



GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA INDUSTRIA HOTELERA DE PUNO: CASO HOTELES DE TRES ESTRELLAS

QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY PUNO: CASE THREE STARS HOTELS

*Tomas Tisnado Chura**

RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar la gestión de calidad en la Industria Hotelera de Puno. La gestión de calidad en los establecimientos hoteleros en la categoría de tres estrellas se analizó utilizando el modelo de calidad de European Foundation Quality Management (EFQM) en una población de 17 establecimientos hoteleros. El estudio es de tipo descriptivo-correlacional de corte transversal realizado en las ciudades de Puno y Juliaca en el período 2011, a una población de 17 establecimientos hoteleros; la información se obtuvo de fuentes primarias y secundarias dentro y fuera de la organización, mediante la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos. Los resultados indican que de las 20 herramientas de gestión utilizadas por los gestores y/o directivos sobresalen: mejora continua(82%), análisis FODA(82%) y uso del internet con 82% de utilización, respectivamente, no figuran como utilizados ningún modelo de gestión de calidad; aplicando el modelo bajo el enfoque EFQM el indicador de eficiencia alcanzó un puntaje de 356 de un total de 500 puntos, cuyo cumplimiento es de 72%, alcanzando el calificativo de buena; y finalmente utilizando el coeficiente de correlación de Spearman cuyas probabilidades indican que los agentes impulsores del modelo: liderazgo($p=0,68$), estrategia($p=0,72$), personas($p=0,69$), alianzas y

* Doctoris Scientiae en Ciencias en Economía y Gestión por la Universidad Nacional del Altiplano (2014). Docente Auxiliar de la Facultad de Ingeniería Económica en la Universidad Nacional del Altiplano, Puno-Perú.

Este artículo fue recibido 15 de noviembre 2015, ajustado el 12 de diciembre de 2015 y su publicación aprobada el 26 de diciembre de 2015.

recursos($p=0,62$) y, procesos, productos y servicios($p=0,63$), donde la correlación es significativa para niveles de 0.01 y 0.05, estadísticamente revelan una significancia aceptable con valores cercanos a 1, que permite concluir que están asociados y existe una relación entre la gestión de calidad con el crecimiento de las ventas y la rentabilidad en los hoteles de tres estrellas.

Palabras claves: *Calidad, Gestión, Herramientas, Modelo EFQM, Rentabilidad, Ventas.*

ABSTRACT

The aim of the study is to analyze quality management in the hotel industry in Puno. Quality management in hotels in the three stars category was analyzed using the model quality European Foundation Quality Management (EFQM) in a population of 17 hotels. The study is descriptive-correlational of cross-section in the cities of Puno and Juliaca in the period 2011, a population of 17 hotel establishments; information was obtained from primary and secondary sources inside and outside the organization, using qualitative and quantitative methods. The results indicate that of the 20 management tools used by managers and/or executives stand out: continuous improvement (82%), Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (82%) analysis and use of internet usage with 82%, respectively, not listed as used any quality management model; applying the model under the EFQM approach the efficiency ratio reached a score of 356 out of a total of 500 points, which is 72% compliance, reaching the qualification good; and finally using the Spearman correlation coefficient whose probabilities indicate that propellants model: leadership ($p = 0.68$), strategy ($p = 0.72$), people ($p = 0.69$), partnerships and resources ($p = 0.62$) and, processes, products and services ($p = 0.63$), where the correlation is significant for levels of 0.01 and 0.05, they reveal a statistically acceptable significance with values close to 1, which leads to the conclusion that are associated and there is a relationship between the quality management of sales growth and profitability in the three-star hotels.

Keywords: *Quality, Management, Tools, EFQM, Profitability, Sales.*

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente en el sector hotelero uno de los temas que requiere mejorar es la calidad de servicio que se perfila como un elemento diferencial que puede servir para responder a la evolución de la demanda y la necesidad de revisión del modelo de negocio. Por lo que es necesario realizar un estudio dentro del ámbito del Modelo de Gestión de Calidad bajo el enfoque de la EFQM, que en primer lugar permite realizar una autoevaluación y luego para mejorar la calidad de servicio en el sector, entendiendo que la calidad de servicio se plantea como una filosofía de gestión que permite alcanzar una ventaja competitiva para el sector hotelero de Puno.

En el presente trabajo partimos mencionando a autores que han destacado la importancia de la calidad, como Deming (1989) afirma que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. Otros autores como Martínez y Riopérez (2005:35) afirman: “la calidad abarca a todas las funciones y actividades de la institución y debe estar vinculado a las necesidades relevantes de la sociedad en un ámbito y contexto dado”. Es decir que los productos y los servicios deben estar especificados para dar respuesta a las necesidades y posteriormente generar una satisfacción.

Situación que debe ser aplicado al sector hotelero bajo las concepciones de Gestión de la Calidad, dirección de la calidad o total quality management(TQM) “ es un sistema de gestión que comprende un conjunto de principios y métodos que se implantan en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todo los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles al menor coste posible” Claver (2006).

Hay experiencias como el de Jiménez (2008), en un trabajo monográfico que lleva por título: “Propuesta de una metodología para realizar el diagnóstico de calidad de los servicios en un hotel utilizando el modelo EFQM” indica que para realizar un diagnóstico de la calidad de los servicios en un hotel se considera importante analizar los resultados que va obteniendo para cada uno de los indicadores a partir de los criterios que ofrece el Modelo Europeo de Excelencia en la Calidad (EFQM), para lo cual la autora propone evaluar los diferentes indicadores para medir la eficiencia y eficacia de la gestión del Hotel. Analiza 4 hoteles y haciendo una matriz de competidores concluye: “Después de haber analizado los indicadores del modelo EFQM, en el diagnóstico de la calidad de los servicios del hotel con su correspondiente cuestionario, se **resume** la puntuación obtenida para los criterios facilitadores y de resultados en una tabla de resultado, permitiendo determinar los puntos fuertes y áreas de mejora para el mismo. Una vez conocidos estos elementos les permitirá al hotel trazar su plan de acción para maximizar los puntos fuertes y mejorar los resultados”.

Por su parte Simpson (2010), en un artículo titulado “La Calidad y su gestión. Modelo EFQM de excelencia” indica que: El Modelo EFQM *es* un sistema flexible y adaptable a las circunstancias y características de los diferentes tipos de organizaciones., es amplio y profundo en su análisis y evaluación del desempeño de toda la organización y posibilita compararlo con otras organizaciones además de sentenciar los resultados de excelencia en el desempeño de la organización, mediante el trabajo conjunto del personal, recursos, procesos y alianzas y un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia. En la industria hotelera existe una relación directamente proporcional entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y recomendación posterior, independientemente de las particularidades de la calidad del servicio, justificando de esta manera la necesidad de imponer políticas de calidad en los hoteles.

Para el sector hotelero la implantación de un sistema de gestión de calidad es necesaria para lograr un buen desempeño de sus trabajadores,

mejorar los resultados económicos, buscar la satisfacción de sus huéspedes en suma garantizar su permanencia en el mercado y el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de estudio es descriptivo, correlacional y transversal realizado a nivel de la región de Puno, realizado en las ciudades de Puno y Juliaca donde está concentrado el 100% de hoteles de tres estrellas, segmento importante y de mayor participación (34%) dentro de la industria hotelera de Puno. Las encuestas fueron elaboradas mediante perfeccionamiento continuo tomando como base la estructura de la encuesta EFQM 2010.

El instrumento utilizado fue el Cuestionario, diseñado de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación y las preguntas adaptados del modelo de Gestión de Calidad EFQM-2010. El cuestionario consta de tres partes: I. Aspectos Generales (7 preguntas), II. Agentes Impulsores del Modelo EFQM (25 preguntas) y III. Resultados Económicos (2 preguntas). Las variables son de tipo ordinal cuya valoración se planteó mediante la escala tipo Likert con valores en la escala de medición que van de 1 a 5. Dónde: 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “Medianamente de acuerdo”, 4 “De acuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

La primera parte del cuestionario se plantea para conocer las Herramientas utilizadas en el periodo de estudio y en la parte segunda consiste en la formulación de 27 preguntas referidos de acuerdo al Modelo de Gestión de Calidad EFQM, tal como se muestra en la Figura N°1, considerando los criterios de Liderazgo (5 ítems), Estrategia (5 ítems), Personas (5 ítems), Alianzas y Recursos (5 ítems), Procesos, productos y servicios (5 Ítems) y en la tercera parte lo relacionado a Resultados Económicos (2 ítems).

La encuesta se realizó a la totalidad de los 17 establecimientos hoteleros de tres estrellas. Los datos fueron analizados en un programa Microsoft Excel y el análisis correlacional se realizaron en el paquete estadístico SPSS.

Para el cálculo de la correlación entre las variables, el método estadístico empleado fue el de **Métodos no Paramétricos**, también llamados **métodos sin distribución** o **libres de distribución** son técnicas estadísticas que nos permiten analizar variables cualitativas ordinales. Considerando los datos de la encuesta, se ha aplicado el Coeficiente de Correlación de rangos de Spearman, que nos permite medir la relación lineal entre dos variables X y Y que son ordinales y han sido ordenadas en forma ascendente, el mismo que se calcula aplicando la siguiente ecuación:

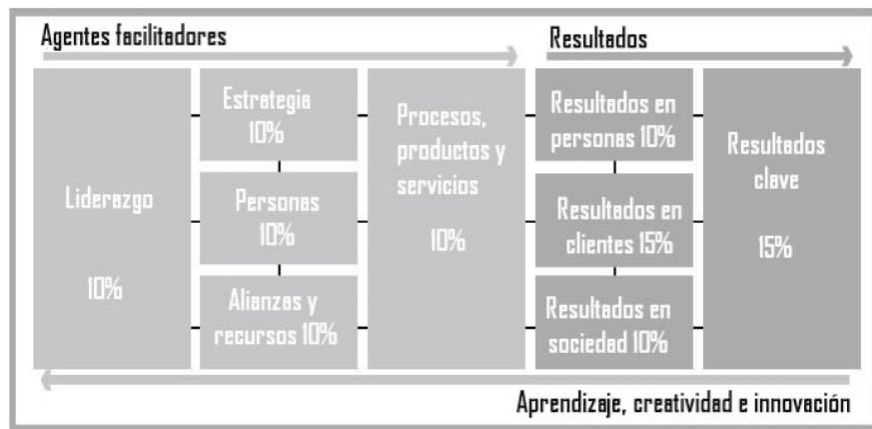
$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

N= número total de pares de datos que se correlación

D= diferencia entre los rangos (variable X - variable Y)

p= coeficiente de correlación de rangos de Spearman.



Para el cálculo de indicadores de eficiencia del modelo, se ha utilizado el Tabla N°1.

Tabla N° 1 Indicadores de Eficiencia según modelo EFQM.

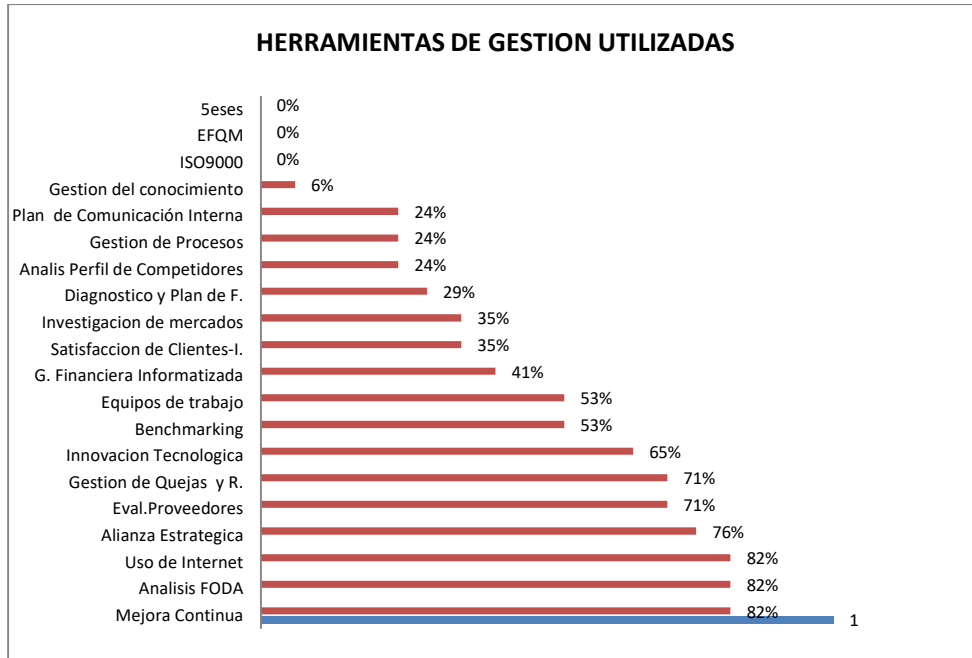
INTERVALO DE PUNTUACION	SITUACION	% CUMPLIMIENTO
20% < TOTAL < 25%	Excelente	100% cumplimiento \geq 80%
15% < TOTAL < 20%	Buena	60% > % cumplimiento < 80%
10% < TOTAL < 15%	Regular	40% > % cumplimiento < 60%
5% < TOTAL < 10%	Mala	20% > % cumplimiento < 40%
0 % < TOTAL < 5%	Pésima	0% > % cumplimiento < 20%

Fuente: Adaptado del texto "Planeamiento y gestión estratégica para universidades peruanas competitivas" (Farro, 2012).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El primer objetivo era conocer las principales herramientas de gestión utilizadas por las empresas hoteleras de Puno en la categoría de tres estrellas y su relación con el crecimiento de ventas y rentabilidad. De acuerdo a la aplicación de encuesta, se mostró los resultados que se muestran en la Figura N° 2.

Figura N° 2. Herramientas de Gestión utilizadas por Hoteles de tres estrellas



PRIMER GRUPO: Utilización entre 100% y 75% de herramientas de gestión

1. Mejora Continua. Los establecimientos hoteleros de 3 estrellas de Puno, utilizaron esta herramienta por la mayoría de las empresas (82%) estas tienden a mejorar constantemente por el crecimiento de la competencia por un lado y por otro lado de la demanda que constituye una clientela cada vez más exigente.

Turner (2005) dice que esta herramienta está basada en el ciclo Deming¹ es decir el método comprende: planear, hacer, revisar y actuar; situación que es aplicada de manera espontánea por las empresas hoteleras con el fin de ir mejorando cualquier proceso donde se encuentre un problema

¹ www.deming.com

que esté afectando la organización. Otros autores como Bonilla (2010) consideran a la Mejora Continua de los procesos como una estrategia de la gestión empresarial que consiste en desarrollar mecanismos sistemáticos para mejorar el desempeño de los procesos y, como consecuencia, elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos o externos y de otras partes interesadas (stakeholders), situación que es importante porque en última instancia es la satisfacción de los turistas ya sean estas nacionales o extranjeros.

2. Análisis FODA. Una mayoría de los directivos de las empresas hoteleras en estudio (82%) utilizan esta herramienta muy conocida en nuestro medio y la forma más rápida de diagnosticar las empresas para conocer los aspectos del interno como del entorno, identificando un proceso de reflexión estratégica para conocer las fuentes de su ventaja competitiva. Esta herramienta es bastante conocida por los gestores, porque en el proceso de planeación es una de las herramientas más utilizadas, como dice Robbins (2010) Después de completar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, las estrategias que (1) explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización,(2) amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o (3) corrigen debilidades críticas.

3. Internet en la comunicación con clientes. Referido al uso del internet se ha masificado durante los últimos años y la mayoría de los establecimientos hoteleros de 3 estrellas tienen una página web y el uso del WI-FI, lo que significa dentro de la gestión hotelera el 82 % utiliza esta herramienta y solo un 18% está todavía con métodos tradicionales.

Begazo (2002) decía que el internet es la mejor herramienta para documentarse, aprender o disfrutar a distancia de aquello a lo que el presupuesto, el tiempo o la falta de compañía no le dejan tener acceso directo.

Internet es visto por los responsables de las agencias de viajes como una oportunidad, ya que un sistema de reservas de una agencia accesible a

internet y a través de la red se conecta a un sistema central de reservas, con tarifas idénticas, es decir, exactamente lo mismo, pero a través de la plataforma internet; actualmente dentro de la industria hotelera de Puno, los hoteles de tres estrellas están insertados al comercio electrónico, especialmente el sistema de reserva “on line”. Kotler (2004) refiriéndose al marketing en internet afirmaba que las compañías aéreas, hoteleras o de cruceros están empleando internet para distribuir sus productos directamente al cliente. Este hecho es también aplicado en el mercado turístico de Puno.

4. Alianza Estratégica. Otra de las herramientas que representa con un mayor uso resulta Alianza Estratégica, dado que en el rubro de hospedaje de la categoría de 3 estrellas trabajan con las Agencias de Viajes² que es como un aliado de primer nivel, porque a través de ellas se canaliza las reservas, otros agentes de turismo como taxistas, guías, transportistas resultan ser aliados estratégicos de cuyos impactos no se tienen estudios en nuestro medio.

SEGUNDO GRUPO: Utilización de 74% y 50 % de herramientas de gestión.

- 5. Evaluación de Proveedores.** Como se puede apreciar en la gráfica correspondiente, los directivos de las empresas hoteleras (71%) realizan alguna evaluación de sus proveedores, considerándose de esta forma una herramienta de gestión bastante consolidada, porque en el sector servicios tiene implicancias inmediatas si algún componente no cumple con lo ofrecido.
- 6. Gestión activa de quejas y reclamos.** Los hoteles de tres estrellas de Puno en su mayoría (71%) disponen de mecanismos sistemáticos para una gestión de quejas y reclamos, porque a nivel sectorial esta implementado a través de INDECOPI para efectuar los reclamos correspondientes, cuando el servicio ofrecido no se ha podido cumplir de acuerdo a lo ofrecido, así como la implementación del Libro de Reclamos que existe en cada establecimiento hotelero, esto indica que

² Persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva a la organización y venta de servicios turísticos.

dos tercios de las empresas han dedicado una mayor atención a esta herramienta. Otra de las instancias que vela este asunto es I-Perú.

- 7. Innovación Tecnológica.** Más de 1/3 de las empresas encuestadas mantienen el liderazgo en la introducción de innovación tecnológica durante los últimos años, existe una introducción progresiva de innovación tecnológica en las empresas hoteleras por considerar de gran importancia. Otras herramientas dentro de este rango se puede mencionar: Benchmarking e Equipos de trabajo.

TERCER GRUPO: Utilización entre 49% y 25%. Se encuentran las siguientes herramientas: Gestión financiera informatizada, Satisfacción de Clientes, Investigación de mercados, Diagnóstico y Plan de formación.

CUARTO GRUPO: Utilización entre 24% y 0%, se ha determinado los siguientes: Análisis del perfil de los competidores, Gestión de Procesos, Plan de comunicación Interna, Gestión de Conocimiento, ISO 9000, EFQM y 5 eses. Esto indica que las empresas tienen que trabajar en estos rubros, esto debido a la exigencia del propio entorno.

La correlación de Spearman estadísticamente es significativa entre las herramientas de gestión y el crecimiento de las ventas y la rentabilidad en el periodo de estudio, a un nivel de 0,01 se tiene a: Benchmarking ($p=0,762$), Innovación tecnológica ($p=0,608$) y Gestión de quejas y reclamos ($p=0,673$) esto explica si mejoramos estas tres herramientas veremos mejoradas las ventas y rentabilidad.

Otro de los objetivos del estudio es estimar el indicador de eficiencia en la gestión de calidad bajo el enfoque del modelo EFQM, para las empresas hoteleras de Puno en la categoría de tres estrellas, según Peña(2013) manifiesta que se entiende por eficiencia cuando se minimiza los medios o recursos, resuelve problemas, ahorra gastos, cumple con sus tareas y obligaciones, capacita a los subordinados, pero no siempre logra las metas deseadas, a pesar de su esfuerzo, bajo el enfoque del modelo EFQM, para lo cual aplicando el trabajo de Farro (2012). Ver Tabla 2.

Tabla N° 2.
Puntuación de los agentes impulsores de calidad según estandar de calidad en hoteles de estrellas Puno- 2011-2012

CRITERIOS	PESO%	PUNTAJE OBTENIDO	TASA DE CUMPLIMIENTO ³
1.Liderazgo	10	18	7.2
2.Estrategia	10	18	7.2
3.Personas	10	18	7.2
4.Alianzas y recursos	10	19	7.6
5.Procesos, Productos y servicios	10	16	6.4
TOTAL CUMPLIMIENTO	50	4	7.12

Fuente: Elaborado sobre la base de las encuestas.

En la Tabla 2, se muestra una tasa de cumplimiento global de 7.12 según el modelo EFQM, la puntuación más baja se obtiene de 16 puntos de un máximo de 25 puntos, lo que representa una tasa de cumplimiento de 6.4, este hecho representa que existe debilidad en las empresas hoteleras del trabajo en procesos, otro de los indicadores que resalta en importancia es el de Alianzas y recursos cuyo puntaje alcanzado es de 19 que representa la tasa de cumplimiento más alto de los agentes impulsores del modelo de calidad bajo el enfoque de estudio EFQM, situación que explica que este tipo de establecimientos dependen en cuanto a su comercialización a las Agencias de Viajes, ya sean estas mayorista o minoristas en un promedio de 70% según Ávila (2009). Los demás componentes de los agentes impulsores como: Liderazgo, Estrategia y Personas con puntajes alcanzados de 18 puntos respectivamente.

Asimismo, el criterio de mayor uso ha resultado las Alianzas y Recursos con 74.4 puntos, es decir bajo el enfoque del modelo de gestión de calidad las empresas hoteleras de tres estrellas han valorado con una puntuación mayor a este criterio, según Puig-Duran(2006) se trata de reflejar como el servicio: Desarrolla acuerdos con los proveedores y los clientes,

³ Puntos por criterio/25

⁴ Puntos totales/125

identificando posibles alianzas clave para el servicio, aprovechando al máximo el valor añadido que pueden dar las relaciones con otras organizaciones, asimismo aquí se establece acuerdos y se evalúa la incidencia de las colaboraciones en el funcionamiento del servicio; tratando de resaltar los puntos fuertes y aéreas de mejora.

Y finalmente se muestra las correlaciones de cada uno de los impulsores del Modelo EFQM con el crecimiento relativo de las ventas y la rentabilidad, donde se obtienen los coeficientes de correlación significativamente positivos. Ver Tabla N°3.

Tabla N° 3
Correlación entre agentes impulsores del modelo EFQM y el crecimiento de ventas y rentabilidad-Puno-2011.

Agentes Impulsores	Crecimiento en ventas (correlación de Spearman)	Rentabilidad (correlación de Spearman)
Liderazgo	0.567*	0.645 **
Estrategias	0.609 **	0.718 **
Personas	0.558 *	0.697 **
Alianzas y recursos	0.600 *	0.617 **
Procesos, productos y servicios	0.638 *	0.493 *

* La correlacion es significativa para un nivel 0,05 (bilateral)

** La correlacion es significativa para un nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaborado en base a las encuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 3, se puede afirmar de este analisis que las hipotesis enunciadas, el indicador EFQM en los cinco factores que conforman estan positivamente correlacionados de manera significativa tanto en crecimiento de ventas como en la rentabilidad empresarial. Contrastando estos resultados con estimaciones de ventas realizadas estas indican que las variaciones de 2010 - 2011 fue de 46% y en el periodo de 2011-2012 fue de 14%, esto se explica que en el ultimo año hubo una incursion en el mercado de la categoria de hoteles de cuatro estrellas, por otro las rentabilidades promedio han oscilado entre 18% y 20%.

4. CONCLUSIONES

De las 20 principales herramientas de gestión utilizadas en las empresas hoteleras de la categoría de tres estrellas de la región de Puno, se encuentran en el primer grupo comprendido entre 75% y 100% de mayor uso 4: Análisis FODA(82%), Uso del Internet (82%), Mejora continua con (82%) y Alianzas estratégicas con (76%) respectivamente; las mismas están correlacionadas en forma positiva con el Crecimiento de ventas y Rentabilidad, 17 tienen valores cercanos a 1 y 3 herramientas no registran ningún uso.

Bajo el enfoque EFQM del Modelo de Gestión de calidad las empresas hoteleras de tres estrellas de Puno alcanzaron un indicador de eficiencia como bueno con un puntaje de 356 puntos sobre un máximo de 500 puntos, con 71% de cumplimiento; y dentro de los Agentes Impulsores del modelo EFQM los empresarios hoteleros han considerado el de mayor uso las Alianzas y Recursos alcanzando una puntuación de 19 sobre 25 puntos que representa el 76%.

Los cinco agentes impulsores del Modelo de Gestión de Calidad EFQM Liderazgo ($p=0,645$); Estrategia ($p=0,718$); Personas ($p=0,697$); Alianzas y Recursos ($p=0,617$); Procesos, Productos y Servicios ($p=0,638$) aplicado a hoteles de tres estrellas de Puno, muestran una correlación positiva cercana a 1, cuya correlación es significativa a niveles de 0,01 y 0,05; revelan que influye en los resultados económicos de la empresa, situación que se refleja en la mejora de ventas durante los últimos años y con rentabilidad promedio de 20%.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Asandului, L., Roman, M., & Fatulescu, P. (2014). The efficiency of healthcare systems in Europe: a Data Envelopment Analysis Approach. *Procedia Economics and Finance*, 2014: 10, 261 – 268., 261-26
Aguirre, María; Albizu, Erika; Abando, Jon; Forcada, Francisco y

- Rodríguez, Jon.(2001) *Análisis de la Calidad en la Gestión de las PYMES de la CAPV y de su incidencia en los resultados económicos*. Trabajo de Investigación. España: Universidad del País Vasco-Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. 215 pág.
- Ávila, Ronald. (2008) *Factores que determinan la Demanda de Hoteles de tres estrellas en la ciudad de Puno*. Tesis. Puno: Facultad de Ingeniería Económica. UNA.
- Alonso, Mar; Barcos, Lucía y Martín Juan. (2006) *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Madrid-España: Edit. Síntesis. 334 pág.
- Bermúdez, Lilia y Rodríguez Luis. (2013) *Investigación en la Gestión Empresarial*. Bogotá-Colombia: ECOE Ediciones. 302 pág.
- Bravo, Orellana. (2003) *Análisis de Rentabilidad Económica y Financiera*. Lima: Material Didáctico N°3. ESAN Ediciones.23 pág.
- Camisón, Cesar; Cruz, Sonia y Gonzales, Tomas. (2007) *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid-España: Edit. Pearson. 1,464 pág.
- Cantu, Humberto; Juran, Joseph; Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Lepley, María y Gutierrez, Pullido. (2005) *Calidad para la Globalización*. Segunda edición. Mexico:Edit.McGrawHill. 491 pág.
- Claver, Cortes; Molina, José y Tari, Juan. (2006) *Gestión de la Calidad y gestión medioambiental*. Tercera Edición. Madrid-España: Ediciones Pirámide. 340 pág.
- Corma, Francisco. (2005) *Aplicación Práctica del Modelo EFQM de excelencia en PYMES*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos. 148 pág.
- Crosby, Philip. (2000) *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid-España: Editorial McGrawHill.
- Deming, Edwards. (1989) *Calidad Productividad y Competitividad*. Madrid-España: Editorial Díaz de Santos.112 pág.

- DIRCETUR. (2012) Boletín Estadístico Regional de Turismo 2011. Dirección de Turismo. Puno-Perú.68 pág.
- Evans, James y Lindsay, William. (2005) *Administración y Control de la Calidad*. Sexta Edición. Madrid-España: Editorial Thomson. 760 pág.
- Eslava, José de Jaime. (2010) *Las Claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Segunda Edición. Madrid-España: Editorial ESIC. 416 pág.
- EFQM (2003), *Modelo EFQM* Edición electrónica gratuita. <http://www.efqm.org>. (visitada el 30 de junio del 2011)
- EFQM (2010), *Conceptos Fundamentales de la Excelencia* .<http://www.efqm>.
- Farro, Francisco. (2012) *Planeamiento y Gestión estratégica para Universidades Peruanas Competitivas*. Lima-Perú: Edit. UGRAPH S.A.C.310 Pág.
- Ferrando, Miguel y Granero, Javier. (2005) *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid-España: Fundación Confemetal. 121 pág.
- García, Esther. (2004) *Calidad de Servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid-España: Editorial Síntesis. 142 pág.
- Gonzales, Rosas. (2013) *El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo*. Tesis Doctoral publicada en: riunet.upv.es/handle/10251/31204. Recuperado el 30-08-13. España.
- Guerra, Hugo.(2010) *Factores Económicos y Rentabilidad de los Hoteles de 3 estrellas, en la ciudad de Puno-2006*. Tesis. Puno: Facultad de Ingeniería Económica. UNA..
- Jiménez, Argota (2008) *Propuesta de una metodología para realizar el diagnostico de calidad de los servicios en un hotel utilizando el modelo*. <http://www.monografias.com/trabajos65/calidad-servicios-hotel/calidad-servicios-hotel2.shtml>.

- Kotler, Philip; Bowen John; Makens, James.(2004) *Marketing para Turismo*. Tercera edición. Madrid-España: Editorial Pearson. 565 pág.
- Puig-Duran, Jorge.(2006) *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid-España: Edit. Díaz de Santos. 264 pág.
- Turner, Suzanne.(2005) *Herramientas para el Éxito. 94 metodologías de análisis de negocios*. Mexico: Edit. McGrawHill. 195 pág.
- SIMPSON, Luis (2010) *La calidad y su gestión. Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado el 01 de octubre de 2011,<http://www.hoteljuice.com/marketing-online-hoteles/la-calidad-y-su-gestion-modelo-efqm-de-excelencia>.