

BENEFICIOS PERCIBIDOS POLO SECTOR DE ALOXAMENTO TURÍSTICO ESPAÑOL DA IMPLANTACIÓN DUN SISTEMA DE XESTIÓN DA CALIDADE

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

Recibido: 18 de abril de 2011

Aceptado: 22 de decembro de 2011

Resumo: A forte competitividade que existe entre as empresas do sector turístico levou a estas a integrar dentro da súa xestión estratexias de diferenciación e de calidade, mellorando a calidade dos servizos prestados, o que xera resultados positivos e medibles. Neste artigo expóñense os resultados do estudo empírico levado a cabo en 186 empresas de aloxamento turístico a nivel nacional certificadas coa marca "Q de Calidade Turística", e cuxo obxectivo era analizar o impacto e os beneficios percibidos polas empresas do sector turístico derivados da implantación e certificación do seu sistema de xestión da calidade. Unha vez feita a revisión teórica, realizouse unha análise descritiva dos beneficios percibidos polos establecementos hoteleiros, unha análise T de Student e ANOVA para determinar se existen diferenzas nos beneficios percibidos, dependendo de determinadas variables que definen as características dos establecementos de aloxamento turístico e, por último, unha análise factorial para determinar a estrutura deses beneficios. Os resultados obtidos indican que os principais beneficios percibidos son unha clara definición de procesos e responsabilidades, unha mellora na satisfacción do cliente e un incremento da conciencia de calidade dos empregados. A estrutura dos beneficios neste sector está configurada por tres grupos: beneficios internos, beneficios externos-clientes, e beneficios externos-financeiros. Este traballo enmárcase dentro dunha investigación máis ampla realizada co obxectivo de desenvolver un marco práctico que oriente as empresas do sector turístico para implantar e mellorar o seu sistema de calidade como fonte de vantaxe competitiva.

Palabras clave: Xestión da calidade / Beneficios / Q de Calidade Turística / Aloxamento 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 E OBXECTIVOS

O sector turístico español, que a principios da década de 1990 se caracterizaba por unha forte competitividade –entendida esta como a capacidade para manter ou

incrementar por parte dunha empresa a súa cota de mercado e os seus resultados empresariais–, toma especial conciencia da importancia da calidade como garantía de diferenciación, fronte á numerosa oferta doutros destinos turísticos emerxentes competidores de España, de forma que no ano 1997 se crea a marca *Q de Calidade Turística* e se outorgan as primeiras certificacións, nado no ano 2000 o *Instituto para la Calidad Turística Española* (ICTE).

Este sector, consciente dos beneficios que lle reportaría a xestión da calidade, mellora as actividades internas –calidade interna– e o rendemento –calidade externa– (Powell, 1995; Kaynak, 2003) que, xunto coa innovación, se configuran como os dous piares básicos nos que se apoia a competitividade empresarial, necesaria para a supervivencia das empresas. Na actualidade están valorando implantar –ou están implantando– sistemas de xestión da calidade que lles permitan diferenciarse e competir nun novo escenario caracterizado polos rápidos cambios na oferta e na demanda (Casadesús *et al.*, 2010).

Neste sentido, numerosos investigadores afirman que a implantación da xestión da calidade é necesaria para que as empresas sexan competitivas nos mercados actuais –moi dinámicos e globalizados–, ao pórse de manifesto nas súas investigacións a relación entre esa implantación e o éxito das empresas (Becker, 1993; Ghobadian e Gallear, 1996). O simple feito de implantar un sistema de calidade ten efectos positivos para as empresas, xa que favorece que estas melloren distintos aspectos ou que aumenten ao obter a certificación (Bulled, 1987). Así, o proceso de implantación de sistemas de xestión da calidade vese impulsado polos beneficios que dela se derivan, posto que a mellora continua da calidade dos servizos prestados xera resultados positivos e medibles como son, entre outros, uns maiores beneficios, o incremento da cota de mercado ou a mellora da posición competitiva fronte aos competidores tanto en termos de custo (Deming, 1982) como en diferenciación (Ghobadian *et al.*, 1994).

A revisión da literatura sobre o tema permitiunos detectar que a xestión da calidade foi amplamente estudada no sector industrial pero que, porén, son moi escasos e recentes os traballos que analizan a implantación de sistemas de xestión da calidade e as súas consecuencias no funcionamento da empresa no sector turístico (Casadesús *et al.*, 2010). Nos últimos anos realizouse un importante número de traballos de natureza empírica sobre os beneficios derivados da certificación (Heras *et al.*, 2004; Arana *et al.*, 2004; Casadesús e Karapetrovic, 2005; Casadesús e Heras, 2005), pero existen moi poucos estudos no sector turístico, sector que presenta unhas características únicas e moi diferentes como, entre outras, a intanxibilidade do servizo, a inseparabilidade da produción do consumo, a intensidade da man de obra, a heteroxeneidade dos servizos ou a caducidade, polo que a súa calidade non pode ser xestionada de igual maneira que cos produtos tanxibles (Camisón *et al.*, 2007).

Tres son as razóns que nos impulsan a realizar este estudo empírico: 1) a carencia de investigacións en materia de xestión da calidade no sector servizos fronte ao industrial, e máis concretamente no sector hoteleiro; 2) a importancia que o turismo

ten en España, pois no ano 2010 supuxo o 11% do PIB español (INE, 2011); e 3) porque ao revisar a literatura nos decatamos de que os estudos no ámbito da xestión da calidade se realizan maioritariamente no ámbito do aseguramento, e con base na norma ISO 9000 ou na xestión da calidade total –Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)–, mentres que no noso caso o estudo se realizará en empresas do sector turístico que teñan implantada a marca *Q de Calidade Turística*, que é unha marca propia do sector e única no mundo, que se basea nunha normativa que se sitúa nun nivel intermedio entre a ISO 9000 (aseguramento da calidade) e o modelo EFQM (calidade total), polo que a súa implantación é compatible coas dúas certificacións.

Neste estudo propoñémonos un conxunto de obxectivos específicos que nos permitirán: 1) identificar os beneficios que perciben os establecementos de aloxamento turístico coa implantación/certificación da marca *Q de Calidade Turística* a nivel nacional; 2) analizar se as características dos establecementos como, por exemplo, o tamaño –clasificado polo número de cuartos ou polo número de empregados–, o subsector de pertenza ou a súa categoría inflúen nos beneficios percibidos por estas empresas despois de implantar o sistema de xestión da calidade; e 3) estudar a estrutura dos beneficios no sector de aloxamento turístico.

Ademais desta introdución, o traballo estrutúrase en catro seccións. Na sección 2 establécese o marco teórico e, a partir da revisión da literatura, márcanse os obxectivos. Na sección 3 descríbese a metodoloxía empregada. Na sección 4 analízanse os resultados. E finalmente, na sección 5 preséntanse as conclusións.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. A Q DE CALIDADE TURÍSTICA

A marca *Q de Calidade Turística* créase no ano 1997¹, e é outorgada polo *Instituto para la Calidad Turística Española*², desenvolvéndose ata este momento as normas de calidade en vinte e un subsectores turísticos.

Este sistema de xestión da calidade ten catro compoñentes (Casadesús *et al.*, 2010): 1) unhas normas de calidade específicas para cada un dos subsectores turísticos que definen o proceso, os estándares de servizo e os requisitos de calidade dese subsector; 2) un sistema de certificación polo que unha terceira parte independente garante que as empresas cumpran as normas; 3) a marca *Q de Calidade Turística*; e 4) un organismo de xestión –o ICTE– que promove o sistema e que é o responsable da súa execución, integridade e difusión.

¹ A reducida taxa de penetración das normas ISO 9000, que se explica polos seus elevados custos e pola carencia de persoal especializado nas pemes turísticas (Camisón e Yepes, 1994), propiciou que a implantación do aseguramento da calidade se levara a cabo a través de estándares propios sectoriais (Camisón *et al.*, 2007). No caso de España, no sector obxecto de estudo na norma de calidade para hoteis e apartamentos turísticos (UNE 182001:2008) e de balnearios (UNE 186001:2009).

² Organismo español privado, independente e sen ánimo de lucro, cuxas funcións básicas son a normalización, implantación, certificación e promoción da marca *Q de Calidade Turística*.

As súas normas sitúanse nun nivel intermedio entre a ISO 9000 (sistema de aseguramento da calidade) e o modelo EFQM (calidade total³), polo que a súa implantación é perfectamente compatible cunha certificación ISO 9000 e coa excelencia, estando a diferenza entrambas as dúas certificacións nos requisitos aplicables e no nivel de esixencias das normas de referencia. Cómpre destacar que as normas de calidade definen os valores mínimos que debe alcanzar un establecemento turístico en materia de instalacións, equipamento, servizos e xestión para poder adquirir a “marca de calidade turística”, e supón una filosofía de xestión da calidade e de mellora continua máis ampla que a ofrecida pola serie ISO 9000.

Aínda que a *Q de Calidade Turística* e a ISO 9001 son compatibles entre si, non se trata de dous sistemas idénticos. Camisón *et al.* (2007) identifican unha serie de diferenzas entrambas as dúas: 1) a norma do ICTE considera os requisitos e recomendacións da norma ISO 9001, pois aínda que non o indica directamente, a norma do ICTE especifica que debe determinarse un sistema de calidade propio do establecemento turístico; 2) a norma ISO 9001 é específica para a implantación dun sistema de xestión da calidade, mentres que as normas do ICTE inclúen as especificacións do servizo que debe implementar a empresa que se adhira ao sistema; 3) desde un punto de vista xenérico, a norma ISO 9001 é máis versátil e pode aplicarse a calquera organización, mentres que as normas do ICTE só son aplicables á actividade turística; e 4) por contrapartida ao punto anterior, desde o punto de vista do cliente, a certificación ISO 9001 non garante un nivel de calidade concreto, senón que o servizo se axustará ás especificacións marcadas polo establecemento.

2.2. BENEFICIOS DERIVADOS DA IMPLANTACIÓN DUN SISTEMA DE XESTIÓN DA CALIDADE

As investigacións sobre os beneficios obtidos polas empresas logo da implantación dun sistema de xestión da calidade son escasas en relación coas relacionadas coas motivacións e barreiras. A mediados da década de 1990 aparecen as primeiras investigacións, que presentan uns resultados confusos e dispares (Casadesús *et al.*, 2001). Neste 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*”.

Na revisión sobre o ámbito de estudo constátase que os motivos e beneficios de implantar un sistema de xestión da calidade son os mesmos. Porén, o contexto é di-

³ A norma ISO 9001:2008 é un sistema de xestión da calidade que recolle os requisitos e directrices para conseguir que as organizacións melloren os seus procesos e actividades, de forma que asegura que todos os produtos ou servizos proporcionados aos clientes satisfagan as súas necesidades e expectativas. Por outro lado, o EFQM é un modelo de xestión da calidade total que contén un conxunto de orientacións para que as organizacións poidan desenvolver e facer operativos os conceptos de calidade total e, a diferenza da ISO 9001:2008, o modelo non é certificable, pero ao aplicalo faise posible a xestión da calidade total nas organizacións.

ferente, os motivos son anteriores á implantación e os beneficios xéranse unha vez implantado o dito sistema.

A orientación seguida varía en función dos investigadores (táboa 1). Algúns autores centráronse en analizar os efectos da implantación e certificación nos resultados económico-financeiros (Nicolau e Sellers, 2002; Sharma, 2005) e sobre a rendibilidade da empresa (Arana *et al.*, 2004; Benner e Veloso, 2008; Dick *et al.*, 2008), mentres que outros, baseándose en datos de carácter subxectivo, estudaron os efectos sobre a satisfacción dos clientes (Rahman, 2001), sobre a produtividade (Teerlak e King, 2006) ou sobre o aumento da cota de mercado.

Táboa 1.- Clasificación dos beneficios da implantación/certificación das normas de calidade

TIPOS		BENEFICIOS	INVESTIGACIÓNS
INTERNOS	Beneficios organizativos e de control	<ul style="list-style-type: none"> - Mellora a modernización da compañía - Mellora as relacións empregados-dirección - Incrementa a motivación dos empregados - Mellora a formación pola vía do adestramento - Mellora a comunicación interna na organización - Incrementa o compromiso e a sensibilidade coa calidade - Mellora a coordinación cos provedores - Proporciona unha documentación exhaustiva dos procesos e métodos de traballo 	Rayner e Porter (1991), Adanur e Allen (1995), Weston (1995), Vloeberghs e Bellens (1996), Carlsson e Carlsson (1996), Tsiotras e Gotzamani (1996), Yung (1997), Buttle (1997), Mallak <i>et al.</i> (1997), Brown <i>et al.</i> (1998), Larsen e Häversjö (2001), Tan e Gilbert (2001), Tarí e Molina (2002), Gotzamani e Tsiotras (2002)
	Beneficios na produtividade e nos custos	<ul style="list-style-type: none"> - Mellora a produtividade - Reduce custos no longo prazo - Diminúe reclamacións e queixas - Mellora o aproveitamento dos recursos - Mellora a eficiencia operacional 	Adanur e Allen (1995), Carlsson e Carlsson (1996), Tsiotras e 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 e Häversjö (2001), Gotzamani e Tsiotras (2002)
EXTERNOS	Beneficios comerciais	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de novos mercados - Aumento das exportacións - Incremento da satisfacción dos clientes - Aumento da fidelización dos clientes - Aumento da cota de mercado - Incremento da reputación dos produtos - Permite diferenciar a empresa con respecto a outras organizacións - Mellora a imaxe da empresa 	Rayner e Porter (1991), Wenmoth e Dobbin (1994), Brecka (1994), Weston (1995), Tsiotras e Gotzamani (1996), Ferguson (1996), Vloeberghs e 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 e Gilbert (2001), Tarí e Molina (2002), Wiele <i>et al.</i> (2001)

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

Un dos primeiros intentos de realizar unha clasificación dos beneficios foi a de Buttle (1997), quen os agrupa en catro grandes grupos: beneficios en rendibilidade, beneficios en mellora de procesos, beneficios en márketing, e outros beneficios. En investigacións máis recentes, como a de Martínez (2006), aparecen clasificados en tres grupos: beneficios organizativos e de control, beneficios na produtividade e nos custos, e beneficios comerciais. Estas investigacións, así como os intentos de agrupar os beneficios, foron levados a cabo utilizando dous marcos de referencia diferentes: por un lado, o sistema de xestión da calidade ISO 9001 (Vloeberghs e Bellens, 1996; Carlsson e Carlsson, 1996; Buttle, 1997; Mallak *et al.*, 1997; Brown

et al., 1998; Larsen e Häversjö, 2001; Tan e Gilbert, 2001; Tarí e Molina, 2002; Gotzamani e Tsiotras, 2002) e, por outro, o modelo de autoavaliación EFQM (Hendricks e 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 razóns para implantar o modelo EFQM que se converten en beneficios organizativos: as decisións corporativas, a mellora da motivación das persoas da organización, a creación dun marco estratéxico, a mellora da organización e da xestión, e a mellora da imaxe da empresa. Estes autores sinalan que a implantación do modelo EFQM se debe principalmente a razóns internas, posto que non é unha certificación recoñecida a nivel internacional.

Na mesma liña que os anteriores autores, Camisón *et al.* (2007) afirman que existen moitos estudos⁴ que demostraron que as empresas que implanten un modelo EFQM mellorarán os seus resultados e que, ademais, conseguirán os seguintes beneficios: 1) determinar cales son as fortalezas e debilidades da organización, así como unha medida da evolución do progreso da compañía; 2) unha mellor determinación e un maior compromiso das persoas da organización ao entender cal é o seu papel na mellora continua da organización; 3) definir unha linguaxe común e uns criterios únicos á hora de determinar a mellora da organización; 4) integrar a mellora continua na xestión operativa da compañía; 5) unha aprendizaxe organizativa; e 6) no caso de obter o premio, a organización consegue un recoñecemento.

No caso particular dos beneficios do modelo EFQM, a maioría dos estudos sinalan como un beneficio fundamental que o modelo permite distinguir claramente as fortalezas e as debilidades da organización, poñendo un especial enfoque nas relacións que existen entre o persoal, os procesos e os resultados (Wongrassamee *et al.*, 2003; Conti, 2007). Outro aspecto destacado é a concepción do modelo como ferramenta de avaliación, pois lle permite á organización medir a súa situación actual e establecer os criterios que a leven a mellorar (Bou Llusar *et al.*, 2005). Noutras palabras, Wongrassamee *et al.* (2003) indican que o modelo EFQM é unha guía utilizada pola dirección da empresa para conseguir a mellora continua, e que o modelo lles permite ás organizacións autoavaliarse e comprender así a súa posición actual e planificar a mellora continua.

A maioría das investigacións atoparon unha relación directa entre a implantación dos modelos de excelencia e os resultados da empresa (Camisón *et al.*, 2007). Polo tanto, é importante realizar estudos para pescudar se a xestión da calidade ten impacto no rendemento (Roca *et al.*, 2002; Antony *et al.*, 2004) e na competitividade (Camisón, 1998; Ghobadian e Gallear, 2001).

Dos anteriores estudos dedúcese que a calidade pode influír no rendemento de dúas formas complementarias (Reed *et al.*, 1996). Por un lado, a través dos proce-

⁴ Hendricks e Singhal (1997) realizaron un estudo en 600 compañías que obtiveran algún premio á calidade, e comparan os seus resultados quinquenais cos doutra serie de empresas do mesmo sector e tamaño. Os seus resultados mostraban que as empresas que obtiñan un premio á calidade tiñan mellores resultados financeiros e, polo tanto, que a implantación de modelos de calidade resultaba rendible.

–efectos internos: funcionamento interno das organizacións, aumento da produtividade, mellora da eficiencia, redución dos custos, residuos–, porque contribuirá a aumentar os niveis de competitividade e a súa rendibilidade ao normalizar os procesos, a reducir os residuos, a prestar un servizo máis eficaz e a cometer menos erros. Por outro lado, a través do mercado –efectos externos– (Brown *et al.*, 1998; Lee, 1998; Casadesús e Heras, 2001; Singels *et al.*, 2001; Yahya e Goh, 2001), porque a calidade afectará á satisfacción do cliente –e, polo tanto, á súa demanda, o que permitirá incrementar as vendas e a cota de mercado– e a ter unha mellor imaxe.

3. METODOLOXÍA DA INVESTIGACIÓN

3.1. UNIVERSO E ÁMBITO DE ESTUDO

O ámbito de estudo son as empresas do sector turístico que posúan a certificación *Q de Calidade Turística*, e que aparecen recollidas e clasificadas na páxina web do *Instituto para la Calidad Turística Española* <www.ict.es>. Esta decisión xustifícase porque estas empresas teñen implantado un sistema de calidade propio do sector turístico español.

A poboación obxectivo é o sector de hoteis e apartamentos turísticos, que está formada por 566 empresas que posúen a certificación *Q de Calidade Turística* a nivel nacional. A esta poboación enviáronse 566 cuestionarios, recibíndose 164 debidamente cumprimentados e 22 incompletos, pedíndolles a estes últimos (por correo electrónico e por teléfono) que os completaran, o que nos proporcionou unha mostra final de 186 cuestionarios válidos, que representan un índice de resposta dun 32,86%. Na táboa 2 preséntase a ficha técnica do traballo de campo.

Táboa 2.- Ficha técnica do estudo

Universo de poboación	Empresas do sector de aloxamento turístico (subsector hoteis e apartamentos turísticos)
Ámbito xeográfico	Nacional
Poboación	566 empresas
Tamaño da mostra	186 enquisas válidas
Índice de resposta	32,86%
Erro mostral	±6,01%
Nível de confianza	95% $Z=1,96$ $p=q=0,5$
Método de recollida de información	Correo electrónico
Data do traballo de campo	Desde o 1 de abril ata o 30 de maio de 2010

FONTE: Elaboración propia.

O proceso de recollida de datos tivo lugar entre o 1 de abril de 2010 e o 30 de maio, realizándose a través de un ou de varios contactos por correo electrónico con cada unha das empresas seleccionadas. Unha vez realizado o primeiro envío no

mes de abril, e coa finalidade de obter un maior índice de resposta, repetiuse o envío cada quince días.

Responderon o cuestionario 186 empresas pertencentes a practicamente todas as comunidades autónomas, xa que se buscaba a representatividade de cada unha delas na mostra. O maior número de respostas corresponderon, por esta orde, a Andalucía (21%), a Comunidade Valenciana (12,9%) e a Galicia (10,8%).

Polo que respecta ao tamaño ou á dimensión das entidades, un 53,8% (100 empresas) son pequenas empresas, que teñen entre 0 e 49 traballadores, e un 46,2% (86 empresas) son empresas medianas, que teñen entre 50 e 249 traballadores.

Se se mide o tamaño polo número de cuartos, un 59,1% (110 establecementos) ten 100 ou menos cuartos, un 35,5% (66 establecementos) ten máis de 100 e menos de 300 cuartos, e un 5,4% (10 establecementos) ten máis de 300 cuartos.

Con respecto á categoría do establecemento, un 7% (13 establecementos) posúe 1 ou 2 estrelas, un 34,4% (64 establecementos) ten 3 estrelas, e un 58,6% (109 establecementos) conta con 4 ou 5 estrelas.

En relación coa antigüidade da certificación, un 34,9% (65 empresas) ten unha antigüidade menor ou igual a tres anos na norma UNE 182001:2008 ou na norma UNE 186001:2009 –hoteles e apartamentos turísticos, balnearios–, un 41,4% (77 empresas) ten unha antigüidade maior de tres anos e menor ou igual a seis anos, e un 23,7% (44 empresas) ten máis de seis anos de antigüidade.

3.2. CUESTIONARIO

Para deseñar o cuestionario, realízase antes unha revisión bibliográfica dos traballos que analizan os beneficios, aínda que na súa maior parte o fan no sector industrial (táboa 3). O resultado desta revisión foi a xeración dun amplo conxunto de posibles ítems, de forma que o uso repetido dos ítems para medir os beneficios garanta a validez interna⁵.

Táboa 3.- Validez do contido das escalas de medida

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

FONTE: Elaboración propia.

⁵ A validez interna supón que o cuestionario debe ser un instrumento de medida o máis fiel posible, que non deforme a realidade (Lambin, 1990, p. 166), e indica o grao no que o proceso de medición está libre tanto do erro sistemático coma do erro aleatorio (Kinnear e Taylor, 1995).

Elaborouse un cuestionario no que os beneficios percibidos serán medidos a través de quince ítems (pedíuselles aos responsables de calidade que indicarán cales foron os beneficios para a súa empresa derivados da certificación), utilizando unha escala Likert de 7 puntos para medir as variables en termos cuantitativos (1: “nada importante” e 7: “moi importante”). A medición realizouse a través das percepcións dos directivos que cubriron a enquisa, aos que se lles preguntou acerca da intensidade e do impacto con que percibirán eses beneficios.

4. ANÁLISE DOS DATOS

A análise descritiva realizada permite sinalar que as melloras máis importantes percibidas polas empresas son unha clara definición dos procesos e das responsabilidades dentro da organización (6,2581), a mellora da satisfacción do cliente (6,1290), o incremento da conciencia de calidade dos empregados (6,1290) e o mellor coñecemento das expectativas do cliente (6,0215) (táboa 4). Os beneficios menos valorados foron a redución de custos (4,9355), o incremento das vendas (5,2796) e o incremento da cota de mercado (5,2903), é dicir, que as empresas percibiron en menor medida unha mellora destes aspectos. Cómpre destacar que todos os beneficios analizados están moi ben valorados, xa que ningunha variable media presenta valores inferiores a 4 (melloras pouco importantes).

Táboa 4.- Análise descritiva. Beneficios obtidos da implantación e certificación da *Q de Calidade Turística*

BENEFICIOS	MEDIA	DESV. TÍPICA	POUCO IMPORTANTE (PUNTUACIÓN ENTRE 1 E 3) % empresas	MOI IMPORTANTE (PUNTUACIÓN ENTRE 5 E 7) % empresas
(BF2) Clara definición dos procesos e responsabilidades	6,2581	0,86247	0,0	96,8
(BF1) Mellora a satisfacción do cliente	6,1290	1,02114	0,5	91,4
(BF8) Incrementa a conciencia de calidade dos empregados	6,1290	0,80170	0,0	97,3
(BF5) Mellora o coñecemento das expectativas do cliente	6,0215	1,00247	0,5	91,9
(BF12) Servizos de calidade	5,9731	0,90901	1,0	94,1
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	5,9140	0,89026	0,5	93,5
(BF9) Produtividade e mellor aproveitamento do tempo e dos recursos	5,9032	0,91904	0,5	92,5
(BF7) Mellora as relacións dirección-empleado	5,7473	1,09821	1,6	87,6
(BF15) Posición competitiva	5,6129	1,04527	1,0	86,6
(BF3) Mellora o ambiente de traballo	5,5806	1,05853	1,1	84,4
(BF4) Incrementa a motivación/satisfacción dos empregados	5,5484	1,00287	1,1	86,6
(BF10) Reduce as queixas	5,5323	1,03010	0,0	80,6
(BF14) Cota de mercado	5,2903	1,12062	1,1	73,1
(BF13) Vendas	5,2796	1,15188	1,1	71,0
(BF11) Reduce os custos	4,9355	1,25035	9,7	64,5

FONTE: Elaboración propia.

O incremento da conciencia dos empregados foi percibida polo 97,3% das empresas como unha melloría moi importante, o 96,8% consideran un beneficio moi importante a clara definición de procesos e responsabilidades, e o 94,1% afirman que ofrecen servizos de máis calidade. Todos os beneficios que se recollen na enquisa foron percibidos como moi importantes polos directivos de máis do 60% das empresas.

Para determinar a consistencia interna da escala *beneficios*, calcúlase o coeficiente α de Cronbach⁶ (Cronbach, 1951), que presenta un valor de 0,928, valor que se considera un bo indicador da súa fiabilidade.

Compáranse agora estes resultados cos doutros estudos. Magd e Curry (2003), que analizan os beneficios percibidos da certificación ISO en empresas en Exipto, obteñen resultados similares aos do noso traballo. Estes autores agrupan os encontros de diversos estudos (Ragothaman e Korte, 1999; Van der Wiele *et al.*, 2000; Dick *et al.*, 2001; Dissanayaka *et al.*, 2001; Stevenson e Barnes, 2001; Yahya e Goh, 2001; McAdam e Fulton, 2002) nos que se examinan os beneficios de implementar a ISO 9000 en diferentes países e contextos socioeconómicos –Hong Kong, EE.UU., Malaisia, Países Baixos, España, Reino Unido e Irlanda–. Os resultados destes estudos suxiren que implementar a ISO supón melloras na documentación e na eficiencia do sistema de calidade, e que o uso da ISO como unha ferramenta promocional mellora, entre outros factores, a calidade dos produtos ou dos servizos, a selección dos provedores ou a imaxe da compañía, aínda que a orde dos factores varía duns estudos a outros.

Tendo en conta estes estudos, pode concluírse que os resultados deste traballo son consistentes cos obtidos neles. Neste sentido, Brown e Van der Wiele (1995) e Vloeberghs e Bellens (1996) afirman que a mellora da eficiencia do sistema de calidade é o beneficio máis importante de implementar a ISO.

Continuando coa análise, interesa comprobar se existen diferenzas nos beneficios percibidos polas empresas que implantan/certifican un sistema de xestión da calidade dependendo do tamaño das empresas. Para a súa clasificación utilízanse dous criterios diferentes: a) en función do número de empregados –pequena empresa: entre 0 e 49 traballadores, mediana empresa: entre 50 e 249, e grande empresa: 250 ou máis empregados–, e b) en función do número de cuartos⁷ (≤ 100 cuartos, pequena; >100 e ≤ 300 cuartos, mediana; >300 cuartos, grande). En primeiro lugar,

⁶ Este coeficiente avalía a consistencia interna da escala a través da correlación de cada unha das variables co resto da escala. De forma xeneralizada, a literatura utiliza este estatístico como medida da fiabilidade (Nunnally, 1998), recomendando un valor estatístico superior a 0,8 (Grande e Abascal, 1999). A fiabilidade fai referencia ao grao en que unha medida está libre de erros aleatorios e, polo tanto, proporciona resultados consistentes se se realizan medicións repetitivas (Sánchez e Sarabia, 2000, p. 367), é dicir, avalía se xera os mesmos resultados en sucesivas aplicacións aos mesmos individuos, así como en situacións similares (Babbie, 1995).

⁷ O tamaño do hotel pode medirse polo seu número de cuartos sobre hóspedes, aínda que o número de investigadores que así o fan son poucos. Neste sentido, Vallen e Vallen (1991) consideran un hotel pequeno cando ten 100 ou menos cuartos, mediano se ten entre 100 e 300, e grande se dispón de máis de 300 cuartos. Por outra parte, investigadores como Lattin (1994), Muñoz Oñate (1994) ou Renner (1994) diferencian entre pequenos, medianos e grandes, pero non delimitan o número de cuartos que corresponde a cada grupo.

realízase a proba de normalidade dos datos, comprobándose a igualdade de varianzas mediante o estatístico Levene, os dous supostos fundamentais que deben cumprirse para poder utilizar a T de Student ou a ANOVA.

Na análise de normalidade obsérvase unha ausencia de normalidade (sig.<0,05). Como na súa análise gráfica non hai variacións graves no suposto de normalidade (pode supor normalidade sempre que o número de casos sexa maior que 30), considérase que existe. Polo que respecta á proba de Levene para a igualdade de varianzas (táboa 5), algunhas variables non cumpren a homoxeneidade de varianzas, polo que se aplica a proba non paramétrica Kruskal-Wallis, que proporciona a significación da chi-cadrado, mentres que para o resto dos casos se utiliza a T de Student (dúas mostras) ou a ANOVA (máis de dúas mostras).

Táboa 5.- Probas estatísticas de comparación de medias por tamaño

BENEFICIOS	PROBA DE LEVENE		Nº EMPREGADOS			PROBA DE LEVENE		Nº CUARTOS		
	F	Sig.	Proba T de Student		Sig.	F	Sig.	ANOVA		Sig.
			t	Sig.				t	Sig.	
(BF1) Mellora a satisfacción do cliente	1,255	0,264	-2,317	0,022	<0,05	2,831	0,062	1,215	0,299	>0,05
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	3,138	0,078	-2,237	0,026	<0,05	1,691	0,187	3,100	0,047	<0,05
(BF7) Mellora as relacións dirección-empregados	11,127	0,001*	4,810	0,028	<0,05	4,270	0,015*	8,983	0,011	<0,05
(BF9) Produtividade ou mellor aproveitamento do tempo e dos recursos	13,694	0,000*	1,198	0,274	>0,05	11,402	0,000*	7,284	0,026	<0,05

* Como existen diferenzas de varianzas, utilízase a proba Kruskal-Wallis (estatístico chi-cadrado).
Sig.<0,05 diferenzas significativas; Sig. >0,05 non hai diferenzas significativas.

FONTE: Elaboración propia.

Os resultados indican que existen diferenzas significativas na mellora da satisfacción do cliente (BF1), na maior participación dos traballadores na xestión (BF6) e na mellora das relacións dirección-empregado (BF7), é dicir, existe unha asociación entre estes beneficios e o tamaño da empresa –medíndoo en función do número de empregados–. Se se ten en conta o segundo criterio –o número de cuartos–, as diferenzas mantéñense en BF6 e BF7, existindo unha diferenza significativa na produtividade ou no mellor aproveitamento do tempo e dos recursos (BF9) e non existindo diferenzas significativas nos demais factores. Nos casos BF6, BF7 e BF9 existen diferenzas significativas, pero non se sabe entre que par de variables. Co obxectivo de identificar entre que par –ou pares– de medias existen as diferenzas, utilízase o procedemento de Scheffé, ou a proba non paramétrica de Games-Howell para aqueles casos en que non se cumpren os criterios de normalidade e de homocedasticidade. No caso de BF6, os resultados do test de Scheffé non permiten asegurar que existan diferenzas significativas ao nivel significativo de 0,05.

Os resultados da táboa 6 indican que as empresas con menos de 100 cuartos perciben en menor medida que melloren as relacións dirección-empregado, así como unha percepción menor de que mellorara a produtividade; porén, obteñen un

mellor aproveitamento do tempo e dos recursos que as empresas que teñen entre 100 e 300 cuartos, ao ter documentados os procesos.

Táboa 6.- Proba de Games-Howell para o número de cuartos

VARIABLE DEPENDENTE	I TAMAÑO: Nº CUARTOS	J TAMAÑO: Nº CUARTOS	DIFERENZAS MEDIAS (I-J)	ERRO TÍPICO	SIG.	INTERVALO DE CONFIANZA AO 95%	
						Límite inferior	Límite superior
(BF7) Mellora as relacións 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) Produtividade ou mellor aproveitamento do tempo e do 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

*A diferenza de medias é significativa ao nivel 0,05.

FONTE: Elaboración propia.

Na táboa 7 móstrase a importancia que para cada tipo de empresas (segundo o seu tamaño) ten cada un dos beneficios nos que se atopan diferenzas significativas. En xeral, as empresas medianas perciben en maior medida a mellora da satisfacción do cliente, a maior participación dos traballadores e a mellora das relacións dirección-empleado. Se se ten en conta o número de cuartos sucede o mesmo, xa que as empresas grandes perciben en maior medida a maior participación dos traballadores na xestión, a mellora das relacións dirección-empleado e o incremento da produtividade.

Compróbase se existen diferenzas segundo o subsector de pertenza das empresas (hoteis, balnearios e paradores) e en función da categoría do aloxamento hoteleiro (unha-dúas, tres, ou catro-cinco estrelas⁸). Como se van comparar máis de dúas mostras, emprégase a análise da varianza dun factor (ANOVA) (táboa 8). Os resultados mostran que existen diferenzas significativas en BF14 (cota de mercado) e en BF15 (posición competitiva), é dicir, que existe unha asociación entre a variable dependente e o tipo de subsector. Utilízase a proba de Scheffé para analizar esas diferenzas, posto que hai tres mostras, e o que interesa é saber entre que par de mostras se producen esas diferenzas. Os resultados non presentan diferenzas significativas ao nivel 0,05 entre os diferentes subsectores.

⁸ En España o Real decreto 1634/1983, de 15 de xuño, clasifica os hoteles e os hoteles-apartamentos en cinco categorías, identificadas por estrelas. Nese Real decreto dispónse que a determinación das categorías dos hoteles se fará en virtude do cumprimento duns requisitos técnicos mínimos que se agrupan en cinco apartados: instalacións, comunicacións, zona de clientes, servizos xerais e zona de persoal.

Táboa 7.- Importancia dos beneficios segundo o tamaño

BENEFICIOS	TAMAÑO	MEDIA (de 1 a 7)	DESVIACIÓN TÍPICA
(BF1) Mellora a satisfacción do cliente	Pequena	5,9700	1,09595
	Mediana	6,3140	0,89786
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	Pequena	5,7800	0,89420
	Mediana	6,0698	0,86488
(BF7) Mellora as relacións dirección-empregado	Pequena	5,5600	1,23354
	Mediana	5,9651	0,87377
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	≤ 100	5,7818	0,93241
	> 100 ≤ 300	6,0901	0,79860
	> 300	6,2000	0,78881
(BF7) Mellora as relacións dirección-empregado	≤ 100	5,5455	1,19353
	> 100 ≤ 300	6,0000	0,87706
	> 300	6,3000	0,82327
(BF9) Produtivid. ou mellor aproveitamento do tempo e dos recursos	≤ 100	5,7364	1,01978
	> 100 ≤ 300	6,1364	0,69915
	> 300	6,2000	0,63246

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 8.- Probas estatísticas de comparación de medias segundo o subsector e a categoría

BENEFICIOS	PROBA DE LEVENE		SUBSECTOR			PROBA DE LEVENE		CATEGORÍA		
	F	Sig.	ANOVA		Sig.	F	Sig.	ANOVA		Sig.
			F	Sig.				F	Sig.	
(BF13) Ventas	0,887	0,414	2,503	0,085	>0,05	0,672	0,512	4,944	0,008	<0,05
(BF14) Cota de mercado	0,554	0,576	4,101	0,018	<0,05	0,712	0,492	4,943	0,008	<0,05
(BF15) 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 a proba Kruskal-Wallis (estadístico chi-cadrado).
Sig.<0,05 diferencias significativas; Sig.>0,05 non hai diferencias significativas.

FONTE: Elaboración propia.

No caso da categoría obsérvanse diferenzas significativas con respecto á mellora nas vendas, á cota de mercado e á posición competitiva da empresa. Aplicando a proba de Scheffé compróbase que esas diferenzas se producen entre os hoteis con 1-2 estrelas e con 4-5 estrelas, polo que son os de menor categoría os que percibiron un menor incremento das vendas. No caso da cota de mercado, a diferenza aparece entre os hoteis de 3 estrelas e entre os de 4-5 estrelas, polo que son os hoteis de maior categoría os que percibiron un maior incremento na súa cota de mercado (táboa 9). O test de Scheffé non permite asegurar que existan diferenzas significativas ao nivel significativo de 0,05 no caso da posición competitiva.

En xeral, as empresas de maior categoría perciben que a implantación do seu sistema de xestión da calidade lles permitiu en maior medida que ao resto das categorías incrementar as vendas, a cota de mercado e a súa posición competitiva (táboa 10).

Táboa 9.- Proba de Scheffé segundo a categoría no sector de aloxamentos

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

*A diferenza de medias é significativa ao nivel 0,05.

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 10.- Importancia dos motivos segundo a categoría no sector de aloxamentos

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

FONTE: Elaboración propia.

Para profundar nos beneficios percibidos derivados da implantación dun sistema de xestión da calidade, realízase unha análise factorial exploratoria de compoñentes principais sobre os datos, pois pretendemos agrupar os quince beneficios percibidos pola empresa, derivados da implantación e posterior certificación, noutras variables que substitúan a estas coa menor perda posible de información. Para isto compróbase, en primeiro lugar, que é posible realizar a análise factorial explorato-

ria examinando a matriz de correlacións, a determinante desta matriz, o test de esfericidade de Bartlett, a medida de adecuación mostral, o índice KMO e a bondade do axuste do modelo (táboa 11).

Táboa 11.- Indicadores do grao de asociación entre variables

INDICADOR	MATRIZ DE CORRELACIÓNS	DETERMINANTE DA MATRIZ DE CORRELACIÓNS	TEST DE ESFERICIDADE DE BARTLETT	MEDIDA DE ADECUACIÓN DA MOSTRA	ÍNDICE KMO	BONDADE DO AXUSTE DO MODELO
ESCALA	Variables correl.	1,1e ⁻⁰⁰⁵	2044,408 sig. 0,000	(0,865 - 0,845)	0,877	35,0%

FONTE: Elaboración propia.

No exame de correlacións confirmábase que non hai variables con correlacións baixas ou altas para todas as variables, xa que en moitos casos esta correlación é superior a 0,5. Para verificar que non hai ningunha variable independente, conséntase que cando menos existe un *p*-valor para cada variable inferior a 0,05. Por todo isto, en principio poden considerarse todas as variables dentro da análise.

O test de esfericidade de Bartlett mostra que a chi-cadrado aproximada é moi alta, cun nivel de significación inferior a 0,05 (o máximo permitido), e cunha medida de adecuación mostral Kaiser-Meyer-Oklin de 0,877 (superior ao 0,05 mínimo permitido). Por último, a bondade do axuste do modelo é do 35% (inferior ao 50% permitido), con valores absolutos maiores que 0,05 de residuos non redundantes, cumpríndose todos os criterios analizados. Todos os parámetros considerados indican que se pode realizar a análise factorial.

Unha vez realizadas esas probas e logo de comprobar que a matriz de datos é adecuada para a súa posterior análise factorial de compoñentes principais, porque cumpre os mínimos esixidos en cada un dos parámetros analizados, realízase a análise factorial. Extráese un número reducido de factores que representen as variables orixinais, utilizando para isto o método de compoñentes principais, rotando a matriz de compoñentes polo método *varimax* para facilitar a súa interpretación, e eliminando da súa representación aquelas cargas factoriais cun valor inferior a 0,4 (o mínimo considerado). Na táboa 12 preséntase a matriz de compoñentes rotados.

O criterio do porcentaxe da varianza mostra que existen tres factores, e que estes explican o 68,946%, superando o mínimo do 50%, considerándose satisfactoria, polo tanto, esta solución. A alfa de Cronbach, que mide a fiabilidade da escala, é superior a 0,8, que é o mínimo recomendado.

Unha vez obtidos os resultados, interpretamos os tres factores identificados: o *factor 1*, denominado *melloras nos procesos e melloras a nivel de persoal da empresa*, inclúe, entre outras, a mellora das relacións dirección-empregados ou a mellora no ambiente de traballo; o *factor 2*, chamado *beneficios a nivel cliente e melloras na produtividade e na redución de custos*, comprende os beneficios internos e externos da empresa como, por exemplo, un mellor coñecemento das expectativas dos clientes, uns servizos de calidade ou unha redución das queixas; o *factor 3*, designado como *beneficios de carácter financeiro*, contén as melloras na cota de mercado, nas vendas e na posición competitiva.

Táboa 12.- Matriz rotada dos beneficios (en % da varianza)

BENEFICIOS	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
(BF7) Mellora as relacións dirección-empregado	0,847		
(BF3) Mellora o ambiente de traballo	0,810		
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	0,775		
(BF4) Incrementa a motivación ou a satisfacción dos empregados	0,755		
(BF2) Clara definición de procesos e responsabilidades	0,573		
(BF8) Incrementa a conciencia de calidade dos empregados	0,493	0,427	
(BF5) Mellor coñecemento das expectativas do cliente		0,767	
(BF12) Servizos de calidade		0,729	
(BF10) Reduce as queixas		0,700	
(BF1) Mellora a satisfacción do cliente		0,686	
(BF9) Produtividade ou mellor aproveitamento do tempo e dos recursos	0,445	0,613	
(BF11) Reduce os custos		0,573	
(BF14) Cota de mercado			0,900
(BF13) Vendas			0,882
(BF15) Posición competitiva			0,871
Valor propio	3,839	3,514	2,989
% da 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		

FONTE: Elaboración propia.

Á hora de explicar o factor 2, formado por factores internos e externos, non se atopa un concepto claro de unión entre eles, polo que se realiza unha análise seguindo o criterio de *a priori*, considerando só dous factores e baseándonos na revisión bibliográfica sobre o tema, que distingue entre beneficios internos e externos (Tsiotras e Gotzamani, 1996; Vloeberghs e Bellens, 1996). Así, para cada un dos grupos –beneficios internos e externos– comprobouse se a matriz de datos é adecuada para realizar a análise factorial de compoñentes principais (táboa 13), resultando todas as probas satisfactorias, o que nos permite continuar coa análise.

Táboa 13.- Indicadores do grao de asociación entre variables beneficios internos e externos

INDICADOR ESCALA	MATRIZ DE CORREL.	DETERMINANTE DA MATRIZ DE CORRELACIÓNS	TEST DE ESFERICIDADE DE BARTLETT	MEDIDA DE ADECUACIÓN DA MOSTRA	ÍNDICE KMO	BONDADE DO AXUSTE DO MODELO
Benef. internos	Variabes correl.	0,010	836,563 sig. 0,000	(0,942 - 0,856)	0,852	46%
Benef. externos	Variabes correl.	0,006	927,759 sig. 0,000	(0,851 - 0,888)	0,838	33%

FONTE: Elaboración propia.

Unha vez aplicada a análise factorial de compoñentes principais con rotación *varimax* para os beneficios externos e internos, e tras comprobar que a varianza supera o mínimo esixido do 50% (57,207% para os beneficios internos e 77,984% para os beneficios externos), pode afirmarse que as solucións son satisfactorias. A alfa de Cronbach, que mide a fiabilidade da escala, é superior a 0,8, que é o mínimo recomendado (táboa 14).

Táboa 14.- Matriz rotada dos beneficios para certificarse (*a priori*)

BENEFICIOS	REVISIÓN BIBLIOGRÁF. CLASE	FACTOR 1 INTERNA	FACTOR 2 EXTERNA	FACTOR 3 EXTERNA
(BF7) Mellora as relacións dirección-empleado	Interna	0,807		
(BF3) Mellora o ambiente de traballo	Interna	0,872		
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	Interna	0,799		
(BF4) Increm. da motivación ou satisfac. dos empregados	Interna	0,826		
(BF2) Clara definición de procesos e de responsabilidades	Interna	0,671		
(BF8) Increm. da conciencia de calidade dos empregados	Interna	0,653		
(BF9) Produtividade ou mellor aproveitamento do tempo e dos recursos	Interna	0,743		
(BF11) Reduce os custos	Interna	0,645		
(BF5) Mellor coñecemento das expectativas do cliente	Externa		0,883	
(BF12) Servizos de calidade	Externa		0,673	
(BF10) Reduce as queixas	Externa		0,760	
(BF1) Mellora a satisfacción do cliente	Externa		0,819	
(BF14) Cota de mercado	Externa			0,921
(BF13) Ventas	Externa			0,917
(BF15) Posición competitiva	Externa			0,876
Valor propio		4,577	2,768	2,690
% da 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	

FONTE: Elaboración propia.

Os resultados obtidos mediante este método permiten identificar tres factores, ao igual que na análise anterior. O *factor 1 (beneficios internos)* inclúe a mellora das relacións dirección-empleado e a mellora no ambiente de traballo, unha maior participación dos traballadores na xestión, un incremento da motivación e da satisfacción dos empregados, unha clara definición dos procesos e responsabilidades, un incremento da conciencia de calidade dos empregados, un mellor aproveitamento do tempo e dos recursos, e unha redución dos custos. O *factor 2 (beneficios externos-clientes)* comprende un mellor coñecemento das expectativas do cliente, uns servizos de calidade, unha redución das queixas e unha mellora da satisfacción do cliente. O *factor 3 (beneficios externos-financeiros)* inclúe melloras na cota de mercado, nas vendas e na posición competitiva.

Para finalizar, analízase o impacto da implantación e da posterior certificación nos beneficios que se consideran (táboa 15). Tendo en conta que se utiliza unha escala Likert de 7 puntos, o impacto nos beneficios é considerado importante polos enquisadores. Por outro lado, unha vez analizados os beneficios internos, os beneficios externos-clientes e os beneficios externos-financeiros, cómpre sinalar que os beneficios máis importantes son os externos de clientes, mentres que os menos importantes son os beneficios externos financeiros.

Táboa 15.- Importancia dos beneficios logo 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-financeiros	5,3943	1,04487

FONTE: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Os aloxamentos turísticos que participaron nesta investigación perciben que implantar un sistema de xestión da calidade lles axudou a coñecer máis profundamente os procedementos, así como a fixar as responsabilidades dentro da organización, o que lles proporciona unha maior seguridade no que se fai, e isto repercute nunha mellor atención aos clientes e na mellora dos servizos que se ofrecen.

Neste mesmo sentido, os resultados reflicten que as empresas incrementaron a conciencia de calidade dos empregados, o que permitirá mellorar a calidade do servizo interno de modo que esta repercute sobre a satisfacción do cliente externo e, polo tanto, no desempeño organizativo. Finalmente, as empresas teñen un mellor coñecemento das expectativas do cliente, é dicir, dos desexos dos consumidores. Cómpre lembrar que as empresas deben aprender a xestionar as expectativas dos clientes, posto que a calidade de servizo é un concepto relativo que vén determinado pola diferenza que existe entre as expectativas que este ten e as percepcións, isto é, o nivel ao que a empresa consegue satisfacelas.

Pola contra, os beneficios menos valorados foron a redución de custos, o incremento das vendas e da cota de mercado. En xeral, pode afirmarse que todos os beneficios analizados foron moi ben valorados polas empresas, o que permite reiterar que son moitos e moi importantes os beneficios derivados da implantación dun sistema de xestión da calidade, xa que repercute en aspectos internos e supón melloras significativas no seu rendemento ou no grao de satisfacción e integración dos traballadores.

Como xa se mencionou, estes resultados son consistentes con achados anteriores (Escanciano *et al.*, 2001; Magd e Curry, 2003; Zaramdini, 2007) realizados en contextos moi diferentes –España, Exipto ou Emiratos Árabes–. Jones e Arndt (1997) afirmaron que é de esperar que despois da implantación e da certificación a empresa experimente como mínimo unha maior coherencia nas súas prácticas e procedementos operacionais e na satisfacción do cliente.

Nesta investigación os datos mostran que existen diferenzas significativas entre os beneficios percibidos polas empresas e o tamaño destas, medido este tamaño polo número de traballadores e polo número de cuartos. Así, comprobouse que as empresas medianas perciben en maior medida a mellora da satisfacción do cliente, a maior participación dos traballadores e a mellora das relacións dirección-empleado cando se tivo en conta o número de empregados para a súa clasificación.

Se o criterio que se considera é o número de cuartos, existen diferenzas significativas na mellora das relacións dirección-empleado e na mellora da produtividade ou no mellor aproveitamento do tempo e dos recursos. As empresas con menos de 100 cuartos perciben en menor medida que melloren as relacións dirección-empleado, sendo a maior mellora obtida proporcional ao número de cuartos nos tres grupos analizados. Por outro lado, as empresas con menos de 100 cuartos teñen unha percepción menor de que mellorara a produtividade, obtendo un menor aproveitamento do tempo e dos recursos que as empresas que teñen entre 100 e 300 cuartos.

Tamén se comprobou se existían diferenzas en función da categoría do aloxamento hoteleiro, do subsector de pertenza e da antigüidade, xurdindo diferenzas significativas na mellora das vendas, na cota de mercado e na posición competitiva. En xeral, as empresas de maior categoría perciben que a implantación do seu sistema de xestión da calidade lles permitiu en maior medida que ao resto das categorías incrementar as vendas, a cota de mercado e a posición competitiva. Tamén se observa que nos primeiros anos da súa certificación as empresas aprecian en menor medida o incremento das vendas e da cota de mercado, así como unha melloría da súa posición competitiva, obtendo unha maior percepción nas tres variables analizadas, con diferenzas significativas no período comprendido entre os tres e os seis anos na antigüidade na certificación.

No caso do subsector, os resultados indican que existen diferenzas significativas na cota de mercado e na posición competitiva pero, ao aplicar a proba de Scheffé para analizar esas diferenzas, os resultados non mostraron diferenzas significativas ao nivel 0,05 entre os diferentes subsectores. Non se afonda nas razóns que explican estes feitos, pero si se considera necesario a través dunha investigación cualitativa e de entrevistas en profundidade que se deixa para posteriores estudos.

Polo que respecta á estrutura dos beneficios percibidos polas empresas no sector de aloxamento turístico, chégase á conclusión de que están agrupados en tres grupos: beneficios internos, beneficios externos de clientes e beneficios externos-financeiros.

Finalmente, cómpre sinalar que a análise do impacto da implantación e da posterior certificación nos beneficios permitiu contrastar que as empresas consideran igual de importantes os beneficios internos que os externos. Polo que respecta á importancia dos beneficios, os máis importantes son os externos de clientes e os menos importantes son os beneficios externos-financeiros.

BIBLIOGRAFÍA

- ADANUR, S.; ALLEN, B. (1995): "First Results on the Effects of ISO 9000 in the US Textile Industry", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2 (3), pp. 41-52.
- 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. Auality, 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.; CASADESÚS, 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*. 4^a 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.
- VLOEBERGHES, 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.