



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Álvarez García, José; Fraiz Brea, José Antonio; Del Río Rama, María de la Cruz  
ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES PARA CERTIFICAR LA MARCA "Q DE CALIDAD TURÍSTICA".  
SECTOR DE ALOJAMIENTO

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2012,  
pp. 101-121

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274122831006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

## ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES PARA CERTIFICAR LA MARCA “Q DE CALIDAD TURÍSTICA”. SECTOR DE ALOJAMIENTO

Álvarez García, José\*  
Fraiz Brea, José Antonio \*\*  
Del Río Rama, María de la Cruz \*\*\*  
Universidad de Vigo

Recibido: 3 de agosto de 2011

Aceptado: 4 de diciembre de 2011

**RESUMEN:** En este artículo se exponen los resultados del estudio empírico llevado a cabo en 186 empresas de alojamiento turístico a nivel nacional certificadas con la marca “Q de Calidad Turística”, planteado con el objetivo de analizar las motivaciones que llevan a las empresas del sector turístico a implementar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad. Realizada una exhaustiva revisión teórica, la metodología empleada consiste en un análisis descriptivo y factorial con la finalidad de determinar la importancia y estructura de dichas motivaciones. Así como, agrupamos las empresas con el objetivo de analizar dichos grupos lo que nos permitirá establecer el perfil de los mismos mediante un análisis clúster.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las motivaciones más importantes que impulsan a las empresas de alojamiento a implantar un sistema de Gestión de la Calidad son motivaciones internas, detectándose en este estudio diferencias con los hallazgos en otras investigaciones académicas realizadas en empresas industriales. La estructura de las motivaciones en este sector está configurada por tres grupos; razones externas de mercado, razones externas de exigencias, y razones internas.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de la calidad, Q de Calidad Turística, Motivación, Análisis factorial y clúster.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M1.

### ANALYSIS OF REASONS TO CERTIFIED THE MARK “Q FOR TOURIST QUALITY”. ACCOMMODATION SECTOR

**ABSTRACT:** This paper presents the results of the empirical study conducted in 186 tourist accommodation businesses nationally certified under the “Q for Tourist Quality”, presented in order to analyze the motivations that lead companies in the tourism sector implementing and certifying Quality Management Systems. Once a comprehensive theoretical review, the methodology consists of a descriptive analysis and factor analysis in order to determine the structure of these motivations in this sector. Finally, cluster firms and these groups are analyzed to establish their profile by cluster analysis. The results show that the most important motivations that drive hosting companies to implement a system of quality management are internal motivations, this study showing differences with the findings in other academic studies in industrial companies. The structure of motivation in this sector is made up of three groups: external market reasons, external demands reasons and internal reasons.

**KEY WORDS:** Quality management, “Q for Quality”, Motivation, Factorial and cluster analysis.

**JEL CLASSIFICATION:** M1.

### 1. INTRODUCCIÓN

La Gestión de la Calidad es necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos, por su capacidad para mantener o incrementar la cuota de mercado de las empresas y sus resultados empresariales (Gao, 1991; Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996). En este sentido, la Gestión de la Calidad es utilizada por las empresas como una forma de mejorar las actividades (calidad interna) y el rendimiento de las mismas (calidad

Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Universidade de Vigo, Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo (Campus de Ourense), As Lagoas s/n, E-32004, OURENSE, España

\* e-mail: pepealvarez@uvigo.es.

\*\* e-mail: jafriz@uvigo.es.

\*\*\*e-mail: delrio@uvigo.es.



externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003), lo que permite a éstas lograr una mejora significativa en la satisfacción de los clientes, los empleados y los resultados empresariales.

Alcanzar el éxito en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es fundamental para las empresas del sector turístico. La literatura sobre el tema recoge que este éxito depende de una serie de factores internos y externos. Entre los internos se encuentran el compromiso de los directivos, la cultura de la organización, estructura organizativa, la formación del personal, etc., (Moreno-Luzón et al., 1997). La exigencia de los clientes, la competencia en el sector, etc., configuran los factores externos (Sitkin et al., 1994; Watson y Korukonda, 1995; Reed et al., 1996).

Por esta razón, la investigación en el ámbito de Gestión de la Calidad (implantación y certificación de sistemas de calidad) es necesaria y relevante por su impacto en el funcionamiento de las empresas (Ghobadian y Gallear, 1996; Lamprecht, 1996). En este sentido, las motivaciones que impulsan a las empresas a iniciar el proceso de implantación y certificación de sistemas de calidad se convierten en un aspecto relevante y que ha suscitado gran interés en la investigación académica.

Las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad son diversas en lo que respecta a su número y naturaleza. Estas han sido estudiadas generalmente en el sector industrial (Jones et al., 1997; Singels, 2001; Selles y Trigueros, 2008), detectándose un importante vacío de estudios sobre las motivaciones que impulsan a las empresas del sector turístico (Harrington y Akehurst, 2000)<sup>1</sup>, sector con características únicas y diferentes.

El sector turístico, debido a las características especiales de los servicios frente a los productos; intangibilidad, inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad, su caducidad, etc., su calidad no puede ser gestionada de igual manera que los productos tangibles (Camisón et al., 2007). Por otro lado, este sector en España posee un Sistema de Gestión de la Calidad específico y único en el mundo, la marca “Q de Calidad Turística”, compatible con el internacional (ISO 9000) y europeo (EFQM).

Tres son las razones que justifican la realización de esta investigación: la importancia del sector turístico en las economías actuales, el estudio en empresas que poseen el Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma UNE 182001:2008- la marca “Q de Calidad Turística”<sup>2</sup> de hoteles y apartamentos turísticos y UNE 186001:2009 balnearios, y el vacío detectado de investigaciones en materia de gestión de la calidad llevadas a cabo en el sector servicios frente al industrial.

Por todo lo expuesto anteriormente, este trabajo tiene como objetivo general analizar las motivaciones que han llevado a las empresas de alojamiento turístico a implementar y certificarse en la “Q de Calidad Turística” (Sistema de Gestión de la Calidad español específico del sector turístico). Asimismo, pretendemos agrupar a las empresas según las motivaciones que las impulsaron con el objetivo de configurar su perfil y analizar las diferencias entre grupos.

Por último, para poder dar respuesta a estos objetivos estructuramos el trabajo en cuatro partes. En primer lugar, presentamos el marco teórico en el que se describe

brevemente el estado de la investigación en relación a las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, a continuación planteamos la metodología de investigación. En la tercera parte, realizamos el análisis de datos y, por último, en el cuarto epígrafe recogemos las conclusiones más importantes del trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La Q de Calidad Turística**

A principios de la década de 1990, el sector turístico español toma especial conciencia de la importancia de la calidad como garantía de diferenciación frente a la numerosa oferta de otros destinos turísticos emergentes competidores de España, y crea en 1997 la Marca Q de Calidad Turística. Esta marca es otorgada por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE)<sup>3</sup> y hasta este momento se han desarrollado las normas de calidad en 21 subsectores turísticos.

Este Sistema de Gestión de la Calidad tiene cuatro componentes (Casadesús et al., 2010): (1) normas de calidad específicas para cada uno de los subsectores turísticos, que definen el proceso, los estándares de servicio y los requisitos de calidad del mismo; (2) un sistema de certificación mediante el cual una tercera parte independiente garantiza que las empresas cumplan las normas; (3) la Marca Q de Calidad Turística; (4) un organismo de gestión, conocido como el ICTE que promueve el sistema y es responsable de su ejecución, de la integridad y difusión.

Sus normas se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo EFQM, por lo que la implantación de la misma es perfectamente compatible con una certificación ISO 9000 y la excelencia, estando la diferencia entre ambas certificaciones en los requisitos aplicables y el nivel de exigencia de las normas de referencia.

### **2.2. Motivos para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad**

Con la implantación y posterior certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad las empresas buscan por un lado el reconocimiento de la calidad por sus clientes, competidores, etc., así como la mejora interna de la organización que se traduce en la mejora de la eficiencia, mejora en el control y gestión de la organización, reducción de costes así como el incremento de la satisfacción de los clientes. La revisión de la literatura en lo referente a las motivaciones que llevan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad nos ha permitido comprobar que las motivaciones se corresponden con esos dos objetivos; reconocimiento y mejora interna.

En la tabla 1 recogemos las principales razones identificadas por los investigadores en sus trabajos, siendo las más comunes el deseo de crear una cultura de calidad basada en la reducción de costes y de defectos, así como una mejora de la eficiencia (razones internas), y por otro lado, razones externas como el interés en mejorar la imagen corporativa, obtener una ventaja competitiva adaptándose a las necesidades de los clientes (aumentar su satisfacción) y por último, explorar la posibilidad de introducirse en nuevos mercados (búsqueda de nuevos clientes).

**Tabla 1. Razones para implantar Sistemas de Gestión de la Calidad**

Autor/es	Razones	Estudio
Carlsson y Carlsson (1996)	Un paso hacia la calidad, requerido por los clientes, competición, crear mejores rutinas internas y de procedimientos, calidad de los productos, herramienta de desarrollo para las operaciones, rentabilidad, grupo/gestión directiva, reducir la cantidad de desperdicios, reducir los costes por defectos de calidad, aumento de la rapidez, otros.	114 empresas certificadas Suizas
Withers y Ebrahimpour (1996)	La mejora de la calidad de los productos, lograr negocios mundiales, requerimientos de los clientes, reducción de costes, racionalizar y mejorar las operaciones.	Estudio de casos de 5 empresas que operan en EEUU y están certificadas con la ISO 9000
Jones et al. (1997)	Requerimientos de los mejores clientes, deseo de no ser excluidos de los procesos de licitación del mercado, conciencia de que se está convirtiendo en un requerimiento de los negocios, útil herramienta de marketing o relaciones públicas, deseo de mejorar los procesos internos de la empresa, deseo de mejorar la competitividad de la empresa.	272 empresas en Australia
Brown et al. (1998)	Base para la mejora de la calidad, mejorar el servicio al cliente, mejorar la eficiencia, ser modelo para los proveedores, cambio cultural, combinar los sistemas de calidad, nueva dirección después de la reestructuración, ser considerado para las ofertas, incrementar la cuota de mercado, estar en los negocios, obtener beneficios de marketing.	160 empresas certificadas en Australia
Bryde y Slocock (1998)	Explicitas demandas de los clientes, presión de los clientes en relación a la garantía de la calidad, la creencia de que la calidad dará una ventaja sobre los competidores, deseo de impregnar de calidad a los proveedores, deseo de generar una preocupación de la calidad dentro de la empresa, como parte de un deseo más amplio de mejora de la calidad, para mejorar la eficiencia interna y la productividad.	67 organizaciones en el Noroeste de Inglaterra (31 tienen un sistema de gestión acreditado, 19 están en proceso de acreditación y 17 no tienen ningún sistema de gestión de calidad acreditado)
Krasachol et al. (1998)	Preferencia de los clientes, esencial para los clientes, competitividad global, mejora interna, buen comienzo para la gestión de la calidad total, otras.	217 empresas en Tailandia (43% de ellas tienen la certificación ISO 9000)
Lee (1998)	Para satisfacer las demandas de los clientes, para estar en los negocios, para mejorar la gestión, otras.	235 empresas certificadas en Hong Kong
Casadesús et al. (1998, 1999)	Mejorar la calidad de imagen que ofrecen al mercado, requerimientos del cliente, mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, consolidar o incrementar la cuota de mercado, mejorar la eficiencia de la empresa y el control, decisión adoptada a nivel corporativo, porque es un buen punto de partida hacia la gestión de la calidad total, reducir el número de productos defectuosos.	288 empresas certificadas ISO 9000 en Cataluña
Ferguson et al. (1999)	Mejorar la eficiencia de los procesos, mejorar la comunicación dentro de la empresa, mejorar la calidad del producto, incrementar la cuota de mercado, mejorar las relaciones con los empleados, mejora de la imagen pública, requerimiento de los clientes, los competidores están certificados ISO 9000.	51 empresas certificadas ISO 9000 en Cádiz
Martínez et al. (1999)	Por iniciativa del equipo directivo, requerimiento del cliente, requerimiento de los proveedores, estímulo de los organismos públicos, los competidores están certificados ISO 9000.	77 empresas certificadas ISO 9000 por Aenor en España
Najmi y Kehoe (2001)	La mejora de la eficiencia, la mejora de la comunicación, la adquisición de una ventaja competitiva, el incremento de la cuota de mercado, la reducción de costes, y el aumento del valor de stock producido.	Empresas certificadas ISO 9000
Escanciano et al. (2001)	Mejorar la calidad de los productos o servicios, mejorar los procesos y los procedimientos internos, mejorar la imagen de la empresa, requisito para competir en el sector, anticiparse al futuro al que tienden los mercados, anticiparse a la demanda de los clientes, anticiparse a los competidores, refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia, utilizarla como herramienta promocional o de ventas, mantener o incrementar la cuota de mercado, acceso directo a nuevos mercados, decisión a nivel corporativo, exigencia/presión de los clientes, base para GCT, reducir de costes, mis competidores están certificados ISO 9000.	749 empresas certificadas ISO 9000 en España
Singels et al. (2001)	Demandada por los clientes, demandada por las inspecciones, demandada por las regulaciones del gobierno, apertura de posibilidades de exportación, mejorar la estructura de la organización, mejorar la posición competitiva, ganar un instrumento de marketing, mejorar los resultados de la compañía, salvaguardando la continuidad de la organización, ganar cuota de mercado (motivación interna).	192 firmas en el Norte de Holanda con y sin certificación ISO
Yahya y Goh (2001)	De acuerdo con las razones propuestas por Jones et al. (1997).	405 empresas en Malasia (certificadas ISO 9000)
Selles y Trigueros (2008)	Presión de la competencia, presión de los clientes, satisfacción de los clientes, obtener un certificado de calidad para fines comerciales, mejorar la organización interna de la empresa, otros (indicar cuáles).	211 empresas españolas con certificado ISO 9001:2000

Fuente: elaboración propia

Los motivos por los que las empresas implantan y certifican Sistemas de Gestión son clasificados en diversas tipologías por los estudios internacionales siendo la clasificación más frecuente en la literatura las que agrupa dichas motivaciones en dos grandes grupos; internas y externas (Weston, 1995; Brown et al., 1998; Bryde y Slocock, 1998).

Esta clasificación es la propuesta por Singels et al. (2001) para los cuales las principales razones internas son el deseo de crear una cultura de calidad, reducir costes y defectos, mejorar los productos, mejorar la eficiencia y es un buen camino para avanzar hacia la calidad total. En cuanto a las razones externas, nos encontramos con la mejora de la imagen de la empresa, obtener una ventaja competitiva, requisito de los clientes y la posibilidad de introducirse en nuevos mercados (Adanur y Allen, 1995; Leung et al., 1999; Boulter y Bendell, 2002; Heras et al., 2006).

En la misma línea, Neumayer y Perkins (2005) subrayan que existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar este tipo de normas y a certificarlas: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia (*efficiency motives*), es decir, con la mejora del desempeño (*performance*), la productividad y la rentabilidad; y, por otro lado, los motivos externos o institucionales (*institutional motives*), relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas de gestión de empresas.

Según el trabajo de la consultora Arthur Andersen (1995:19-21) la implantación de los modelos de aseguramiento de la calidad plantea una serie de ventajas que han agrupado en dos; externas a la empresa e internas. Las primeras, por un lado favorecen el acceso de la empresa a los mercados, como consecuencia de la utilización de unos sistemas de gestión, que son universalmente aceptados y que aseguran a las empresas receptoras el cumplimiento por parte de sus suministradores de los estándares y requisitos de calidad establecidos y, por otro, mejoran la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales, al incrementar de forma continua su nivel de satisfacción como consecuencia de la mayor calidad de sus productos y de los servicios asociados a los mismos. Por último, aseguran la calidad en las relaciones comerciales e industriales, y aumentan el grado de confianza en las relaciones cliente-proveedor.

Del mismo modo, con los modelos de aseguramiento de la calidad, la dirección de la empresa toma conciencia de su papel con respecto a la calidad, es decir, se introduce la visión de la Calidad en las organizaciones convirtiéndose para toda la empresa en una necesidad de gestión, es un principio, asumido, compartido, que se busca activamente por la organización, que persigue lograr y mantener unos altos niveles de calidad. La calidad actúa como un agente dinamizador hacia el que se orienta la cultura de la empresa, y estas circunstancias dan coherencia y eficacia a los sistemas de gestión.

En la tabla 2 pueden verse las motivaciones internas y externas tenidas en cuenta por diferentes trabajos analizados.

**Tabla 2. Principales motivaciones internas y externas para la certificación ISO 9000**

Motivaciones internas	Fuentes	Motivaciones externas	Fuentes
Mejora de los procesos	Buttle (1997), Jones et al. (1997), Lipovartz et al. (1999), Gunnlaugsdóttir (2002), Kartha (2002)	Demanda de los clientes	Jones et al. (1997), Nottingham Trent University (1998), Leung et al. (1999), Anderson et al. (1999), Gotzmani y Tsiotras, (2002), Heras et al. (2006)
Mejora de la eficiencia	Jones et al. (1997), Nottingham Trent University (1998), Singels et al. (2001), Gunnlaugsdóttir (2002), Heras et al. (2006)	Nuevos clientes	Beattie y Sohal (1999), Ragotaman y Korte (1999), Najmi y Kehoe (2001), Withers y Ebrahimpour (2001), Boulter y Bendell (2002)
Disminución de defectos, de los costes	Adanur y Allen (1995), Ragotaman y Korte (1999), Najmi y Kehoe (2001), Withers y Ebrahimpour (2001), Heras et al. (2006)	Mejores acciones de marketing	Rayner y Porter (1991), Buttle (1997), Lipovartz et al. (1999), Giguere y Smith (1999), Najmi y Kehoe (2001), Boulter y Bendell (2002), Stevenson y Barnes (2002), Heras et al. (2006)
Mejora de la gestión	Buttle (1997), Ragotaman y Korte (1999), Singels et al. (2001)	Mejora de la imagen	Giguere y Smith (1999), Heras et al. (2006)
Mejora del producto o servicio	Adanur y Allen (1995), Boulter y Bendell (2002), Kartha (2002), Heras et al. (2006)		

Fuente: Santomá R. (2008:62)

Son muchos los estudios a nivel internacional, que han analizado la motivación y los resultados de la implantación de estos estándares. En la tabla 3 se recogen, de forma muy resumida, las conclusiones de algunos de los principales estudios llevados a cabo en los últimos años con relación a los principales motivos que han llevado a las empresas de diferentes países a implantar las normas ISO 9000, investigaciones que se han basado en la opinión de los propios directivos de las empresas que han implantado dichas normas.

**Tabla 3. Síntesis de estudios sobre motivación para implantar las normas ISO 9000**

Investigación	País	Nº de empresas	Internas	Externas	Principales motivaciones
Taylor (1995)	Reino Unido	682	X	X	Mejora de la calidad y presión de los clientes
Hardjono et al. (1997)	Unión Europea	500		X	Exigencia de los clientes, competencia y tendencia
Carlsson y Carlsson (1996)	Suecia	114	X		Iniciar el camino hacia la GCT
Idris et al. (1996)	Malasia	247	X		Mejora de la gestión y camino hacia la GCT
Buttle (1997)	Reino Unido	1.220	X		Rentabilidad con la mejora de los procesos
Jones et al. (1997)	Australia	272		X	Exigencia de los clientes
Nottingham Trent (1999)	Reino Unido	5.000	X		Incrementar eficiencia de la empresa
Leung et al. (1999)	Hong Kong	500		X	Exigencia de los clientes
Lipovatz et al. (1999)	Grecia	111		X	Exigencia de los clientes
Huang et al. (1999)	Taiwán	376	X	X	Mejora de los procedimientos de trabajo e imagen
Escanciano et al. (2001)	España	749	X		Mejora del producto ofrecido y procesos internos
Casadesús et al. (2001)	España	502	X	X	Mejora de la eficiencia de la empresa y exigencias
Singels et al. (2001)	Holanda	192	X		Mejora de la competitividad de la empresa
Boulter y Bendell (2002)	Reino Unido	1.066	X	X	Mejora del producto ofrecido y motivación comercial
Martínez y Martínez (2002)	España	442	X		Mejora de la eficiencia interna
Llopis y Tari (2003)	España	106	X	X	Imagen de calidad y mejora de la gestión de procesos
Salaheldin (2003)	Egipto	83	X	X	Mejora de la eficiencia, exportaciones y inversión
Pan (2003)	Lejano Este	2.951	X	X	Mejora de la calidad e imagen corporativa
Magd y Curry (2003)	Egipto	38	X	X	Mejora de la eficiencia y presión de la competencia

Fuente: Heras et al. (2006:7)

Como se puede observar en la misma, no existe un consenso respecto a las conclusiones de estos estudios; algunos subrayan que son motivaciones de tipo externo (presión y exigencia de los clientes, presión de la competencia y cuestiones de imagen, entre otras) las que llevan a implantar estos estándares, mientras que otros estudios subrayan la influencia de los factores de tipo interno, por tanto no se ha llegado a un acuerdo acerca de cuáles son más importantes (Casadesús y Heras, 2005).

Así, algunos autores como Carlsson y Carlsson (1996), Jones et al. (1997), Lee (1998) afirman que las razones principales para buscar la certificación son de carácter externo. Casadesús et al. (1998) y Martínez et al. (2000), opinan lo mismo al afirmar que la certificación es en realidad un estrategia de comercialización, sin embargo apuntan que la implementación de la norma siempre genera una mejora en el interior de la organización (Casadesús et al., 1998; 1999). Gotzmani y Tsiotras (2002) afirman que las motivaciones externas relacionadas con las demandas de los consumidores y la certificación por parte de los competidores son las principales razones que llevan a una organización a implantar y certificar el sistema de calidad.

Otros estudios como el realizado por la Nottingham Trent University (1998), entre compañías del Reino Unido, afirma que la certificación ISO 9001 supone una mejor eficiencia de los procesos internos de la organización, e identifican que las motivaciones externas son las menos importantes. En este sentido, Yahya y Goh (2001) afirman que las empresas que buscan la certificación por razones internas encuentran menos dificultades para aplicar la ISO 9001 y en general obtienen mayores beneficios que las que lo hacen por motivos externos.

Por otro lado varios estudios han encontrado diferencias en las motivaciones dependiendo del tamaño de las empresas, Kie y Palmer (1999) en un estudio en las empresas manufactureras de Nueva Zelanda descubrieron que las empresas más pequeñas, en comparación con las grandes, es más probable que los motivos que las impulsen a implantar la ISO sean factores externos en lugar de internos, puesto que estas tienen menos posibilidades de poner en marcha un programa de GCT en comparación con las grandes. Éstas utilizan la ISO como precursora de la GCT, mientras que las pequeñas se muestran satisfechas con la acreditación ISO 9000.

Los estudios de Rayner y Porter (1991), Taylor (1995) y Gustafsson et al. (2001) corroboran lo encontrado por Kie y Palmer (1999), al observar que en el caso concreto de las pequeñas y medianas empresas los motivos externos juegan un papel mucho más importante dentro del conjunto de motivaciones para certificarse. Asimismo, Van der Wiele y Brown (1997;1998) encontraron que las Pymes que se sintieron obligadas a certificarse ISO, posteriormente no siguieron el camino de la calidad, ello corroborado por Goh y Ridgway (1994) en un estudio con pymes en el Reino Unido, es decir, la ISO se consideró el punto final en cuestiones de calidad. Por el contrario, Bryde y Slocock (1998) y un estudio más reciente de Llopis y Tarí (2003), no encontraron ninguna relación entre las razones o motivos para certificarse (externos) con el tamaño de la organización.

Por último, un aspecto importante a tener en cuenta es que numerosos autores, afirman que la implantación de la norma ISO 9001 es un primer paso hacia la calidad total (Van Der Wiele et al., 1997; Brown et al., 1998; Kanji, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; McAdam y McKeown, 1999), pero las razones que impulsan su implantación (externas o internas) definen en gran medida los resultados obtenidos por la empresa. Las conclusiones de los diferentes estudios difieren en cuáles son más importantes o influyentes si las motivaciones internas o externas.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Universo y ámbito de estudio

El ámbito de estudio son las empresas del sector turístico que posean la certificación “Q de Calidad Turística” las cuales aparecen recogidas y clasificadas en la página web del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española- [www.icte.es](http://www.icte.es)), justificada dicha decisión por el hecho de que las mismas tienen implantado un Sistema de Calidad<sup>4</sup>, sistema propio del Sector Turístico en España.

Según los datos obtenidos del ICTE las empresas que poseen la “Q de Calidad Turística” ascienden a 2.581 agrupadas en 21 sectores diferentes, y a partir de este marco de referencia general, se tomó como población objetivo el sector de hoteles y apartamentos turísticos quedando constituida la misma por 566 empresas que poseen la certificación “Q de Calidad Turística” a nivel nacional. La decisión de centrarnos en un único sector, en este caso el de alojamiento, viene derivada de la constatación de que la naturaleza de las actividades difiere enormemente de unos sectores a otros, y el sector de hoteles y apartamentos es el más representativo del sector turístico y con mayor número de establecimientos certificados con la “Q de Calidad Turística”.

De los 566 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron devueltos totalmente cubiertos 164, y 22 incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y contacto telefónico la cumplimentación completa de los mismos, lo que nos proporcionó una muestra de 186 cuestionarios válidos que representan un índice de respuesta de un 32,86%.

En la tabla 4 se recoge la ficha técnica del trabajo de campo realizado.

**Tabla 4. Ficha técnica del estudio**

Ficha Técnica	
Universo de población	Empresas sector turístico (sector hoteles y apartamentos turísticos)
Ámbito Geográfico	Nacional
Población	566 empresas
Tamaño de la muestra	186 encuestas válidas
Índice de respuesta	32,86%
Error muestral	+/- 6,01%
Nivel de confianza	95 % Z= 1,96 p=q=0,5
Método de recogida de información	e-mail
Fecha del trabajo de campo	Abril a Mayo de 2010

Respondieron al cuestionario 186 empresas pertenecientes a prácticamente todas las Comunidades Autónomas, ya que se buscaba la representatividad de cada una de ellas en la muestra. El mayor número de respuestas la hemos obtenido en Andalucía con un 21,0% con respecto al total de la muestra, seguido de la Comunidad Valenciana (12,9%) y Galicia (10,8%).

En cuanto al tamaño<sup>5</sup> o dimensión de los establecimientos la mayor parte de las mismos corresponden a pequeñas empresas 53,8% (0-49 trabajadores) y las medianas representan el 46,2% (50 a 249 trabajadores), 100 y 86 empresas respectivamente. Si medimos el tamaño por el número de habitaciones el 59,1% de los establecimientos tienen 100 o menos habitaciones, el 35,5% tienen más de 100 y menos o igual a 300 y el 5,4%

tienen más de 300 (110, 66 y 10 empresas respectivamente). Si hacemos referencia a la categoría del establecimiento 13 (7%) poseen 1-2 estrellas, 64 (34,4%) son de 3 estrellas y 109 (58,6%) tiene la categoría de 4-5 estrellas. Existen 65 (34,9%) empresas certificadas con una antigüedad menor o igual a 3 años en la norma UNE 182001:2008 ó UNE186001:2009 (hoteles y apartamentos turísticos, balnearios), 77 (41,4%) empresas con una antigüedad mayor de 3 y menor o igual a 6 años y con más de 6 años, 44 (23,7%) empresas.

El proceso de recogida de datos comenzó el 1 de abril de 2010 y finalizó el 30 de mayo, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por E-mail con cada una de las empresas seleccionadas. Se envío el cuestionario acompañado de una carta de presentación.

### **3.2. Cuestionario**

Para diseñar el cuestionario, el cual nos permitirá conocer las motivaciones/razones que han llevado a las empresas a implantar/certificarse en un sistema de calidad, en primer lugar realizamos una revisión bibliográfica de los trabajos que analizan las motivaciones para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad (tabla 5). El resultado de dicho estudio fue la generación de un conjunto amplio de ítems posibles.

**Tabla 5. Validez del contenido de las escalas de medida**

<b>Escala de medida</b>	<b>Fuentes bibliográficas</b>
Motivaciones que han llevado a las empresas a certificarse	Lawler III et al. (1992); Moreno (1993); Carlsson y Carlsson (1996); Withers y Ebrahimpour (1996); Van Der Wiele et al. (1996); Abraham, Fisher y Crawford (1997); Jones et al. (1997); Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Casadesús, Giménez y Martí (1998, 1999); Guilhon, Martín y Weill (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Quazi y Padibjo (1998); Ferguson et al. (1999); Martínez et al. (1999); McAdam y McKeown (1999); Escanciano (2001); Singels et al. (2001); Yahya y Goh (2001)

En este sentido, el uso repetido de los ítems para medir las motivaciones nos garantiza la validez interna. Así, se elaboró un cuestionario en el que las motivaciones serán medidas a través de 17 ítems, utilizando una escala Likert de 7 puntos para la medición de las variables en términos cuantitativos (1- nada importante a 7-muy importante).

## **4. ANÁLISIS DE DATOS**

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de cada una de los motivos que llevan a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, y a partir de las puntuaciones medias obtenidas (tabla 6) podemos afirmar que mejorar la calidad de los servicios prestados es la más valorada (6,5484), seguida de la mejora de los procesos/procedimientos internos (6,4516) y mejorar el control y eficiencia de la empresa (6,4086), así como crear una conciencia de la calidad en la empresa (6,3710). La implantación/certificación por requerimiento de los clientes es la menos valorada (4,6129) junto con, el hecho de que otros competidores ya estén certificados (4,8978) y reducir costes (4,9247).

**Tabla 6. Motivaciones/Razones para implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad**

Motivos para certificarse	Media (de 1 a 7)	Desviación típica	Poco Importante (puntuación entre 1 a 3) % empresas	Muy importante (puntuación entre 5 a 7) % empresas
(MO13) Mejorar la calidad de los servicios prestados	6,5484	0,77830	0	96,2
(MO10) Mejorar procesos/procedimientos internos	6,4516	0,81229	0	96,2
(MO11) Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	6,4086	0,78825	0	97,3
(MO15) Crear una conciencia de calidad en la empresa	6,3710	0,86181	0,5	96,8
(MO2) Mejorar la imagen de la empresa	6,3011	0,97853	1,1	96,8
(MO12) Base para la Gestión de la Calidad Total	6,2419	0,91271	0,5	95,2
(MO8) Decisión a nivel corporativo	6,1344	1,07964	1,1	90,9
(MO4) Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	6,0215	1,08532	1,1	90,9
(MO14) Reducir el número de quejas	5,8710	1,09767	0	85,2
(MO17) Anticiparse a los competidores	5,8011	1,09948	0,5	87,1
(MO3) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,7258	1,22368	2,7	84,4
(MO16) Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	5,6828	1,31166	3,7	87,6
(MO1) Herramienta promocional de ventas	5,5108	1,23130	3,2	82,9
(MO7) Requisito para competir en el sector	5,3925	1,43386	4,8	75,3
(MO9) Reducir costes	4,9247	1,42743	11,2	63,4
(MO6) Competidores certificados	4,8978	1,59909	13,5	57
(MO5) Requerimiento de los clientes	4,6129	1,47434	13,4	53,8

En resumen, mejorar la calidad del servicio, de procesos, mejorar la eficiencia y crear una conciencia de calidad, todas ellas motivaciones internas, son las más valoradas. Seguidas éstas por motivaciones externas como mejorar la imagen de la empresa, refuerzo de la ventaja competitiva respecto a los competidores y reducir el número de quejas, lo que significa que la calidad no sólo viene motivada por factores internos sino también externos, pero observamos que las más influyentes son las motivaciones internas.

Comparamos estos resultados con otros estudios, Buttle (1997), Tang y Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Madg y Curry (2003), Zaramdini (2007) y Cruz Ros (2007), que examinaron las motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar un sistema de aseguramiento basado en la norma ISO 9000 en países tan diversos como el Reino Unido, Hong Kong, España, Egypto y Emiratos Árabes (Dubái). Todos ellos utilizaron muestras compuestas por empresas pertenecientes a sectores diversos (industria, construcción y servicios).

Estas investigaciones obtuvieron conclusiones similares al presente estudio, puesto que sugieren que las motivaciones más importantes son mejorar la calidad de los productos o servicios, la mejora de los procesos y procedimientos internos, mantener o incrementar la cuota de mercado, y mejorar la imagen de la empresa. El orden de estas variables varía de unos estudios a otros. Asimismo, las menos importantes son reducir costes, requisito de las políticas gubernamentales, requerimiento de los clientes y presión de la competencia.

Por lo tanto, podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores, hecho relevante al realizarse este estudio en el sector turístico y el sistema de aseguramiento de la calidad no es ISO 9000 sino la Marca “Q de Calidad Turística”.

A continuación, agruparnos las razones para certificarse en otras que sustituyan a las 17 que hemos planteado en el cuestionario con la menor pérdida de información posible,

aplicamos para ello “Análisis Factorial de Componentes Principales”. Como paso previo se comprueba que los datos obtenidos mediante el cuestionario son adecuados para realizar un análisis factorial (tabla 7).

**Tabla 7. Indicadores del grado de asociación entre variables**

Indicador	Matriz de correlaciones	Determinante de la matriz de correlaciones	Test de esfericidad de Bartlett	Medida de adecuación de la muestra	Índice de KMO	Bondad del ajuste del modelo
Escala						
Razones para certificarse	V. correlacionadas	0,003	1589,254 sig. 0,000	(0,888-0,889)	0,837	44,00%

El Test de esfericidad de Bartlett muestra que la Chi-cuadrado aproximado es muy alta y con un nivel de significación inferior a 0,05, contrastando así que la matriz de correlaciones es la matriz identidad, por lo tanto se comprueba que las variables no son independientes entre sí y es adecuado hacer el análisis; la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Oklin, nos indica que es bueno proseguir con el análisis factorial. Junto a estos criterios, también hemos comprobado la medida de adecuación muestral para cada variable siendo esta superior a 0,5 en todos los casos y la bondad del ajuste del modelo presenta un 44% de residuos no redundantes con valores absolutos mayores a 0,05 cumpliéndose todos los criterios analizados.

Una vez comprobado que es adecuado proseguir con el análisis factorial utilizamos el método de componentes principales y rotamos la matriz de componentes por el método varimax, para facilitar su interpretación, eliminamos de su representación aquellas cargas factoriales con un valor inferior a 0,4 mínimo considerado (tabla 8).

**Tabla 8. Matriz rotada de las razones para certificarse (% de la varianza)**

Motivos		Factor 1	Factor 2	Factor 3
(MO1)	Herramienta promocional de ventas	0,764		
(MO2)	Mejorar la imagen de la empresa	0,754		
(MO3)	Consolidar y aumentar la cuota de mercado	0,878		
(MO4)	Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	0,825		
(MO16)	Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	0,710		
(MO17)	Anticiparse a los competidores	0,723		
(MO5)	Requerimientos de los clientes			0,569
(MO6)	Competidores certificados			0,691
(MO7)	Requisito para competir en el sector	0,418		0,674 <sup>6</sup>
(MO8)	Decisión a nivel corporativo			0,711
(MO9)	Reducir costes		0,481	
(MO10)	Mejorar procesos/procedimientos internos		0,784	
(MO11)	Mejorar el control y la eficiencia de la empresa		0,856	
(MO12)	Base para la Gestión de la Calidad Total		0,742	
(MO13)	Mejorar la calidad de los servicios prestados		0,742	
(MO14)	Reducir el número de quejas		0,629	
(MO15)	Crear una conciencia de calidad en la empresa		0,733	
<b>Valor propio</b>		<b>4,188</b>	<b>3,809</b>	<b>2,205</b>
<b>% de la varianza explicada por factor</b>		<b>24,636%</b>	<b>22,403%</b>	<b>12,973%</b>
<b>% acumulado de varianza explicada</b>		<b>24,636%</b>	<b>47,039%</b>	<b>60,012%</b>
<b>Alfa de Cronbach estandarizado</b>		<b>0,875</b>		

Utilizando el criterio del porcentaje de la varianza, comprobamos que existen tres factores y que éstos explican el 60,012% superando el mínimo del 50%, por lo tanto considerando esta solución como satisfactoria. Asimismo, el Alfa de Cronbach que mide la fiabilidad de la escala es superior a 0,8 mínimo recomendado.

En resumen, según los resultados obtenidos podemos agrupar las razones en tres grupos “razones externas de mercado” (factor 1), impulsan aquellas empresas que se han dado cuenta de los efectos que produce la certificación en el mercado como herramienta promocional, mejora de la imagen empresarial, aumento de la cuota de mercado, etc. Por otro lado, “razones externas de exigencias” (factor 3), impulsan a aquellas empresas que se certifican por exigencias tanto de sus clientes, competidores como de la dirección de la empresa. Y por último, “razones internas” (factor 2) mejorar la eficiencia y el control, mejorar procesos, base para la gestión de la calidad total, etc., impulsan a las empresas porque éstas son conscientes de los beneficios que ello reporta a la gestión interna de la misma.

Comparando los resultados de este estudio llevado a cabo en el sector de alojamiento turístico (Q de Calidad Turística) en España con otros anteriores, Buttle (1997), Escanciano et al. (2001), Torre et al. (2001), Zaramdini (2007), y Cruz Ros (2007), se confirma la afirmación de que hay dos principales motivos, internos y externos. En este sentido Escanciano et al., (2001), obtuvo cuatro factores que denominó mercado y reacción (externos) y eficiencia, anticipación (factores internos). Torre et al. (2001), los agrupó en mejora interna de producto y procesos, presión de la competencia y mejora de las relaciones interpersonales y por último Cruz Ros (2007), determinó que se agrupaban en motivos internos de competitividad, motivos de eficiencia o competitividad interna y motivos externos de mercado o entorno.

Para finalizar este análisis observamos la importancia de las razones para certificarse (tabla 9). Vemos que las razones más importantes para certificarse son las razones internas con una media de 6,1167 frente a las externas con una media de 5,5459. Resultados que contradicen a gran parte de los estudios recientes que encontraron que las principales razones que llevan a las empresas a implantar la ISO 9000 son de carácter externo (Vloeberghs y Bellens, 1996; Withers y Ebrahimpour, 1996; Casadesús, et al., 1998; Casadesús et al., 1999).

**Tabla 9. Importancia de las razones para certificarse**

Factores	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
Razones externas de mercado	5,8405	0,94023
Razones externas de exigencias	5,1925	0,94894
Razones externas <sup>7</sup>	5,5459	0,84213
Razones internas	6,1167	0,68454

El análisis factorial previo nos permite seleccionar las variables relevantes con el objetivo de agrupar a las empresas según las motivaciones que impulsaron a las mismas a implantar y certificarse en un Sistema de Gestión de la Calidad y poder analizar su perfil, para lo cual aplicamos el análisis jerárquico, y para seleccionar los grupos se observa el dendograma y el coeficiente de aglomeración.

**Tabla 10. Coeficiente de aglomeración de los motivos para certificarse**

Nº de grupos	Coeficiente de aglomeración	Cambio porcentual del coeficiente	Diferencias entre los cambios porcentuales
10	116,489	13,1376	- 0,1077
9	131,793	13,0299	-0,7673
8	148,966	12,2626	0,2864
7	167,233	12,5489	1,0678
6	188,219	13,6168	4,9158
5	213,348	18,5326	<b>13,6230</b>
4	253,479	32,1556	-1,3375
3	334,987	30,8182	- 4,1706
2	438,224	26,6475	
1	555,000		

**Tabla 11. Validación del análisis (Conglomerado Motivaciones)**

Variable	F	Sig.
Puntuaciones factoriales Factor 1 (Razones externas de mercado)	64,148	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 2 (Razones externas de exigencias)	130,504	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 3 (Razones internas)	69,401	0,000

En la (tabla 10) vemos que la mayor diferencia entre los porcentajes de cambio se da en 5 conglomerados (13,6230), por lo que este sería el número de grupos según este criterio y tomando como centros iniciales los resultados del análisis jerárquico (medias de las puntuaciones factoriales de los cinco grupos), aplicamos el análisis k medias, observando que uno de los grupos está constituido por 3 empresas por lo que optamos por realizar el mismo análisis pero con cuatro grupos. Finalmente, validamos el estudio con el análisis de la varianza de un factor<sup>8</sup> y comprobamos que son significativos los tres factores (tabla 11).

A continuación interpretamos los cuatro grupos creados, determinando a su vez las diferencias que existen entre ellos.

**Tabla 12. Medias por factor y pruebas estadísticas para comparar diferencias (conglomerado motivaciones)**

Factores	Medias <sup>9</sup>				Kruskal-Wallis	
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Chi-cuadrado	Sig.
	n=72	n=30	n=43	n=41		
Razones internas	6,6429	5,9952	6,2126	5,1812	114,258	0,000
Razones externas de exigencias	5,8750	4,1000	4,9023	5,0976	105,215	0,000
Razones externas de mercado	6,5440	5,9278	4,8178	5,6138	86,820	0,000

\* Escala de 1- nada importante, 4- indiferente, 7- muy importante.

El primer grupo está formado por las empresas que valoran más alto las razones internas como las razones externas de mercado y por tanto, por aquellas cuya razón principal para certificarse es la interna y externa de mercado. Sin embargo, estas no son las únicas, ya que también tienen en cuenta las razones externas de exigencias.

El segundo grupo lo forman las empresas, que igual que el anterior grupo se certifican principalmente por razones internas y externas de mercado y no tienen en cuenta o dan muy poca importancia a las externas de exigencias. El tercer grupo está caracterizado por las empresas que se certifican principalmente por razones internas, es decir, las que se certifican para mejorar el control y la eficiencia de la empresa, mejorar la calidad de los servicios prestados, etc. Y por último, el cuarto grupo está compuesto por aquellas empresas que tienen en cuenta los tres factores, pero el que presenta una valoración media superior son las razones externas de mercado.

Podemos afirmar que las razones internas son las más importantes ya que presenta valores medios superiores en los tres primeros grupos que constituyen 145 empresas de las 186 encuestadas. Este resultado corrobora los resultados obtenidos en el análisis descriptivo previo.

A continuación comprobamos si existen diferencias significativas entre los grupos dependiendo del tamaño de las empresas<sup>10</sup> y el subsector de pertenencia (hoteles, balnearios y Paradores). Para ello aplicamos la prueba Chi-cuadrado y los datos reflejan que no existen diferencias significativas entre los grupos en relación al tamaño, por tanto no existe una relación de dependencia entre el grupo y el tamaño (tabla 13). Pero si existe una relación de dependencia entre los grupos y el subsector de pertenencia de las empresas, observando que en hoteles y Paradores el mayor porcentaje de empresas pertenecen al grupo 1 que valora más alto las tres tipologías de razones. Mientras, los balnearios forman parte de los grupos 4 (valoración media superior razones externas de mercado) y 1 (valoración media superior razones internas), no perteneciendo ningún balneario a los grupos 2 y 3.

**Tabla 13. Porcentaje de empresas pertenecientes a cada grupo según el tamaño y subsector y la prueba Chi-cuadrado**

	Grupo 1 n=72	Grupo 2 n=30	Grupo 3 n=43	Grupo 4 n=41	Chi-cuadrado	Sig.
Pequeña	51,4	70,0	39,5	61,0	7,705	0,053
Mediana	48,6	30,0	60,5	39,0		
Total	100	100	100	100		
Hotel	69,4	90,0	88,4	65,9	14,292	0,027
Balneario	9,7	0,0	0,0	14,6		
Parador	20,8	10,0	11,6	19,5		
Total	100	100	100	100		

Al análisis clúster realizado, es decir, al perfil de las empresas añadimos varias variables adicionales (tabla 14) que nos permiten analizar con más profundidad el perfil de las mismas. Los datos de las variables adicionales forman parte de otro apartado de nuestro trabajo de investigación en el que analizamos además de las motivaciones, los factores críticos de la calidad y sus resultados. Consideramos como factores críticos: política de calidad (7 ítems), liderazgo (8), alianzas y recursos (7), aprendizaje (9), gestión de empleados (11), gestión de procesos (15) y, como resultados: satisfacción de los clientes (7), satisfacción empleados (9), resultados impacto social (8), resultados clave (11). El análisis factorial realizado sobre los factores críticos nos ha permitido considerar de manera agregada a los mismos<sup>11</sup>.

**Tabla 14. Medias por factor y pruebas estadísticas para comparar diferencias**

Factores	Medias				Kruskal-Wallis <sup>12</sup>	
	Grupo 1 n=72	Grupo 2 n=30	Grupo 3 n=43	Grupo 4 n=41	Chi-cuadrado	Sig.
Razones internas	6,6429	5,9952	6,2126	5,1812	114,258	0,000
Razones externas de exigencias	5,8750	4,1000	4,9023	5,0976	105,215	0,000
Razones externas de mercado	6,5440	5,9278	4,8178	5,6138	86,820	0,000
Factores críticos	6,2882	5,9162	5,7818	5,5644	26,287	0,000
Resultados en los clientes	6,7242	6,3000	6,3621	6,2927	27,614	0,000
Resultados en los empleados	5,4815	5,2259	5,0155	4,8482	10,238	0,017
Resultados en la sociedad	5,6337	4,9000	4,7442	5,0000	16,823	0,001
Resultados clave	5,0366	4,6727	4,6047	4,4501	23,611	0,000

Los resultados muestran diferencias significativas entre los grupos, y nos permite observar que cuanto mayor sea la puntuación media en las razones internas y externas de mercado las empresas presentan un mayor nivel de implantación de los factores críticos así como de los resultados en general.

## **5. CONCLUSIONES**

Al igual que en estudios precedentes en este trabajo las motivaciones o razones que llevan a las empresas del sector turístico (pequeñas y medianas) a implantar y certificar la marca “Q de Calidad Turística” se agrupan en dos grupos (Casadesús, Giménez y Martí, 1998; Vloeberghs y Bellens, 1996).

Por un lado motivaciones internas, como son la necesidad de mejorar la calidad de los servicios prestados, la mejora de los procesos y procedimientos internos de la empresa, junto con la mejora del control y eficiencia de la misma.

El otro grupo de motivaciones son externas, es decir, las empresas ven la necesidad de implantar y certificarse para mejorar la imagen, reforzar su ventaja competitiva respecto a la de los competidores y reducir el número de quejas. Aunque las motivaciones internas son las más valoradas, el análisis de datos nos permite afirmar que el inicio del proceso de implantación de la calidad no sólo viene motivado por factores internos sino también externos.

En este sentido, las empresas tienen claro que la “Q de Calidad” les facilita un mejor posicionamiento en el mercado y les diferencia dentro del sector ya que ésta les proporciona una manera de organizar el trabajo fundamentado en la calidad de los servicios (dirección y gestión, organización diaria y atención al cliente) y les obliga a una mejora continua de todos los procesos, lo que repercute, ante todo, en la atención al cliente y en los servicios que se ofrecen. La implantación y certificación les garantiza la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, puesto que éste percibe que la empresa trabaja con calidad.

En los estudios llevados a cabo sobre este tema se observa que “*la certificación tiene un impacto desigual a lo largo de los diferentes sectores económicos, y en particular, en función de los bienes que las empresas producen, son los factores de carácter externo los que priman en la certificación por encima de los de carácter interno*” (Heras y Casadesús, 2001:4).

Por ello, nos parece de suma importancia resaltar que en esta investigación llevada a cabo en el sector de alojamiento turístico, en empresas certificadas con la “Q de Calidad Turística” (por lo general los estudios se basaban en empresas con certificación ISO 9001), las motivaciones internas son las más valoradas. Este resultado es consistente con el obtenido por Cruz Ros (2007) en la investigación realizada también en el sector servicios, que encontró que los motivos más importantes son los que denominó motivos internos de competitividad, seguidos estos por motivos de eficiencia o de gestión interna. Los motivos menos valorados fueron los relativos a cuestiones externas o de mercado.

La explicación de la mayor importancia de los motivos internos en los establecimientos de alojamiento turístico, frente a los resultados en estudios llevados a cabo en empresas industriales, que atribuyen una mayor importancia a las motivaciones externas, podría apoyarse en los resultados obtenidos por Cruz Ros (2007:65) que en su investigación analizó “*si el conjunto de motivaciones que llevan a las organizaciones a implantar sistemas de calidad es*

*diferente para aquellas empresas de servicios que siguen un enfoque de aseguramiento de aquellas otras que siguen un enfoque basado en la calidad total”.*

En su trabajo se demostró que los motivos relacionados con el mercado (presión ejercida por la competencia, exigencia de los clientes...) tienen un peso mayor en las empresas que siguen enfoques de aseguramiento de la calidad que en aquellas que siguen un enfoque de calidad total. Este enfoque está avalado a través de numerosos trabajos como Rayner y Porter, 1991; Brown y Van der Wiele, 1995; Shih et al., 1996; Huarng et al., 1999; Beattie y Sohal, 1999 y Martínez et al., 1999; 2000.

Por el contrario, las empresas con un enfoque de Gestión de la Calidad Total (Q de Calidad Turística, norma intermedia entre ISO y Modelo EFQM), son los motivos internos y de eficiencia los más importantes, predominando la meta establecida por el equipo de dirección como razón más importante para llevar a cabo la implantación del mismo.

En definitiva, las empresas del sector de alojamiento turístico en España se ven impulsadas a implantar y certificar la Q de Calidad para obtener una mejora en la calidad de los servicios, de los procesos y procedimientos internos de la empresa, aunque también les preocupa la mejora de la imagen y reforzar su competitividad, así como, la reducción de quejas, aspecto muy importante en este sector.

En cuanto a la estructura de las motivaciones que impulsan a las empresas a implementar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, el análisis de los resultados obtenidos nos ha permitido agrupar las motivaciones en tres grupos, (1) “Razones Externas de Mercado” formado por: herramienta promocional de ventas, mejorar la imagen de la empresa, consolidar y aumentar la cuota de mercado, refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia, creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores, anticiparse a los competidores; (2) “Razones Externas de Exigencias”, como son los requerimientos de los clientes, competidores certificados, requisito para competir en el sector, decisión a nivel corporativo; (3) “Razones Internas”, lo componen factores como, reducir costes, mejorar procesos/procedimientos internos, mejorar el control y la eficiencia de la empresa, base para la Gestión de la Calidad Total, mejorar la calidad de los servicios prestados, reducir el número de quejas, crear una conciencia de calidad en la empresa.

Estos resultados son consistentes con los obtenidos por otros estudios, Escanciano et al. (2001) en su trabajo llevado a cabo en 749 empresas certificadas ISO 9001 (tanto industriales como de servicios) en España, agrupó las motivaciones en cuatro; mercado - motivaciones relacionadas con la mejora de la posición de la empresas en el mercado-, eficiencia -agrupa la mejora de la calidad en general y de la operativa de la empresa en particular-, anticipación - incluye el manifiesto deseo y la capacidad de la empresa de percibir con antelación las oportunidades y apropiarse de ellas- y reacción -recoge las razones que reflejan la consideración de la certificación como un trámite que es preciso superar.

En un trabajo más reciente Cruz Ros (2007) desarrolló una investigación cuya población la formaban 116 empresas (medianas y grandes) del sector servicios (hostelería, banca, seguros, transporte y hospitalario). Los resultados obtenidos permitieron definir tres factores; motivos externos de mercado o entorno, motivos internos de competitividad, y motivos de eficiencia o gestión interna.

Una vez realizada la agrupación de las empresas según las motivaciones que impulsaron a las mismas a implantar y certificarse en un Sistema de Gestión de la Calidad, hemos obtenido cuatro grupos. Del análisis de los grupos podemos afirmar que las razones internas son las más importantes ya que presenta valores medios superiores en los tres primeros grupos que constituyen 145 empresas de las 186 encuestadas, corroborándose así, los resultados obtenidos en el análisis descriptivo previo.

Por otro lado, en nuestra investigación observamos que existe una relación de dependencia entre los grupos y el subsector de pertenencia de las empresas. Quedando así demostrado que certificarse por un motivo u otro no depende de si la empresa es de pequeño o mediano tamaño pero sí del subsector de pertenencia (Hotel, Balneario o Parador).

## NOTAS

<sup>1</sup> En los últimos años, muchos estudios empíricos han analizado la calidad percibida/satisfacción desde el punto de vista de los clientes en varios sub-sectores de turismo, incluido el alojamiento (Albacete et al., 2007; Reichel et al., 2000), hoteles (Briggs et al., 2007; Sharpley y Forster, 2003; Tsaur y Lin, 2004), y los destinos turísticos en general (Go y Govers, 2000; Graefe y Vaske, 1987; Wall, 1995). Otros estudios han analizado la calidad mediante la evaluación de la aplicación de diversos modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM) en las industrias de servicios (Karapetrovic y Willborn, 2001; Prajogo, 2005, Stuart y Tax, 1996; Sureshchandar, et al., 2001), pero no existe ningún estudio en el sector turístico y más concretamente en el sector de alojamiento, que analicen aspectos tan relevantes como las motivaciones que han impulsado a estas empresas a implementar Sistemas de Gestión de la Calidad, barreras encontradas en su implantación, beneficios obtenidos o estudios en los que se mida el nivel de implantación de los factores críticos en estos establecimientos.

<sup>2</sup> La revisión de la literatura nos ha permitido detectar que los estudios en el ámbito de la Gestión de la Calidad se han realizado mayoritariamente en el ámbito del aseguramiento, en base a la norma ISO 9000 ó en Gestión de la Calidad Total, Modelo Europeo de Excelencia (EFQM).

<sup>3</sup> Organismo español, privado, independiente y sin ánimo de lucro. Tiene como funciones básicas la normalización, implantación, certificación y promoción de la Marca Q de Calidad Turística.

<sup>4</sup> La reducida tasa de penetración de las normas ISO 9000, explicada ésta por los elevados costes de la misma y la carencia de personal especializado en las Pymes turísticas (Camisón y Yepes, 1994), ha propiciado que la implantación del aseguramiento de la calidad se lleve a cabo a través de estándares propios sectoriales (Camisón et al., 2007). En el caso de España en la norma de calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos (UNE 182001:2008) y de Balnearios (UNE 186001:2009).

<sup>5</sup> La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según lo establecido por la Comisión Europea.

<sup>6</sup> Aunque el objetivo perseguido con este método es minimizar el número de cargas significativas sobre cada factor, muchas veces, existen variables con cargas altas en varios factores; en estos casos debe tenerse en cuenta al interpretar el factor (Hair et al., 1999:101).

<sup>7</sup> Esta variable agrupa a las razones externas de mercado y de exigencias con el objeto de establecer comparaciones con otros trabajos revisados previamente.

<sup>8</sup> La Fuente, Salas y Pérez (1985:142) consideran este criterio estadístico, F de Fisher, para determinar el número de grupos.

<sup>9</sup> Aparecen reflejadas las puntuaciones medias de las variables originales que se incluyen en cada factor para cada grupo (en lugar de las puntuaciones factoriales) para determinar los perfiles medios. Por otro lado, se realiza la prueba de Kruskal-Wallis para analizar las diferencias de medias. Optamos por utilizar esta prueba en lugar de a Anova puesto que al dividir la muestra en cuatro conglomerados, el número de empresas perteneciente a cada grupo es pequeño, por lo que se considera más conveniente aplicar la prueba H de Kruskal-Wallis.

<sup>10</sup> La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas 96/280/CE, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (Diario Oficial nº. L107 de 30/04/1996, pp. 4-9). Nuestra muestra está formada por empresas de pequeño y mediano tamaño.

<sup>11</sup> Tari (2000) considera de manera agregada los seis factores críticos de la calidad: (1) Factores humanos (Liderazgo y Aprendizaje); (2) Factores técnicos (Política/Planificación de la calidad, Alianzas y recursos, Gestión de empleados, Mejora continua y gestión de procesos). En otros estudios, Beltrán et al. (2003) agrupa los elementos de la calidad en Elementos sociales o “soft” de la calidad (Personas y Liderazgo que recogen la vertiente humana y social de la GCT y Elementos técnicos o “hard” de la calidad (Procesos y Alianzas) que recogen una orientación operativa. El criterio Política/Planificación de la calidad consideran que actúa como guía para la gestión del resto de los elementos (Reiner, 2002).

<sup>12</sup> Utilizamos esta prueba puesto que es la adecuada en nuestro caso dada la ausencia de normalidad de las variables utilizadas en el análisis. Se trata de la versión no paramétrica de la T-Student, obteniéndose diferencias significativas entre diferentes grupos con relación a una serie de variables.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, M.; FISHER, T Y CRAWFORD, J. (1997): "Quality culture and the management of organisation change", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 616-36.
- ADANUR, S. Y ALLEN, B. (1995): "First results on the effects of ISO 9000 in the US textile industry", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 3, pp. 41-52.
- ALBACETE, C. A.; FUENTES, M. M. Y LLORÉNS, F. J. (2007): "Service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, No. 1.
- ANDERSON, S.W.; DALY, J.D. Y JOHNSON, M.F. (1999): "Why firms seek ISO 9000 certification: regulatory compliance or competitive advantage?", *Production And Operations Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 28-43.
- ARTHUR ANDERSEN (1995): "Los conceptos básicos de la calidad, colección", *La calidad en España*, Vol. 1, Cinco Días, Madrid.
- BEATTIE, K.R. Y SOHAL, A.S. (1999): "Implementing ISO 9000: a study of its benefits among Australian organizations", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 95-106.
- BECKER, S.W. (1993): "TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail", *Management Review*, No. May, pp. 32-3.
- BELTRÁN MORALES, L.F.; GARCÍA-RODRÍGUEZ, F.; BORGES CONTRERAS, J.; SÁNCHEZ-MOTA, G. Y ORTEGA RUBIO, A. (2003): "Environmental and Socioeconomic Multivariate Analysis of the Primary Economic Sector of Mexico", *Sustainable Development*, Vol. 11, No. 2, pp. 77-83.
- BOULTER, L. Y BENDELL, T. (2002): "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 2, pp. 37-41.
- BRIGGS, S., SUTHERLAND, J., AND DRUMMOND, S. (2007): "Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", *Tourism Management*, Vol.28 No. 4, pp.1006-1019.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. (1995): "Industry experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 2, MCB University Press, Bradford, Reino Unido.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. Y LOUGHTON, K. (1998): "Smaller enterprises experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 273-285.
- BRYDE, D. Y SLOCOCK, B. (1998): "Quality management systems certification: a survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 467-80.
- BUTTLE, F. (1997): "ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, No. 9, pp. 936-947.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. Y GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall. Madrid.
- CAMISÓN, C. Y YEPES, V. (1994): "Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística", *Primer Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana*. Libro de ponencias, mayo, pp. 583-620.
- CARLSSON, M. Y CARLSSON, D. (1996): "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 36-47.
- CASADESUS, M. Y HERAS, I. (2005): "El Boom de la calidad en las empresas españolas", *Universia Business Review*, Vol. 7, tercer trimestre, pp. 90-101.
- CASADESÚS, M.; CASTRO, R Y GIMÉNEZ, G. (1999): "Consecuencias de la implantación de la normativa ISO 9000 en Cataluña y Bélgica. Estudio empírico", *XIII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Logroño (ESP).
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. Y HERAS, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", *European Business Review*, Vol. 13, No. 6, pp. 327-336.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. Y MARTÍ, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", *Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE*, September, Las Palmas de Gran Canaria.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. Y MARTÍ, R. (1999): "Tipología de empresas certificadas según la normativa ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico", *Proceedings of the IX National Congress of IX National Congress of ACEDE*, September, Burgos.
- CASADESÚS, M.; MARIMON, F. Y ALONSO, M. (2010): "The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 14, pp. 2457-2474.
- CRUZ ROS, S. (2007): "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, No. 33 (marzo), pp. 33-73.
- ESCANCIANO, C. (2001): "La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000", *Economía Industrial*, No. 341, pp. 151-159.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E. Y VÁZQUEZ, C. (2001): "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey", *The TOM Magazine*, Vol. 13, No. 3, pp. 192-200.
- FERGUSON, M.C.; SÁNCHEZ, A. Y SIERRA, C. (1999): "Análisis de los sistemas de gestión de la calidad según la normativa ISO 9000 en las empresas de la provincia de Cádiz", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*, September, Burgos.

- GAO (1991): “Report to the House of Representatives on Management Practices”, *US Companies Improve Performance Through Quality Efforts*, United States General Accounting Office, Washington, DC.
- GIGUERE, M. Y SMITH, P.E. (1999): “ISO 9000: service companies can benefit”, *Ivy Business Journal*, Vol. 63, pp. 13-16.
- GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D.N. (1996): “Total quality management in SMEs”, *Omega. The International Journal of Management Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 83-106.
- GO, F.M. Y GOVERS, R. (2000): “Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness”, *Tourism Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 79-88.
- GOH, P.L. Y RIDGWAY, K. (1994): “The implementation of total quality management in small and medium-sized manufacturing companies”, *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 2, pp. 54-60.
- GOTZMANI, K.D. Y TSIOTRAS, G.D. (2002): “The true motivations behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM”, *International Journal of Quality*, Vol. 19, No. 2, pp. 151-169.
- GRAEFE, A. R. Y VASKE, J. J. (1987): “A framework for managing quality in the tourist experience”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 390-404.
- GUILHON, A.; MARTÍN, J. Y WEILL, M. (1998): “Quality Approaches in Small or Medium-Sized Enterprises: Methodology and Survey Results”, *Total Quality Management*, Vol. 9, No 8, pp.689-701.
- GUNNLADUGSDÓTTIR, J. (2002): “The quality must be on record: a survey of organizations having an ISO 9000 certification in Iceland”, *Records Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 40-47.
- GUSTAFSSON, R.; KLEFSJÖ, B.; BERGGREN E. Y WELLEMETS U.G. (2001): “Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organizations”, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 4, pp. 232-246.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAMAN, R. Y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*. 5<sup>a</sup> edición, Prentice Hall, Madrid.
- HARDJONO, T.W.; TEN HAVE, S. Y TEN HAVE, W.D. (1997): “The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management”, *Directorate-General III Industry*, European Commission, Bruselas.
- HARRINGTON, D. Y AKEHURST, G. (2000): “An empirical study of service quality implementation”, *The Service Industries Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 133-156.
- HERAS, I.; ARANA, G. Y CASADESÚS, M. (2006): “A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 807-827.
- HUARNG, F.; HORNG, C. Y CHEN, C. (1999): “A study of ISO 9000 process, motivation and performance”, *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, pp. 1009-1025.
- IDRIS, M.A.; MCEWAN, W. Y BELAVENDRAM, N. (1996): “The adoption of ISO 9000 and total quality management in Malaysia”, *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 5, pp. 65-68.
- JONES, R.; ARNDT, G. Y KUSTIN, R. (1997): “ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 650-660.
- KARAPETROVIC, S. Y WILLBORN, W. (2001): “Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 6, pp. 366-377.
- KARTHA, C.P. (2002): “ISO 9000:2000 quality management systems standards: TQM focus in the new revision”, *The Journal of American Academy of Business*, September, pp. 1-6.
- KAYNAK, H. (2003): “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.
- KANJI, G.K. (1998): “An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective”, *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 67-78.
- KIE, K.S. Y PALMER, E. (1999): “An empirical examination of ISO 9000-registered firms in New Zealand”, *Total Quality Management*, Vol. 10, pp. 887-99.
- KRASACHOL, L.; WILLEY, P.T. Y TANNOCK, J.D.T. (1998): “The progress of quality in Thailand”, *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 1, pp. 40-44.
- LAFUENTE, A.; SALAS, V. Y PÉREZ, R. (1985): “Tipos de empresario y empresa. El caso de las nuevas empresas españolas”, *Economía Industrial*, noviembre-diciembre, pp. 139-151. Madrid.
- LAMPRECHT, J.L. (1996): *ISO 9000 en la Pequeña y Mediana Empresa*. AENOR, Madrid.
- LAWLER III, E.E. Y BOWEN, D.E. (1992): “The empowerment of service workers: what, why, how and when”, *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 31-39.
- LEE, T.Y. (1998): “The development of ISO 9000 certification and the future of quality management. A survey of certified firms in Hong Kong”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 162-177.
- LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C. Y LEE, T.Y. (1999): “Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 7, pp. 675-691.
- LIPOVATZ, D.; STENOS, F. Y VAKA, A. (1999): “Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 534-551.
- LLOPIS, J. Y TARÍ, J.J. (2003): “The importance of internal aspects in quality improvement”, *International Journal of Quality*, Vol. 20, No. 3, pp. 304-324.

- MAGD, H. Y CURRY, A. (2003): "An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 6, pp. 381-390.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A.R. Y MARTÍNEZ-COSTA, M. (2002): "Análisis de los posibles efectos de la ISO 9000 en las empresas industriales", *Congreso nacional de ACEDE 2004*, Salamanca.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBA, M.A.; GONZALEZ, T. Y PARDO, M. (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*, September, Burgos.
- MARTÍNEZ FUENTES, C., BALBASTRE, F., ESCRIBA, M. A.; GONZÁLEZ CRUZ, T. Y PARDO DEL VAL, M. (2000), "Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems", *Work Study*, Vol. 49, No. 6, pp. 229-241
- MCADAM, R. Y MCKEOWN, M. (1999): "Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 229-241.
- MORENO-LUZÓN, M.D. (1993): "Training and the implementation of quality programs by a sample of small and medium-sized firms in Spain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 6-19.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F.J. Y GONZÁLEZ, T. (1997): "Quality management in small and medium-sized companies and strategic management". En Madu, C.N., *The Handboof of TQM*, Pace University, Nueva York.
- NAJMI, M. Y KEHOE, D.F. (2001): "The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 1-2, pp. 159-172.
- NEUMAYER, E. Y PERKINS, R. (2005): "Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000", *Economic Geography*, Vol. 81, No. 3, pp. 237-259.
- NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY (1998): "UK companies register for efficiency", *Quality Digest*, Vol. 29, No. 6, pp. 43-48.
- PAN, J. (2003): "A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, No. 8/9, pp. 564-578.
- POWELL, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-37.
- PRAJBO, D.I. (2005): "The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and services firms", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 217-228.
- QUAZI, H.A. Y PADIBJO, S.R. (1998): "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – a study on small- and medium-sized enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 489-508.
- RAGOTHAMAN, S. Y KORTE, L. (1999): "The ISO 9000 international quality registration: an empirical analysis of implications for business firms", *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 59-73.
- RAYNER, P. Y PORTER, L.J. (1991): "BS 5759/ISO 9000 – the experience of small and medium sized firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 16-28.
- REED, R.; LEMAK, D.J. Y MONTGOMERY, J.C. (1996): "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 173-202.
- REICHEL, A., LOWENGART, O. Y MILMAN, A. (2000): "Rural tourism in Israel: service quality and orientation", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 451-459.
- REINER, G. (2002): "Analysis of critical factors of company success based on the EFQM excellence model", *Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management*, Verona (Italy), Vol. 2, pp. 361-366.
- SALAHEDIN, S.I. (2003): "The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 266-274.
- SANTOMÁ, R. (2008): "Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España", *Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull. Institut Químic de Sarrià*.
- SELLES M.E. Y TRIGUEROS-PINA J.A. (2008): "Management and measurement of quality in ISO 9000 organisations: an empirical study in Spain", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 19, pp. 481-492.
- SINGELS, J.; RUËL, G. Y VAN DE WATER, H. (2001): "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 62-75.
- SHARPLEY, R. Y FORSTER, G. (2003): "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus", *Tourism management*, Vol. 24, No. 6, pp. 687-697.
- SHIH, L.; HUARNG, F. Y LIN, B. (1996): "ISO Taiwan: A survey", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 6, pp. 681-690.
- SITKIN, S.B.; SUTCLIFFE, K.M. Y SCHOROEDER, R.G. (1994): "Distinguishing control from learning in Total Quality Management: A contingency perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 537-564.
- STEPHENS, K. (1994): "ISO 9000 and Total Quality", *Quality Management Journal*, Fall, pp. 57-71.
- STEVENSON, H.T. Y BARNES, C.F. (2002): "What industrial marketers need to know about ISO 9000 certification: a review, update, and integration with marketing", *Industrial Marketing Management*, No. 31, pp. 695-703.
- STUART, S.S. Y TAX, I. (1996): "Planning for Service Quality: Avoiding the High Cost of Service Failures", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 58-77.

- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C. Y ANANTHARAMAN, R.N. (2001): “A conceptual model for total quality management in service organizations”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 343-363.
- TANG, S.L. Y KAM, C.W. (1999): “A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 562-74.
- TARI, J.J. (2000): *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante, pp. 1-302.
- TAYLOR, W.A. (1995): “Organizational differences in ISO 9000 implementation practices”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 10-27.
- TORRE, G.P., ADENSO-DIAZ, B., GONZALEZ, A.B. (2001): “Empirical evidence about managerial issues of ISO certification”, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, pp. 355-60.
- TSAUR, S. Y LIN, Y. (2004): “Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior”, *Tourism Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 471-481.
- VAN DER WIELE, T. Y BROWN A. (1997): “ISO 9000 Series Experiences in Small and Medium-Sized Enterprises”, *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 2/3, pp. 300-305.
- VAN DER WIELE, T. Y BROWN, A. (1998): “ISO 9000: Boon or Bane for Small Business”. *Working Paper*.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE, B.G.; CARTER, G.; KOLB, F.; LUZÓN, D.M.; SCHMIDT, A. Y WALLACE, M. (1996): “Self-assessment. A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 84-104.
- VLOEBERGHS, D.; BELLENS, J. (1996): “Implementing the ISO 9000 standards in Belgium”, *Quality Progress*, Vol. 29, No. 6, pp. 43-48.
- WALL, G. (1995): “Turismo y patrimonio. Necesidad de estudios comparados”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 4, No. 4, pp. 340-350.
- WATSON, J.G. Y KORUKONDA, A.R. (1995): “The TQM jungle: a dialectical analysis”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, pp. 100-109.
- WESTON, F.C. (1995): “What do managers really think about registration process?”, *Quality Progress*, Vol. 28, No. 10, pp. 67-73.
- WITHERS, E. Y EBRAHIMPOUR, M. (1996): “An examination of ISO 9000 registration practices of American, German and Japanese firms operating in the USA”, *The International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, No. 8.
- WITHERS, E.B. Y EBRAHIMPOUR, M. (2001): “Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12, No. 2, pp. 139-151.
- YAHYA, S. Y GOH, W.K. (2001): “The implementation of an ISO 9000 quality system”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 9, pp. 941-66.
- ZARAMDINI, W. (2007): “An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 472-491.

