

---

## MOTIVACIONES PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. ANÁLISIS EMPÍRICO EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL

Jose Antonio Fraiz Brea<sup>1</sup>  
José Álvarez García<sup>2</sup>  
María de la Cruz Del Río Rama<sup>3</sup>

---

Recebido em 14/04/2011

Aprovado em 10/10/2011

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela. Profesor Titular del Área de Conocimiento Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Vigo. [jafraiz@uvigo.es](mailto:jafraiz@uvigo.es)

<sup>2</sup> Master Oficial en Creación, Dirección e Innovación en la Empresas por la Universidad de Vigo. Profesor Asociado en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing en la Universidad de Vigo. [pepealvarez@uvigo.es](mailto:pepealvarez@uvigo.es)

<sup>3</sup> Doctora en Gestión y Dirección de Empresas en la Facultad de Ciencias Empresariales de Vigo. Profesora contratada en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing en la Universidad de Vigo. [delrio@uvigo.es](mailto:delrio@uvigo.es)

---

### 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”. El objetivo del mismo es analizar las motivaciones que han llevado a las empresas del sector turístico Español a implementar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, y analizar si determinadas características de las empresas, como son el tamaño (clasificado este por número empleados), el subsector de pertenencia, influyen en las motivaciones que llevan a estos establecimientos a implantar la “Q de Calidad Turística”. La metodología empleada consiste en un análisis descriptivo de las motivaciones, así como la realización de un análisis T de Student y Anova con la finalidad de determinar si existen diferencias. 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, así como su avance hacia la calidad total.

### PALABRAS-CLAVE:

Gestión de la calidad. Motivación. Calidad Turística. Alojamiento turístico.

## 1. INTRODUCCIÓN

En mercados tan dinámicos como los actuales, caracterizados por la globalización, incremento de la sofisticación y demanda de los clientes, búsqueda de la satisfacción del cliente, etc., numerosos investigadores consideran la Gestión de la Calidad Total como necesaria para que las empresas sean competitivas, al demostrar en sus investigaciones la relación entre la misma y el éxito de las empresas (Gao, 1991; Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996). Así, la calidad se concibe como una poderosa arma competitiva (Lascelles y Dale, 1989) que las empresas deben incorporar a su estrategia corporativa.

La Gestión de la Calidad Total es un enfoque para la mejora continua de cada uno de los aspectos del negocio; mejorar las actividades (calidad interna) y el rendimiento de las empresas (calidad externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003), permitirá a las empresas lograr una mejora significativa en la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados, el impacto social y los resultados empresariales (Kanji y Asher, 1993, 1996) y permitirá superar las expectativas de los mismos. En este sentido, Al-Kahalifa y Aspinwall (2000) afirman que la Gestión de la Calidad pone su énfasis en satisfacer las necesidades del cliente (externo e interno) y la importancia de hacer bien las cosas a la primera.

La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el ámbito de la calidad está impulsada por los beneficios (motivos) que de ella se derivan, en el sentido, de que la mejora continua de la calidad de los productos y servicios ofrecidos genera resultados positivos y medibles para la empresas, como son, mayores beneficios, ahorro de costes, incremento de cuota de mercado y además dicha implantación nos proporciona una ventaja competitiva frente a nuestros competidores en términos de coste (Crosby, 1979; Deming, 1982) como en diferenciación (Ghobadian et al., 1994).

Los principales motivos que nos han impulsado a realizar este trabajo, es que tras una revisión de la literatura sobre el tema hemos detectado que los motivos que llevan a las empresas a implantar y certificar un sistema gestión de la calidad ha sido ampliamente estudiados en el sector industrial pero existen muy pocos estudios en el sector turístico, sector con características únicas y muy diferentes (intangibilidad, inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad, su caducidad, etc.) por lo que 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”<sup>1</sup>, compatible con el internacional (ISO 9000) y europeo (EFQM). Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma UNE 182001:2008- la marca “Q de Calidad Turística” de hoteles y apartamentos turísticos y UNE 186001:2009 balnearios.

Por todo ello, nos planteamos analizar las motivaciones que han llevado a las empresas del Sector Turístico (subsector alojamiento) a implementar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, lo que nos permitirá; (1) estudiar la importancia de cada una de las motivaciones/razones para implantar y certificarse en un Sistema de Gestión de la Calidad; (2) analizar si las motivaciones para certificarse son diferentes según el tamaño de las empresas; (3) analizar si las motivaciones para certificarse son diferentes según el subsector al que pertenezcan.

---

<sup>1</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).

Para llevar a cabo este trabajo y cumplir con los objetivos planteados se realizó un trabajo de campo que consistió en: (1) organización del mismo; (2) selección de la población objeto de estudio; (3) diseño del cuestionario; (4) elaboración de la base de datos; (5) proceso de recogida de datos, y finalmente se procedió al análisis de los datos obtenidos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 La Q de Calidad Turística**

El sector turístico español a principios de la década de 1990 con el apoyo de la Administración Central<sup>2</sup>, puso en marcha diferentes planes y modelos de gestión que trataban de dar respuesta a la difícil situación por la que atravesaba el sector turístico, que se materializaba en un descenso de la calidad de los productos y un deterioro de la imagen de los destinos turísticos. Con ellos se trató de impulsar que el sector turístico ofreciera una mayor calidad y diferenciación a través del servicio, para ser más competitivos.

Después de la puesta en marcha de varios planes con éxito nace el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE) en el 2000, el cual dio continuidad a los anteriores. El PICTE surgió fundamentalmente para dar respuesta a los nuevos retos del turismo español en materia de creación de oferta (tanto básica como complementaria), con el objetivo de mantenerse o mejorar su posición competitiva frente al resto de los países. Esta etapa trascurrió entre los años 2000 y 2007. Dentro del Plan PICTE se impulsa el macroproyecto conocido como Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), siendo la promotora La Secretaría General del Turismo, y como ente gestor el Instituto de la Calidad Turística Española<sup>3</sup>, orientado a facilitar a las empresas del sector turístico español una herramienta metodológica que les permita mantener y mejorar su posición competitiva. 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.

---

2 En España la Política turística pública la establece y gestiona la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME (dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda), a través de las siguientes entidades: La Dirección General de Turismo (siendo uno de sus objetivos elaborar Planes Generales que contribuyan a mejorar la calidad y la tecnificación de las empresas turísticas así como el diseño de las estrategias del sector a nivel nacional), y del Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA).

3 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.

La marca Q de Calidad Turística es otorgada por el Instituto de Calidad Turística Española y hasta este momento se han desarrollado las normas de calidad en 21 subsectores turísticos. 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.

Aunque la “Q de Calidad Turística” e ISO 9001, son compatibles entre sí, no se trata de dos sistemas idénticos. Camisón et al. (2007) identifican una serie de diferencias entre ambos: (1) la norma del ICTE considera los requisitos y recomendaciones de la norma ISO 9001. De hecho, sin indicarlo directamente, la norma ICTE especifica que debe determinarse un sistema de calidad propio del establecimiento turístico; (2) la norma ISO 9000 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 9000 es más versátil y aplicable a cualquier organización mientras que las normas del ICTE son sólo aplicables a la actividad turística; (4) por contrapartida al punto anterior, desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO 9000 no garantiza un nivel de calidad concreto sino que el servicio se ajustará a las especificaciones marcadas por el establecimiento.

## **2.2 Motivos que impulsan los establecimientos hoteleros a implantar la Q de Calidad Turística**

Son muchos los autores que centran sus investigaciones en determinar cuáles son las principales motivaciones que llevan a una empresa a implementar y certificar su actividad mediante la norma ISO 9001, así como, determinar los beneficios que le reportan dicha certificación (Buttle, 1997; Jones et al., 1997; Leung et al., 1999; Boulter y Bendell, 2002; Gunnlaugsdittir, 2002; Magd y Curry, 2003; Sun et al., 2004; Heras et al., 2006; Calisir, 2007, entre otros). Al igual que en el caso de la certificación ISO, diferentes autores han estudiado los principales beneficios aportados por la implantación del modelo EFQM en las organizaciones entre los que destacamos a Hendricks y Singhal, 1997; Bou-LLusar et al., 2001; Wongrassamee et al., 2003 y Heras et al., 2006.

En la tabla 1 podemos ver a través de estudios llevados a cabo por investigadores las principales razones identificadas por éstos para la búsqueda de la implantación /certificación por parte de las empresas.

Tabla 1: Razones para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad

Autor/s	Razones	Estudios
Carlsson and 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 and 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 and 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 Thailandia (43% de ellas tiene 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 y 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	77 empresas certificadas ISO 9000 por Aenor en España

	públicos, los competidores están certificados ISO 9000.	
Najmi and 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 and Goh (2001)	De acuerdo con las razones propuestas por Jones et al. (1997)	405 empresas en Malasia (certificadas ISO 9000)
Selles and Trigueros (2008)	Presión de la competencia, presión de los clientes, satisfacción de los cliente, 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 (organizaciones certificadas e Aenor)

Fuente: Elaboración propia

Algunos autores afirman que las razones más comunes que impulsan a las empresas a la implantación de sistemas de gestión de la calidad son por un lado 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) (Weston, 1995; Brown et al., 1998; Bryde y Slocock, 1998; Lee 1998; Singels et al., 2001; y Yahya y Goh, 2001).

Como puede observarse en la tabla 1 son muy variadas las razones que impulsan a las empresas a implantar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad, y aunque no se llega a un consenso por los investigadores en su clasificación, la más utilizada es la empleada por Singels et al. (2001), entre otros, que clasifica las motivaciones que llevan a implantar una norma y su posterior clasificación en internas y externas.

Así, las principales razones internas son el deseo de crear una cultura de calidad, reducir costes y defectos, mejorar los productos, mejorar la eficiencia y ser 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; Boulter y Bendell, 2002; Heras et al., 2006; Leung et al., 1999).

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.

Otros estudios internacionales sobre el tema a tener en cuenta son aquellos que han analizado la motivación y los resultados de la implantación de estos estándares. En la tabla 2 se recogen, de forma muy resumida, las conclusiones de alguno 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.

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.

Tabla 2: 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)	U. Europea	500		X	Exigencia de los clientes, competencia y tendencia
Carlsson y Carlsson (1996)	Suecia	114	X		Iniciar camino hacia la Gestión de la Calidad Total
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
Huarng 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 eficacia interna
Llopis y Tarí (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)

Las conclusiones de los diferentes estudios difieren en cuáles son más importantes o influyentes si las motivaciones internas o externas. Sin embargo, un aspecto importante a tener en cuenta es que numerosos autores, afirman que la implantación de la norma ISO es un primer paso hacia la calidad total (Askey y Dale, 1994; Bradley, 1994; Stephens, 1994; Meegan y Taylor, 1997; Van Der Wiele et al., 1997; Brown et al., 1998; Kanji, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; McAdam y McKeown, 1999), pero las razones que llevan a implementarla (externas o internas) definen en gran medida los resultados obtenidos por la empresa con su implementación.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Universo y ámbito de estudio

El ámbito de estudio son las empresas del sector turístico Español 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.ictc.es](http://www.ictc.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.

El sector servicios turísticos está constituido por 2.581 establecimientos y dividida en 21 subsectores diferentes, y a partir de este marco de referencia general, se tomó como población objetivo el subsector de hoteles y apartamentos turísticos incluyendo los balnearios por ser en todos los casos establecimientos que proporcionan alojamiento, por tanto la población objeto de estudio queda constituida por 566 empresas que poseen la certificación “Q de Calidad Turística” a nivel nacional.

La decisión de centrarnos en un único sector, en esta 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. De los 566 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron devueltos debidamente cumplimentados 164, y 22 incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y/o 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%.

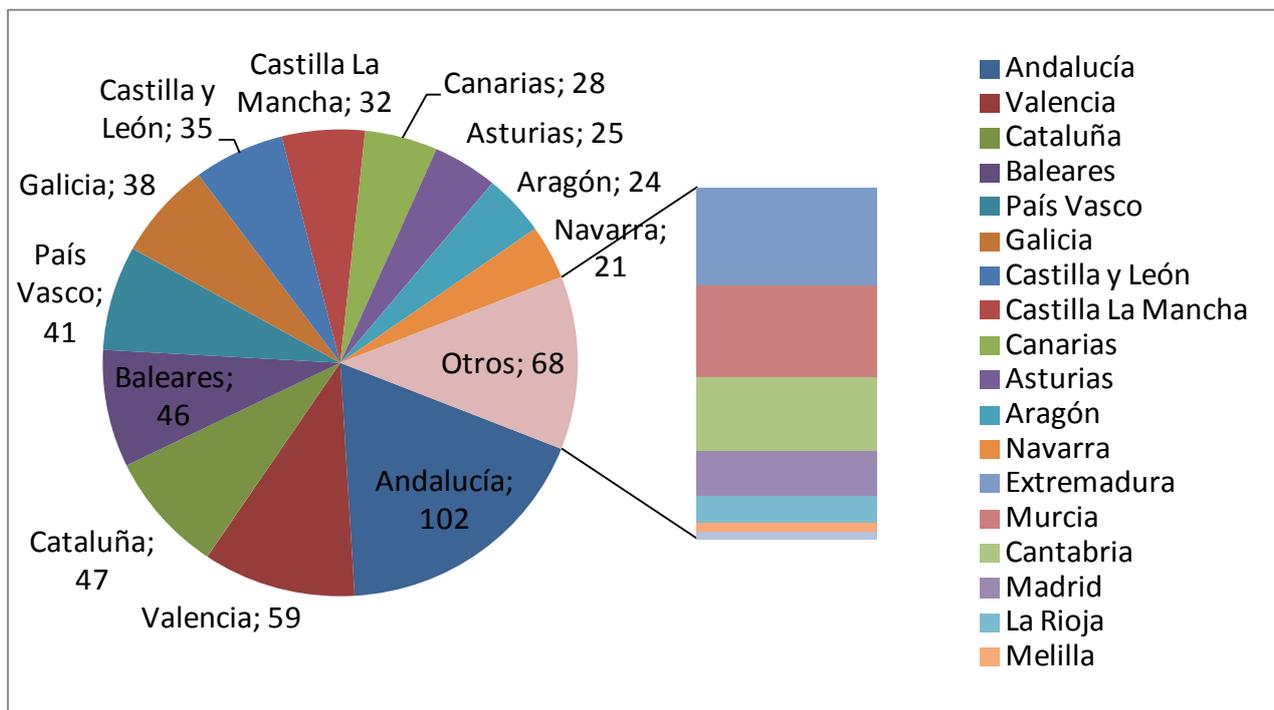
Para definir el perfil de la población objeto de estudio, utilizamos las variables tamaño de la organización, tipo de actividad, año de obtención de la certificación, número de empleados, así como la relativa a la provincia en la que están situados los respectivos centros de trabajo.

En cuanto al tipo de actividad, de los 566 centros de trabajo que constituyen la población objeto de estudio, 534 son hoteles y apartamentos turísticos y 32 balnearios, ubicados como puede observarse en el gráfico 1 en diferentes provincias españolas. Andalucía es la provincia que alberga un mayor número de establecimientos (102), seguida de Valencia con 59 y Cataluña con 47, que junto con Baleares, País Vasco y Galicia representa el 58,83% de la población.

---

<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).

Figura 1: Distribución geográfica



Fuente: Base de datos del ICTE

El tamaño o dimensión de las entidades de la población objetivo se puede apreciar en la tabla 3 donde la mayor parte corresponden a pequeñas empresas (0-49 trabajadores). Las medianas representan el 45,22% y las pequeñas el 47,70%. 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>5</sup>.

Tabla 3: Distribución de las empresas por tamaño

Tamaño	Número de entidades
Pequeña empresa (0-49)	310
Mediana empresa (50-249)	256
Empresa grande (>250)	0
Total	566

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> 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, p. 4-9).

Por último, analizamos el año de obtención de la certificación “Q de Calidad Turística”. El mayor número de certificaciones en hoteles, apartamentos turísticos y balnearios se obtuvieron en el 2006, este subsector como puede verse representa porcentajes muy altos de certificación con respecto a total de entidades certificadas con Q de Calidad representando en diferentes años más del 50% del total de las certificaciones.

Tabla 4: Empresas certificadas con la “Q de Calidad Turística”

Año de certificación	de Población objetivo	Empresas certificadas los turísticos	todos sectores	% población estudio con respecto al total
1998	11	48		22,92
1999	30	37		81,08
2000	21	25		84,00
2001	26	67		38,81
2002	35	56		62,50
2003	22	57		38,60
2004	41	741		5,53
2005	55	163		33,74
2006	125	498		25,10
2007	49	220		22,27
2008	72	377		19,,10
2009	67	293		22,,87
2010	12	24		50,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del ICTE

En la tabla 5 se recoge la ficha técnica del trabajo de campo realizado.

Tabla 5: 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

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del ICTE

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 envió el cuestionario acompañado de una carta de presentación. Una vez realizado el primer envío por email en el mes de abril, éste se repitió posteriormente dos veces más a lo largo de los dos meses que duró el proceso de recogida de datos con la finalidad de obtener un mayor índice de respuesta.

Antes de tomar la decisión del envío del cuestionario a través de mail consideramos dos alternativas, por un lado la entrevista personal la cuál presenta como ventaja más importante, la mayor calidad de la información, al posibilitar la observación directa y la intervención del investigador (Conca, 1988:22). En este mismo sentido Easton y Jarrell (1998:257) afirman que las entrevistas son más interactivas, flexibles y permiten por un lado, una discusión más profunda que facilita la verificación de la información obtenida y por otro, clarificar la terminología utilizada. Como desventaja se dificulta la fase de codificación de las respuestas para su posterior tratamiento estadístico y se alarga considerablemente el proceso de obtención de datos.

El otro método de obtención de datos que consideramos fue la encuesta por teléfono, correo, email o fax, que presenta la ventaja de que posibilita el acceso a una población mucho más amplia y reduce el tiempo necesario para la captación de datos, así como se evita introducir cualquier tipo de sesgo por parte del entrevistador. Aunque somos conscientes de sus dos importantes limitaciones; el bajo índice de respuesta y por otro lado, la dificultad de controlar las diferentes interpretaciones de las preguntas del cuestionario por parte de los encuestados.

Consideradas ambas alternativas, en el caso concreto de este trabajo se ha optado por la realización de encuestas por correo electrónico; puesto que debido principalmente al número y al tipo de preguntas que se formulan, hacían inviable económicamente otros procedimientos, especialmente el método de entrevistas.

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 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. Finalmente, la (tabla 6) recoge el diagrama temporal con cada una de las fases de la investigación empírica.

Tabla 6: Diagrama temporal de la investigación empírica

ETAPAS/MESES	AÑO 2010								
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
Definición de la población objetivo	■								
Elaboración del cuestionario (1 borrador)	■								
Elaboración de la base de datos	■	■							
Recogida de datos (envío previo para testeo)		■							
Elaboración del cuestionario (versión final)			■						
Recogida de datos- 1er envío				■					
Recogida de datos- 2º envío				■					
Recogida de datos- 3er envío					■				
Tabulación de datos				■	■				
Análisis de datos						■	■	■	
Conclusiones finales									■

### 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, se tuvieron en cuenta las recomendaciones dadas por el profesor Santesmases (1997): *“para un diseño apropiado del cuestionario es fundamental cumplir tres requisitos, definir correctamente el problema a explicar, formular de forma precisa las hipótesis y especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida”*.

En primer lugar realizamos una revisión bibliográfica de los trabajos que analizan las motivaciones para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, revisión centrada en los ítems empleados en trabajos que analizan las motivaciones, con el propósito de que el cuestionario cumpliera en lo posible el requisito de validez interna<sup>6</sup>. Los trabajos han sido realizados la mayor parte en el sector industrial (tabla 7). El resultado de dicha revisión fue la generación de un conjunto amplio de ítems posibles.

Tabla 7: Validez del contenido de las escalas de medida

Escalas de medida	Fuentes bibliográficas
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, Gimenez 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 (tabla 8), utilizando para ello una escala Likert de 7 puntos para la medición de las variables en términos cuantitativos (tabla 9).

La revisión bibliográfica realizada en este trabajo sobre las motivaciones para certificarse nos lleva a afirmar que existen razones de muy diversa índole que llevan a una empresa a implantar y certificar un sistema de Gestión de la Calidad. Generalmente no es una sola lo que lleva a una empresa a iniciar el proceso de implantación y su posterior certificación sino la combinación de varias.

Tabla 8: Motivaciones/Razones para implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Motivaciones	
(MO1)	Herramienta promocional de ventas
(MO2)	Mejorar la imagen de la empresa
(MO3)	Consolidar y aumentar la cuota de mercado
(MO4)	Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia
(MO5)	Requerimiento de los clientes

<sup>6</sup> La validez interna supone que el cuestionario debe ser un instrumento de medida lo más fiel posible, que no deforme la realidad (Lambin, 1990:166). Indica el grado en el cual el proceso de medición está libre tanto del error sistemático como del error aleatorio (Kinnear y Taylor, 1995).

(MO6)	Competidores certificados
(MO7)	Requisito para competir en el sector
(MO8)	Decisión a nivel corporativo
(MO9)	Reducir costes
(MO10)	Mejorar procesos/procedimientos internos
(MO11)	Mejorar el control y la eficiencia de la empresa
(MO12)	Base para la Gestión de la Calidad Total
(MO13)	Mejorar la calidad de los servicios prestados
(MO14)	Reducir el número de quejas
(MO15)	Crear una conciencia de calidad en la empresa
(MO16)	Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores
(MO17)	Anticiparse a los competidores

Tabla 9: Escala de valoración

Escala	Orientación
1	Nada importante
2	Casi nada importante
3	Poco importante
4	Indiferente
5	Algo importante
6	Bastante importante
7	Muy importante

#### 4. ANÁLISIS DE DATOS

En nuestro trabajo lo primero que realizamos es un análisis descriptivo de cada una de los motivos que llevan a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, estudiando la media y la mediana, medidas de tendencia central, y su variabilidad mediante la desviación típica. En segundo lugar se comprueba las correlaciones y por último se estudia si existen diferencias en las motivaciones que impulsan la implantación/certificación de las empresas según su tamaño (pequeña, mediana), y aunque todas pertenecen al mismo sector dentro de la clasificación del ICTE, hoteles y apartamentos turísticos, si podemos diferenciar tres subsectores muy diferentes como son

Hoteles, Balnearios y Paradores, por lo que nos ha parecido interesante analizar si existen diferencias significativas entre ambos.

En la tabla 10 podemos ver un resumen del análisis descriptivo realizado y a partir de las puntuaciones medias obtenidas podemos afirmar que mejorar la calidad de los servicios prestados es la más valorada seguida de la mejora de los procesos/procedimientos internos y mejorar el control y eficiencia de la empresa, así como crear una conciencia de la calidad en la empresa.

Tabla 10: Motivaciones/Razones para implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

<b>Motivos para certificarse</b>	<b>Media (de 1 a 7)</b>	<b>Desviación estandar</b>	<b>Poco importante (puntuación entre 1 a 3) % empresas</b>	<b>Muy importante (puntuación entre 5 a 7) % empresas</b>
(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

Además destacamos que las puntuaciones son muy altas teniendo en cuenta que utilizamos una escala Likert de 7 puntos (1- nada importante, 7- muy importante). Requerimiento de los clientes, otros competidores certificados así como reducir costes, son consideradas como las menos importantes.

La implantación/certificación por requerimiento de los clientes es la razón que menos empresas consideran importante (53,8%) seguida del hecho de que otros competidores ya estén certificados. En ambos casos es elevado el porcentaje de empresas que se muestran indiferentes ante ambas motivaciones.

El hecho de que las empresas no consideren como una razón importante el que otros competidores estén certificados para comenzar el proceso de la implantación y posterior certificación, puede estar justificado por el hecho de que en estos momentos son pocas las empresas que cuentan con una certificación en el sector turístico.

Por otro lado, constatamos que en el sector turístico los clientes seguramente por desconocimiento aún no han empezado a exigir que las empresas tengan implantada alguna norma de calidad y por tanto que estén certificadas.

En resumen, mejorar la calidad de productos, 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 las empresas, 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), Magd 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, Egipto 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”.

Para determinar la consistencia interna de la escala beneficios hemos calculado el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach<sup>7</sup> (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,875, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

A continuación nos planteamos observar si existen diferencias en las motivaciones que llevan a las empresas a implantar/certificar Sistemas de Gestión de la Calidad dependiendo del tamaño de las empresas. Para ello vamos a utilizar la prueba T de Student que nos permite comparar las medias de dos grupos simultáneamente (empresas pequeñas y medianas). Primero debemos comprobar la igualdad de varianzas mediante el estadístico Levene, puesto que los dos grupos son de distinto tamaño y realizar las pruebas de normalidad.

En el análisis de normalidad (tabla 11), podemos ver que existe ausencia de normalidad (sig.<0,05), ahora bien aunque no se cumpla en términos estrictos no es motivo para no incluir estas variables, puesto que después del análisis gráfico de las mismas no hay variaciones graves en el supuesto de normalidad (se puede suponer normalidad siempre que el número de casos sea mayor que 30).

Tabla 11: Prueba de normalidad

Motivos		Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
		Estadístico	Sig.	Estadístico	Sig.
(MO1)	Herramienta promocional de ventas	0,167	0,000	0,869	0,000
(MO2)	Mejorar la imagen de la empresa	0,305	0,000	0,698	0,000
(MO3)	Consolidar y aumentar la cuota de mercado	0,207	0,000	0,846	0,000
(MO4)	Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	0,229	0,000	0,795	0,000
(MO5)	Requerimiento de los clientes	0,204	0,000	0,798	0,000
(MO6)	Competidores certificados	0,169	0,000	0,897	0,000

<sup>7</sup> 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 se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 2000:367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995).

(MO7)	Requisito para competir en el sector	0,180	0,000	0,853	0,000
(MO8)	Decisión a nivel corporativo	0,256	0,000	0,756	0,000
(MO9)	Reducir costes	0,155	0,000	0,916	0,000
(MO10)	Mejorar procesos/procedimientos internos	0,368	0,000	0,692	0,000
(MO11)	Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	0,343	0,000	0,729	0,000
(MO12)	Base para la Gestión de la Calidad Total	0,302	0,000	0,778	0,000
(MO13)	Mejorar la calidad de los servicios prestados	0,407	0,000	0,626	0,000
(MO14)	Reducir el número de quejas	0,296	0,000	0,826	0,000
(MO15)	Crear una conciencia de calidad en la empresa	0,348	0,000	0,729	0,000
(MO16)	Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	0,182	0,000	0,813	0,000
(MO17)	Anticiparse a los competidores	0,206	0,000	0,811	0,000

Según Bryde y Slocolck (1998:472) no existen evidencias claras para que las razones para certificarse sean diferentes según el tamaño de las empresas, en este estudio se comprueba que en la mayor parte de las razones no existen diferencias significativas excepto en tres de las planteadas; competidores certificados, requisito para competir en el sector y reducir quejas, por lo que podemos afirmar que existe asociación entre dichos motivos y la población a la que pertenecen.

En cuanto a la prueba de de Levene para igualdad de varianzas (tabla 12) observamos que en la variables (MO2, MO4, MO13, MO14) no se existe homogeneidad de varianzas por lo que tendremos que aplicar la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis.

Tabla 12: Pruebas estadísticas de comparación de medias entre pequeñas y medianas empresas

Motivos		Prueba de Levene		Prueba T de Student		Sig.
		F	Sig.	t	Sig.	
(MO1)	Herramienta promocional de ventas	0,657	0,419	-1,205	0,230	>0,05
(MO2)	Mejorar la imagen de la empresa	4,802	0,030*	0,08	0,930	>0,05
(MO3)	Consolidar y aumentar la cuota de mercado	0,006	0,937	1,376	0,171	>0,05
(MO4)	Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	9,422	0,002*	0,707	0,401	>0,05

(MO5)	Requerimiento de los clientes	2,797	0,096	-0,228	0,820	>0,05
(MO6)	Competidores certificados	0,236	0,627	-2,020	0,045	<0,05
(MO7)	Requisito para competir en el sector	0,52	0,819	-1,990	0,048	<0,05
(MO8)	Decisión a nivel corporativo	0,210	0,647	-1,014	0,312	>0,05
(MO9)	Reducir costes	1,479	0,225	-1,496	0,136	>0,05
(MO10)	Mejorar procesos/procedimientos internos	2,618	0,107	-1,482	0,140	>0,05
(MO11)	Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	0,739	0,391	0,585	0,559	>0,05
(MO12)	Base para la Gestión de la Calidad Total	0,376	0,541	-1,650	0,101	>0,05
(MO13)	Mejorar la calidad de los servicios prestados	5,606	0,019*	1,669	0,196	>0,05
(MO14)	Reducir el número de quejas	4,997	0,027*	4,221	0,040	<0,05
(MO15)	Crear una conciencia de calidad en la empresa	1,020	0,314	-1,385	0,168	>0,05
(MO16)	Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	1,022	0,313	-0,255	0,799	>0,05
(MO17)	Anticiparse a los competidores	0,260	0,611	-0,682	0,496	>0,05

\* Como existen diferencias de varianzas utilizamos la prueba Kruskal-Wallis (estadístico Chi-cuadrado).

Sig.<0,05 diferencias significativas.

Sig.>0,05 no diferencias significativas..

En la tabla 13 comprobamos la importancia que tiene para cada tipo de empresas cada uno de los motivos en los que hemos encontrado asociación con respecto al tamaño de la empresa.

Tabla 13: Importancia de los motivos según tamaño

Motivos	Tamaño	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(MO6) Competidores certificados	Pequeña	4,6800	1,62605
	Mediana	5,1512	1,53789
(MO7) Requisito para competir en el sector	Pequeña	5,2000	1,38535
	Mediana	5,6163	1,46463
(MO14) Reducir el número de quejas	Pequeña	5,7100	1,14852
	Mediana	6,7100	1,01000

En general las empresas medianas consideran como una razón importante para implantar y certificarse el hecho de que sus competidores lo hayan hecho frente a las pequeñas que se muestran indiferentes ante este hecho.

Por otro lado la empresa mediana esta mucho más concienciada de la ventaja que le reportará la certificación en cuestión de reducción de quejas que las de pequeño tamaño. En cuanto al requisito para competir en el sector son las medianas empresas las que empiezan a tener una mayor percepción de su importancia.

Realizamos el mismo análisis para observar si existen diferencias dependiendo al subsector de pertenencia de las empresas (Hoteles, Balnearios y Paradores), y puesto que son más de dos muestras a comparar utilizamos el análisis de la varianza de un factor (ANOVA).

Tabla 14: Pruebas estadísticas de comparación de medias según subsector

Motivos		Prueba de Levene		ANOVA		Sig.
		F	Sig.	F	Sig.	
(MO1)	Herramienta promocional de ventas	1,180	0,310	1,983	0,141	>0,05
(MO2)	Mejorar la imagen de la empresa	1,204	0,302	1,944	0,146	>0,05
(MO3)	Consolidar y aumentar la cuota de mercado	6,577	0,002*	6,779	0,381	>0,05
(MO4)	Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	4,552	0,012*	0,034	0,826	>0,05
(MO5)	Requerimiento de los clientes	0,331	0,719	3,773	0,025	<0,05
(MO6)	Competidores certificados	0,958	0,386	0,970	0,381	>0,05
(MO7)	Requisito para competir en el sector	1,937	0,147	2,305	0,103	>0,05
(MO8)	Decisión a nivel corporativo	0,913	0,403	2,362	0,097	>0,05
(MO9)	Reducir costes	0,730	0,483	0,515	0,598	>0,05
(MO10)	Mejorar procesos/procedimientos internos	0,340	0,712	0,048	0,953	>0,05
(MO11)	Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	2,039	0,133	0,099	0,905	>0,05
(MO12)	Base para la Gestión de la Calidad Total	2,462	0,088	3,570	0,030	<0,05
(MO13)	Mejorar la calidad de los servicios prestados	1,486	0,229	1,081	0,342	>0,05
(MO14)	Reducir el número de quejas	2,369	0,096	1,514	0,223	>0,05
(MO15)	Crear una conciencia de calidad en la empresa	0,561	0,571	0,794	0,454	>0,05
(MO16)	Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	2,503	0,085	0,943	0,391	>0,05
(MO17)	Anticiparse a los competidores	0,993	0,373	0,566	0,569	>0,05

\* Como existen diferencias de varianzas utilizamos la prueba Kruskal-Wallis (estadístico Chi-cuadrado).

Sig.<0,05 diferencias significativas.

Sig.>0,05 no diferencias significativas.

Dado que existen diferencias significativas en MO5 (requerimiento de los clientes) y MO12 (base para la Gestión de la Calidad Total) y tenemos tres muestras nos interesa saber entre que par de muestras existen tales diferencias para ello aplicamos la prueba de Scheffé que nos va a permitir analizar dichas diferencias (tabla 14), puesto que esta prueba averigua cuál o cuáles de los grupos o niveles del factor difieren entre sí a nivel de medias en la variable dependiente.

Comprobamos que las diferencias significativas en la media entre las variables comparadas (MO5 y MO12) y los subsectores, se encuentran entre el subsector Hoteles y Paradores para ambas variables.

Tabla 15: Prueba de Scheffé

Variable dependiente	I Sector H,R,P	J Sector H,R,P	Diferencias Medias (I-J)	Error Típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
MO5 Requerimiento de los clientes	HOTELES	BALNEARIO	0,19231	0,42095	0,901	-8,466	1,2312
		PARAD.	-0,75806*	0,28799	0,033	-1,4688	-0,0473
	BALNEARIO	HOTELS	-0,19231	0,42002	0,901	-1,2312	0,8466
		PARAD.	-0,95037	0,48002	0,144	-2,1350	0,2343
	PARAD.	HOTELS	0,75806*	0,28799	0,033	0,0473	1,4688
		BALNEARIO	0,95037	0,48002	0,144	-0,2343	2,1350
MO12 Base para la Gestión de la Calidad Total	HOTELES	BALNEARIO	-0,23673	0,26088	0,663	-0,8805	0,4071
		PARAD.	-0,46502*	0,17848	0,036	-0,9055	-0,0246
	BALNEARIO	HOTELS	0,23673	0,26088	0,663	-0,4071	0,8805
		PARAD.	-0,22829	0,29748	0,745	-0,9624	0,5059
	PARAD.	HOTELS	0,46502*	0,17848	0,036	0,0246	0,9055
		BALNEARIO	0,22829	0,29748	0,745	0,5059	0,9624

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

## 5. CONCLUSIONES

Del análisis de datos exploratorio de las motivaciones que han llevado a las empresas del sector turístico a implementar y certificar el Sistema de Gestión basado en la norma “Q de calidad

Turística”, hemos constatado al igual que otros estudios, que no es una única razón la que lleva a las empresas del sector de alojamiento turístico a implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad, sino que son un conjunto de ellas con mayor o menor peso las que impulsan a la alta dirección de las empresas a iniciar este proceso de implantación y certificación.

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que las empresas tienen claro que la “Q de Calidad Turística” 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 les garantiza la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, puesto que el cliente percibe que la empresa trabaja con calidad. Asimismo, las empresas tienen claro que la “Q de calidad” les facilita un mejor posicionamiento en el mercado y les diferencia dentro del sector.

En este sector al contrario de lo que viene sucediendo o empieza a producirse en sectores industriales, la decisión de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, en este caso la “Q de Calidad Turística”, está muy poco influenciada por la exigencia de los clientes o por el hecho de que otros competidores ya la posean. Pensamos que este hecho podría deberse al desconocimiento por parte de los clientes del sector turístico de cómo influye la calidad en el servicio recibido, así como al desconocimiento de las marcas de calidad, quizás derivado de una falta de promoción.

En el análisis de datos realizado tratamos de identificar los aspectos donde se aprecian diferencias significativas con la finalidad de establecer si variables como el tamaño o el subsector afectan a las motivaciones para certificarse. De las 17 motivaciones planteadas a las encuestas sólo encontramos diferencias significativas en tres de ellas. Así, constatamos que en las empresas medianas están más influenciadas a implantar y certificarse en la “Q de Calidad” por el hecho de que sus competidores lo hayan hecho frente a las pequeñas que se muestran indiferentes ante este hecho.

Por otro lado la empresa mediana está mucho más concienciada de la ventaja que le reportará la certificación en cuestión de reducción de quejas que las de pequeño tamaño. En cuanto al requisito para competir en el sector son las medianas empresas las que empiezan a tener una mayor percepción de su importancia.

En cuanto al análisis con respecto a la variable subsector de pertenencia (hoteles, balnearios y Paradores), encontramos diferencias significativas en dos motivaciones, requerimiento de los clientes y base para la Gestión de la Calidad total, entre los hoteles y Paradores. En el sentido, de que los Paradores están más influenciados por estas dos motivaciones que los hoteles.

En resumen en la tabla 16 pueden verse los objetivos planteados y las conclusiones obtenidas.

Tabla 16: Objetivos y conclusiones obtenidas

Conclusiones	
<b>Objetivo 1:</b> Analizar las motivaciones que han llevado a las empresas del sector turístico a implementar y certificar un sistema de Gestión de la Calidad.	
1.1. Estudiar la importancia de cada una de las motivaciones/razones para implantar y certificarse en un sistema de Gestión de la Calidad.	Mejorar la calidad de productos, 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 las empresas, 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..
1.2. Analizar si las motivaciones para certificarse son diferentes según el tamaño de las empresas.	En la mayor parte de las razones no existen diferencias significativas excepto en tres de las planteadas; competidores certificados, requisito para competir en el sector y reducir quejas. La empresa mediana presenta valoraciones más altas que las pequeñas.
1.3. Analizar si las motivaciones para certificarse son diferentes según el subsector al que pertenezcan.	Existen diferencias significativas en requerimiento de los clientes y base para la Gestión de la Calidad total. Las diferencias significativas en la media entre las variables comparadas y los subsectores, se encuentran entre el subsector Hoteles y Paradores para ambas variables, presentado valoraciones superiores los Paradores.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, M.; FISHER, T; CRAWFORD, J. **Quality culture and the management of organisation change**. International Journal of Quality & Reliability Management. v. 14, n. 6, p. 616-36, 1997.

ADANUR, S.; ALLEN, B. **First results on the effects of ISO 9000 in the US textile industry**. Benchmarking for Quality Management & Technology. v. 2, n. 3, p. 41-52, 1995.

AL-KHALIFA, K.N.; ASPINWALL, E.M. **Using the Competing Values Framework to Identify the Ideal Culture Profile for TQM . A UK Perspective**. International Journal of Technology and Management. v. 2, n. 1-7, p. 1024 –1040, 2000.

ASKEY, J.M.; DALE, B.G. **From ISO 9000 series registration to Total Quality Management: An examination**. Quality Management Journal. v. July, p. 67-76, 1994.

BECKER, S.W. **TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail**. Management Review. n. May, p. 32-3, 1993.

BOU-LLUSAR, J.C.; CAMISÓN-ZORNOZA, C.; ESCRIG-TENA, A.B. **Measuring the Relationship between Firm Perceived Quality and Customer Satisfaction and Its Influence on Purchase Intentions**. Total Quality Management. v. 12, n. 6, p. 719-734, 2001.

- BOULTER, L.; BENDELL, T. **How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think.** *Measuring Business Excellence.* v. 6, n. 2, p. 37-41, 2002.
- BRADLEY, M. **Starting total quality management from ISO 9000.** *The TQM Magazine.* v. 6, n. 1, p. 50-54, 1994.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. **Smaller enterprises experiences with ISO 9000.** *International Journal of Quality and Reliability Management.* v. 15, n. 3, p. 273-285, 1998.
- BRYDE, D.; SLOCOCK, B. **Quality management systems certification: a survey.** *International Journal of Quality & Reliability Management.* v. 15, n. 5, p. 467-80, 1998.
- BUTTLE, F. **ISO 9000: marketing motivations and benefits.** *International Journal of Quality and Reliability Management.* v. 14, n. 9, p. 936-947, 1997.
- CALISIR, F. **Factors affecting service companies' satisfaction with ISO 9000.** *Managing Service Quality.* v. 17, n. 5, p. 579-593, 2007.
- CAMISÓN, C.; YEPES, V. **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, p. 583-620, 1994.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. **Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry.** *International Journal of Quality and Reliability Management.* v. 13, n. 7, p. 36-47, 1996.
- CASADESÚS, M.; GIMENEZ, G.; HERAS, I. **Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry.** *European Business Review.* v. 13, n. 6, p. 327-336, 2001.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. **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, 1998.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. **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, 1999.
- CASADESÚS, M.; MARIMON, F.; ALONSO, M. **The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector.** *The Service Industries Journal.* v. 30, n. 14, p. 2457-2474, 2010.
- CROSBY, P.B. *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain.* New York. McGraw-Hill, 1979. Edición española: *La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad.* CECSA. México 1987.
- DEMING, W.E. *Out of the Crisis. Auality, Productivity and Competitive Position.* MIT, Cambridge, 1982. Edición Española: *Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis.* Díaz de Santos. Madrid, 1989.
- ESCANCIANO, C. **La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000.** *Economía Industrial.* n. 341, p. 151-159, 2001.

ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. **ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey.** *The TQM Magazine*. v. 13, n. 3, p. 192-200, 2001.

EASTON, G.; JARRELL, S. **The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation.** *Journal of Business*. v. 71, n. 2, p. 253-307, 1998.

FERGUSON, M.C.; SÁNCHEZ, A.; SIERRA, C. **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, 1999.

GAO. **Report to the House of Representatives on Management Practices, US Companies Improve Performance Through Quality Efforts.** United States General Accounting Office. Washington, DC, 1991.

GHOBIADIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. **Service quality concepts and models.** *International Journal of Quality & Reliability Management*. v. 34, n. 4, p. 25-35, 1994.

GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D.N. **Total quality management in SMEs, *Omega*.** *The International Journal of Management Science*. v. 24, n. 1, p. 83-106, 1996.

GUILHON, A.; MARTIN, J.; WEILL, M. **Quality Approaches in Small or Medium-Sized Enterprises: Methodology and Survey Results.** *Total Quality Management*. v. 9, No. 8, p.689-701, 1998.

GUNNLAUGSDÓTTIR, J. **The quality must be on record: a survey of organizations having an ISO 9000 certification in Iceland.** *Records Management Journal*. v. 12, n. 2, p. 40-47, 2002.

HARDJONO, T.W.; TEN HAVE, S.; TEN HAVE, W.D. **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, 1997.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. **Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation.** *Management Science*. v. 42, n. 3, p. 415-436, 1997.

HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. **A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM.** *International Journal of Quality and Reliability Management*. v. 23, n. 7, p. 807-827, 2006.

HUANG, F.; HORNG, C.; CHEN, C. **A study of ISO 9000 process, motivation and performance.** *Total Quality Management*. v. 10, n. 7, p. 1009-1025, 1999.

IDRIS, M.A.; MCEWAN, W.; BELAVENDRAM, N. (1996). **The adoption of ISO 9000 and total quality management in Malaysia.** *The TQM Magazine*. v. 8, n. 5, p. 65-68, 1996.

JONES, R.; ARNDT, G.; KUSTIN, R. **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*. v. 14, n. 7, p. 650-660, 1997.

KAYNAK, H. **The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance.** *Journal of Operations Management*. v. 21, n. 4, p. 405-435, 2003.

KANJI, G.K. **An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective.** *Total Quality Management*. v. 9, n.1, p. 67-78, 1998.

- KANJI, G.K.; ASHER, M. **Total quality management process: A systematic approach. Advances in total quality management series.** London: Carfax Publishing Company, 1993.
- KANJI, G.K.; ASHER, M. **100 Methods for Total Quality Management.** London: Sage Publications, 1996.
- KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. **Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado.** Colombia: McGraw-Hill, 4ª ed., 1995.
- KRASACHOL, L.; WILLEY, P.T.; TANNOCK, J.D.T. **The progress of quality in Thailand.** The TQM Magazine. v. 10, n. 1, p. 40-44, 1998.
- LAMBIN, J. **Marketing Estratégico.** Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., 1990.
- LASCELLES, D.M.; DALE, B.G. **A review of the issues involved in quality improvement.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 5, n. 5, p. 76-94, 1989.
- LAWLER III, E.E.; BOWEN, D.E. **The empowerment of service workers: what, why, how and when.** Sloan Management Review. v. 33, n. 3, p. 31-39, 1992.
- LEE, T.Y. **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. v. 15, n. 2, p. 162-177, 1998.
- LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C.; LEE, T.Y. **Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study.** International Journal of Quality and Reliability Management. v. 16, n. 7, p. 675-691, 1999.
- LIPOVATZ, D.; STENOS, F.; VAKA, A. **Implementation of ISO 9000 quality systems in Greek enterprises.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 16, n. 6, p. 534-551, 1999.
- LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. **The importance of internal aspects in quality improvement.** International Journal of Quality. v. 20, n. 3, p. 304-324, 2003.
- MAGD, H.; CURRY, A. **An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt.** The TQM Magazine. v. 15, n. 6, p. 381-390, 2003.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. **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, 1999.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A.R.; MARTÍNEZ-COSTA, M. **Análisis de los posibles efectos de la ISO 9000 en las empresas industriales.** *Congreso nacional de ACEDE.* Salamanca, 2002.
- MCADAM, R.; MCKEOWN, M. **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. v. 10, n. 2, p. 229-241, 1999.
- MEEGAN, S.T.; TAYLOR, W.A. **Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 14, n. 2, p. 100-117, 1997.

MORENO-LUZÓN, M.D. **Training and the implementation of quality programs by a sample of small and medium-sized firms in Spain.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 10, n. 3, p. 6-19, 1993.

NAJMI, M.; KEHOE, D.F. **The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000.** International Journal of Operations & Production Management. v. 21, n. 1-2, p. 159-172, 2001.

NEUMAYER, E.; PERKINS, R. **Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000.** Economic Geography. v. 81, n. 3, p. 237-259, 2005.

NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY. **UK companies register for efficiency.** Quality Digest. v. 29, n. 6, p. 43-48, 1998.

PAN, J. **A comparative study on motivation for and experience with ISO 9000 and ISO 14000 certification among Far Eastern countries.** Industrial Management & Data Systems. v. 103, n. 8/9, p. 564-578, 2003.

POWELL, T.C. **Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study.** Strategic Management Journal. v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

QUAZI, H.A.; PADIBJO, S.R. **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. v. 15, n. 5, p. 489-508, 1998.

SALAHELDIN, S.I. **The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis.** The TQM Magazine. v. 15, n. 4, p. 266-274, 2003.

SANSALVADOR-SELLES M.E.; TRIGUEROS-PINA J.A. **Management and measurement of quality in ISO 9000 organisations: an empirical study in Spain.** Total Quality Management & Business Excellence. v. 19, p. 481-492, 2008.

SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. **ISO 9000 series certification and performance.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 18, n. 1, p. 62-75, 2001.

STEPHENS, K. **ISO 9000 and Total Quality.** Quality Management Journal. Fall, p. 57-71, 1994.

SUN, H.; LI, S.; HO, K.; GERTSEN, F.; HANSEN, P.; FRICK, J. **The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe.** International Journal of Quality and Reliability Management. v. 21, n. 2, p. 131-153, 2004.

TANG, S.L. Y KAM, C.W. **A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 16, n. 6, p. 562-74, 1999.

TAYLOR, W.A. **Organizational differences in ISO 9000 implementation practices.** International Journal of Quality and Reliability Management. v. 12, n. 7, p. 10-27, 1995.

TORRE, G.P., ADENSO-DIAZ, B., GONZALEZ, A.B. **Empirical evidence about managerial issues of ISO certification.** The TQM Magazine. v. 13, n.5, p. 355-60, 2001.

VAN DER WIELE, T. ; BROWN A. **ISO 9000 Series Experiences in Small and Medium-Sized Enterprises.** Total Quality Management. v. 8, n. 2/3, p. 300-305, 1997.

VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE, B.G.; CARTER, G.; KOLB, F.; LUZÓN, D.M.; SCHMIDT, A.; WALLACE, M. **Self-assessment. A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 13, n. 1, p. 84-104, 1996.

WESTON, F.C. **What do managers really think about registration process?.** Quality Progress. v. 28, n. 10, p. 67-73, 1995.

WITHERS, E.; EBRAHIMPOUR, M. **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. v. 13, n. 8, p. 8-22, 1996.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P.D.; SIMMONS, J.E.L. **Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model.** Measuring Business Excellence. v. 7, n. 1, p. 14-29, 2003.

YAHYA, S.; GOH, W.K. **The implementation of an ISO 9000 quality system.** International Journal of Quality & Reliability Management. v. 18 n. 9, p. 941-66, 2001.

ZARAMDINI, W. **An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience.** International Journal of Quality & reability magement. v. 21, n. 5, p. 472-491, 2007.