A	4	4	4
B	3	3	3
A	3	3	3
B	4	4	4
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
B	4	4	4
B	4	3	3.5
B	1	1	1
A	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	3	4	3.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	4	4	4
B	4	4	4
A	4	4	4
A	3	3	3

	B	4	4	4
	B	4	4	4
	B	3	3	3
	A	1	2	1.5

Factor 3 - Auditoría y Evaluación de Calidad

Bloque	Alta Gerencia				
Factor	Auditoría y Evaluación de Calidad				
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P22	P23	P3	Mediana Factor 3
		B	4	4	3
	B	5	5	4	5
	A	3	3	3	3
	B	3	3	3	3
	B	4	4	3	4
	B	4	4	3	4
	B	4	4	3	4
	B	4	4	3	4
	B	4	4	1	4
	A	5	4	3	4
	A	1	1	3	1
	B	4	4	3	4
	A	3	5	4	4
	B	4	4	4	4
	B	4	4	4	4
	A	4	4	4	4
	B	3	3	3	3
	A	4	4	4	4
	A	4	4	4	4
	A	5	3	2	3
	B	4	4	4	4
	B	5	4	4	4
	A	3	2	2	2
	B	4	4	4	4
	A	2	2	1	2
	B	4	4	3	4
	B	4	5	4	4
	A	3	3	3	3
	B	4	4	5	4
	A	5	5	3	5
	B	4	4	5	4
	B	3	3	2	3
	B	1	1	1	1

Resultados Preguntas por Encuesta

B	4	2	2	2
B	5	3	2	3
B	3	3	2	3
B	5	5	3	5
A	4	4	4	4
B	5	5	4	5
B	4	4	4	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
A	4	3	3	3
A	2	4	4	4
B	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	4	3
A	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	4	4	3	4
A	4	4	4	4
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	3	4	4
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	4	5	4
B	3	3	2	3
B	1	1	1	1
A	4	4	4	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
B	4	4	3	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	4	4	3	4
B	4	4	4	4

A	4	4	4	4
A	5	3	2	3
B	4	4	4	4
B	5	4	4	4
B	4	4	4	4
A	2	2	1	2

Factor 5 - Gestión de la Calidad del Proveedor

Bloque	Proveedores				
Factor	Gestión de la Calidad del Proveedor				
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P13	P7	P15	Mediana Factor 5
		B	4	4	4
	B	5	5	5	5
	A	3	3	3	3
	B	4	4	4	4
	B	3	3	3	3
	B	4	3	4	4
	B	4	4	4	4
	B	4	3	4	4
	B	4	4	4	4
	A	5	4	4	4
	A	1	1	1	1
	B	4	4	4	4
	A	5	2	5	5
	B	3	4	4	4
	B	5	4	4	4
	A	4	4	4	4
	B	5	4	4	4
	A	3	3	3	3
	A	5	5	5	5
	A	4	3	5	4
	B	4	4	4	4
	B	4	4	4	4
	A	3	2	4	3
	B	4	4	4	4
	A	3	2	4	3
	B	3	2	3	3
	B	5	5	4	5
	A	5	5	5	5
	B	4	4	4	4
	A	5	2	4	4
	B	3	4	4	4

B	4	3	4	4
B	1	1	1	1
B	4	2	4	4
B	4	3	4	4
B	4	3	4	4
B	5	3	4	4
A	4	4	4	4
B	5	5	5	5
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	4	3	3	3
A	4	4	4	4
B	3	4	5	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	4	3	3
A	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	2	3	3
B	4	4	4	4
A	5	3	5	5
A	4	4	4	4
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
B	4	4	4	4
B	4	3	4	4
B	1	1	1	1
A	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	3	4	5	4
B	4	4	4	4
A	3	3	3	3
B	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3
A	3	3	3	3

A	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	4	4	4	4
A	4	3	5	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
B	4	4	4	4
A	3	2	4	3

Factor 6 - Control y Mejoramiento del Proceso

Bloque	Gestión de Procesos						
Factor	Control y Mejoramiento del Proceso						
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P16	P12	P20	P28	P1	Mediana Factor 6
		B	4	4	4	2	3
	B	5	5	5	3	4	5
	A	3	3	3	3	3	3
	B	4	5	4	3	3	4
	B	4	4	4	3	3	4
	B	4	4	4	3	5	4
	B	4	4	4	3	4	4
	B	4	5	5	1	4	4
	B	5	5	4	2	2	4
	A	4	5	5	4	3	4
	A	1	1	1	3	1	1
	B	3	4	4	3	4	4
	A	4	5	5	1	3	4
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	5	4	4	4	4
	A	4	4	3	4	4	4
	B	4	4	4	3	4	4
	A	4	4	4	4	4	4
	A	5	4	4	3	5	4
	A	5	5	5	3	3	5
	B	4	4	4	3	4	4
	B	4	5	5	4	4	4
	A	4	3	4	2	2	3
	B	4	4	4	3	4	4
	A	4	3	2	2	1	2
	B	4	4	4	4	4	4
	B	4	4	5	4	5	4
	A	3	5	5	3	3	3
	B	4	3	4	3	3	3

Resultados Preguntas por Encuest

A	5	5	4	1	2	4
B	4	4	3	4	4	4
B	5	4	4	3	4	4
B	1	1	1	1	1	1
B	2	4	4	2	2	2
B	5	5	5	2	3	5
B	2	4	4	4	4	4
B	4	4	4	2	4	4
A	4	4	4	4	4	4
B	5	5	5	4	5	5
B	3	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
A	4	4	4	3	3	4
A	4	5	5	3	2	4
B	5	5	5	3	5	5
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	4	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	4	4	4	4	3	4
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	4	3	3	3	3
B	4	4	3	2	4	4
A	5	5	5	3	5	5
A	4	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
B	4	3	4	3	3	3
B	5	4	4	3	4	4
B	1	1	1	1	1	1
A	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4	4
B	5	5	5	3	5	5
B	4	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3	3

A	3	3	3	3	3	3
A	3	4	3	3	3	3
A	4	4	4	4	3	4
B	4	4	4	4	4	4
A	4	4	3	4	4	4
A	5	5	5	3	3	5
B	4	4	4	3	4	4
B	4	5	5	4	4	4
B	4	4	4	3	4	4
A	4	3	2	2	1	2

Factor 7 - Educación y Entrenamiento

Bloque	Gestión de Procesos					
Factor	Educación y Entrenamiento					
	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P18	P4	P11	P30	Mediana Factor 7
		B	2	2	4	3
	B	5	4	5	5	5
	A	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	3	4	3	3.5
	B	4	4	4	3	4
	B	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	3	4
	A	4	4	4	3	4
	A	1	3	1	1	1
	B	3	4	4	3	3.5
	A	2	3	4	5	3.5
	B	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	5	4	4	5	4.5
	B	4	4	4	3	4
	A	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	4	4
	A	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	2	2	2	3	2
	B	4	4	4	3	4
	A	1	1	1	2	1
	B	4	3	4	3	3.5
	B	4	4	4	4	4

A	4	4	3	4	4
B	4	4	4	3	4
A	4	3	5	5	4.5
B	4	4	4	4	4
B	4	5	4	4	4
B	1	1	1	1	1
B	2	4	4	4	4
B	4	3	3	3	3
B	4	3	3	3	3
B	3	4	4	4	4
A	4	4	3	4	4
B	5	5	5	5	5
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	3	4
A	3	3	3	3	3
A	4	1	2	1	1.5
B	4	4	5	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	3	4
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	4	3	3
B	4	4	4	4	4
A	4	4	4	5	4
A	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	3	4
B	4	5	4	4	4
B	1	1	1	1	1
A	4	4	3	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	3	4
B	4	4	5	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3

A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	3	4
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	5	4	4	5	4.5
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	3	4
A	1	1	1	2	1

Factor 8 - Círculos de Calidad

Bloque	Gestión de Procesos					
Factor	Círculos de Calidad					
Resultados Preguntas por Encuesta	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P2	P26	P25	P17	Mediana Factor 8
	B	3	2	2	1	2
	B	3	4	5	4	4
	A	3	3	3	3	3
	B	3	3	3	3	3
	B	3	4	4	3	3.5
	B	4	4	4	4	4
	B	4	3	4	3	3.5
	B	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	3	4
	A	4	3	4	4	4
	A	3	3	1	1	2
	B	4	3	4	3	3.5
	A	3	3	2	3	3
	B	4	4	4	3	4
	B	4	4	4	4	4
	A	4	4	4	3	4
	B	4	3	3	3	3
	A	4	4	4	4	4
	A	4	3	3	4	3.5
	A	3	3	3	3	3
	B	5	4	4	5	4.5
	B	4	3	4	4	4
	A	2	2	2	2	2
B	4	3	3	3	3	
A	1	2	2	1	1.5	

B	3	3	3	4	3
B	5	4	3	3	3.5
A	3	3	3	2	3
B	4	4	4	3	4
A	2	3	3	2	2.5
B	3	4	4	3	3.5
B	4	4	4	3	4
B	1	1	1	1	1
B	2	2	2	4	2
B	2	2	3	2	2
B	4	3	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	4	4	4	5	4
B	5	5	5	3	5
B	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
B	4	3	4	3	3.5
A	3	3	3	3	3
A	1	2	2	1	1.5
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	4	2	3
B	4	4	4	4	4
A	3	4	5	3	3.5
A	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	4	3	4
B	4	4	4	3	4
B	1	1	1	1	1
A	4	4	4	5	4
B	4	4	4	4	4
B	4	3	4	3	3.5
B	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4

A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	4	4	4	3	4
A	3	3	3	3	3
B	5	4	4	5	4.5
B	4	3	4	4	4
B	4	3	3	3	3
A	1	2	2	1	1.5

Factor 9 - Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Bloque	Clientes					
Factor	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente					
Resultados Preguntas por Encuesta	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P19	P9	P10	P24	Mediana Factor 9
	B	2	4	4	4	4
	B	5	5	5	5	5
	A	3	3	3	3	3
	B	4	4	4	4	4
	B	4	3	4	4	4
	B	4	5	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	B	4	5	3	3	3.5
	B	4	3	4	4	4
	A	4	4	4	4	4
	A	1	1	1	1	1
	B	4	3	3	4	3.5
	A	4	5	4	5	4.5
	B	3	4	4	4	4
	B	4	4	4	4	4
	A	1	4	4	3	3.5
	B	3	3	3	3	3
	A	3	4	4	4	4
	A	4	5	4	4	4
A	5	3	3	5	4	
B	5	5	4	4	4.5	
B	4	4	5	4	4	
A	2	5	3	3	3	

B	3	4	3	4	3.5
A	3	1	2	2	2
B	4	5	4	4	4
B	5	5	5	5	5
A	4	4	2	4	4
B	4	4	1	4	4
A	3	3	5	4	3.5
B	5	4	4	4	4
B	4	5	3	3	3.5
B	1	1	1	1	1
B	2	5	5	4	4.5
B	4	4	4	4	4
B	4	2	3	2	2.5
B	3	5	4	5	4.5
A	4	4	4	4	4
B	5	4	5	5	5
B	3	4	4	4	4
B	3	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	3	4	4	4	4
A	3	3	4	4	3.5
A	4	5	4	2	4
B	4	5	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	4	3	3
A	3	3	3	3	3
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	2	3	4	3
B	3	4	4	4	4
A	3	3	5	5	4
A	4	4	4	4	4
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	3	4	4	3	3.5
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
B	4	4	1	4	4
B	4	5	3	3	3.5
B	1	1	1	1	1
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
B	3	4	4	4	4

B	4	5	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	3	3	3	3	3
B	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	3	3	3
A	3	3	4	3	3
A	4	4	4	4	4
B	4	4	4	4	4
A	1	4	4	3	3.5
A	5	3	3	5	4
B	5	5	4	4	4.5
B	4	4	5	4	4
B	3	4	3	4	3.5
A	3	1	2	2	2

3. Tabla de Frecuencias por Factor

¿Con sistema de gestión de calidad (N1) o Sin sistema de gestión de calidad (N2)?		Tamaño Muestras Independientes N1 y N2	Rango promedio	Suma de rangos
Factor 1 – Alta Gerencia	N1	50	32.15	1286.00
	N2	40	56.18	2809.00
	Total	90		
Factor 2 – Planeamiento de Calidad	N1	50	36.34	1453.50
	N2	40	52.83	2641.50
	Total	90		
Factor 3 – Auditoría y Evaluación de Calidad	N1	50	35.64	1425.50
	N2	40	53.39	2669.50
	Total	90		
Factor 5 – Gestión de la Calidad del Proveedor	N1	50	36.50	1460.00
	N2	40	52.70	2635.00
	Total	90		
Factor 6 – Control y Mejoramiento del Proceso	N1	50	36.66	1466.50
	N2	40	52.57	2628.50
	Total	90		
Factor 7 – Educación y Entrenamiento	N1	50	36.80	1472.00
	N2	40	52.46	2623.00
	Total	90		
Factor 8 – Círculos de Calidad	N1	50	35.84	1433.50
	N2	40	53.23	2661.50
	Total	90		
Factor 9 – Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	N1	50	34.94	1397.50
	N2	40	53.95	2697.50
	Total	90		

4. Resultados Finales Procesamiento SPSS

Estadísticos de prueba	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
U de Mann-Whitney	466.000	633.500	605.500	640.000	646.500	652.000	613.500	577.500
Z	-5.015	-3.154	-3.565	-3.301	-3.202	-3.096	-3.316	-3.648
Sig. asintótica (bilateral)	.000	.002	.000	.001	.001	.002	.001	.000

Conclusión: Para todos los factores se acepta la Hipótesis alterna (H_a), al ser su significancia asintótica (p-valor) inferior al nivel de significancia de la prueba ($\alpha= 0,05$).



Apéndice H – Prueba Normal-Diferencia de Medias

La prueba normal fue aplicada al factor 4 “Diseño del Producto”, para contrastar las dos muestras independientes, N1 muestra de medias con sistema de gestión de calidad y N2 muestra de medias sin sistema de gestión de calidad para el factor 4 analizado en la encuesta. A continuación se presenta el planteamiento de las hipótesis a probar mediante el estadístico de prueba de la distribución normal, los datos procesados, fórmula aplicada y los resultados finales procesados en hoja de cálculo Excel.

1. Hipótesis planteadas

H_{nula} = No existe una diferencia significativa entre las dos muestras del Factor 4

$H_{alternativa}$ = Sí existe una diferencia significativa entre las dos muestras del Factor 4

Para un Nivel de Significancia (o error tipo I) del 5% el estadístico “Zcrítico” es = 1,649, el cual delimita la cola derecha de la curva Normal, definida como región de rechazo para la Hipótesis Nula (H_0). El criterio de decisión se resume así:

Si el Z calculado es menor que el Z crítico se acepta (No se rechaza) la hipótesis nula (H_0).

Si el Z calculado es mayor que el Z crítico se rechaza la hipótesis Nula (H_0) y se acepta (H_a)

2. Fórmula

$$Z = \frac{(X1 - X2)}{\sqrt{S1^2/n_1 + S2^2/n_2}}$$

Z, es el estadístico de prueba,

X1-X2, es la diferencia de medias muestrales,

S1² y S2², son las varianzas de la muestra 1 (con SGC) y 2 (sin SGC), y

N₁ y N₂, son el tamaño de las muestras.

3. Datos Analizados

Bloque	Alta Gerencia			
Factor	Diseño del Producto			
Resultados Preguntas por Encuestado	¿Sin sistema de gestión de calidad (A) o Con sistema de gestión de calidad (B)?	P32	P31	Media Factor 4
	B	4	4	4
	B	5	4	4.5
	A	3	3	3
	B	3	3	3
	B	3	3	3
	B	4	4	4
	B	3	2	2.5
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	4	4	4
	A	1	1	1
	B	3	3	3
	A	5	5	5
	B	4	4	4
	B	4	4	4
	A	5	4	4.5
	B	4	4	4
	A	4	4	4
	A	5	5	5
	A	5	3	4
	B	4	4	4
	B	5	4	4.5
	A	4	4	4
	B	4	4	4
	A	2	2	2
	B	4	4	4
	B	5	4	4.5
	A	4	5	4.5
	B	4	3	3.5
A	4	3	3.5	
B	4	4	4	
B	4	5	4.5	
B	1	1	1	
B	2	2	2	
B	4	3	3.5	
B	2	4	3	

B	5	4	4.5
A	4	4	4
B	5	2	3.5
B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
A	4	4	4
A	4	2	3
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	4	3.5
A	4	4	4
B	4	4	4
A	5	3	4
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	5	4	4.5
A	4	4	4
B	3	3	3
A	3	3	3
B	3	4	3.5
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
B	4	3	3.5
B	4	5	4.5
B	1	1	1
A	4	4	4
B	4	4	4
B	4	4	4
B	5	4	4.5
B	4	4	4
A	3	3	3
B	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	3	3	3
A	4	4	4
B	4	4	4
A	5	4	4.5
A	5	3	4
B	4	4	4

	B	5	4	4.5
	B	4	4	4
	A	2	2	2

4. Datos Calculados en Excel:

¿Con sistema de gestión de calidad (N1) o Sin sistema de gestión de calidad (N2)?	Media	Muestra	Desviación estándar
N1	3,72	50.00	0,796
N2	3,48	40.00	0,824
Total	3,61	90.00	0,813

5. Resultados Finales Procesamiento Excel

X1- X2	0,24
S1 ²	0,678846154
S2 ²	0,634285714
Denominador Fórmula	0,029656868
Z	1,4226

Conclusión: El Z calculado es inferior al Z crítico (1,649, prueba de cola derecha para nivel significancia del 5%) por lo cual para este factor 4 se acepta la Hipótesis Nula.