



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2015/2016

TRABAJO FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES PARA CERTIFICAR LA
MARCA “Q DE CALIDAD TURÍSTICA” EN EL SECTOR DEL
ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN EN CANTABRIA.**

**ANALYSIS OF REASONS TO CERTIFIED THE MARK “Q FOR
TOURIST QUALITY” IN THE ACCOMMODATION AND
RESTORATION SECTOR OF CANTABRIA.**

AUTOR: D. JAVIER PIS PRESMANES

TUTORA: DRA. DÑA. RAQUEL GÓMEZ LÓPEZ

DICIEMBRE 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La Q de Calidad Turística	6
2.2. Principios básicos de la Gestión de la Calidad Total (GCT).....	7
2.3. Principales motivaciones para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad ..	9
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.1. Universo y ámbito de estudio	14
3.2. Cuestionario	15
4. ANÁLISIS DE DATOS	16
4.1. Análisis descriptivo	16
5. CONCLUSIONES	19
BIBLIOGRAFÍA.....	20
ANEXOS.....	23
Anexo 1: Cuestionario enviado a las empresas.....	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Principales Razones para implantar Sistemas de Gestión de Calidad.....	10
Tabla 2.2. Principales motivaciones internas y externas para la certificación ISO 9000	12
Tabla 2.3. Estudios sobre motivaciones para implantar ISO 9000	13
Tabla 3.1. Ficha técnica del estudio.....	15
Tabla 3.2. Fuentes de la escala de medida.....	15
Tabla 4.1. Motivaciones externas para implantar la “Q de Calidad Turística”	16
Tabla 4.2. Motivaciones internas para implantar la “Q de Calidad Turística”	17

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Principios básicos de la Gestión de la Calidad Total.....	8
Gráfico 4.1. Resumen de respuestas mejor valoradas.....	17

RESUMEN

En este trabajo se exponen los resultados del estudio empírico llevado a cabo en 9 empresas en el sector del alojamiento turístico y la restauración en la comunidad de Cantabria certificadas con la marca “Q de Calidad Turística”. A través de este trabajo se pretende analizar las motivaciones que llevan a las empresas del sector turístico a implementar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad. Realizada una exhaustiva revisión teórica, la metodología empleada consiste en un análisis descriptivo con la finalidad de determinar la importancia de dichas motivaciones, comparándolo con estudios previos, tanto del sector turístico como estudios llevados cabo en otros sectores sobre la implantación de otros modelos de Sistemas de Gestión de la Calidad, pero que son compatibles, como la norma ISO 9000.

De esta forma, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las motivaciones más importantes que impulsan a las empresas del alojamiento y la restauración a implantar la Q de Calidad son motivaciones internas, siendo estas las más valoradas por dichas empresas, pero detectándose en este estudio diferencias con los hallazgos en otras investigaciones realizadas en empresas de otros sectores. Otros estudios ponen de manifiesto que las razones externas son las más importantes, pero en lo referente a sectores industriales. En este estudio esas motivaciones externas también están presentes, pero en menor medida que las internas, como muestran otros estudios realizados en el sector turístico.

Por lo tanto, las empresas del sector turístico en la Comunidad Autónoma de Cantabria, que están certificadas con la marca “Q de Calidad Turística”, se han visto impulsadas a implantar este Sistema de Gestión de la Calidad para poder conseguir una mejora de los servicios prestados, de los procedimientos y procesos internos de la empresa (motivos internos), aunque también tienen dentro de sus motivaciones la mejora de su imagen y el refuerzo de su posición competitiva, además del uso de la marca como una herramienta para la promoción de sus establecimientos, y la reducción del número de quejas (motivos externos), ya que en el sector turístico este último aspecto es muy importante.

PALABRAS CLAVE

Gestión de la calidad, Q de Calidad Turística, Motivación, Análisis descriptivo.

ABSTRACT

This paper presents the results of the empirical study carried out in 9 companies in the tourist accommodation and restoration sector and certified with the brand "Q for tourist quality" in the community of Cantabria. This work intends to analyze the motivations that lead companies in the tourist sector to implement and certify quality management systems. First a review of literature is provided, followed by methodology which consists of a descriptive analysis in order to determine the importance of these motivations, compared to previous literature. .

On this way, the results have shown that the most important motivations that drive the accommodation and restoration enterprises to implement a quality management system are internal motivations, these being the most valued by these companies, but in this study detected differences with the findings in other research carried out in other sectors. Other studies show that the external reasons are the most important, but in relation to industrial sectors. In this study, these external motivations are also present, but to a lesser extent than internal, as shown by other studies carried out in the tourism sector.

Therefore, companies that have implemented the "Q for tourist quality" brand in the tourism sector in the region of Cantabria have been driven to certify and deploy this system of quality management in order to achieve an improvement of the services provided, procedures and internal processes of the company (internal reasons). In addition to this, they have within their concerns the improvement of the company's image and the reinforcement of its competitive position, the use of the mark as a tool for the promotion of their establishments, and the reduction of the number of complaints (external reasons), since in the tourism sector this last aspect is highly relevant.

KEYWORDS

Quality Management, "Q for tourist quality", Motivation, Descriptive analysis.

1. INTRODUCCIÓN

En el sector turístico de hoy en día mantener un Sistema de Gestión de la Calidad es algo necesario para poder conseguir así el éxito empresarial, ya que tiene capacidad de incrementar o mantener la cuota de mercado de las empresas, al igual que sus resultados empresariales (Gao, 1991; Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996). De esta manera se puede diferenciar entre la calidad interna, siendo la forma de mejorar las actividades, y la calidad externa, como forma de mejorar el rendimiento de dichas actividades (Powell, 1995; Kaynak, 2003), lo que conducirá a una mejora en la satisfacción de los grupos de interés que rodean a las organizaciones, siendo estos los clientes, proveedores, empleados o directivos (Álvarez García y otros, 2012).

Es por esto que la implantación de un buen Sistema de Gestión de la Calidad es fundamental para las empresas del sector turístico. Dentro del sistema se recogerán unos factores internos y externos de los cuales dependerá este éxito. Entre los internos se encuentran la iniciativa y compromiso de la directiva, la cultura de la organización, la estructura organizativa, entre otros. Por otro lado, la exigencia de los clientes, la competencia en el sector, o las relaciones con otros grupos de interés que rodean a la organización, configurarán los factores externos (Álvarez García y otros, 2012; Moreno-Luzón y otros, 1997).

Siendo la Gestión de la Calidad un aspecto clave para el funcionamiento de las empresas, analizar las motivaciones que impulsan a la implantación y certificación de un sistema de calidad se convierte en un aspecto relevante y de gran interés para proceder a su estudio (Álvarez García y otros, 2012).

Las motivaciones que una empresa puede mostrar a la hora de implantar y certificar un sistema de calidad son muy variadas dependiendo del sector en el que se encuentre. Es relevante destacar que el sector del turismo en España es uno de los principales motores que impulsan el desarrollo y el crecimiento de la economía del país. Las cualidades de este sector y el desarrollo que supone hoy en día tienen un gran valor, convirtiéndose de esta forma en un instrumento estratégico para el desarrollo de cualquier sociedad. Los últimos datos recogidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) muestran que el turismo representa en torno a un 10% de PIB de España (Instituto de estudios turísticos, 2013). De esta forma, España se sitúa en el cuarto puesto como destino turístico más visitado del mundo, por detrás de Francia, Estados Unidos y China (Organización Mundial del Turismo, 2013), con una recepción de visitantes en torno a los 55 millones a finales de 2012 (Instituto de Estudios Turísticos, 2013). Es tal la importancia del sector del turismo, que en el año 2000 los negocios que pertenecían a este sector llegaron a generar una suma de entorno a los 2 billones de dólares y consiguieron proporcionar empleo a aproximadamente el 15% de la población activa mundial de aquel momento (Faulkner y otros, 2000).

En este sentido, respecto a las motivaciones en el ámbito del turismo son pocos los estudios llevados a cabo con respecto a este tema (Harrington y Akehurts, 2000).

Las características que presenta este sector son diferentes, ya que se trata de un sector de servicios y existe la posibilidad de compararlo con empresas de un sector industrial de productos. Por lo tanto, su calidad no puede ser gestionada de la misma manera que los productos tangibles de otros sectores (Camisón y otros, 2007). Por otra parte, este sector en España posee un Sistema de Gestión de la Calidad único en todo el mundo, la marca "Q de Calidad Turística", compatible con el internacional (ISO 9000) y europeo (EFQM) (Álvarez García y otros, 2012).

Por lo expuesto anteriormente, este estudio tiene como objetivo principal analizar las principales motivaciones que han llevado a las empresas del sector turístico en las

áreas del alojamiento y la restauración en Cantabria a tomar la decisión de implantar y certificar la marca “Q de Calidad Turística”.

La estructura que se lleva a cabo en este trabajo para dar respuesta a los objetivos planteados constará de cuatro partes. En primer lugar, un marco teórico en el que se expondrá la investigación previa referente a la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad, y definiendo concretamente que es la “Q de Calidad Turística”, pasando a continuación a desarrollar la metodología de investigación llevada a cabo. En la tercera parte se presentará un análisis de los datos recogidos, y por último se recogen las conclusiones más importantes de este trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Aclarar el concepto de calidad es, en primer lugar, una tarea que no podía quedar apartada, ya que en definitiva la definición del concepto de calidad es esencial en cualquiera de los muchos ámbitos de la Gestión de la Calidad. Existen muchas y muy variadas formas de definir la calidad. “La calidad es un concepto muy complejo, que presenta numerosos aspectos y se presta a múltiples enfoques; por todo ello, son muy numerosas las definiciones que se han expresado, ninguna de las cuales es completa y sin embargo todas ellas aportan características interesantes de este concepto” (Sánchez Rivero y otros, 2013). Académicamente se define como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” (Diccionario de la Real Academia Española). Esta definición surge de comparar características de productos o servicios del mismo tipo o sector y entra en juego la visión del propio concepto desde varias perspectivas.

La *perspectiva del cliente* entiende la calidad como una adecuación al uso (Juran, 1994), sin embargo el cliente o usuario a menudo tiene dificultades para obtener información acerca de cada producto o servicio. Por este motivo, las necesidades de los clientes se convierten en especificaciones del producto o servicio.

Philip Crosby se centra en una *perspectiva técnica* resaltando que la calidad se basa en la conformidad con las especificaciones orientadas al producto. También se pueden encontrar otros dos enfoques en el concepto de calidad. Por un lado, la *perspectiva estadística* de Deming, para el que “la calidad es un bajo grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado” (Yepes, 1998). Por otro lado, el enfoque *económico* de Taguchi para el que la disminución de la calidad se produce con el lanzamiento en el mercado de algún producto o servicio que hace que se produzca una pérdida económica en la sociedad.

Con todo esto, se entiende que la perspectiva de *la calidad del servicio* se corresponde y se adecua a nuestra situación de centrarse en el sector turístico (Yepes, 1998).

2.1. La Q de Calidad Turística

En la década de 1990, la situación emergente de nuevos destinos turísticos compitiendo con el turismo en España, hizo que las empresas del sector turístico español empezaran a ser conscientes de la necesidad de una diferenciación frente a estas nuevas ofertas turísticas que competían con ellas. Es así como en 1997 se crea la marca “Q de Calidad Turística”. Esta marca es otorgada por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE) y hasta el momento se han desarrollado las normas de calidad para 21 subsectores distintos (Álvarez García y otros, 2012).

La marca Q de Calidad Turística cumple con una serie de características entre las que resaltan el prestigio de esta marca, la diferenciación, la fiabilidad, la rigurosidad y la promoción que otorga esta marca una vez es certificada. La imagen de la Q de Calidad Turística Española, que hoy en día cuenta con más de 2000 establecimientos certificados, comienza a ser reconocida a nivel nacional e internacional. Este reconocimiento de los clientes nacionales y extranjeros es un objetivo primordial para esta marca, del cual se están obteniendo resultados positivos (ICTE, “La Marca Q de Calidad Turística”).

Según el estudio de Álvarez García y otros, y tomando como referencia a Casadesús y otros del año 2010, son cuatro los componentes que conforman este Sistema de Gestión de la Calidad:

1. Normas 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 en el que una empresa independiente garantiza el cumplimiento de las normas.
3. La marca Q de Calidad.
4. Un organismo, el ICTC, que gestiona, ejecuta, promueve y difunde el sistema.

Este sistema es comparable con otros como la ISO 9000 y el Modelo EFQM, ya que sus normas se sitúan a un nivel intermedio entre ambas. La diferencia se encuentra en los requisitos aplicables y el nivel de exigencia de las normas de referencia (Álvarez García y otros, 2012).

Referente a la Comunidad Autónoma de Cantabria son cincuenta y uno los establecimientos que ostentan esta certificación, de los cuales destacan los establecimientos hoteleros en la ciudad de Santander. Es el gobierno de Cantabria el que impulsa y fomenta la implantación, obtención y renovación de la “Q de Calidad Turística”, “mediante la incentivación de los empresarios para que mejoren sus establecimientos, así como la calidad de los servicios prestados, lo cual tiene una repercusión positiva sobre el turismo de la región” (Eduardo Arasti, Calidadturistica hoy.es, 2013). Considerando esto podía verse el impulso de las administraciones públicas y gobiernos tanto nacionales como autonómicos y locales como una motivación para implantar la “Q de Calidad Turística” ya que le ofrece numerosos incentivos económicos para poder desarrollarlas y conseguir así muchas de los otros objetivos empresariales de cada establecimiento.

2.2. Principios básicos de la Gestión de la Calidad Total (GCT)

La literatura ofrece una amplia referencia a los principios básicos que constituyen la Gestión de la Calidad Total (GCT) sin embargo, cada autor acepta estos principios y los interpreta de un modo diferente a otros autores. De esta forma y bajo los distintos puntos de vista, los autores señalan los principios fundamentales para una implantación eficaz de la GCT. En gran medida los principios coinciden pero con una distinta denominación, y aun así se mezclan técnicas y consideran distinto número de principios, variando entre aquellos que identifican 7 factores, hasta aquellos que llegan a 13 (Cruz Ros y otros, 2007).

También observamos un amplio número de estudios que relacionan motivos o razones de implantación con los resultados obtenidos (Brown, Van der Wiele y Loughton, 1998; Gotzamani y Tsiotras, 2002; Huarng, Horng y Chen, 1999; Jones, Arndt y Kustin, 1997; Singels, Ruël y Van der Water, 2001) pero en ellos no se observa un análisis de la relación existente entre las razones que llevan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad y los principios que con posterioridad implantan en las

organizaciones para hacer que funcionen de manera eficiente dichos sistemas (Cruz Ros y otros, 2007).

En este sentido es posible considerar como principios básicos (Gráfico 2.1) de la Gestión de la Calidad Total (GCT) según el estudio de Cruz Ros y otros (2007), los siguientes:

Gráfico 2.1. Principios básicos de la Gestión de la Calidad Total



Fuente: Cruz Ros y otros, 2007

La *orientación al cliente* es la parte más importante ya que mantener la satisfacción del cliente es la clave del éxito de cualquier organización, por ello toda organización debe tener un enfoque prioritario hacia el cliente. Junto con este principio debemos destacar el *compromiso y la participación de todos los componentes de la organización*, es decir todos los empleados (Moreno-Luzón y otros, 2001). Todos los objetivos de planificación de la calidad han de estar en conocimiento de todos los empleados para que estén familiarizados con los sistemas de calidad y obtener así un resultado más eficaz.

Aunque toda la organización debe saber y colaborar en el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad, es esencial el rol que juega la dirección en este sentido. Es la dirección quien actúa como líder en la implantación de los sistemas, fijando los objetivos de calidad como factor clave de éxito (Dale, 1994). Es por esto que, se debe considerar el *liderazgo y compromiso de la dirección* como otro de los principios básicos.

Por otro lado, trabajo en equipo y formación son dos principios fundamentales para desarrollar una mayor satisfacción y desempeño de personas. El *trabajo en equipo* ha sido considerado como factor o concepto clave para la excelencia (Peters y Waterman, 1982), mediante la colaboración entre todos los eslabones de la jerarquía de la empresa y además entre clientes y proveedores. La *formación* debe basarse en un método de planificación y continuarse en el tiempo para conseguir la mejora continua. De esta forma pasamos a otro principio, la *mejora continua*, que es el compromiso de examinar todos los procesos técnicos y administrativos para poder así elegir el mejor de los métodos.

La *gestión de procesos* es otro de los principios importantes. Los procesos son una herramienta competitiva, tan importante como un producto o un servicio (Hayes y Abernathy, 1981).

Por otra parte, la *cooperación con proveedores* supone otro de los elementos fundamentales, ya que es necesario conseguir que todos los proveedores suministren productos y servicios de calidad.

Y por último es destacable la *cultura organizativa*. La organización debe incorporar una cultura empresarial en la que todos los principios claves estén siempre presentes.

Todos estos principios no están aislados sino que se interrelacionan unos con otros a la hora de implantar y poner en práctica un Sistema de Gestión de la Calidad (Cruz Ros S. y otros, 2007).

2.3. Principales motivaciones para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad

Mejorar la calidad interna, la imagen de marca, el reconocimiento por parte de clientes, proveedores y otros grupos de interés que rodean la actividad empresarial son el fin por el que principalmente las empresas buscan la implantación y la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Si se realiza una revisión de los trabajos ya publicados se muestra que el objetivo principal que motiva a implantar los Sistemas de Gestión de la Calidad es el de una mejora interna en la organización. Pero no sólo las motivaciones internas de la empresa son suficientes, sino que todas ellas presentan también motivos externos orientados al mercado, y motivos de eficiencia, como la reducción de costes o la mejora de satisfacción de los empleados.

En lo que respecta a la revisión de la literatura “aparecen muchos autores que basan sus investigaciones en la búsqueda de las motivaciones que llevan a las empresas a implantar y certificar su actividad a través de la norma ISO 9000, además de determinar cuáles son los beneficios que les aporta dicha certificación (Buttle, 1997; Jones y otros, 1997; Leung y otros, 1999; Boulter y Bendell, 2002; Gunnlaugsdottir, 2002; Magd y Curry, 2003; Sun y otros, 2004; Heras y otros, 2006; Calisir, 2007, entre otros). También hay estudios que han aportado los diferentes beneficios de la implantación del modelo EFQM entre los que destacan Hendricks y Singhal, 1997” (En Fraiz Brea y otros, 2011,).

En la tabla 2.1 se muestra un estudio elaborado por varios profesores de la Universidad de Vigo que recoge las principales razones para implantar Sistemas de Gestión de Calidad identificadas por varios investigadores en sus trabajos.

Tabla 2.1. Principales Razones para implantar Sistemas de Gestión de Calidad

Autor/es	Razones	Estudio
Carlsson y Carlsson (1996)	Un paso hacia la calidad, requerido por los clientes, competición, crear mejores rutinas internas y de procedimientos, calidad de los productos, herramienta de desarrollo para las operaciones, rentabilidad, grupo/gestión directiva, reducir la cantidad de desperdicios, reducir los costes por defectos de calidad, aumento de la rapidez, otros.	144 empresas
Withers y Ebrahimpour (1996)	La mejora de la calidad de los productos, lograr negocios mundiales, requerimientos de los clientes, reducción de costes, racionalizar y mejorar las operaciones.	Estudio de casos de 5 empresas que operan en EEUU y están certificadas con la ISO 9000
Jones y otros (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 y otros (1998)	Base para la mejora de la calidad, mejorar el servicio al cliente, mejorar la eficiencia, ser modelo para los proveedores, cambio cultural, combinar los sistemas de calidad, nueva dirección después de la reestructuración, ser considerado para las ofertas, incrementar la cuota de mercado, estar en los negocios, obtener beneficios de marketing.	160 empresas certificadas en Australia
Bryde y Slocock (1998)	Explícitas 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 y otros (1998)	Preferencia de los clientes, esencial para los clientes, competitividad global, mejora interna, buen comienzo para la gestión de la calidad total, otras.	217 empresas en Tailandia (43% de ellas 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 y otros (1998, 1999)	Mejorar la calidad de imagen que ofrecen al mercado, requerimientos del cliente, mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, consolidar o incrementar la cuota de mercado, mejorar la eficiencia de la empresa y el control, decisión adoptada a nivel corporativo, porque es un buen punto de partida hacia la gestión de la calidad total, reducir el número de productos defectuosos.	288 empresas certificadas ISO 9000 en Cataluña
Ferguson y otros (1999)	Mejorar la eficiencia de los procesos, mejorar la comunicación dentro de la empresa, mejorarla 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
Najmi y Kehoe (2001)	La mejora de la eficiencia, la mejora de la comunicación, la adquisición de una ventaja competitiva, el incremento de la cuota de mercado, la reducción de costes, y el aumento del valor de stock producido.	Empresas certificadas ISO 9000
Escanciano y otros (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	749 empresas certificadas ISO 9000 en España

	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.	
Singels y otros (2001)	Demandada por los clientes, demandada por las inspecciones, demandada por las regulaciones del gobierno, apertura de posibilidades de exportación, mejorar la estructura de la organización, mejorar la posición competitiva, ganar un instrumento de marketing, mejorar los resultados de la compañía, salvaguardando la continuidad de la organización, ganar cuota de mercado (motivación interna).	192 firmas en el Norte de Holanda con y sin certificación ISO
Yahya y Goh (2001)	De acuerdo con las razones propuestas por Jones y otros (1997).	405 empresas en Malasia (certificadas ISO 9000)
Selles y Trigueros (2008)	Presión de la competencia, presión de los clientes, satisfacción de los clientes, obtener un certificado de calidad para fines comerciales, mejorar la organización interna de la empresa.	211 empresas españolas con certificado ISO 9001:2000

Fuente: Álvarez García J. y otros 2012

Del análisis de los datos recogidos en la tabla se puede observar que destacan como las razones más comunes la intención de crear una cultura de calidad basada en la reducción de costes y defectos, así como la mejora de la eficiencia (razones internas). Por otro lado, aparecen razones externas como destacar la imagen corporativa y mejorarla, además de obtener ventajas competitivas adaptándose a las necesidades de los clientes mediante el aumento de su satisfacción. Otra razón clave que abunda en los estudios de esta investigación es explorar la forma de entrada en nuevos mercados contemplando la posibilidad de llegar a nuevos clientes o desarrollando nuevos productos y servicios (Fraiz Brea y otros, 2012).

Las principales motivaciones que llevan a las empresas a implantar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad son muy variadas y han evolucionado con los diferentes estudios realizados a lo largo del tiempo. De la amplia literatura que existe sobre este tema podemos agrupar estas motivaciones en dos grandes grupos: internas y externas (Cruz Ros y otros, 2007; Brown y otros 1998).

Esta forma de clasificación la podemos ver en el trabajo de Singels y otros (2001), donde se muestran una serie de motivos internos como la reducción de costes y mejora de producto, todo ello como herramienta indispensable para el camino hacia la calidad total. Por otro lado, teniendo en cuenta las razones externas, puede observarse la intención de mejora de la empresa, la orientación de la propia empresa hacia otros mercados y la obtención de ventajas competitivas para dar respuesta a los requerimientos de los clientes (Heras y otros, 2006; Singels y otros, 2001; Álvarez García y otros, 2012).

Otro enfoque que presenta dos grandes grupos de motivaciones, que llevan a las empresas a implantar y certificar los Sistemas de Gestión de la Calidad, es el propuesto por Neumayer y Perkins (2005). En su trabajo aparecen por un lado los denominados *Efficiency motives*, es decir, los motivos internos relacionados con la eficiencia, con la mejora del desempeño (Productividad y Rentabilidad); y, por otro lado, los denominados *Institutional motives*, que son los motivos externos o institucionales, es decir todas las políticas y factores ajenos a la empresa que ejercen algún tipo de presión y en definitiva son factores que influyen a adoptar estas prácticas de Gestión de Calidad (Álvarez García y otros, 2012).

Los principales objetivos de la norma ISO 9000, al igual que de las normas que surgen de esta norma (ISO 9001, ISO 9004), están basados en una satisfacción al cliente, los cuales garantizan un desarrollo constante de los productos o servicios de la empresa y de su sistema de gestión de la calidad, mediante la mejora continua. Además se pueden englobar diferentes objetivos específicos, que pueden agruparse en diferentes campos (Técnicos, humanos, económicos y comerciales), en los cuales a su vez pueden diferenciarse motivaciones internas y externas. (Sánchez Riveroy otros, 2013).

En la Tabla 2.2 pueden verse las principales motivaciones internas y externas en varios trabajos sobre la certificación de la norma ISO 9000.

Tabla 2.2. Principales motivaciones internas y externas para la certificación ISO 9000

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

Fuente: Santomà (2008).

A continuación puede verse recogida en la Tabla 2.3., una síntesis de los estudios internacionales en los que se ha realizado un análisis de las motivaciones y los resultados obtenidos de la implantación de los mismos (Heras y otros, 2006). Teniendo en cuenta las opiniones de directivos de varias empresas en las que se ha implantado la norma ISO 9000, se han recogido estas conclusiones con los motivos que han llevado a las empresas a dicha implantación, y que se encuentran presentados en otros estudios, como los de Heras y otros (2006), o Álvarez García y otros (2012).

Tabla 2.3. Estudios sobre motivaciones para implantar 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 y otros (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 y otros (1998)	Malasia	247	X		Mejora de la gestión y camino hacia la GCT
Buttle (1997)	Reino Unido	1220	X		Rentabilidad con la mejora de los procesos
Jones y otros (1997)	Australia	272		X	Exigencia de los clientes
Nottingham Trent (1999)	Reino Unido	5000	X		Incrementar eficiencia de la empresa
Leung y otros (1999)	Hong Kong	500		X	Exigencia de los clientes
Lipovatz y otros (1999)	Grecia	111		X	Exigencia de los clientes
Huang y otros (1999)	Taiwán	376	X	X	Mejora de los procedimientos de trabajo e imagen
Escanciano y otros (2001)	España	749	X		Mejora del producto ofrecido y los procesos internos
Casadesús y otros (2001)	España	502	X	X	Mejora de la eficiencia de la empresa y exigencias
Singels y otros (2001)	Holanda	192	X		Mejora de la competitividad de la empresa
Boulter y Bendell (2002)	Reino Unido	1066	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 la calidad y mejora de la gestión de procesos
Salaheldin (2003)	Egipto	83	X	X	Mejora de la eficiencia, exportaciones e inversión
Pan (2003)	Lejano Este	2951	X	X	Mejora de la calidad e imagen corporativa
Magd y Curry (2003)	Egipto	38	X	X	Mejora de la eficacia y presión de la competencia

Fuente: Heras y otros (2006); Álvarez García y otros (2012).

En la tabla se observa que no hay disparidad entre las razones identificadas por los estudios analizados. Puede verse que en algunos de ellos destacan las motivaciones de carácter externo (influencia de los clientes, presión de la competencia o motivos relacionados con la imagen de marca) como factores que llevan a implantar estos

sistemas, mientras que en otros de los estudios se destacan factores de tipo interno, por lo que no se ha podido llegar a un acuerdo que dictamine los factores que son más importantes a la hora de llevar a las empresas a implantar dichos estándares (Álvarez García y otros, 2012; Heras y otros, 2006).

En la revisión de la literatura se encuentran numerosas opiniones en cuanto a que tipo de razones son las que buscan las empresas para su certificación. En los estudios realizados por Casadesús y otros (1998) y Martínez y otros (2000), la opinión de ambos coincide, afirmando los dos que la certificación de las normas se basa en una estrategia comercial, aunque argumentan que su implantación siempre genera una mejora interna de la organización. En contrario, Jones y otros (1997) y Lee (1998), afirman que las motivaciones principales para la certificación de la norma son de carácter externo.

En los estudios realizados por Casadesús y otros (1998) y Martínez (2000) se muestra un pensamiento común en que la adopción de la certificación de las empresas sigue una meta idéntica, la cual permite conseguir estrategias de diferenciación comercial, teniendo en cuenta estas estrategias como factor externo, pero que a la larga suponen una mejora interna en las organizaciones (Casadesús y otros, 1998; 1999). Gotzmani y Tsiotras (2002) afirman que las motivaciones externas relacionadas con las demandas de los consumidores y la certificación por parte de los competidores son las principales razones que llevan a una organización a implantar y certificar el sistema de calidad (Álvarez García y otros, 2012).

Por otro lado las motivaciones a la hora de la certificación dependen de otros factores como el tamaño de las propias empresas. Kie y Palmer (1999) desarrollaron un estudio en el que se muestra una diferencia en las motivaciones según dicho tamaño, concluyendo que las empresas de menor tamaño dan mayor importancia a las motivaciones externas para implantar la ISO. Esto se debe a que las empresas más pequeñas tienen menos posibilidades de poner en marcha un programa de GCT a diferencia de las grandes. Las pequeñas empresas se muestran satisfechas tan solo acreditando la ISO 9000 (Álvarez García y otros, 2012).

Otros estudios apoyan las conclusiones de Kie y Palmer (1999), en el sentido que las pequeñas empresas dan una mayor importancia a motivos externos dentro de todos los motivos posibles a la hora de certificarse. Además estas pequeñas empresas posteriormente a su certificación no continuaron con los procesos para las GCT (Taylor, 1995; Gustafsson y otros, 2001). Por el contrario, se realizaron otros estudios que no identifican una relación entre el tamaño de las empresas con los motivos (externos o internos) para certificar (Bryde y Slocock, 1998).

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Universo y ámbito de estudio

El ámbito de estudio seleccionado son las empresas del sector turístico que poseen la certificación “Q de Calidad Turística” y que se encuentran ubicadas en la Comunidad Autónoma de Cantabria. Todas ellas aparecen recogidas y clasificadas en la página web del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española – www.ictes.es) y en cuya base de datos viene distinguido el sector turístico al que pertenece cada una de estas empresas certificadas (Balnearios, hoteles y apartamentos turísticos, playas, estaciones de esquí, servicios de restauración, campings, campos de golf, palacios de congresos, alojamientos rurales, patronatos de turismo y servicios turísticos de intermediación) junto con su fecha de certificación.

Según los datos obtenidos a través del ICTE son 51 las empresas que poseen la certificación de “Q de Calidad Turística” en Cantabria, y se presentan agrupadas en 11 sectores diferentes. A partir de estos datos generales, la población objetivo elegida recoge siete de los once sectores citados anteriormente, es decir, analiza los sectores del alojamiento y servicios de restauración, excluyendo de estos últimos los restaurantes considerados como de “comida rápida”. Por lo tanto, la población queda constituida por 19 empresas que poseen la certificación de “Q de Calidad Turística” a nivel regional de la comunidad de Cantabria. El motivo por el cual se ha decidido centrarse en el sector del alojamiento y la restauración, es debido a que son los sectores más representativos del sector del turismo y los cuales tienen un mayor número de establecimientos certificados con la “Q de Calidad turística”.

De los 19 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron totalmente devueltos 9, de los cuales 7 fueron totalmente cubiertos. De todas formas se solicitó la cumplimentación completa de los dos cuestionarios restantes a través de mail y mediante contacto telefónico. En definitiva, el resultado final conseguido fue de 9 cuestionarios válidos, que representan un índice de respuesta de un 47,37%.

En la tabla 3.1 se recoge la ficha técnica que muestra el trabajo realizado a través de los datos conseguidos.

Tabla 3.1. Ficha técnica del estudio

Ficha Técnica	
Universo de población	Empresas sector turística (alojamiento y restauración)
Ámbito Geográfico	Regional
Población	19 empresas
Tamaño de la muestra	9 cuestionarios válidos
Índice de respuesta	47,37%
Método de recogida de información	e-mail y teléfono
Fecha del trabajo de campo	Julio a Octubre de 2015

Fuente: Elaboración propia

3.2. Cuestionario

Para el diseño del cuestionario (ver Anexo 1), el cual ha permitido conocer las motivaciones que han conducido a las empresas cántabras a certificar la “Q de Calidad Turística”, ha sido necesaria una revisión de la bibliografía de trabajos que analizan motivaciones para implantar un Sistema de Gestión de Calidad, y de ahí se han extraído las motivaciones enviadas a los establecimientos para que cumplimentaran el cuestionario (Tabla 3.2.).

Tabla 3.2. Fuentes de la escala de medida

Escala de Medida	Fuentes Bibliográficas
Motivaciones que han llevado a las empresas a certificarse	Moreno (1993); Carlsson y Carlsson (1996); Van Der Wiele y otros (1996); Jones y otros (1997); Brown y otros (1998); Bryde y Slocock (1998); Casadesús, Giménez y Martí (1998,1999); Guilhon, Martín y Weill (1998); Krasachol y otros (1998); Lee (1998); Ferguson y otros (1999); Martínez y otros (1999); Escanciano (2001); Singels y otros (2001) ; Yahya y Goh (2001)

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el uso de estas motivaciones ha permitido garantizar que las variables de medida sean válidas a la hora de incluirlas en el cuestionario. Así, se elaboró un cuestionario a través de la plataforma Google Drive en el cual se incluyeron 22 motivaciones posibles, utilizando una escala Likert de 5 puntos para la medición de las variables en términos cuantitativos (1-nada importante a 5-muy importante). Además se incluyó la opción de introducir otro tipo de motivación que no figurase en el cuestionario y que hayan considerado oportuna citar y junto con ella puntuarla en la misma escala.

4. ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Análisis descriptivo

En primer lugar, se ha realizado un análisis descriptivo de cada una de las motivaciones que llevan a las empresas a implantar la marca “Q de Calidad Turística”. En concreto, las tablas 4.1 y 4.2 muestran la puntuación media, la desviación típica y el % de empresas para las que es poco importante y muy importante cada motivo analizado diferenciando entre las motivaciones externas e internas.

Tabla 4.1. Motivaciones externas para implantar la “Q de Calidad Turística”

Motivos externos para implantar “Q de Calidad Turística”	Media	Desviación estándar	Poco importante/indiferente (puntuación de 1 a 3) %empresas	Muy importante (puntuación de 4 a 5) %empresas
Mejorar la imagen de la empresa en el mercado (M01)	4,0000	0,50000	0	100
Presión que ejerce el Gobierno (M10)	2,7778	1,39443	77,8	22,2
Presión de los Proveedores (M14)	2,4444	1,01379	88,9	11,1
Presión de los Competidores (M15)	2,8571	1,06904	71,4	28,6
Anticiparse a las tendencias del mercado (M16)	3,6667	1,11803	55,6	44,4
Ventajas en comercialización (M17)	3,7778	0,83333	44,4	55,6
Herramienta promocional de ventas (M18)	4,0000	1,00000	22,2	77,8
Requisito para competir en el sector (M19)	3,4444	0,88192	55,6	44,4
Reducir el número de quejas (M20)	3,7778	1,09291	22,2	77,8
Anticiparse a la demanda futura de clientes (M21)	3,6667	1,00000	44,4	55,6
Ajustarse a la demanda de mercados nacionales e internacionales (M22)	3,0000	1,41421	66,7	33,3
Iniciativa de expansión internacional (M23)	1,6667	1,11803	88,9	11,1
Demstrar que sus prácticas de gestión son efectivas (M24)	3,0000	1,50000	44,4	55,6
Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia (M26)	3,5556	1,01379	55,6	44,4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.2. Motivaciones internas para implantar la “Q de Calidad Turística”

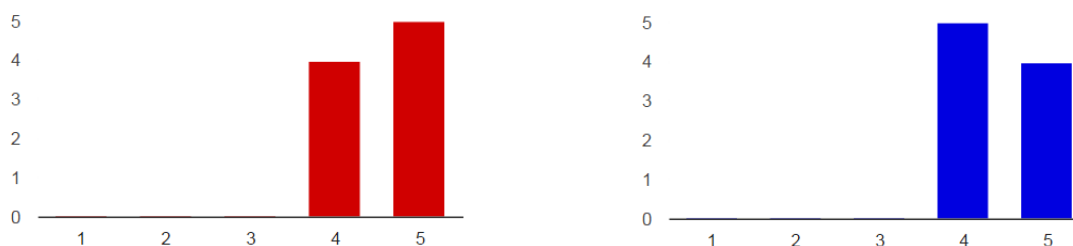
Motivos internos para implantar “Q de Calidad Turística”	Media	Desviación estándar	Poco importante/indiferente (puntuación de 1 a 3) %empresas	Muy importante (puntuación de 4 a 5) %empresas
Mejora de procedimientos y procesos internos (M02)	4,0000	0,70711	22,2	77,8
Reducción de costes (M03)	3,5556	1,13039	44,4	55,6
Supervivencia de la empresa (M04)	2,5556	1,23603	66,7	33,3
Mejorar el control y eficacia de la empresa (M05)	3,6667	0,86603	33,3	66,7
Impulsar la empresa hacia la calidad total (M06)	3,3333	1,11803	66,7	33,3
Otras (M07)	2,4444	1,23603	77,8	22,2
Motivar a los empleados (M08)	3,6667	0,70711	44,4	55,6
Mejorar la calidad del producto o servicio (M09)	4,4444	0,52705	0	100
Decisión a nivel corporativo (M11)	4,5556	0,52705	0	100
Mejorar la organización interna y la productividad (M12)	4,1111	0,60093	11,1	88,9
Optimizar los recursos necesarios (M13)	3,5556	0,88192	44,4	55,6
Base para la GCT (M25)	3,4444	0,88192	55,6	44,4
Consolidar e incrementar la cuota de mercado (M27)	3,7778	0,97183	33,3	66,7
Mejorar la calidad de los servicios prestados (M28)	4,3333	0,70711	11,1	88,9

Fuente: Elaboración propia

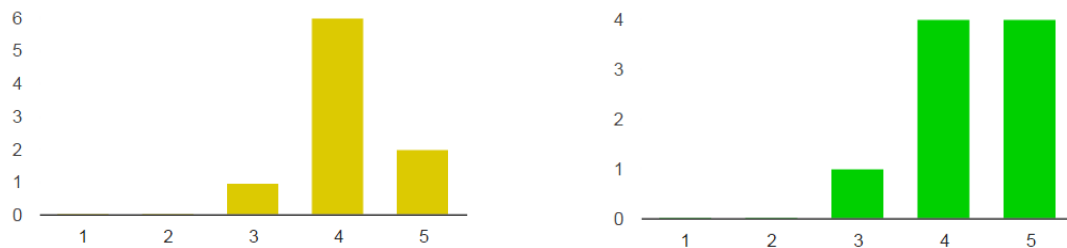
A partir de las puntuaciones medias obtenidas se puede comprobar que las decisiones a nivel corporativo (4,55), mejorar la calidad del producto o servicio (4,44), mejorar la calidad de los servicios prestados (4,33) y mejorar la organización interna y la productividad (4,11), todas ellas motivaciones internas, son las más valoradas (Gráfico 4.1) a la hora de implantar la “Q de Calidad Turística” en Cantabria. Seguidas de estas motivaciones internas también destacan algunas motivaciones externas que también han sido valoradas positivamente por los establecimientos, como la mejora de la imagen de la empresa en el mercado (4,00), ser una herramienta promocional de ventas (4,00) o la ventaja en comercialización y la reducción de quejas (3,78). Son los dos tipos de motivaciones, tanto internas como externas las que influyen a la hora de implantar la “Q de Calidad Turística”, sin embargo las motivaciones internas tienen una mayor influencia.

Gráfico 4.1. Resumen de respuestas mejor valoradas.

Decisión a nivel corporativo/iniciativa de la dirección **Mejorar la calidad del producto o servicio**



Mejorar la organización interna y la productividad **Mejorar la calidad de los servicios prestados**



Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, como motivos menos importantes se observan tanto la supervivencia de la empresa como la iniciativa de las empresas de expandirse internacionalmente. Esto se debe a que son establecimientos de un tamaño medio y que están establecidos en la región y su supervivencia no depende de la implantación de este sistema de gestión.

Si se comparan estos resultados con los obtenidos en el estudio de Álvarez García y otros (2012), el cual analiza las motivaciones que llevan a implantar la “Q de Calidad” en España se puede ver como las conclusiones obtenidas son similares, detectando que las motivaciones internas como mejorar el producto, los procesos y la eficiencia son la más valoradas y las que más influyen a la hora de implantar este sistema de gestión de la calidad.

Este resultado no implica que las motivaciones de carácter externo no sean apreciadas y tomadas en cuenta para implantar este sistema de calidad. Los estudios de Álvarez García y otros (2012), y Cruz Ros (2007), también destacan que los factores externos siguen de cerca a los motivos internos, ya que tratan aspectos claves para las empresas, como la reducción de las quejas o la imagen de la empresa en el mercado.

Además, otros estudios como los de Buttle (1997), Escanciano y otros (2001) o Cruz Ros (2007), los cuales examinan las motivaciones en la implantación de la ISO 9000 en otros países, también obtuvieron conclusiones similares, ya que detectan que la mejora de la calidad del producto y la mejora de la eficiencia, son factores mejor valorados, siendo estos motivos internos, y que otros factores fueron peor valorados, como la mejora de la imagen de la empresa, siendo este un motivo externo

Por lo tanto, se puede concluir que los resultados de este estudio son consistentes, ya que existen estudios anteriores a nivel nacional que lo respaldan, aunque la mayoría de ellos no se hayan realizado para el sector turístico (por lo general los estudios se basaban en empresas con certificación ISO 9001) pero sean comparables por las similitudes a la hora de implantar un sistema de aseguramiento ISO 9000 y la marca “Q de Calidad Turística”.

5. CONCLUSIONES

El estudio realizado ha permitido identificar las razones que llevan a las empresas del sector del alojamiento y la restauración de la Comunidad Autónoma de Cantabria a implantar y certificar la marca “Q de Calidad Turística”, así como analizar la importancia de dichas razones para las empresas estudiadas.

En concreto, por un lado se han identificado una serie de motivos internos, como la reducción de los costes, la mejora de los procesos productivos, la mejora de la calidad de los servicios o la mejora del control de la empresa. Por otro lado, existen también motivaciones externas, es decir, razones que llevan a las empresas a implantar y certificar estos sistemas por la necesidad de reforzar su imagen, mejorar la ventaja comercial o como una herramienta promocional de ventas que les permita alcanzar y mantener una ventaja competitiva con respecto a los competidores del sector.

En este sentido, cabe destacar, que las motivaciones internas han sido las más valoradas a la hora de implantar la “Q de Calidad Turística” por las empresas de la muestra. Se ha comprobado que a la hora de implantar la “Q de Calidad Turística” la decisión de los directivos y de los miembros que forman parte de la alta dirección de las organizaciones es el motivo principal, ya que son cuestiones organizativas para la empresa, y son temas muy importantes en los que la dirección tiene que asumir y tomar el mando a la hora de su implantación. Seguido de este motivo, la mejora en los productos y servicios prestados es otro factor que las empresas tienen muy en cuenta, puesto que es lo que les hace distinguirse de la competencia y llegar a mejorar este aspecto les otorga una distinción ante otros competidores y un mayor reconocimiento por parte de sus clientes. Además otro motivo muy valorado es la mejora de la organización interna y la productividad de la empresa, ya que mantener una buena estructura dentro de la empresa les va a hacer alcanzar una mayor eficiencia dentro de la empresa.

En definitiva, las empresas del sector turístico en la Comunidad Autónoma de Cantabria que tienen implantado la marca “Q de Calidad Turística” se han visto impulsadas a certificar e implantar este Sistema de Gestión de la Calidad para poder conseguir una mejora de los servicios prestados, de los procedimientos y procesos internos de la empresa, aunque también tienen dentro de sus preocupaciones la mejora de la imagen y el refuerzo de su posición competitiva, además del uso de la marca como una herramienta para la promoción de sus establecimientos, y la reducción del número de quejas, ya que en el sector turístico este último aspecto es muy importante.

De estos resultados se desprende la importancia de que tanto las administraciones como los organismos que promueven la Q de calidad en las empresas turísticas, hagan un esfuerzo para tratar de explicar a todas las empresas del sector los beneficios de la implantación de la “Q de Calidad Turística”, ya que puede ser una manera de diferenciarse dentro del sector, mejorar su organización interna y su productividad, y se puede utilizar como una base para mejorar su sistema de gestión de calidad, facilitándoles un mejor posicionamiento en el mercado.

Como principal limitación de este trabajo cabe señalar que se trata de un estudio descriptivo, de carácter transversal y cuya muestra está formada por un número reducido de empresas. Por ello, como futura línea de investigación se propone profundizar en el análisis de las motivaciones que llevan a las empresas a implantar la Q de calidad, estudiando la influencia que dichas motivaciones tienen en los resultados de las empresas que lo han implantado.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A. & Del Rio Rama, M. D. I. C., 2012. *"Análisis de las motivaciones para certificar la marca "Q de Calidad Turística". Sector de alojamiento"*, Universidad de Vigo: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Arasti, E., 2013. *Calidadturistica.hoy*. [En línea] Available at: <http://www.calidadturistica.hoy.es/ESP/m/36/835/general/Noticias/Cantabria-impulsa-la-implantacion--obtencion-y-renovacion-de-la-Q-de-Calidad-Turistica>

Becker, S., 1993. *"TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail"*, s.l.: Management Review.

Boulter, L. y B. T., 2002. *"How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think"*. s.l.:Measuring Business Excellence.

Brown, A., Van der Wiele, T. & Loughton, K., 1998. *"Smaller enterprises experiences with ISO 9000"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.

Bryde, D. Y. S. B., 1998. *"Quality management systems certification: a survey"*. s.l.:International Journal of Quality & Reliability Management.

Buttle, F., 1997. *"ISO 9000: marketing motivations and benefits"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.

Camisón, C., Cruz, S. & González, T., 2007. *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall. Madrid.

Casadesús, M., Giménez, G. & Martí, R., 1998. *"La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico"*. Las Palmas de Gran Canaria: Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE.

Casadesús, M. & Giménez, G. Y. M. R., 1999. *"Tipología de empresas certificadas según la normativa ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico"*. Burgos: Proceedings of the IX National Congress of IX National Congress of ACEDE.

Cruz Ros, S., 2007. *"Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques"*. s.l.:Dirección y organización.

Cruz Ros, S., Úbeda García, J. E. & Llimiñana Gresa, J., 2007. *"Principales motivos que consucen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen"*. s.l.:Decisiones Estratégicas.

Dale, B., 1994. *"Quality management systems"*. Herts: Prentice Hall.

Escanciano, C. & Fernández, E. Y. V. C., 2001. *"ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey"*. s.l.:The TQM Magazine.

Faulkner, B. M. G. y L. E., 2000. *"Tourism in the 21st century: Lessons from experience"*. Londres: Continuum.

Fraiz Brea, J., Álvarez García, J. & Del Rio Rama, M., 2011. *"Motivaciones para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. Análisis empírico en el sector turístico español."*. s.l.:Revista de Cultura e Turismo.

Gao, 1991. *"Report to the House of Representatives on Management Practices", US Companies Improve.* Washington, DC: United States General Accounting Office.

Ghobadian, A. & Gallear, D., 1996. *"Total quality management in SMEs"*, s.l.: Omega.The International Journal.

Gotzmani, K. Y. T. G., 2002. *"The true motivations behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM"*. s.l.:International Journal of Quality.

Gunnlaugsdóttir, J., 2002. *"The quality must be on record: a survey of organizations having an ISO 9000 certification in Iceland"*. s.l.:Records Management Journal.

Gustafsson, R., Klefsjö, B. & U.G., B. E. y. W., 2001. *"Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises - a study of Swedish organizations"*. s.l.:The TQM Magazine.

Harrington, D. & Akehurts, G., 2000. *"An empirical study of service quality implementation"*, s.l.: The Service Industries Journal.

Hayes, R. & Abernathy, W., 1981. *"Comportamientos de la direccion que llevan a la ruina"*. Harvard-Deusto: Harvard-Deusto Bussines Rewiew.

Heras, I., Arana, G. & Casadesús, M., 2006. *"A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.

Huertas García, R., 2005. *"Eficiencia de la implantacion de Sistemas de Calidad. Análisis de las empresas hoteleras."* s.l.:Instituto de estudios turísticos.

ICTE, 2015. *"La Marca Q de Calidad Turística"*. [En línea] Available at: <http://www.ict.e.es/ESP/e/14/La-marca-Q/La-marca>

Instituto de Estudios Turísticos, 2013. *"Balance del turismo año 2012: Resultados de la actividad turística en España."* s.l.:s.n.

Jones, R. & Ardnt, G. y. K. R., 1997. *"ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.

Jurán, J., 1994. *The upcoming century of quality.* s.l.:s.n.

Kaynak, H., 2003. *"The relationship between total quality management practices and their effects on firm"*, s.l.: Journal of Operations Management.

Kie, K. y. P. E., 1999. *"An empirical examination of ISO 9000-registered firms in New Zealand"*. s.l.:Total Quality Management.

Lee, T., 1998. *"The development of ISO 9000 certification and the future of quality management.A survey of certified firms in Hong Kong"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.

Leung, H. & Chan, K. y. L. T., 1999. *"Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.

- Magd, H. y. C. A., 2003. *"An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt"*. s.l.:The TQM Magazine.
- Martínez, C., Balbastre, F., Escribá, M. A. & González Cruz, T. y. P. d. V. M., 2000. *"Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems"*. s.l.:Work Study.
- Mastache Méndez, A., 2012. *"Implantacion del Modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias"*. Oviedo: Estudio de Máster Universidad de Oviedo.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. & González, T., 1997. *"Quality management in small and medium-sized companies and strategic management"*, Pace University, Nueva York.: The Handbook of TQM.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. & González, T., 2001. *"Gestión de la Calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos."*. Madrid: Prentice Hall.
- Neumayer, E. & Perkins, R., 2005. *"Uneven geographies of organizational practice: explaining the crossnational transfer and adoption of ISO 9000"*. s.l.:Economic Geography.
- Organización Mundial del Turismo, 2013. *Tourism highlights 2013 Edition*. [En línea] Available at: <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>
- Peters, T. & Waterman, R., 1982. *"In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies"*. Nueva York: Harper & Row Publishers.
- Powell, T., 1995. *"Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study"*, s.l.: Strategic Management Journal.
- RAE, 2015. *Definicion de Calidad; Diccionario de la Real Academia Española*. s.l.:s.n.
- Sánchez Rivero, J. M. & Enríquez Palomino, A., 2013. *"Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad. La norma ISO 9001:2008"*. s.l.:Laborprex auditores.
- Santomá, R., 2008. *"Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España"*. Institut Químic de Sarrià: Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull.
- Singels, J., Ruël, G. & Van der Water, H., 2001. *"ISO 9000 series certification and performance"*. s.l.:International Journal of Quality & Reliability Management.
- Taylor, W., 1995. *"Organizational differences in ISO 9000 implementation practices"*. s.l.:International Journal of Quality and Reliability Management.
- Yepes Piqueras, V., 1998. *"Hacia la gestión de calidad en la actividad turística de la Comunidad Valenciana"*. Valencia: Revista Valenciana D'estudis autonòmics.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario enviado a las empresas.

Encuesta Motivaciones Para Implantar la “Q de Calidad Turística”.

A continuación se va a proceder a la realización de una encuesta que recogerá la información necesaria para elaborar un Trabajo de Fin de Grado por parte del estudiante Javier Pis Presmanes.

La encuesta trata sobre las principales MOTIVACIONES de la empresa para implantar la marca “Q” de Calidad Turística.

En ella se recogerán breves datos para saber el nombre de la persona encuestada y la empresa y cuáles son las motivaciones más importantes para implantar este sistema de calidad.

Gracias por colaborar

DATOS GENERALES:

Nombre del encuestado:

Nombre de la empresa:

Puesto que ocupa en la organización:

Número de empleados:

Empresa familiar:

- SI
- NO

Empresa Privada:

- SI
- NO

Empresa Nacional:

- SI
- NO

Motivaciones de la implantación de la “Q de Calidad Turística”

A continuación señale el grado que han tenido las siguientes razones que han motivado a su empresa a implantar la “Q” de Calidad Turística, en una escala Likert, de 1 (nada importante) a 5 (muy importante):

Mejorar la imagen de la empresa en el mercado

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Mejorar la calidad de los servicios prestados

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Base para la gestión de la Calidad Total:

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Consolidar e incrementar la cuota de mercado

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Ajustarse a la demanda de mercados nacionales e internacionales

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Iniciativa de expansión internacional

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Demostrar que sus prácticas de gestión son efectivas

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Anticiparse a la demanda futura de sus clientes

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Anticiparse a las tendencias del mercado

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Ventajas en comercialización

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Herramienta promocional de ventas

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Requisito para competir en el sector

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Reducir el número de quejas

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Presión de los proveedores

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Presión de los competidores

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Presión que ejerce el gobierno

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Decisión a nivel corporativo/iniciativa de la dirección

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Mejorar la organización interna y la productividad

1 2 3 4 5
nada importante muy importante

Optimizar los recursos necesarios

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Motivar a los empleados

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Mejorar la calidad del producto o servicio

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Mejora de procedimientos y procesos internos

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Reducción de costes

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Supervivencia de la empresa

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Mejorar el control y eficacia de la empresa

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Impulsar la empresa hacia la calidad total

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Otras:

Indique otras motivaciones en la respuesta siguiente y el grado de importancia aquí

1 2 3 4 5

nada importante muy importante

Otras motivaciones:

Gracias por colaborar. Saluda atentamente Javier Pis Presmanes.