

BENEFICIOS PERCIBIDOS POR EL SECTOR DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO ESPAÑOL DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

JOSÉ ÁLVAREZ GARCÍA / JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA / MARÍA CRUZ DEL RÍO RAMA
Universidad de Vigo

Recibido: 18 de abril de 2011

Aceptado: 22 de diciembre de 2011

Resumo: La fuerte competitividad que existe entre las empresas del sector turístico ha llevado a estas a integrar dentro de su gestión estrategias de diferenciación y de calidad, mejorando la calidad de los servicios prestados, lo que genera resultados positivos y medibles. 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", y cuyo objetivo era analizar el impacto y los beneficios percibidos por las empresas del sector turístico derivados de la implantación y certificación de su sistema de gestión de la calidad. Una vez hecha la revisión teórica, se ha realizado un análisis descriptivo de los beneficios percibidos por los establecimientos hoteleros, un análisis T de Student y ANOVA para determinar si existen diferencias en los beneficios percibidos, dependiendo de determinadas variables que definen las características de los establecimientos de alojamiento turístico y, por último, un análisis factorial para determinar la estructura de esos beneficios. Los resultados obtenidos indican que los principales beneficios percibidos son una clara definición de procesos y responsabilidades, una mejora en la satisfacción del cliente y un incremento de la conciencia de calidad de los empleados. La estructura de los beneficios en este sector está configurada por tres grupos: beneficios internos, beneficios externos-clientes, y beneficios externos-financieros. Este trabajo se enmarca dentro de una investigación más amplia realizada con el objetivo de desarrollar un marco práctico que oriente a las empresas del sector turístico para implantar y mejorar su sistema de calidad como fuente de ventaja competitiva.

Palabras clave: Gestión de la calidad / Beneficios / Q de Calidad Turística / Alojamiento turístico.

BENEFITS RECEIVED BY THE SPANISH TOURIST ACCOMMODATION SECTOR IN THE IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: The intense competition between the tourism industries has led companies to integrate into their management and quality differentiation strategies, improving the quality of service which generates positive, measurable results. This article presents the results of the empirical study conducted in 186 tourist accommodation businesses nationally certified under the "Q for tourist Quality", established with the aim of analyzing the impact / benefits received by the tourism industry arising from the implementation and certification of its Quality Management System. After the theoretical review, the methodology consists of a descriptive analysis of the benefits perceived by the hotels, as well as an analysis of T-Student and ANOVA in order to identify whether their differences depending on the perceived benefits certain variables that define the characteristics of tourist accommodation businesses. As well as conducting a factor analysis in order to determine the structure of these benefits in this sector. The results indicate that the main perceived benefits are clearly defined processes and responsibilities, improving customer satisfaction and increased quality awareness of employees. The structure of benefits in this sector is made up of three groups: internal benefits, external benefits-customers, external-financial benefits. This work is part of a wider investigation carried out with the aim of developing a practical framework to guide companies in the tourism sector to implement and improve its quality system as a source of competitive advantage.

Keywords: Quality management / Benefits / Q for Quality / Tourist accommodation.

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El sector turístico español, que a principios de la década de 1990 se caracterizaba por una fuerte competitividad –entendida esta como la capacidad para mantener

o incrementar por parte de una empresa su cuota de mercado y sus resultados empresariales—, 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, de forma que en el año 1997 se crea la marca *Q de Calidad Turística* y se otorgan las primeras certificaciones, naciendo en el año 2000 el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

Este sector, consciente de los beneficios que le reportaría la gestión de la calidad, mejora las actividades internas —calidad interna— y el rendimiento —calidad externa— (Powell, 1995; Kaynak, 2003) que, junto con la innovación, se configuran como los dos pilares básicos en los que se apoya la competitividad empresarial, necesaria para la supervivencia de las empresas. En la actualidad están valorando implantar —o están implantando— sistemas de gestión de la calidad que les permitan diferenciarse y competir en un nuevo escenario caracterizado por los rápidos cambios en la oferta y en la demanda (Casadesús *et al.*, 2010).

En este sentido, numerosos investigadores afirman que la implantación de la gestión de la calidad es necesaria para que las empresas sean competitivas en los mercados actuales —muy dinámicos y globalizados—, al ponerse de manifiesto en sus investigaciones la relación entre esa implantación y el éxito de las empresas (Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996). El simple hecho de implantar un sistema de calidad tiene efectos positivos para las empresas, ya que favorece que estas mejoren distintos aspectos o que aumenten al obtener la certificación (Bulled, 1987). Así, el proceso de implantación de sistemas de gestión de la calidad se ve impulsado por los beneficios que de ella se derivan, puesto que la mejora continua de la calidad de los servicios prestados genera resultados positivos y medibles como son, entre otros, unos mayores beneficios, el incremento de la cuota de mercado o la mejora de la posición competitiva frente a los competidores tanto en términos de coste (Deming, 1982) como en diferenciación (Ghobadian *et al.*, 1994).

La revisión de la literatura sobre el tema nos ha permitido detectar que la gestión de la calidad ha sido ampliamente estudiada en el sector industrial pero que, sin embargo, son muy escasos y recientes los trabajos que analizan la implantación de sistemas de gestión de la calidad y sus consecuencias en el funcionamiento de la empresa en el sector turístico (Casadesús *et al.*, 2010). En los últimos años se ha realizado un importante número de trabajos de naturaleza empírica sobre los beneficios derivados de la certificación (Heras *et al.*, 2004; Arana *et al.*, 2004; Casadesús y Karapetrovic, 2005; Casadesús y Heras, 2005), pero existen muy pocos estudios en el sector turístico, sector que presenta unas características únicas y muy diferentes como, entre otras, la intangibilidad del servicio, la inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad de los servicios o la caducidad, por lo que su calidad no puede ser gestionada de igual manera que con los productos tangibles (Camisón *et al.*, 2007).

Tres son las razones que nos impulsan a realizar este estudio empírico: 1) la carencia de investigaciones en materia de gestión de la calidad en el sector servicios frente al industrial, y más concretamente en el sector hotelero; 2) la importancia

que el turismo tiene en España, pues en el año 2010 supuso el 11% del PIB español (INE, 2011); y 3) porque al revisar la literatura nos dimos cuenta de que los estudios en el ámbito de la gestión de la calidad se realizan mayoritariamente en el ámbito del aseguramiento, y con base en la norma ISO 9000 o en la gestión de la calidad total –Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)–, mientras que en nuestro caso el estudio se realizará en empresas del sector turístico que tengan implantada la marca *Q de Calidad Turística*, que es una marca propia del sector y única en el mundo, que se basa en una normativa que se sitúa en un nivel intermedio entre la ISO 9000 (aseguramiento de la calidad) y el modelo EFQM (calidad total), por lo que su implantación es compatible con las dos certificaciones.

En este estudio nos proponemos un conjunto de objetivos específicos que nos permitirán: 1) identificar los beneficios que perciben los establecimientos de alojamiento turístico con la implantación/certificación de la marca *Q de Calidad Turística* a nivel nacional; 2) analizar si las características de los establecimientos como, por ejemplo, el tamaño –clasificado por el número de habitaciones o por el número de empleados–, el subsector de pertenencia o su categoría influyen en los beneficios percibidos por estas empresas tras implantar el sistema de gestión de la calidad; y 3) estudiar la estructura de los beneficios en el sector de alojamiento turístico.

Además de esta introducción, el trabajo se estructura en cuatro secciones. En la sección 2 se establece el marco teórico y, a partir de la revisión de la literatura, se marcan los objetivos. En la sección 3 se describe la metodología empleada. En la sección 4 se analizan los resultados. Y finalmente, en la sección 5 se presentan las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA Q DE CALIDAD TURÍSTICA

La marca *Q de Calidad Turística* se crea en el año 1997¹, y es otorgada por el Instituto para la Calidad Turística Española², desarrollándose hasta este momento las normas de calidad en veintiún subsectores turísticos.

Este sistema de gestión de la calidad tiene cuatro componentes (Casadesús *et al.*, 2010): 1) unas normas de calidad específicas para cada uno de los subsectores turísticos que definen el proceso, los estándares de servicio y los requisitos de calidad de ese subsector; 2) un sistema de certificación por el que una tercera parte independiente garantiza que las empresas cumplan las normas; 3) la marca *Q de Ca-*

¹ La reducida tasa de penetración de las normas ISO 9000, que se explica por sus elevados costes y por la carencia de personal especializado en las pymes turísticas (Camisón y Yepes, 1994), ha propiciado que la implantación del aseguramiento de la calidad se llevara a cabo a través de estándares propios sectoriales (Camisón *et al.*, 2007). En el caso de España, en el sector objeto de estudio en la norma de calidad para hoteles y apartamentos turísticos (UNE 182001: 2008) y de balnearios (UNE 186001:2009).

² Organismo español privado, independiente y sin ánimo de lucro, cuyas funciones básicas son la normalización, implantación, certificación y promoción de la marca *Q de Calidad Turística*.

alidad Turística; y 4) un organismo de gestión –el ICTE– que promueve el sistema y que es el responsable de su ejecución, integridad y difusión.

Sus normas se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 (sistema de aseguramiento de la calidad) y el modelo EFQM (calidad total³), por lo que su implantación es perfectamente compatible con una certificación ISO 9000 y con la excelencia, estando la diferencia entre ambas certificaciones en los requisitos aplicables y en el nivel de exigencias de las normas de referencia. Hay que destacar que las normas de calidad definen los valores mínimos que debe alcanzar un establecimiento turístico en materia de instalaciones, equipamiento, servicios y gestión para poder adquirir la “marca de calidad turística”, y supone una filosofía de gestión de la calidad y de mejora continua más amplia que la ofrecida por la serie ISO 9000.

Aunque la *Q de Calidad Turística* y la ISO 9001 son compatibles entre sí, no se trata de dos sistemas idénticos. Camisón *et al.* (2007) identifican una serie de diferencias entre ambas: 1) la norma del ICTE considera los requisitos y recomendaciones de la norma ISO 9001, pues aunque no lo indica directamente, la norma del ICTE especifica que debe determinarse un sistema de calidad propio del establecimiento turístico; 2) la norma ISO 9001 es específica para la implantación de un sistema de gestión de la calidad, mientras que las normas del ICTE incluyen las especificaciones del servicio que debe implementar la empresa que se adhiera al sistema; 3) desde un punto de vista genérico, la norma ISO 9001 es más versátil y puede aplicarse a cualquier organización, mientras que las normas del ICTE solo son aplicables a la actividad turística; y 4) por contrapartida al punto anterior, desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO 9001 no garantiza un nivel de calidad concreto, sino que el servicio se ajustará a las especificaciones marcadas por el establecimiento.

2.2. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las investigaciones sobre los beneficios obtenidos por las empresas tras la implantación de un sistema de gestión de la calidad son escasas en relación con las relacionadas con las motivaciones y barreras. A mediados de la década de 1990 aparecen las primeras investigaciones, que presentan unos resultados confusos y dispares (Casadesús *et al.*, 2001). En este sentido, Casadesús *et al.* (2004) afirman que “*ello no se debe a su carencia de importancia, sino a la dificultad de valoración de estos, en especial en la utilización de unas variables objetivas que representen los verdaderos efectos de la certificación ISO 9000*”.

³ La norma ISO 9001:2008 es un sistema de gestión de la calidad que recoge los requisitos y directrices para conseguir que las organizaciones mejoren sus procesos y actividades, de forma que asegura que todos los productos o servicios proporcionados a los clientes satisfagan sus necesidades y expectativas. Por otro lado, el EFQM es un modelo de gestión de la calidad total que contiene un conjunto de orientaciones para que las organizaciones puedan desarrollar y hacer operativos los conceptos de calidad total y, a diferencia de la ISO 9001:2008, el modelo no es certificable, pero al aplicarlo se hace posible la gestión de la calidad total en las organizaciones.

En la revisión sobre el ámbito de estudio se constata que los motivos y beneficios de implantar un sistema de gestión de la calidad son los mismos. Sin embargo, el contexto es diferente, los motivos son anteriores a la implantación y los beneficios se generan una vez implantado dicho sistema.

La orientación seguida varía en función de los investigadores (tabla 1). Algunos autores se han centrado en analizar los efectos de la implantación y certificación en los resultados económico-financieros (Nicolau y Sellers, 2002; Sharma, 2005) y sobre la rentabilidad de la empresa (Arana *et al.*, 2004; Benner y Veloso, 2008; Dick *et al.*, 2008), mientras que otros, basándose en datos de carácter subjetivo, estudiaron los efectos sobre la satisfacción de los clientes (Rahman, 2001), sobre la productividad (Teerlak y King, 2006) o sobre el aumento de la cuota de mercado.

Tabla 1.- Clasificación de los beneficios de la implantación/certificación de las normas de calidad

TIPOS		BENEFICIOS	INVESTIGACIONES
INTERNOS	Beneficios organizativos y de control	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la modernización de la compañía - Mejora las relaciones empleados-dirección - Incrementa la motivación de los empleados - Mejora la formación por la vía del entrenamiento - Mejora la comunicación interna en la organización - Incrementa el compromiso y la sensibilidad con la calidad - Mejora la coordinación con los proveedores - Proporciona una documentación exhaustiva de los procesos y métodos de trabajo 	Rayner y Porter (1991), Adanur y Allen (1995), Weston (1995), Vloeberghs y Bellens (1996), Carlsson y Carlsson (1996), Tsiotras y Gotzamani (1996), Yung (1997), Buttle (1997), Mallak <i>et al.</i> (1997), Brown <i>et al.</i> (1998), Larsen y Häversjö (2001), Tan y Gilbert (2001), Tarí y Molina (2002), Gotzamani y Tsiotras (2002)
	Beneficios en la productividad y en los costes	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la productividad - Reduce costes a largo plazo - Disminuye reclamaciones y quejas - Mejora el aprovechamiento de los recursos - Mejora la eficiencia operacional 	Adanur y Allen (1995), Carlsson y Carlsson (1996), Tsiotras y Gotzamani (1996), Hamilton (1996), Yung (1997), Buttle (1997), Mallak <i>et al.</i> (1997), Jones <i>et al.</i> (1997), Krasachol <i>et al.</i> (1998), Leung <i>et al.</i> (1999), Casadesús <i>et al.</i> (2000), Larsen y Häversjö (2001), Gotzamani y Tsiotras (2002)
EXTERNOS	Beneficios comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevos mercados - Aumento de las exportaciones - Incremento de la satisfacción de los clientes - Aumento de la fidelización de los clientes - Aumento de la cuota de mercado - Incremento de la reputación de los productos - Permite diferenciar a la empresa con respecto a otras organizaciones - Mejora la imagen de la empresa 	Rayner y Porter (1991), Wenmoth y Dobbin (1994), Brecka (1994), Weston (1995), Tsiotras y Gotzamani (1996), Ferguson (1996), Vloeberghs y Bellens (1996), Buttle (1997), Leung <i>et al.</i> (1999), Casadesús <i>et al.</i> (2000), Escanciano <i>et al.</i> (2001), Gustafsson <i>et al.</i> (2001), Tan y Gilbert (2001), Tarí y Molina (2002), Wiele <i>et al.</i> (2001)

FUENTE: Adaptado de Martínez (2006, p. 120).

Uno de los primeros intentos de realizar una clasificación de los beneficios fue la de Buttle (1997), quien los agrupa en cuatro grandes grupos: beneficios en rentabilidad, beneficios en mejora de procesos, beneficios en marketing, y otros beneficios. En investigaciones más recientes, como la de Martínez (2006), aparecen clasificados en tres grupos: beneficios organizativos y de control, beneficios en la productividad y en los costes, y beneficios comerciales. Estas investigaciones, así co-

mo los intentos de agrupar los beneficios, fueron llevados a cabo utilizando dos marcos de referencia diferentes: por un lado, el sistema de gestión de la calidad ISO 9001 (Vloeberghs y Bellens, 1996; Carlsson y Carlsson, 1996; Buttle, 1997; Mallak *et al.*, 1997; Brown *et al.*, 1998; Larsen y Häversjö, 2001; Tan y Gilbert, 2001; Tarí y Molina, 2002; Gotzamani y Tsiotras, 2002) y, por otro, el modelo de autoevaluación EFQM (Hendricks y Singhal, 1997; Wongrassamee *et al.*, 2003; Bou Llusar *et al.*, 2005; Heras *et al.*, 2006; Camisón *et al.*, 2007; Conti, 2007).

Heras *et al.* (2006) identifican cinco razones para implantar el modelo EFQM que se convierten en beneficios organizativos: las decisiones corporativas, la mejora de la motivación de las personas de la organización, la creación de un marco estratégico, la mejora de la organización y de la gestión, y la mejora de la imagen de la empresa. Estos autores señalan que la implantación del modelo EFQM se debe principalmente a razones internas, puesto que no es una certificación reconocida a nivel internacional.

En la misma línea que los anteriores autores, Camisón *et al.* (2007) afirman que existen muchos estudios⁴ que han demostrado que las empresas que implanten un modelo EFQM mejorarán sus resultados y que, además, conseguirán los siguientes beneficios: 1) determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, así como una medida de la evolución del progreso de la compañía; 2) una mejor determinación y un mayor compromiso de las personas de la organización al entender cuál es su papel en la mejora continua de la organización; 3) definir un lenguaje común y unos criterios únicos a la hora de determinar la mejora de la organización; 4) integrar la mejora continua en la gestión operativa de la compañía; 5) un aprendizaje organizativo; y 6) en el caso de obtener el premio, la organización consigue un reconocimiento.

En el caso particular de los beneficios del modelo EFQM, la mayoría de los estudios señalan como un beneficio fundamental que el modelo permite distinguir claramente las fortalezas y debilidades de la organización, poniendo un especial enfoque en las relaciones que existen entre el personal, los procesos y los resultados (Wongrassamee *et al.*, 2003; Conti, 2007). Otro aspecto destacado es la concepción del modelo como herramienta de evaluación, pues permite a la organización medir su situación actual y establecer los criterios que la lleven a mejorar (Bou Llusar *et al.*, 2005). En otras palabras, Wongrassamee *et al.* (2003) indican que el modelo EFQM es una guía utilizada por la dirección de la empresa para conseguir la mejora continua, y que el modelo permite a las organizaciones autoevaluarse y comprender así su posición actual y planificar la mejora continua.

La mayoría de las investigaciones encontraron una relación directa entre la implantación de los modelos de excelencia y los resultados de la empresa (Camisón *et al.*, 2007). Por lo tanto, es importante realizar estudios para investigar si la gestión

⁴ Hendricks y Singhal (1997) realizaron un estudio en 600 compañías que habían obtenido algún premio a la calidad, y comparan sus resultados quinquenales con los de otra serie de empresas del mismo sector y tamaño. Sus resultados mostraban que las empresas que obtenían un premio a la calidad tenían mejores resultados financieros y, por lo tanto, que la implantación de modelos de calidad resultaba rentable.

de la calidad tiene impacto en el rendimiento (Roca *et al.*, 2002; Antony *et al.*, 2004) y en la competitividad (Camisón, 1998; Ghobadian y Gallear, 2001).

De los anteriores estudios se deduce que la calidad puede influir en el rendimiento de dos formas complementarias (Reed *et al.*, 1996). Por un lado, a través de los procesos –efectos internos: funcionamiento interno de las organizaciones, aumento de la productividad, mejora de la eficiencia, reducción de los costes, residuos–, porque contribuirá a aumentar los niveles de competitividad y su rentabilidad al normalizar los procesos, a reducir los residuos, a prestar un servicio más eficaz y a cometer menos errores. Por otro lado, a través del mercado –efectos externos– (Brown *et al.*, 1998; Lee, 1998; Casadesús y Heras, 2001; Singels *et al.*, 2001; Yahya y Goh, 2001), porque la calidad afectará a la satisfacción del cliente –y, por lo tanto, a su demanda, lo que permitirá incrementar las ventas y la cuota de mercado– y a tener una mejor imagen.

3. METODOLOGÍA DE LA 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*, y que aparecen recogidas y clasificadas en la página web del Instituto para la Calidad Turística Española <www.ict.es>. Esta decisión se justifica porque estas empresas tienen implantado un sistema de calidad propio del sector turístico español.

La población objetivo es el sector de hoteles y apartamentos turísticos, que está formada por 566 empresas que poseen la certificación *Q de Calidad Turística* a nivel nacional. A esta población se enviaron 566 cuestionarios, recibándose 164 debidamente cumplimentados y 22 incompletos, pidiéndoles a estos últimos (por correo electrónico y por teléfono) que los completaran, lo que nos proporcionó una muestra final de 186 cuestionarios válidos, que representan un índice de respuesta de un 32,86%. En la tabla 2 se presenta la ficha técnica del trabajo de campo.

Tabla 2.- Ficha técnica del estudio

Universo de población	Empresas del sector de alojamiento turístico (subsector 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	Correo electrónico
Fecha del trabajo de campo	Desde el 1 de abril hasta el 30 de mayo de 2010

FUENTE: Elaboración propia.

El proceso de recogida de datos tuvo lugar entre el 1 de abril de 2010 y el 30 de mayo, realizándose a través de uno o de varios contactos por correo electrónico con cada una de las empresas seleccionadas. Una vez realizado el primer envío en el mes de abril, y con la finalidad de obtener un mayor índice de respuesta, se repitió el envío cada quince días.

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 correspondieron, por este orden, a Andalucía (21,0%), Comunidad Valenciana (12,9%) y Galicia (10,8%).

Por lo que respecta al tamaño o a la dimensión de las entidades, un 53,8% (100 empresas) son pequeñas empresas, que tienen entre 0 y 49 trabajadores, y un 46,2% (86 empresas) son empresas medianas, que tienen entre 50 y 249 trabajadores.

Si se mide el tamaño por el número de habitaciones, un 59,1% (110 establecimientos) tienen 100 o menos habitaciones, un 35,5% (66 establecimientos) tienen más de 100 y menos de 300 habitaciones, y un 5,4% (10 establecimientos) tienen más de 300 habitaciones.

Con respecto a la categoría del establecimiento, un 7% (13 establecimiento) posee 1 o 2 estrellas, un 34,4% (64 establecimientos) tiene 3 estrellas, y un 58,6% (109 establecimientos) cuenta con 4 o 5 estrellas.

En relación con la antigüedad de la certificación, un 34,9% (65 empresas) tiene una antigüedad menor o igual a tres años en la norma UNE 182001:2008 o en la norma UNE 186001:2009 –hoteles y apartamentos turísticos, balnearios–, un 41,4% (77 empresas) tiene una antigüedad mayor de tres años y menor o igual a seis años, y un 23,7% (44 empresas) tienen más de seis años de antigüedad.

3.2. CUESTIONARIO

Para diseñar el cuestionario, se realiza antes una revisión bibliográfica de los trabajos que analizan los beneficios, aunque en su mayor parte lo hacen en el sector industrial (tabla 3). El resultado de esta revisión ha sido la generación de un amplio conjunto de posibles ítems, de forma que el uso repetido de los ítems para medir los beneficios garantice la validez interna⁵.

Se elaboró un cuestionario en el que los beneficios percibidos serán medidos a través de quince ítems (se pidió a los responsables de calidad que indicarán cuáles habían sido los beneficios para su empresa derivados de la certificación), utilizando una escala Likert de 7 puntos para medir las variables en términos cuantitativos (1: “nada importante” y 7: “muy importante”). La medición se realizó a través de

⁵ La validez interna supone que el cuestionario debe ser un instrumento de medida lo más fiel posible, que no deforme la realidad (Lambin, 1990, p. 166), e indica el grado en el que el proceso de medición está libre tanto del error sistemático como del error aleatorio (Kinneary y Taylor, 1995).

las percepciones de los directivos que cubrieron la encuesta, a los que se preguntó acerca de la intensidad y del impacto con que habían percibido esos beneficios.

Tabla 3.- Validez del contenido de las escalas de medida

ESCALAS DE MEDIDA	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS
Impacto de la certificación/Beneficios derivados de la certificación	Ho (1994); Adanur y Allen (1995); López de la Viña (1996); Sissell (1996); Shih, Huang y Lin (1996); Lamprecht (1996); McLachlan (1996); Jones, Arndt y Kustin (1997); Terziosvski <i>et al.</i> (1997); Yung (1997); Mallak <i>et al.</i> (1997); Mo y Chan (1997); Buttle (1997); Quazi y Padibjo (1997); Lee (1998); Escanciano <i>et al.</i> (2001); Casadesús y Heras (2001); Casadesús <i>et al.</i> (2001); Heras, Casadesús y Dick (2002); Heras, Dick y Casadesús (2002); Tarí y Molina (2002); Terziovski <i>et al.</i> (2003); Llopis y Tarí (2003); Heras <i>et al.</i> (2004); Arana <i>et al.</i> (2004); Casadesús y Karapetrovic (2005); Casadesús y Heras (2005)

FUENTE: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis descriptivo realizado permite señalar que las mejoras más importantes percibidas por las empresas son una clara definición de los procesos y responsabilidades dentro de la organización (6,2581), la mejora de la satisfacción del cliente (6,1290), el incremento de la conciencia de calidad de los empleados (6,1290) y el mejor conocimiento de las expectativas del cliente (6,0215) (tabla 4). Los beneficios menos valorados fueron la reducción de costes (4,9355), el incremento de las ventas (5,2796) y el incremento de la cuota de mercado (5,2903), es decir, que las empresas percibieron en menor medida una mejora de estos aspectos. Hay que destacar que todos los beneficios analizados están muy bien valorados, ya que ninguna variable media presenta valores inferiores a 4 (mejoras poco importantes).

El incremento de la conciencia de los empleados fue percibida por el 97,3% de las empresas como una mejoría muy importante, el 96,8% consideran un beneficio muy importante la clara definición de procesos y responsabilidades, y el 94,1% afirman que ofrecen servicios de más calidad. Todos los beneficios que se recogen en la encuesta fueron percibidos como muy importantes por los directivos de más del 60% de las empresas.

Para determinar la consistencia interna de la escala *beneficios*, se calcula el coeficiente α de Cronbach⁶ (Cronbach, 1951), que presenta un valor de 0,928, valor que se considera un buen indicador de su fiabilidad.

⁶ Este coeficiente evalúa la consistencia interna de la escala a través de la correlación de cada una de las variables con el resto de la escala. De forma generalizada, la literatura utiliza este estadístico como medida de la fiabilidad (Nunnally, 1998), recomendando un valor estadístico superior a 0,8 (Grande y Abascal, 1999). La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida está libre de errores aleatorios y, por lo tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 2000, p. 367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995).

Tabla 4.- Análisis descriptivo. Beneficios obtenidos de la implantación y certificación de la *Q de Calidad Turística*

BENEFICIOS	MEDIA	DESV. TÍPICA	POCO IMPORTANTE (puntuación entre 1 y 3) % empresas	MUY IMPORTANTE (puntuación entre 5 y 7) % empresas
(BF2) Clara definición de los procesos y responsabilidades	6,2581	0,86247	0,0	96,8
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	6,1290	1,02114	0,5	91,4
(BF8) Incrementa la conciencia de calidad de los empleados	6,1290	0,80170	0,0	97,3
(BF5) Mejora el conocimiento de las expectativas del cliente	6,0215	1,00247	0,5	91,9
(BF12) Servicios de calidad	5,9731	0,90901	1,0	94,1
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en la gestión	5,9140	0,89026	0,5	93,5
(BF9) Productividad y mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos	5,9032	0,91904	0,5	92,5
(BF7) Mejora las relaciones dirección-empleado	5,7473	1,09821	1,6	87,6
(BF15) Posición competitiva	5,6129	1,04527	1,0	86,6
(BF3) Mejora el ambiente de trabajo	5,5806	1,05853	1,1	84,4
(BF4) Incrementa la motivación/satisfacción de los empleados	5,5484	1,00287	1,1	86,6
(BF10) Reduce las quejas	5,5323	1,03010	0,0	80,6
(BF14) Cuota de mercado	5,2903	1,12062	1,1	73,1
(BF13) Ventas	5,2796	1,15188	1,1	71,0
(BF11) Reduce los costes	4,9355	1,25035	9,7	64,5

FUENTE: Elaboración propia.

Se comparan ahora estos resultados con otros estudios. Magd y Curry (2003), que analizan los beneficios percibidos de la certificación ISO en empresas en Egipto, obtienen resultados similares a los de nuestro trabajo. Estos autores agrupan los encuentros de diversos estudios (Ragothaman y Korte, 1999; Van der Wiele *et al.*, 2000; Dick *et al.*, 2001; Dissanayaka *et al.*, 2001; Stevenson y Barnes, 2001; Yahya y Goh, 2001; McAdam y Fulton, 2002), en los que examinan los beneficios de implementar la ISO 9000 en diferentes países y contextos socioeconómicos –Hong Kong, EE.UU., Malasia, Países Bajos, España, Reino Unido e Irlanda–. Los resultados de estos estudios sugieren que implementar la ISO supone mejoras en la documentación y en la eficiencia del sistema de calidad, y que el uso de la ISO como una herramienta promocional mejora, entre otros factores, la calidad de los productos o servicios, la selección de los proveedores o la imagen de la compañía, aunque el orden de los factores varía de unos estudios a otros.

Teniendo en cuenta estos estudios, puede concluirse que los resultados de este trabajo son consistentes con los obtenidos en ellos. En este sentido, Brown y Van der Wiele (1995) y Vloeberghs y Bellens (1996) afirman que la mejora de la eficiencia del sistema de calidad es el beneficio más importante de implementar la ISO.

Continuando con el análisis, interesa comprobar si existen diferencias en los beneficios percibidos por las empresas que implantan/certifican un sistema de gestión de la calidad dependiendo del tamaño de las empresas. Para su clasificación se utilizan dos criterios diferentes: a) en función del número de empleados –pequeña em-

presa: entre 0 y 49 trabajadores, mediana empresa: entre 50 y 249, y gran empresa: 250 o más empleados-, y b) en función del número de habitaciones⁷ (≤ 100 habitaciones, pequeña; >100 y ≤ 300 habitaciones, mediana; >300 habitaciones, grande). En primer lugar, se realiza la prueba de normalidad de los datos, comprobándose la igualdad de varianzas mediante el estadístico Levene, los dos supuestos fundamentales que deben cumplirse para poder utilizar la T de Student o la ANOVA.

En el análisis de normalidad se observa una ausencia de normalidad ($\text{sig.} < 0,05$). Como en su análisis gráfico no hay variaciones graves en el supuesto de normalidad (puede suponer normalidad siempre que el número de casos sea mayor que 30), se considera que existe. Por lo que respecta a la prueba de Levene para la igualdad de varianzas (tabla 5), algunas variables no cumplen la homogeneidad de varianzas, por lo que se aplica la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, que proporciona la significación de la chi-cuadrado, mientras que para el resto de los casos se utiliza la T de Student (dos muestras) o la ANOVA (más de dos muestras).

Tabla 5.- Pruebas estadísticas de comparación de medias por tamaño

BENEFICIOS	PRUEBA DE LEVENE		Nº EMPLEADOS			PRUEBA DE LEVENE		Nº HABITACIONES		
			Prueba T de Student		Sig.			ANOVA		Sig.
	F	Sig.	t	Sig.		F	Sig.	t	Sig.	
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	1,255	0,264	-2,317	0,022	<0,05	2,831	0,062	1,215	0,299	>0,05
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en la gestión	3,138	0,078	-2,237	0,026	<0,05	1,691	0,187	3,100	0,047	<0,05
(BF7) Mejora las relaciones dirección-empleados	11,127	0,001*	4,810	0,028	<0,05	4,270	0,015*	8,983	0,011	<0,05
(BF9) Productiv. o mejor aprovecham. del tiempo y de los recursos	13,694	0,000*	1,198	0,274	>0,05	11,402	0,000*	7,284	0,026	<0,05

*Como existen diferencias de varianzas, se utiliza la prueba Kruskal-Wallis (estadístico chi-cuadrado).
Sig. <0,05 diferencias significativas; Sig. >0,05 no hay diferencias significativas.

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados indican que existen diferencias significativas en la mejora de la satisfacción del cliente (BF1), en la mayor participación de los trabajadores en la gestión (BF6) y en la mejora de las relaciones dirección-empleado (BF7), es decir, existe una asociación entre estos beneficios y el tamaño de la empresa –midiéndolo en función del número de empleados-. Si se tiene en cuenta el segundo criterio –el número de habitaciones-, las diferencias se mantienen en BF6 y BF7, existiendo una diferencia significativa en la productividad o en el mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos (BF9) y no existiendo diferencias significativas en los demás factores. En los casos BF6, BF7 y BF9 existen diferencias significativas, pero no se sabe entre qué par de variables. Con el objetivo de identificar entre qué par

⁷ El tamaño del hotel puede medirse por su número de habitaciones sobre huéspedes, aunque el número de investigadores que así lo hacen son pocos. En este sentido, Vallen y Vallen (1991) consideran un hotel pequeño cuando tiene 100 o menos habitaciones, mediano si tiene entre 100 y 300, y grande si dispone de más de 300 habitaciones. Por otra parte, investigadores como Lattin (1994), Muñoz Oñate (1994) o Renner (1994) diferencian entre pequeños, medianos y grandes, pero no delimitan el número de habitaciones que corresponde a cada grupo.

–o pares– de medias existen las diferencias, se utiliza el procedimiento de Scheffé, o la prueba no paramétrica de Games-Howell para aquellos casos en que no se cumplen los criterios de normalidad y homocedasticidad. En el caso de BF6, los resultados del test de Scheffé no permiten asegurar que existan diferencias significativas al nivel significativo de 0,05.

Los resultados de la tabla 6 indican que las empresas con menos de 100 habitaciones perciben en menor medida que mejoren las relaciones dirección-empleado, así como una percepción menor de que haya mejorado la productividad; sin embargo, obtienen un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos que las empresas que tienen entre 100 y 300 habitaciones, al tener documentados los procesos.

Tabla 6.- Prueba de Games-Howell para el número de habitaciones

VARIABLE DEPENDIENTE	I TAMAÑO: Nº HABITAC.	J TAMAÑO: Nº HABITAC.	DIFERENCIAS MEDIAS (I-J)	ERROR TÍPICO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%	
						Límite inferior	Límite superior
(BF7) Mejora las relaciones dirección-empleado	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,45455*	0,15686	0,012	-0,8255	-0,0836
		> 300	-0,75455*	0,28413	0,049	-1,5067	-0,0024
	> 100 ≤ 300	≤ 100	0,45455*	0,15686	0,012	0,0836	0,8255
		> 300	-0,30000	0,28184	0,552	-1,0494	0,4494
	> 300	≤ 100	0,75455*	0,28413	0,049	0,0024	1,5067
		> 100 ≤ 300	0,30000	0,28184	0,552	-0,4494	1,0494
(BF9) Productividad o mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,40000*	0,12985	0,007	-0,7070	-0,0930
		> 300	-0,46364	0,22238	0,130	-1,0472	0,1199
	> 100 ≤ 300	≤ 100	0,40000*	0,12985	0,007	0,0930	0,7070
		> 300	-0,06364	0,21773	0,954	-0,6409	0,5136
	> 300	≤ 100	0,46364	0,22238	0,130	-0,1199	1,0472
		> 100 ≤ 300	0,06364	0,21773	0,954	-0,5136	0,6409

*La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla 7 se muestra la importancia que para cada tipo de empresas (según su tamaño) tiene cada uno de los beneficios en los que se encuentran diferencias significativas. En general, las empresas medianas perciben en mayor medida la mejora de la satisfacción del cliente, la mayor participación de los trabajadores y la mejora de las relaciones dirección-empleado. Si se tiene en cuenta el número de habitaciones sucede lo mismo, ya que las empresas grandes perciben en mayor medida la mayor participación de los trabajadores en la gestión, la mejora de las relaciones dirección-empleado y el incremento de la productividad.

Se comprueba si existen diferencias según el subsector de pertenencia de las empresas (hoteles, balnearios y paradores) y según la categoría del alojamiento hotelero (una-dos, tres, o cuatro-cinco estrellas⁸). Como se van a comparar más de

⁸ En España el Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, clasifica los hoteles y hoteles-apartamentos en cinco categorías, identificadas por estrellas. En ese Real Decreto se dispone que la determinación de las categorías de los hoteles se hará en virtud del cumplimiento de unos requisitos técnicos mínimos que se agrupan en cinco apartados: instalaciones, comunicaciones, zona de clientes, servicios generales y zona de personal.

dos muestras, se emplea el análisis de la varianza de un factor (ANOVA) (tabla 8). Los resultados muestran que existen diferencias significativas en *BF14* (cuota de mercado) y *BF15* (posición competitiva), es decir, que existe una asociación entre la variable dependiente y el tipo de subsector. Se emplea la prueba de Scheffé para analizar esas diferencias, puesto que hay tres muestras, y lo que interesa es saber entre qué par de muestras se producen esas diferencias. Los resultados no presentan diferencias significativas al nivel 0,05 entre los diferentes subsectores.

Tabla 7.- Importancia de los beneficios según el tamaño

BENEFICIOS	TAMAÑO	MEDIA (de 1 a 7)	DESVIACIÓN TÍPICA
<i>(BF1)</i> Mejora la satisfacción del cliente	Pequena	5,9700	1,09595
	Mediana	6,3140	0,89786
<i>(BF6)</i> Mayor participación de los trabajadores en la gestión	Pequena	5,7800	0,89420
	Mediana	6,0698	0,86488
<i>(BF7)</i> Mejora las relaciones dirección-empleado	Pequena	5,5600	1,23354
	Mediana	5,9651	0,87377
<i>(BF6)</i> Mayor participación de los trabajadores en la gestión	≤ 100	5,7818	0,93241
	> 100 ≤ 300	6,0901	0,79860
	> 300	6,2000	0,78881
<i>(BF7)</i> Mejora las relaciones dirección-empleado	≤ 100	5,5455	1,19353
	> 100 ≤ 300	6,0000	0,87706
	> 300	6,3000	0,82327
<i>(BF9)</i> Productiv. o mejor aprovecham. del tiempo y de los recursos	≤ 100	5,7364	1,01978
	> 100 ≤ 300	6,1364	0,69915
	> 300	6,2000	0,63246

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 8.- Pruebas estadísticas de comparación de medias según el subsector y la categoría

BENEFICIOS	PRUEBA DE LEVENE		SUBSECTOR			PRUEBA DE LEVENE		CATEGORÍA		
	F	Sig.	ANOVA		Sig.	F	Sig.	ANOVA		Sig.
			F	Sig.				F	Sig.	
<i>(BF13)</i> Ventas	0,887	0,414	2,503	0,085	>0,05	0,672	0,512	4,944	0,008	<0,05
<i>(BF14)</i> Cuota de mercado	0,554	0,576	4,101	0,018	<0,05	0,712	0,492	4,943	0,008	<0,05
<i>(BF15)</i> Posición competitiva	3,164	0,045	3,605	0,029	<0,05	0,545	0,581	3,511	0,032	<0,05

*Como existen diferencias de varianzas, utilizamos la prueba Kruskal-Wallis (estadístico chi-cuadrado).
Sig.<0,05 diferencias significativas; Sig.>0,05 no hay diferencias significativas.

FUENTE: Elaboración propia.

En el caso de la categoría se observan diferencias significativas con respecto a la mejora en las ventas, la cuota de mercado y la posición competitiva da empresa. Aplicando la prueba de Scheffé se comprueba que esas diferencias se producen entre los hoteles con 1-2 estrellas y con 4-5 estrellas, por lo que son los de menor categoría los que han percibido un menor incremento de las ventas. En el caso de la cuota de mercado, la diferencia aparece entre los hoteles de 3 estrellas y entre los de 4-5 estrellas, por lo que son los hoteles de mayor categoría los que han percibido un mayor incremento en su cuota de mercado (tabla 9). El test de Scheffé no permi-

te asegurar que existan diferencias significativas al nivel significativo de 0,05 en el caso de la posición competitiva.

En general, las empresas de mayor categoría perciben que la implantación de su sistema de gestión de la calidad les permite en mayor medida que al resto de las categorías incrementar las ventas, la cuota de mercado y su posición competitiva (tabla 10).

Tabla 9.- Prueba de Scheffé según la categoría en el sector de alojamientos

VARIABLE DEPENDIENTE	I CATEGORÍA	J CATEGORÍA	DIFERENCIAS MEDIAS (I-J)	ERROR TÍPICO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANZA AL 95%	
						Límite inferior	Límite superior
BF13 Ventas	1-2 estrellas	3 estrellas	-0,46274	0,34318	0,405	-1,3097	0,3842
		4-5 estrellas	-0,86168*	0,33101	0,036	-1,6786	-0,0448
	3 estrellas	1-2 estrellas	0,46274	0,34318	0,405	-0,3842	1,3097
		4-5 estrellas	-0,39894	0,17765	0,083	-0,8374	0,0395
	4-5 estrellas	1-2 estrellas	0,86168*	0,33101	0,036	0,0448	1,6786
		3 estrellas	0,39894	0,17765	0,083	-0,0395	0,8374
BF9 Cuota de mercado	1-2 estrellas	3 estrellas	-0,27764	0,33387	0,708	-1,1016	0,5463
		4-5 estrellas	-0,72618	0,32203	0,081	-1,5209	0,0685
	3 estrellas	1-2 estrellas	0,27764	0,33387	0,708	-0,5463	1,1016
		4-5 estrellas	-0,44854*	0,17283	0,037	-0,8751	-0,0220
	4-5 estrellas	1-2 estrellas	0,72618	0,32203	0,081	-0,0685	1,5209
		3 estrellas	0,44854*	0,17283	0,037	0,0220	0,8751
BF15 Posición competitiva	1-2 estrellas	3 estrellas	-0,39183	0,31376	0,460	-1,1662	0,3825
		4-5 estrellas	-0,68454	0,30263	0,080	-1,4314	0,0623
	3 estrellas	1-2 estrellas	0,39183	0,31376	0,460	-0,3825	1,1662
		4-5 estrellas	-0,29272	0,16242	0,200	-0,6935	0,1081
	4-5 estrellas	1-2 estrellas	0,68454	0,30263	0,080	-0,0623	1,4314
		3 estrellas	0,29272	0,16242	0,200	-0,1081	0,6935

*La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 10.- Importancia de los motivos según la categoría en el sector de alojamientos

BENEFICIOS	CATEGORÍA	MEDIA (de 1 a 7)	DESVIACIÓN TÍPICA
BF13 Ventas	1-2 estrellas	4,6154	0,96077
	3 estrellas	5,0781	1,28859
	4-5 estrellas	5,4771	1,04169
BF14 Cuota de mercado	1-2 estrellas	4,7692	0,92681
	3 estrellas	5,0469	1,26528
	4-5 estrellas	5,4954	1,00576
BF15 Posición competitiva	1-2 estrellas	5,0769	1,03775
	3 estrellas	5,4687	1,15427
	4-5 estrellas	5,7615	0,95160

FUENTE: Elaboración propia.

Para profundizar en los beneficios percibidos derivados de la implantación de un sistema de gestión de la calidad, se realiza un análisis factorial exploratorio de componentes principales sobre los datos, pues pretendemos agrupar los quince beneficios percibidos por la empresa, derivados de la implantación y posterior certificación, en otras variables que sustituyan a estas con la menor pérdida posible de información. Para ello se comprueba, en primer lugar, que é posible realizar el análisis factorial exploratorio examinando la matriz de correlaciones, la determinante de esta matriz, el test de esfericidad de Bartlett, la medida de adecuación muestral, el índice KMO y la bondad del ajuste del modelo (tabla 11).

Tabla 11.- Indicadores del grado de asociación entre variables

INDICADOR ESCALA	MATRIZ DE CORRELAC.	DETERMINANTE DE LA MATRIZ DE CORRELAC.	TEST DE ESFERICIDAD DE BARTLETT	MEDIDA DE ADECUAC. DE LA MUESTRA	ÍNDICE KMO	BONDAD AJUSTE DEL MODELO
Beneficios	Variables correl.	$1,1e^{-005}$	2044,408 sig. 0,000	(0,865 - 0,845)	0,877	35,0%

FUENTE: Elaboración propia.

En el examen de correlaciones se confirma que no hay variables con correlaciones bajas o altas para todas las variables, ya que en muchos casos esta correlación es superior a 0,5. Para verificar que no hay ninguna variable independiente, se constata que al menos existe un p -valor para cada variable inferior a 0,05. Por todo ello, en principio pueden considerarse todas las variables dentro del análisis.

El test de esfericidad de Bartlett muestra que la chi-cuadrado aproximada es muy alta, con un nivel de significación inferior a 0,05 (el máximo permitido), y una medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Oklin de 0,877 (superior al 0,05 mínimo permitido). Por último, la bondad del ajuste del modelo es del 35% (inferior al 50% permitido), con valores absolutos mayores que 0,05 de residuos no redundantes, cumpliéndose todos los criterios analizados. Todos los parámetros considerados indican que se puede realizar el análisis factorial.

Una vez realizadas esas pruebas y tras comprobar que la matriz de datos es adecuada para su posterior análisis factorial de componentes principales, porque cumple los mínimos exigidos en cada uno de los parámetros analizados, se realiza el análisis factorial. Se extrae un número reducido de factores que representen las variables originales, utilizando para ello el método de componentes principales, rotando la matriz de componentes por el método *varimax* para facilitar su interpretación, y eliminando de su representación aquellas cargas factoriales con un valor inferior a 0,4 (el mínimo considerado). En la tabla 12 se presenta la matriz de componentes rotados.

El criterio de porcentaje de la varianza muestra que existen tres factores, y que estos explican el 68,946%, superando el mínimo del 50%, considerándose satisfactoria, por lo tanto, esta solución. El alfa de Cronbach, que mide la fiabilidad de la escala, es superior a 0,8, que es el mínimo recomendado.

Tabla 12.- Matriz rotada de los beneficios (en % de la varianza)

BENEFICIOS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
(BF7) Mejora las relaciones dirección-empleado	0,847		
(BF3) Mejora el ambiente de trabajo	0,810		
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en la gestión	0,775		
(BF4) Incrementa la motivación o la satisfacción de los empleados	0,755		
(BF2) Clara definición de procesos y responsabilidades	0,573		
(BF8) Incrementa la conciencia de calidad de los empleados	0,493	0,427	
(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente		0,767	
(BF12) Servicios de calidad		0,729	
(BF10) Reduce las quejas		0,700	
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente		0,686	
(BF9) Productiv. o mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos	0,445	0,613	
(BF11) Reduce los costes		0,573	
(BF14) Cuota de mercado			0,900
(BF13) Ventas			0,882
(BF15) Posición competitiva			0,871
Valor propio	3,839	3,514	2,989
% de la varianza explicada por factor	25,593	23,427	19,926
% acumulado de varianza explicada	25,593	49,019	68,946
Alfa de Cronbach estandarizada	0,928		

FUENTE: Elaboración propia.

Unha vez obtenidos los resultados, interpretamos los tres factores identificados: el *factor 1*, denominado *mejoras en los procesos y mejoras a nivel de personal de la empresa*, incluye, entre otras, la mejora de las relaciones dirección-empleado o la mejora en el ambiente de trabajo; el *factor 2*, llamado *beneficios a nivel cliente y mejoras en la productividad y en la reducción de costes*, comprende los beneficios internos y externos de la empresa como, por ejemplo, un mejor conocimiento de las expectativas de los clientes, unos servicios de calidad o una reducción de las quejas; el *factor 3*, designado como *beneficios de carácter financiero*, contiene las mejoras en la cuota de mercado, en las ventas y en la posición competitiva.

A la hora de explicar el factor 2, formado por factores internos y externos, no se encuentra un concepto claro de unión entre ellos, por lo que se realiza un análisis siguiendo el criterio de *a priori*, considerando solo dos factores y basándonos en la revisión bibliográfica sobre el tema, que distingue entre beneficios internos y externos (Tsiotras y Gotzamani, 1996; Vloeberhgs y Bellens, 1996). Así, para cada uno de los grupos –beneficios internos y externos– se ha comprobado si la matriz de datos es adecuada para realizar el análisis factorial de componentes principales (tabla 13), resultando todas las pruebas satisfactorias, lo que nos permite continuar con el análisis.

Una vez aplicado el análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* para los beneficios externos y internos, y tras comprobar que la varianza supera el mínimo exigido del 50% (57,207% para los beneficios internos y 77,984% para los beneficios externos), puede afirmarse que las soluciones son sa-

tisfactorias. El alfa de Cronbach, que mide la fiabilidad de la escala, es superior a 0,8, que es el mínimo recomendado (tabla 14).

Tabla 13.- Indicadores del grado de asociación entre variables beneficios internos y externos

INDICADOR ESCALA	MATRIZ DE CORREL.	DETERMINANTE DE LA MATRIZ DE CORREL.	TEST DE ESFERICIDAD DE BARTLETT	MEDIDA DE ADECUACIÓN DE LA MUESTRA	ÍNDICE KMO	BONDAD DE AJUSTE MODELO
Benef. internos	Variables correl.	0,010	836,563 sig. 0,000	(0,942 - 0,856)	0,852	46%
Benef. externos	Variables correl.	0,006	927,759 sig. 0,000	(0,851 - 0,888)	0,838	33%

FUENTE: Elaboración propia.

Tabla 14.- Matriz rotada de los beneficios para certificarse (*a priori*)

BENEFICIOS	REVISIÓN BIBLIOGRÁF. CLASE	FACTOR 1 INTERNA	FACTOR 2 EXTERNA	FACTOR 3 EXTERNA
(BF7) Mejora las relaciones dirección-empleado	Interna	0,807		
(BF3) Mejora el ambiente de trabajo	Interna	0,872		
(BF6) Mayor particip. de los trabajadores en la gestión	Interna	0,799		
(BF4) Increm. de la motivación/satisfac. de los empleados	Interna	0,826		
(BF2) Clara definición de procesos y responsabilidades	Interna	0,671		
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	Interna	0,653		
(BF9) Productividad o mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos	Interna	0,743		
(BF11) Reduce los costes	Interna	0,645		
(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	Externa		0,883	
(BF12) Servicios de calidad	Externa		0,673	
(BF10) Reduce las quejas	Externa		0,760	
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	Externa		0,819	
(BF14) Cuota de mercado	Externa			0,921
(BF13) Ventas	Externa			0,917
(BF15) Posición competitiva	Externa			0,876
Valor propio		4,577	2,768	2,690
% de la varianza explicada por factor		57,207	39,550	38,435
% acumulado de varianza explicada		57,207	77,894	
Alfa de Cronbach estandarizada		0,887	0,891	

FUENTE: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos mediante este método permiten identificar tres factores, al igual que en el análisis anterior. El *factor 1 (beneficios internos)* incluye la mejora de las relaciones dirección-empleado y la mejora en el ambiente de trabajo, una mayor participación de los trabajadores en la gestión, un incremento de la motivación y satisfacción de los empleados, una clara definición de los procesos y responsabilidades, un incremento de la conciencia de calidad de los empleados, un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos, y una reducción de los costes. El *factor 2 (beneficios externos-clientes)* comprende un mejor conocimiento de las

expectativas del cliente, unos servicios de calidad, una reducción de las quejas y una mejora de la satisfacción del cliente. El *factor 3 (beneficios externos-financieros)* incluye mejoras en la cuota de mercado, las ventas y la posición competitiva.

Para finalizar, se analiza el impacto de la implantación y de la posterior certificación en los beneficios que se consideran (tabla 15). Teniendo en cuenta que se utiliza una escala Likert de 7 puntos, el impacto en los beneficios es considerado importante por los encuestadores. Por otro lado, una vez analizados los beneficios internos, los beneficios externos-clientes y los beneficios externos-financieros, hay que señalar que los beneficios más importantes son los externos de clientes, mientras que los menos importantes son los beneficios externos financieros.

Tabla 15.- Importancia de los beneficios después de certificarse

FACTORES	MEDIA (de 1 a 7)	DESV. TÍP.
Beneficios internos	5,7520	0,74383
Beneficios externos-clientes	5,9140	0,82076
Beneficios externos-financieros	5,3943	1,04487

FUENTE: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Los alojamientos turísticos que participaron en esta investigación perciben que implantar un sistema de gestión de calidad les ayudó a conocer más profundamente los procedimientos, así como a fijar las responsabilidades dentro de la organización, lo que les proporciona una mayor seguridad en lo que se hace, y esto repercute en una mejor atención a los clientes y en la mejora de los servicios que se ofrecen.

En este mismo sentido, los resultados reflejan que las empresas han incrementado la conciencia de calidad de los empleados, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio interno de modo que esta repercute sobre la satisfacción del cliente externo y, por lo tanto, en el desempeño organizativo. Finalmente, las empresas tienen un mejor conocimiento de las expectativas del cliente, es decir, de los deseos de los consumidores. Es preciso recordar que las empresas deben aprender a gestionar las expectativas de los clientes, puesto que la calidad de servicio es un concepto relativo que viene determinado por la diferencia que existe entre las expectativas que este tiene y las percepciones, esto es, el nivel al que la empresa consigue satisfacerlas.

Por el contrario, los beneficios menos valorados han sido la reducción de costes, el incremento de las ventas y de la cuota de mercado. En general, se puede afirmar que todos los beneficios analizados han sido muy bien valorados por las empresas, lo que permite reiterar que son muchos y muy importantes los beneficios derivados de la implantación de un sistema de gestión de la calidad, ya que repercute en as-

pectos internos y supone mejoras significativas en su rendimiento o en el grado de satisfacción e integración de los trabajadores.

Como ya se ha mencionado, estos resultados son consistentes con hallazgos anteriores (Escanciano *et al.*, 2001; Magd y Curry, 2003; Zaramdini, 2007) realizados en contextos muy diferentes –España, Egipto o Emiratos Árabes–. Jones y Arndt (1997) afirmaron que es de esperar que tras la implantación y certificación la empresa experimente como mínimo una mayor coherencia en sus prácticas y procedimientos operacionales y en la satisfacción del cliente.

En esta investigación los datos muestran que existen diferencias significativas entre los beneficios percibidos por las empresas y el tamaño de estas, medido este tamaño por el número de trabajadores y por el número de habitaciones. Así, se ha comprobado que las empresas medianas perciben en mayor medida la mejora de la satisfacción del cliente, la mayor participación de los trabajadores y la mejora de las relaciones dirección-empleado cuando se ha tenido en cuenta el número de empleados para su clasificación.

Si el criterio que se considera es el número de habitaciones, existen diferencias significativas en la mejora de las relaciones dirección empleado y en la mejora de la productividad o en el mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos. Las empresas con menos de 100 habitaciones perciben en menor medida que mejoren las relaciones dirección-empleado, siendo la mayor mejora obtenida proporcional al número de habitaciones en los tres grupos analizados. Por otro lado, las empresas con menos de 100 habitaciones tienen una percepción menor de que haya mejorado la productividad, obteniendo un menor aprovechamiento del tiempo y de los recursos que las empresas que tienen entre 100 y 300 habitaciones.

También se ha comprobado si existen diferencias en función de la categoría del alojamiento hotelero, del subsector de pertenencia y de la antigüedad, surgiendo diferencias significativas en la mejora de las ventas, en la cuota de mercado y en la posición competitiva. En general, las empresas de mayor categoría perciben que la implantación de su sistema de gestión de la calidad les ha permitido en mayor medida que al resto de las categorías incrementar las ventas, la cuota de mercado y la posición competitiva. También se observa que en los primeros años de su certificación las empresas aprecian en menor medida el incremento de las ventas y de la cuota de mercado, así como una mejoría en su posición competitiva, obteniendo una mayor percepción en las tres variables analizadas, con diferencias significativas en el período comprendido entre los tres y los seis años en la antigüedad en la certificación.

En el caso del subsector, los resultados muestran que existen diferencias significativas en la cuota de mercado y en la posición competitiva pero, al aplicar la prueba de Scheffé para analizar esas diferencias, los resultados no han mostrado diferencias significativas al nivel 0,05 entre los diferentes subsectores. No se profundiza en las razones que explican estos hechos, pero sí se considera necesario a través de una investigación cualitativa y de entrevistas en profundidad que se deja para posteriores estudios.

Por lo que respecta a la estructura de los beneficios percibidos por las empresas en el sector de alojamiento turístico, se llega a la conclusión de que están agrupados en tres grupos: beneficios internos, beneficios externos de clientes y beneficios externos financieros.

Finalmente, hay que señalar que el análisis del impacto de la implantación y posterior certificación en los beneficios ha permitido contrastar que las empresas consideran igual de importantes los beneficios internos que los externos. Por lo que respecta a la importancia de los beneficios, los más importantes son los externos de clientes y los menos importantes son los beneficios externos-financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- ANTONY, J.; ANTONY, F.J.; GHOSH, S. (2004): "Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (6), pp. 380-384.
- ARANA, G.; HERAS, I.; OCHOA, C.; ANDONEGI, J.M. (2004): "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 11, (marzo), pp. 131-159.
- BABBIE, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Beverly, MA: Wadsworth.
- BECKER, S.W. (1993): "TQM Does Work: Ten Reasons why Misguided Attempts Fail", *Management Review*, (May), pp. 32-33.
- BENNER, M.J.; VELOSO, F.M. (2008): "ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective", *Journal of Operations Management*, 26, pp. 611-629.
- BOU LLUSAR, J.C.; ESCRIG TENA, A.B.; ROCA PUIG, V.; BELTRÁN MARTÍN, I. (2005): "To what Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model? An Empirical Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (4), pp. 337-353.
- BRECKA, J. (1994): "Study Finds Gains with ISO 9000 Registration Increase Over Time", *Quality Progress*, pp. 18-20.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. (1995): "Industry Experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (2), pp. 8-17.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. (1998): "Smaller Enterprises Experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (3), pp. 273-285.
- BULLED, J.W. (1987): "BS 5750-Quality Management Systems and Assessment", *General Engineer*, (November), pp. 271-280.
- BUTTLE, F. (1997): "ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- CAMISÓN, C. (1998): "Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégicos en la PYME industrial española", *Información Comercial Española*, 773, (septiembre), pp. 1-29.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.

- CAMISÓN, C.; YEPES, V. (1994): "Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística", *Libro de ponencias del Primer Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana*, pp. 583-620. Valencia: Asociación Española para la Calidad/Club de la Calidad de la Comunidad Valenciana/Fundación Valenciana de la Calidad.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996): "Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (7), pp. 36-47.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; HERAS, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 Implementation in Spanish Industry", *European Business Review*, 13 (6), pp. 327-336.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. (2001): "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1), pp. 55-67.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. (2005): "El boom de la calidad en las empresas españolas", *Universia Business Review*, 7, (3º trim.), pp. 90-101.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I.; ARANA, G. (2004): "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", *Congreso Nacional de ACEDE*, Murcia: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- CASADESÚS, M.; KARAPETROVIC, S. (2005): "An Empirical Study of the Benefits: A Temporal Study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (1), pp. 105-120.
- CASADESÚS, M.; MARIMÓN, F.; ALONSO, M. (2010): "The Future of Standardised Quality Management in Tourism: Evidence from the Spanish Tourist Sector", *The Service Industries Journal*, 30 (14), pp. 2457-2474.
- CONTI, T. (2007): "A History and Review of the European Quality Award Model", *The TQM Magazine*, 19 (2), pp. 112-28.
- CRONBACH, L.J. (1951): "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- DEMING, W.E. (1982): *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT. (Edición española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, 1989).
- DICK, G.; GALLIMORE, K.; BROWN, C.J. (2001): "ISO 9000 and Quality Emphasis: An Empirical Study of Front-Room Versus Back-Room Dominant Service Industries", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), pp. 114-136.
- DICK, G.M.P.; HERAS, I.; CASADESÚS, M. (2008): "Shedding Light on Causation between ISO 9001 and Improved Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (7), pp. 687-708.
- DISSANAYAKA, S.M.; KUMARASWAMY, M.M.; KARIM, K.E.; MAROSSZEKY, M. (2001): "Evaluating Outcomes from ISO 9000 – Certified Quality Systems of Hong Kong Constructors", *Total Quality Management*, 12 (1), pp. 29-40.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (2001a): "ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: Results of a National Survey", *The TQM Magazine*, 13 (3), pp. 192-200.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (2001b): "Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry Towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (5), pp. 481-494.
- FERGUSON, W. (1996): "Impact of ISO 9000 on Industrial Marketing", *Industrial Marketing Management*, 25 (4), pp. 305-310.

- GHOBIAN, A.; GALLEAR, D.N. (1996): "Total Quality Management in SMEs", *Omega. The International Journal of Management Science*, 24 (1), pp. 83-106.
- GHOBIAN, A.; GALLEAR, D.N. (2001): "TQM Implementation: An Empirical Examination and Proposed Generic Model", *Omega. The International Journal of Management Science*, 29 (4), pp. 343-359.
- GHOBIAN, A.; SPELLER, S. (1994): "Gurus of Quality: A Framework for Comparison", *Total Quality Management*, 5 (3), pp. 53-69.
- GOTZAMANI, K.D.; 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*, 19 (2), pp. 151-169.
- GRANDE, I.; ABASCAL, E. (2000): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 5ª ed. Madrid: ESIC.
- GUSTAFSSON, R.; KLEFSJÖ, B.; BERGGREN E.; WELLEMETS, U.G. (2001): "Experiences from Implementing ISO 9000 in Small Enterprises - A Study of Swedish Organizations", *The TQM Magazine*, 13 (4), pp. 232-246.
- HAMILTON, R. (1996): "Utilizing ISO 9002 and IIP to Maximize Quality and Profitability", *Training For Quality*, 4 (6), pp. 18-19.
- HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. (1997): "Quality Awards and the Market Value of the Firm: An Empirical Investigation", *Management Science*, 42 (3), pp. 415-436.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. (2006): "The Impact of Quality Management in European Companies' Performance: The Case of the Spanish Companies", *European Business Review*, 18 (2), pp. 114-131
- HERAS, I.; CASADESUS, M.; DICK, G. (2002): "ISO 9000 Certification and the Bottom Line: A Comparative Study of the Profitability of Basque Region Companies", *Managerial Auditing Journal*, 17 (1-2), pp. 774-791.
- HERAS, I.; CASADESÚS, M.; MARIMÓN, F. (2004): "Incidencia de la certificación ISO 9000 en el rendimiento económico empresarial", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 18, pp. 173-190.
- HERAS, I.; DICK, G.P.M.; CASADESÚS, M. (2002): "ISO 9000 Registration's Impact on Sales and profitability: A Longitudinal Analysis of performance Before and After Accreditation", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (6-7), pp. 774-791.
- HO, S. (1994): "Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), pp. 74-89.
- JONES, R.; ARNDT, G.; 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*, 14 (7), pp. 650-660.
- KAYNAK, H. (2003): "The Relationship between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 21 (4), pp. 405-435.
- KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. (1995): *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. 4ª ed. McGraw-Hill.
- KRASACHOL, L.; WILLEY, P.T.; TANNOCK, J.D.T. (1998): "The Progress of Quality in Thailand", *The TQM Magazine*, 10 (1), pp. 40-44.
- LAMBIN, J. (1990): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill.
- LAMPRECHT, J.L. (1996): *ISO 9000 en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: AENOR.

- LARSEN, B.; HÄVERSJÖ, T. (2001): "Management by Standards Real Benefits from Fashion", *European Journal of Operational Research*, 17 (4), pp. 457-480.
- LATTIN, G.W. (1994): *The Lodging and Food Service Industry*. East Lansing, MI: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- 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*, 15 (2), pp. 162-177.
- LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C.; LEE, T.Y. (1999): "Costs and Benefits of ISO 9000 Series: A Practical Study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (7), pp. 675-691.
- LLOPIS, J.; TARI, J.J. (2003): "The Importance of Internal Aspects in Quality Improvement", *International Journal of Quality*, 20 (3), pp. 304-324.
- LÓPEZ DE LA VIÑA, M. (1996): *Requisitos de un sistema de calidad segun las Normas ISO 9000*. Madrid: Díaz de Santos.
- MAGD, H.; CURRY, A. (2003): "ISO 9000 and TQM: Are they Complementary or Contradictory to Each Other?", *The TQM Magazine*, 15 (4), pp. 244-256.
- MALLAK, L.A.; BRINGELSON, L.S.; LYTH, D.M. (1997): "A Cultural Study of ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (4), pp. 328-348.
- MARTÍNEZ, M. (2006): *Análisis de la gestión de la calidad total en las entidades gallegas. Un estudio basado en el modelo de excelencia de la European for Quality Management (EFQM)*. Tese de doutoramento. A Coruña: Universidade da Coruña.
- MCLACHLAN, J. (1996): "In Praise of ISO 9000", *The TQM Magazine*, 8 (3), pp. 21-23.
- MCADAM, R.; FULTON, F. (2002): "The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms", *Managing Service Quality*, 12 (5), pp. 336-345.
- MO, J.; CHAN, A. (1997): "Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufacturers", *The TQM Magazine*, 9 (2), pp. 135-145.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- NICOLAU, J.; SELLERS, R. (2002): "The Stock Market's Reaction to Quality Certification: Empirical Evidence from Spain", *European Journal of Operational Research*, 142 (3), pp. 632-641.
- NUNNALLY, J. (1998): *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16 (1), pp. 15-37.
- QUAZI, H.A.; PADIBJO, S.R. (1997): "A Journey towards Total Quality Management through ISO 9000 Certification – A Singapore Experience", *The TQM Magazine*, 9 (5), pp. 364-371.
- RAGOTHAMAN, S.M.; KORTE, L. (1999): "The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms", *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (1), pp. 59-73.
- RAHMAN, S. (2001): "Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence from a Small and Medium Enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, 12 (2), (March), pp. 35-49.
- RAYNER, P.; PORTER, L.J. (1991): "BS 5759/ISO 9000 – The Experience of Small and Medium Sized Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (6), pp. 16-28.

- REED, R.; LEMAK, D.J.; MONTGOMERY, J.C. (1996): "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 173-202.
- RENNER, P. (1994): *Basic Hotel Front Office Procedures*. 3ª ed. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- ROCA, V.; ESCRIG, A.B.; BOU, J.C.; BELTRÁN, I. (2002): "Una aproximación sistémica a los aspectos sociales y técnicos de la dirección de la calidad: una visión contingente", *Proceedings of the XII National Congress of ACEDE*. Palma de Mallorca: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- SÁNCHEZ PÉREZ, M.; SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en F.J. Sarabia [coord.]: *Metodología para la investigación en marketing y administración de empresas*, pp. 363-393. Madrid: Pirámide.
- SHARMA, D.S. (2005): "The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance", *International Journal of Accounting*, 40 (2), pp. 151-172.
- SHIH, L.; HUANG, F.; LIN, B. (1996): "ISO en Taiwan: A Survey", *Total Quality Management*, 7, pp. 681-690.
- SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. (2001): "ISO 9000 Series Certification and Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), pp. 62-75.
- SISSELL, K. (1996): "Survey Rates ISO 9000 Success", *Chemical Week*, 158, p. 33.
- STEVENSON, H.T.; BARNES, C.F. (2001): "Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs, and Benefits", *Business Horizons*, (May-June), pp. 45-51.
- TAN, L.; GILBERT, L. (2001): "ISO 9000: The Answer for Total Quality Management Implementation? The Malaysian Case", *Total Quality Management*, 12 (2), pp. 223-229.
- TARÍ, J.J.; MOLINA, F.J. (2002): "Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), pp. 10-27.
- TERLAAK, A.; KING, A.A. (2006): "The Effect of Certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signalling Approach", *Journal of Economics Behavior & Organization*, 60, pp. 579-602.
- TERZIOVSKI, M.; POWER, D.; SOHAL, A.S. (2003): "The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance", *European Journal of Operational Research*, 146, pp. 580-595.
- TERZIOVSKI, M.; SAMSON, D.; DOW, D. (1997): "The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand", *Journal of Operations Management*, 15, pp. 1-18.
- TSIOTRAS, G.; GOTZAMANI, K. (1996): "ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The Case of Greek Industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 64-76.
- VALLEN, J.J.; VALLEN, G.K. (1991): *Check-In Check-Out*. 4ª ed. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, R.; DALE, B.G. (2000): "TQM: Is a Fad, Fashion, or Fit?", *Quality Management Journal*, 7 (2), pp. 65-67.
- VLOEBERGHIS, D.; BELLENS, J. (1996): "Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium", *Quality Progress*, 29 (6), pp. 43-48.
- WENMOTH, B.; DOBBIN, D. (1994): "Experience with Implementing ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 3 (3), pp. 9-27.

- WESTON, F.C. (1995): "What do Managers Really Think about Registration Process?", *Quality Progress*, 28 (10), pp. 67-73.
- WIELE, A.V.; WILLIAMS, A.R.T.; BROWN, A.; DALE, B.G. (2001): "The ISO 9000 Series as a Tool for Organizational Change is there a Case?", *Business Process Management Journal*, 7 (4), pp. 323-331.
- WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P.D.; SIMMONS, J.E.L. (2003): "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, 7 (1), pp. 14-29.
- YAHYA, S.; GOH, W.K. (2001): "The Implementation of an ISO 9000 Quality System", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), pp. 941-66.
- YUNG, W.K.C. (1997): "The Values of TQM in the Revised ISO 9000 Quality System", *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (2), pp. 221-230.
- ZARAMDINI, W. (2007): "An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: The UAE Experience", *International Journal of Quality & Reability Management*, 21 (5) pp. 472-491.