

Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español

Eva María Pertusa Ortega, Juan José Tarí Guilló, Jorge Pereira Moliner, José Francisco Molina Azorín, M^a Dolores López Gamero

Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante (Spain)

eva.pertusa@ua.es, jj.tari@ua.es, jorge.pereira@ua.es, jf.molina@ua.es, md.lopez@ua.es

Recibido: Enero 2013

Aceptado: Febrero 2013

Resumen

Objeto: La certificación en calidad puede ayudar a las empresas a mejorar su eficiencia y sus resultados. El objetivo de este artículo es analizar las diferencias entre los hoteles certificados y no certificados con relación al desarrollo de prácticas de gestión de la calidad, los resultados y el tipo de ventaja competitiva que suelen desarrollar, y los cambios en la estructura organizativa.

Diseño/metodología/enfoque: El trabajo clasifica a los hoteles en dos grupos, hoteles certificados en calidad y no certificados, y analiza las diferencias significativas entre grupos.

Aportaciones y resultados: Los resultados muestran que los hoteles certificados desarrollan en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad, alcanzan mejores resultados empresariales y una mayor diferenciación y tienen niveles altos de formalización y de coordinación interdepartamental.

Originalidad/valor añadido: La principal contribución de este trabajo es analizar si la certificación aporta valor para el sector hotelero.

Palabras clave: Certificación en calidad; estructura organizativa; ventaja competitiva; rendimiento empresarial; industria hotelera

Código JEL: M1, M11

Title: *Quality certification, firm performance and organizational structure in spanish hotel industry*

Abstract

Purpose: Quality certification helps companies to improve efficiency and performance. The aim of this study is to analyze the differences between certified and non-certified hotels regarding the implementation of quality management practices, the performance and the competitive advantage, and the changes in organizational structure.

Design/methodology/approach: The paper classifies the hotels in two groups: quality certified and non-certified hotels. It then examines the differences between both groups.

Findings: The findings show that certified hotels develop quality management practices in a higher extent, achieve better performance levels and a differentiation competitive advantage, and have higher levels of formalization and interdepartmental coordination.

Originality/value: The contribution of the paper is to analyze if quality certification adds value for the hotel industry.

Keywords: Quality certification, organizational structure, competitive advantage, firm performance, hotel industry

JEL Codes: M1, M11

Introducción

La importancia económica y social que tiene el sector turístico para la economía española es incuestionable. A pesar de los últimos años de crisis económica, el turismo en España en 2010 tuvo un peso sobre el PIB del 10,2% (INE, 2012) y dio empleo a unos dos millones de personas (IET, 2012). En el contexto internacional, en 2010, España fue la segunda potencia mundial en ingresos por turismo internacional después de Estados Unidos y la cuarta por llegadas de turistas internacionales por detrás de Francia, Estados Unidos y China (OMT, 2011).

A pesar de estos datos positivos, la actual coyuntura internacional está produciendo muchos cambios económicos y sociales que aumentan la incertidumbre en todos los ámbitos, también en el turístico. Estos cambios sugieren realizar una profunda reflexión para que, desde la mejora continua, sepamos dar respuesta a esos retos y la industria turística siga contribuyendo en el futuro al bienestar colectivo que hoy representa en nuestro país. Para ello, es necesario que en este sector se desarrollen modelos de negocio sostenibles y se incorpore

la cultura de la innovación y de la mejora continua como algo habitual (Turismo 2020, 2012). En este sentido, la gestión de la calidad puede jugar un papel relevante para poder mantener y mejorar su competitividad a nivel internacional.

La gestión de la calidad está teniendo una gran importancia competitiva y estratégica en la mayor parte de los sectores (Del Brío & Junquera, 2004; Wilkins, Merrilees & Herrington, 2007; Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Molinero & Tarí, 2009a; Texeira-Quirós, Almacá & Fernández-Justino, 2010). Por ejemplo, muchas empresas que implantan la gestión de la calidad mejoran la satisfacción de sus clientes, la eficiencia de sus procesos y sus resultados (Santos & Álvarez-González, 2007; Sila, 2007; Roldán, Leal-Rodríguez, Leal, 2012).

En el sector hotelero en particular, esta preocupación por la calidad también es un aspecto importante que puede mejorar la eficiencia y los resultados de los hoteles. Una forma de desarrollar esta cultura por la calidad es a través de los sistemas de calidad ISO 9001 o el específico del sector hotelero (por ejemplo, la norma UNE 182001 o el certificado Q del Instituto para la Calidad Turística Española -ICTE-).

En este ámbito, cada vez son más las empresas que certifican su sistema de calidad, por lo que resulta de interés para los directivos conocer las diferencias entre las empresas que están certificadas y las no certificadas con relación al desarrollo de prácticas de gestión de la calidad, los resultados obtenidos y el tipo de ventaja competitiva alcanzada, así como por ejemplo, otros aspectos como las características de la estructura organizativa. En este sentido, aunque se han estudiado ampliamente los beneficios de la certificación de calidad en empresas manufactureras y de servicios, hay menos trabajos sobre certificación en hoteles y no se han encontrado estudios que analicen en un mismo estudio los resultados empresariales, la ventaja competitiva y las características de la estructura organizativa en hoteles con y sin certificado de calidad.

El objetivo del presente trabajo es analizar las diferencias entre los hoteles certificados y no certificados con relación al desarrollo de prácticas de gestión de la calidad, los resultados empresariales, la ventaja competitiva alcanzada y las características de la estructura organizativa.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se revisa la literatura sobre gestión de la calidad y resultados y sobre gestión de la calidad y estructura organizativa. A continuación, se explica la metodología del estudio y los resultados del trabajo. Finalmente, se indican las conclusiones e implicaciones directivas.

Revisión de la literatura

Calidad, resultado empresarial y ventaja competitiva

Los líderes de la calidad (Deming, 1989; Juran, 1988) y muchos estudios empíricos (Kaynak, 2003; Santos & Álvarez-González, 2007; Wu & Chen, 2011) señalan que la gestión de la calidad es un elemento clave para mejorar los resultados de la empresa. Una forma de implantarla es a través de la norma ISO 9001 y numerosos estudios han analizado el proceso de implantación y certificación de la norma así como sus beneficios (Marín-Vinuesa & Gimeno-Zuera, 2010; Boiral, 2011; Sampaio, Saraiva & Gimaraes-Rodrigues et al., 2011).

En este sentido, la literatura señala que las empresas certificadas en calidad suelen desarrollar en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad (Rahman, 2001; Claver & Tarí, 2003; Marín -Vinuesa & Gimeno-Zuera, 2010), incluidas las empresas hoteleras (Álvarez-García, Fraiz Brea & del Rio-Rama, 2012), es decir, tienen un mayor grado de proactividad con la calidad que las no certificadas.

Sin embargo, los resultados obtenidos por diferentes estudios que analizan los efectos de la certificación de calidad en los resultados no son concluyentes. En este sentido, existen trabajos que señalan que la certificación de calidad tiene efectos positivos, por ejemplo, en la mejora de la eficiencia de la empresa, la satisfacción tanto de clientes como de empleados, la calidad del producto o servicio y la imagen (Häversjö, 2000; Lee, To & Yu, 2009; Mak, 2011). Otros trabajos señalan que las empresas certificadas mejoran sus resultados financieros (Heras, Dick & Casadesus, 2002; Chow-Chua, Goh & Wan, 2003; Mokhtar & Muda, 2012). Por otro lado, una parte de la literatura sostiene que la certificación no tiene ninguna influencia sobre los resultados empresariales (Rahman, 2001; Singels, Ruël & Van de Water, 2001; Tsekouras, Dimara & Skuras, 2002; Martínez-Costa, Choi, Martínez & Martínez-Lorente, 2009; Lo, Yeung & Cheng, 2011).

Esta revisión indica que hay empresas certificadas que han mejorado sus resultados y otras no. No obstante, la literatura también señala que una correcta aplicación de la certificación de calidad tiene efectos positivos en los resultados (Naveh & Marcus, 2005; Prajogo, 2011), esto es, las organizaciones pueden obtener beneficios reales de adoptar un certificado de calidad, aunque estos beneficios no son automáticos por recibir una certificación de calidad. Estos beneficios dependerán del grado de interiorización de la norma de calidad, de las razones para certificarse, del nivel de compromiso de los empleados para cumplir los requisitos de la norma de calidad y del grado de compromiso con la mejora continua (Boiral, 2011).

En el caso de la industria hotelera en particular, la calidad es un aspecto importante de su gestión para mejorar la calidad del servicio (Kimes, 2001; Avcikurt, Altay & Ilban, 2011) y sus

resultados (Gustafsson, Nilsson & Johnson, 2003; Claver-Cortés, Pereira-Moliner, Tarí-Guilló & Molina-Azorín, 2006).

En esta industria, es posible encontrar estudios sobre los efectos de las prácticas de la gestión de la calidad y la certificación de calidad (Tarí, Claver, Pereira & Molina, 2010; Rubio-Andrada, Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Wang, Chen & Chen, 2012), aunque en menor medida que en los sectores manufactureros (Callan, 1992; Nield & Kozak, 1999; Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón & Rubio-Andrada, 2012).

Por ejemplo, Callan (1992) señaló que la certificación reduce la rotación de personal y el desperdicio. Walker y Salameh (1996) indicaron que la certificación tiene efectos positivos sobre la rotación de personal, el entusiasmo de las personas, la cooperación y comunicación, y la satisfacción del cliente. Birdir y Pearson (1998) concluyeron que la certificación puede ser una herramienta para mejorar la imagen de la empresa. Nield y Kozak (1999) indicaron que los tres beneficios de la certificación de calidad que alcanzaron algunos hoteles fueron: operativos, de marketing y de personas. Nicolau y Sellers (2010) indicaron que el precio de la acción reaccionaba positivamente después de la que la empresa había sido certificada. Rubio-Andrada et al. (2011) señalaron que los hoteles certificados mejoran la satisfacción de los clientes y otros grupos de interés, y los resultados operativos y financieros. Alonso-Almeida et al. (2012) mostraron que los hoteles certificados mejoran los resultados de los empleados, las operaciones del hotel, la calidad del servicio, lo cual les lleva a tener mejores resultados financieros. Álvarez-García et al. (2012) señalaron que los hoteles certificados con una mayor preocupación por los motivos internos y externos para certificarse tienen un mayor nivel de desarrollo de las prácticas de la calidad y unos mejores resultados en general. Finalmente, Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2012) indicaron que las cadenas con hoteles certificados obtienen mejores resultados en términos de ventas totales, RevRoom y RevHotel.

De este modo, en el contexto hotelero, también podemos decir que la gestión de la calidad y la certificación pueden tener beneficios internos, a través de la mejora de los procesos (mejora de la productividad y eficiencia, reducción de costes y desperdicios), y externos (incremento de la cuota de mercado, mejora de las relaciones con los turistas, mejoras del nivel de satisfacción del turista y mejora de la imagen). Además, la gestión de la calidad puede dar lugar a ventajas competitivas cuando la empresa desarrolla recursos intangibles (por ejemplo relacionados con los aspectos *soft* de la calidad) que facilitan una implantación exitosa (Powell, 1995; Arana-Solares, Afalla-Luque & Machuca, 2012).

Esta revisión de la literatura nos indica que las empresas certificadas suelen desarrollar en mayor medida las prácticas de la gestión de la calidad así como que algunas empresas certificadas mejoran sus resultados (resultados de la calidad, resultados del hotel) y su ventaja competitiva y otras no. Esta idea nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Hay diferencias significativas entre los hoteles certificados y no certificados con relación a las prácticas de gestión de la calidad y resultados de la calidad.

Hipótesis 2. Hay diferencias significativas entre los hoteles certificados y no certificados con relación a la ventaja competitiva.

Hipótesis 3. Hay diferencias significativas entre los hoteles certificados y no certificados con relación a los resultados del hotel.

Calidad y estructura organizativa

Desde el punto de vista organizativo, algunos estudios ponen de manifiesto la necesidad de que las características de la estructura organizativa apoyen la implantación de la gestión de la calidad (Douglas & Judge, 2001), ya que un sistema de gestión de la calidad puede requerir cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa para asegurar que los nuevos objetivos sean considerados y tenidos en cuenta en los comportamientos organizativos e individuales.

No obstante, los estudios sobre las características organizativas que se asocian con la implantación de un sistema de gestión de la calidad no presentan resultados concluyentes. Algunos trabajos sugieren que las estructuras orgánicas son más apropiadas para el éxito en la implantación de un sistema de gestión de la calidad (Tata y Prasad, 1998; Jabnoun, 2005), mientras que otros describen la organización orientada hacia la gestión de la calidad como una organización totalmente mecánica (Clemmer, 1992). A partir de aquí, algunos autores sostienen que la estructura organizativa "óptima" para implantar un sistema de gestión de la calidad se caracteriza por altos niveles de formalización y bajos niveles de centralización y especialización (Shea & Howell, 1998; Germain & Spears, 1999). Así, la descentralización de la estructura organizativa proporcionaría a los empleados libertad y autonomía para la toma de decisiones y la resolución de problemas. La baja especialización permite que los empleados realicen una serie de tareas con sentido propio dentro de la situación global de la empresa (y no tareas simples, rutinarias y aisladas del contexto global del negocio), lo que fomentaría las habilidades requeridas para involucrarse en un proceso creativo y efectivo de resolución de problemas. Además, la formalización facilitaría la resolución sistemática de problemas usando las adecuadas herramientas de calidad y otras técnicas formales (Shea & Howell, 1998).

Otros autores muestran otras conclusiones. Por ejemplo, Germain y Spears (1999) señalan que las organizaciones caracterizadas por la informalidad, por altos niveles de especialización y descentralización, suelen implementar con mayor intensidad métodos de gestión de la calidad.

Por otro lado, el estudio de Menon, Jaworski y Kohli (1997) sugiere que la conexión interdepartamental es otra variable de la estructura organizativa que puede favorecer la

gestión de la calidad. Así, las interacciones entre miembros de diferentes áreas de la empresa pueden incrementar el nivel de calidad del producto, ya que a partir de dichas interacciones se pueden proporcionar ideas para algunos requerimientos del producto y también identificar soluciones innovadoras para los problemas de los clientes. De esta forma, el intercambio de información y la comunicación abierta entre distintos departamentos se relacionan con resultados de mejor calidad (Menon et al., 1997).

Esta revisión muestra una posible asociación entre la gestión de la calidad y determinadas características organizativas, aunque los resultados de la literatura no son concluyentes. En cualquier caso, estos trabajos no analizan el contexto específico del sector hotelero, ni establecen comparaciones concretas entre hoteles certificados y no certificados. Estas ideas nos llevan a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4. Existen diferencias significativas entre los hoteles certificados y no certificados con relación a las características de la estructura organizativa.

Método de estudio

La población objeto de estudio está formada por hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la base de datos de Hostelmarket de Septiembre de 2011. El tamaño poblacional asciende a 4.770 hoteles entre los que hay 2.417 de 3 estrellas; 2.063 de 4 y 290 de 5.

Se envió por correo postal un cuestionario estructurado, indicando en la carta de presentación que también podía cumplimentarse a través de una página web. Previamente, este cuestionario fue elaborado a partir de la literatura previa y de un *pretest* que sirvió para que fuese revisado por varios profesionales del sector. En este *pretest*, a la hora de determinar las personas a entrevistar, queríamos que estuviesen representados diversos profesionales del sector hotelero, que podrían tener un conocimiento adecuado sobre la gestión de la calidad en este sector y que, por tanto, podrían proporcionarnos información y datos de interés. Finalmente, se entrevistaron un total de 13 profesionales del sector: 7 directivos de hotel, 4 representantes de asociaciones hoteleras (3 representantes de asociaciones de hoteles de carácter geográfico y 1 representante de un instituto tecnológico del sector), 1 representante de un instituto vinculado a temas de calidad en el sector turístico y 1 directivo de una empresa de consultoría especializada en gestión de la calidad en el sector hotelero.

Finalmente, 354 hoteles cumplimentaron correctamente el cuestionario. La ficha técnica del estudio aparece en la tabla 1.

Además, se comprobó el sesgo de no respuesta a partir de las variables categoría, número de habitaciones y plazas de los hoteles. Los resultados indicaron que no existen diferencias

significativas entre las categorías, el número de habitaciones y plazas de los hoteles de la muestra y de la población.

De forma descriptiva, con respecto a los hoteles que participaron en este estudio, un 45,07% son de 3 estrellas; un 47,61%, de 4 y un 7,33%, de 5. El tamaño medio es de 128 habitaciones y 265 plazas, un 41,6% están gestionados por una cadena hotelera y un 58,41% son independientes. Además, el 37,5% de los hoteles son de tipo vacacional; el 33,1% son urbanos y el 28,9% son mixtos.

Población	Los 4.770 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas que aparecen en la Base de Datos Hostelmarket de septiembre de 2011
Muestra	354 hoteles
Porcentaje de respuesta	7,42%
Error muestral ($p = q = 0,5$)	5,012%
Método de recogida de información	Cuestionario
Recogida de información	Primera oleada envío del cuestionario: Octubre de 2011 Segunda oleada envío del cuestionario: Diciembre de 2011

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación cuantitativa

Las variables utilizadas para alcanzar los objetivos de este estudio se describen a continuación.

- *Certificaciones de calidad del hotel.* Consistió en determinar si el hotel estaba certificado con la norma ISO 9001, el certificado Q del ICTE y/o el certificado EFQM.
- *Grado de proactividad de la calidad.* Se utilizó una escala de opinión tipo Likert de 1 (su establecimiento nunca había adoptado la práctica de calidad) a 7 (si la realizaba siempre). Para medir esta variable se han empleado las prácticas de la gestión de la calidad más comúnmente utilizadas en la literatura, agrupadas en cuatro dimensiones: sistemas operativos, sistemas de información, sistemas estratégicos (utilizando principalmente el trabajo de Curkovic, Melnyk, Handfield & Calantone, 2000 y Tarí et al., 2010) y sistemas técnicos (ver tabla 2). Junto a la variable anterior de grado de proactividad de la calidad, se utilizó una variable formada por 10 ítems para medir sus efectos en los resultados de calidad (ver tabla 2) obtenida a partir de Curkovic et al. (2000) y Molina-Azorín, Tarí, Claver-Cortés y López-Gamero (2009b). Cada ítem fue medido usando una escala Likert de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto). El análisis exploratorio de componentes principales de estos constructos y su fiabilidad se muestran en la tabla 2.

VARIABLES/ITEMS	COMUNALIDADES	FACTOR 1	FACTOR 2
Proactividad con la calidad			
<i>Sistemas Operativos</i>			
1. Se realizan cursos de formación sobre calidad para todos los directivos y responsables de área	0,792	0,870	0,188
2. Se realizan cursos de formación sobre calidad para todos los empleados	0,844	0,911	0,123
3. Se fomenta la motivación de los empleados	0,607	0,679	0,381
4. Se consideran las cuestiones de calidad a la hora de ofrecer los distintos servicios	0,573	0,494	0,573
5. Se colabora con los intermediarios para mejorar el producto hotelero	0,862	0,148	0,917
6. Se colabora con los proveedores para mejorar el producto hotelero	0,875	0,220	0,909
<i>Alfa de Conbach</i>		0,826	0,825
<i>Autovalor por factor</i>		3,432	1,120
<i>% de varianza explicada por factor</i>		57,203%	18,674%
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,042	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,754	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Bartlett</i>		0,000	
<i>Sistemas de Información</i>			
1. La información /datos de calidad se utilizan en el día a día en las diferentes áreas	0,808	0,899	
2. La información /datos de calidad se ponen a disposición de todos los empleados	0,766	0,875	
3. La información /datos de calidad se utilizan para mejorar la calidad del servicio	0,803	0,896	
4. Se utilizan indicadores operativos y financieros para medir los efectos de la calidad	0,635	0,797	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,884	
<i>Autovalor por factor</i>		3,012	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		75,307%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,093	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,828	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
<i>Sistemas Estratégicos</i>			
1. Se comunican formalmente los objetivos de calidad a todo el personal	0,688	0,830	
2. La calidad se pone de relieve a través de un conjunto bien definido de políticas y procedimientos de calidad	0,759	0,871	
3. Se proporcionan los recursos necesarios para llevar a cabo la mejora de la calidad	0,716	0,846	
4. Las necesidades de los clientes se utilizan para mejorar la calidad	0,710	0,843	
5. Las quejas y sugerencias de los clientes se evalúan para mejorar la calidad del servicio	0,641	0,801	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,884	
<i>Autovalor por factor</i>		3,514	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		70,275%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,039	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,784	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
<i>Sistemas Técnicos</i>			
1. Se realizan auditorías internas de la instalación	0,560	0,748	
2. Se realizan encuestas de satisfacción	0,712	0,844	

Variabes/Items	Comuna- lidades	Factor 1	Factor 2
3. Se utiliza un sistema de quejas y sugerencias	0,736	0,858	
4. Se dispone de un sistema de indicadores de calidad para la mejora continua	0,777	0,881	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,846	
<i>Autovalor por factor</i>		2,786	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		69,645%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,140	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,756	
<i>Sigñificatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
<i>Resultados de calidad</i>			
1. Reducción de las quejas de los clientes	0,600	0,775	
2. Aumento de la satisfacción del cliente	0,656	0,810	
3. Reducción de errores en el servicio	0,680	0,825	
4. Reducción del coste de la calidad	0,537	0,733	
5. Reducción del absentismo de los empleados	0,580	0,762	
6. Reducción de quejas de los empleados	0,668	0,817	
7. Aumento de la satisfacción de los empleados	0,714	0,845	
8. Aumento de la calidad del servicio	0,759	0,871	
9. Aumento de la productividad	0,702	0,838	
10. Aumento de la rapidez en la prestación del servicio	0,732	0,856	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,818	
<i>Autovalor por factor</i>		6,628	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		66,279%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,000	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,906	
<i>Sigñificatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	

Tabla 2. Análisis factorial y fiabilidad

- *Resultado de los hoteles.* Se utilizan variables específicas del sector hotelero. En concreto, se midió el porcentaje de ocupación por habitaciones, el RevPAR (*revenues per available room*), y el GOPPAR (*gross operative profits per available room*). Estas dos últimas variables se midieron a partir de diez intervalos (ver tabla 3) en los que los hoteleros debían marcar dónde se localizaban estas variables en sus respectivos establecimientos. Estos intervalos se identificaron calculando el valor mínimo, el valor máximo y la mediana de estas variables a partir de las siguientes publicaciones: (a) Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española de Ernst & Young, que incluye 600 hoteles de 3 a 5 estrellas clientes de esta consultora; (b) HotStats de CEHAT y TRI Hospitality Consulting, que incluye hoteles de 4 a 5 estrellas de Barcelona, Madrid, Palma, Sevilla y Valencia; (c) CEHAT Hotel Monitor. De esta forma, la mediana se tomó como valor central y se construyeron cinco intervalos por debajo de la mediana cuyo valor más bajo debía incluir el valor mínimo calculado; y cinco intervalos por

encima cuyo valor más alto debía incluir el valor máximo calculado. Esta manera de obtener información de estas variables se debe a las sugerencias recibidas en la investigación cualitativa. Prácticamente todos los entrevistados coincidían en esta forma de medición para aumentar la tasa de respuesta del cuestionario. Además, a estos expertos también se les preguntó por los valores mínimos, máximos y medios de estas variables según su percepción.

RevPAR		GOPPAR	
Menos de 10 €/Hab. y día	1	Menos de 0€/hab.	1
Entre 10 y 20€/hab.	2	Entre 0 y 10€/hab.	2
Entre 21 y 30 €/hab.	3	Entre 11 y 20€/hab.	3
Entre 31 y 40€/hab.	4	Entre 21 y 30€/hab.	4
Entre 41 y 50€/hab.	5	Entre 31 y 40€/hab.	5
Entre 51 y 70€/hab.	6	Entre 41 y 50€/hab.	6
Entre 71 y 100€/hab.	7	Entre 51 y 60€/hab.	7
Entre 101 y 150€/hab.	8	Entre 61 y 70€/hab.	8
Entre 151 y 200€/hab.	9	Entre 71 y 100€/hab.	9
Más de 200€/hab.	10	Más de 100€/hab.	10

Tabla 3. Intervalos para la medición del RevPAR y el GOPPAR

- *Ventaja competitiva.* Está formada por ítems que valoran aspectos de una estrategia de diferenciación y de liderazgo en costes. Esta escala se basa en los trabajos de Miller (1988), Govindarajan (1988), Lee y Miller (1996) y Beal (2000). Los ítems se valoran con una escala de opinión tipo Likert de 1 (la estrategia no se usa en absoluto) a 7 (la estrategia es muy importante para el hotel). En este caso, tras aplicar un análisis factorial se obtuvieron dos variables latentes: “ventaja competitiva en diferenciación” y “ventaja competitiva en costes” (ver tabla 4).
- *Estructura organizativa.* Estas variables miden el grado de especialización, descentralización, formalización, conexión interdepartamental y mecanismos de enlace en el hotel a partir de los trabajos de Miller y Dröge (1986), Menon et al. (1997), Olson, Slater y Hult (2005), Jansen, Van den Bosch y Volberda (2006) y Jansen, Tempelaar, Van den Bosch y Volberda (2009). También se utiliza una escala de opinión tipo Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Todos los ítems se agrupaban en su correspondiente constructo tras aplicar el análisis factorial exploratorio (ver tabla 4).

Variables/Items	Comuna- lidades	Factor 1	Factor 2
Estructura organizativa			
<i>Especialización</i>			
1. La mayoría de los empleados están especializados, ya que realizan un conjunto limitado de tareas	0,744	0,863	
2. Los trabajadores son expertos en sus respectivas áreas	0,744	0,863	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,647	
<i>Autovalor por factor</i>		1,489	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		74,442%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,761	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,500	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Bartlett</i>		0,000	
<i>Descentralización</i>			
1. Se emprenden pocas acciones sin que un supervisor apruebe la decisión (invertida)	0,300	0,547	
2. Incluso los asuntos poco significativos necesitan consultarse a algún superior para tomar una decisión final (invertida)	0,845	0,919	
3. Los empleados tienen que preguntar a su superior antes de hacer cualquier cosa (invertida)	0,807	0,899	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,717	
<i>Autovalor por factor</i>		1,952	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		65,071%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,352	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,554	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
<i>Formalización</i>			
1. Para cualquier situación que surja hay disponibles procedimientos escritos para tratar el asunto	0,764	0,874	
2. Las reglas y procedimientos ocupan un lugar central en nuestra organización	0,773	0,879	
3. Se registra el trabajo de los empleados en formularios	0,630	0,794	
4. Se comprueba periódicamente si los empleados cumplen las reglas y procedimientos	0,681	0,825	
5. Existen descripciones de puestos de trabajo por escrito para todos los puestos	0,549	0,741	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,877	
<i>Autovalor por factor</i>		3,397	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		67,949%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,073	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,848	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
<i>Conexiones interdepartamentales</i>			
1. Es fácil hablar con cualquier persona, independientemente de su rango o posición	0,580	0,762	
2. Habitualmente surgen charlas informales entre empleados de diferentes áreas	0,635	0,797	
3. Los empleados de diferentes áreas pueden llamarse libremente cuando haya necesidad	0,720	0,848	
4. Los empleados de un área están siempre disponibles para los de otras áreas	0,469	0,685	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,757	

Variables/Items	Comuna- lidades	Factor 1	Factor 2
<i>Autovalor por factor</i>		2,404	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		60,103%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,308	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,725	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
Mecanismos de enlace			
1. Grupos interdepartamentales para permitir que distintas áreas participen conjuntamente en la toma de decisiones	0,735	0,857	
2. Grupos de trabajo temporales que faciliten la colaboración entre áreas en un proyecto específico	0,794	0,891	
3. Personal de enlace cuyo trabajo específico sea coordinar las tareas de distintas áreas	0,546	0,739	
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,768	
<i>Autovalor por factor</i>		2,076	
<i>% de varianza explicada por factor</i>		69,187%	
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,394	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,645	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	
Ventaja competitiva			
1. Creación de una imagen de marca que identifique a la empresa	0,607	0,773	0,099
2. Se ofrece un servicio de mayor calidad que los competidores	0,709	0,838	-0,083
3. Se ofrece un mayor número de servicios	0,676	0,820	-0,064
4. Se realizan importantes innovaciones en el servicio	0,676	0,816	0,098
5. Se trata de mejorar la productividad	0,593	0,680	0,361
6. Se realizan esfuerzos para lograr economías de escala, es decir, elevados niveles de ocupación para aprovechar al máximo el tamaño del hotel	0,500	0,474	0,524
7. Nuestros precios están por debajo de los de la competencia	0,676	-0,065	0,819
8. Nuestros costes están por debajo de la competencia	0,728	0,037	0,853
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,850	0,630
<i>Autovalor por factor</i>		3,485	1,647
<i>% de varianza explicada por factor</i>		41,625%	22,924%
<i>Determinante de la matriz de correlación</i>		0,045	
<i>Índice de Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,780	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Barlett</i>		0,000	

Tabla 4. Análisis factorial y fiabilidad

Las variables grado de proactividad de la calidad y resultados de la calidad fueron contestadas por la persona responsable de calidad y las variables resultados de los hoteles, ventaja competitiva y estructura organizativa por el/la directora/a del hotel.

Así mismo, las variables de grado de proactividad de la calidad, resultados de la calidad, ventaja competitiva y estructura organizativa son perceptuales y comprobamos su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, una de las clasificaciones más aceptada es la que distingue

entre validez de contenido, de constructo y de criterio. Una escala tiene validez de contenido si contiene los ítems necesarios como para medir el constructo en su totalidad. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio. La validez de constructo se ha comprobado realizando un análisis factorial para cada medida. Por lo que respecta a la validez de criterio, se ha comprobado a través de correlaciones entre las diferentes variables de rendimiento y el resto de constructos de calidad, estructura organizativa y ventaja competitiva. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con las variables de resultados ($p < 0,05$).

Además, se ha analizado la fiabilidad para cada factor a partir del alfa de Cronbach (ver tablas 2 y 4). En este sentido, el nivel mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) es superado en todos los casos excepto en dos escalas cuyo valor es superior a 0,6. En concreto, la escala especialización tiene un valor de alfa de Cronbach de 0,647 y el segundo factor de la variable ventaja competitiva (ventaja competitiva en costes) tiene un valor de alfa de Cronbach de 0,630. Hair, Anderson, Tatham y Black (1998) indican que un alfa de 0,6 puede ser aceptable. Podemos aceptar valores inferiores a 0,7 por el carácter exploratorio del estudio y, por tanto, debemos considerar estos resultados con cautela. Hemos de indicar que todas las nuevas variables latentes encontradas son consideradas como nuevas variables en los análisis posteriores.

Por último, con el propósito de analizar variables específicas del sector hotelero relevantes para los directivos, se consideraron tres variables adicionales: la categoría del hotel (número de estrellas), su tamaño (número de plazas) y el tipo de gestión hotelera (independiente o perteneciente a cadena hotelera).

Resultados

Hemos clasificado los hoteles en dos categorías o grupos: hoteles sin certificados de calidad y hoteles con certificados de calidad. De esta forma, en primer lugar, realizaremos un análisis descriptivo de la muestra. En segundo lugar, se analiza la relación entre la certificación con el grado de proactividad de la calidad. En tercer lugar, se analiza la relación entre la certificación y el resultado del hotel y la ventaja competitiva. Por último, se examina la relación entre la certificación y la estructura organizativa.

Análisis descriptivo

Respecto al análisis descriptivo de los hoteles según su categoría, tamaño y tipo de gestión, la Tabla 5 muestra que un 30% tiene algún certificado de calidad. Se observa que la categoría hotelera que más se suele certificar son los hoteles de 5 estrellas, pequeños y suelen ser de cadena. Además, no se observan diferencias significativas en estas variables descriptivas entre los hoteles certificados y no certificados. Por lo tanto, la categoría, el tamaño y la pertenencia a una cadena no son variables determinantes a la hora de certificar el hotel.

Variables	Hoteles No Certificados Ni=251	Hoteles Certificados Ni=103
Estrellas 3 estrellas 4 estrellas 5 estrellas	71,9% 69,2% 65,5%	28,1% 30,8% 34,5%
Tamaño Familiares (hasta 100 plazas) Pequeños (de 101 a 150 plazas) Medianos (de 151 a 300 plazas) Grandes (más de 300 plazas)	73,5% 64,7% 70,6% 71,9%	26,5% 35,3% 29,4% 28,1%
Tipo de gestión Independientes Perteneientes a cadena	73,8% 68,1%	26,2% 31,9%

Tabla 5. Diferencias en estrellas, tamaño y tipo de gestión

Con relación a las variables de gestión de la calidad, ventaja competitiva y diseño organizativo, la figura 1 muestra los valores obtenidos en estas variables tanto para el grupo de hoteles certificados como para el de hoteles no certificados. Este análisis descriptivo muestra que los hoteles certificados en calidad obtienen un mayor nivel de compromiso en los 4 sistemas de calidad, así como mayores resultados de la calidad, con respecto a los hoteles no certificados.

Con relación al diseño organizativo, la figura 1 también nos indica que los hoteles certificados muestran, con relación a los no certificados, un mayor grado de especialización, formalización, conexiones interdepartamentales y mecanismos de enlace.

Por último, teniendo en cuenta las variables de ventaja competitiva y las de rendimiento, la figura 1 y la tabla 6 muestran que en la mayor parte de las variables, los hoteles certificados en calidad presentan mejores resultados que los no certificados.

Certificación y grado de proactividad de la calidad

En segundo lugar, la tabla 7 muestra las diferencias significativas entre los hoteles certificados y no certificados con relación a cada una de las dimensiones que conforman el constructo

proactividad de la calidad y el constructo resultados de la calidad. Como se puede observar, existen diferencias significativas entre los dos grupos de hoteles. En todos los casos los hoteles certificados obtienen puntuaciones significativamente superiores en cada dimensión ($p < 0,05$), siendo esta significatividad más débil en la dimensión "Resultados de la Calidad" ($p < 0,10$). Estos resultados apoyan la hipótesis 1 y estudios previos realizados en otros sectores que señalan que las empresas certificadas desarrollan en mayor medida las prácticas de calidad así como que tienen mayores resultados de la calidad.

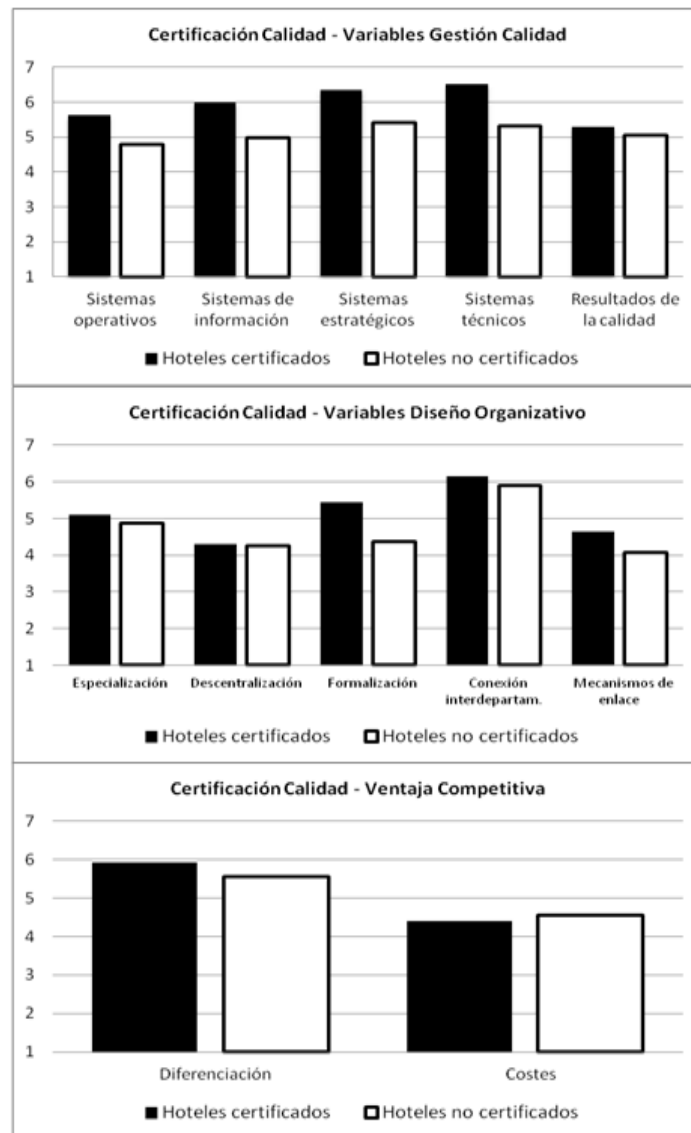


Figura 1. Certificación en calidad, gestión de calidad, diseño organizativo y ventaja competitiva

	Hoteles certificados	Hoteles no certificados
Porcentaje de ocupación	62,88%	60,71%
Tarifa media (€/hab.)	51-70	51-70
RevPAR (€/hab.)	41-50	31-40
GOPPAR (€/hab.)	11-20	11-20

Tabla 6. Certificación en calidad y rendimiento

Variable	Hoteles no Certificados Ni=251	Hoteles Certificados Ni=103	t de Student	P valor
Calidad: Sistemas Operativos Personas	4,26	5,39	-6,138	0,000
Calidad: Sistemas Operativos Procesos	5,29	5,86	-3,908	0,000
Calidad: Sistemas de Información	4,98	6,00	-5,934	0,000
Calidad: Sistemas Estratégicos	5,41	6,36	-6,655	0,000
Calidad: Sistemas Técnicos	5,31	6,52	-7,143	0,000
Resultados de Calidad	5,06	5,30	-1,751	0,081

Tabla 7. Diferencias en las dimensiones de gestión de la calidad

Certificación, ventaja competitiva y resultados

Con relación al análisis entre la ventaja competitiva y la certificación en calidad, la tabla 8 muestra que los hoteles certificados desarrollan una ventaja en diferenciación significativamente superior ($p < 0,05$). Por lo que respecta a la ventaja en costes, los hoteles no certificados son los que mayor puntuación obtienen aunque la diferencia no es significativa. Estos resultados apoyan parcialmente la hipótesis 2.

Variable	Hoteles no Certificados Ni=251	Hoteles Certificados Ni=103	t de Student	P valor
Ventaja en diferenciación	5,55	5,92	-3,032	0,003
Ventaja en costes	4,56	4,41	0,893	0,373
% Ocupación por habitaciones 2010	60,71%	62,88%	-0,936	0,351
RevPAR 2010	4,50	5,17	-2,923	0,004
GOPPAR 2010	3,91	3,82	0,327	0,744

Tabla 8. Diferencias en la ventaja competitiva y los resultados

Por último, en cuanto a las diferencias en los niveles de resultados del hotel, la tabla 8 muestra que los hoteles certificados obtienen de media niveles superiores en todas las variables de resultados, excepto en el GOPPAR. No obstante, estas diferencias son sólo significativas para el caso del RevPAR. Este resultado apoya parcialmente la hipótesis 3.

Por tanto, los hoteles certificados pueden mejorar sus niveles de diferenciación como consecuencia de mejorar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y su imagen, así como una parte de sus resultados (RevPAR).

Certificación y estructura organizativa

Por lo que respecta a la relación entre los certificados de calidad y las variables de estructura organizativa, se pueden apreciar también diferencias significativas importantes entre los dos grupos. La Tabla 9 muestra que los hoteles certificados puntúan significativamente por encima de los no certificados en las variables de formalización, conexión interdepartamental y mecanismos de enlace ($p < 0,05$). Estos resultados apoyan parcialmente la hipótesis 4.

Esto indica que los hoteles certificados tienen sus procesos de trabajo más formalizados, resultado lógico teniendo en cuenta que la certificación lleva a las empresas a documentar sus procesos. Así mismo, los hoteles certificados aplican más mecanismos de colaboración o trabajo en equipo, que es un aspecto importante de una cultura de calidad más avanzada.

Variable	Hoteles no Certificados Ni=251	Hoteles Certificados Ni=103	t de Student	P valor
Especialización	4,87	5,10	-1,442	0,150
Descentralización	4,25	4,29	-0,246	0,806
Formalización	4,36	5,44	-6,354	0,000
Conexiones Interdepartamentales	5,91	6,16	-2,247	0,025
Mecanismos de enlace	4,08	4,64	-2,745	0,006

Tabla 9. Diferencias en las dimensiones de estructura organizativa

Conclusiones

Este estudio examina las diferencias entre los hoteles españoles certificados y no certificados en calidad analizando la relación de estas certificaciones con variables específicas del sector hotelero, la proactividad con la calidad, los resultados de calidad y los del hotel, la ventaja competitiva alcanzada y las características de la estructura organizativa. Este trabajo complementa estudios previos sobre certificación de calidad en hoteles (Tarí et al., 2010; Rubio-Andrada et al., 2011; Alonso-Almeida et al., 2012; Álvarez-García et al., 2012) al analizar también la ventaja competitiva y la estructura organizativa.

En primer lugar, la implantación de un sistema de gestión de la calidad tiene la finalidad de mejorar la gestión de la empresa. En este sentido, los resultados muestran que los hoteles certificados desarrollan en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad. Esto indica que los hoteles certificados muestran un mayor compromiso por desarrollar la filosofía de la gestión de la calidad porque la certificación lleva a muchos de estos hoteles a desarrollar prácticas de gestión de la calidad que antes no realizaban, mejorando así su gestión. Este resultado apoya

estudios previos en otros sectores (por ejemplo, Rahman, 2001) y en el sector hotelero (por ejemplo, Rubio-Andrada et al., 2011).

En segundo lugar, se ha obtenido que los hoteles certificados tienen mejores resultados (de calidad y RevPAR). Esto se puede deber al hecho de que las prácticas que han de desarrollar las empresas para obtener estos certificados, estableciendo objetivos de mejora, pueden permitir que los hoteles mejoren su sistema de gestión, lo que genera efectos positivos en la productividad, una reducción de costes y desperdicios, un incremento de la satisfacción de los clientes y otros *stakeholders* y una mejora de su imagen. Este mayor compromiso con las prácticas de calidad también lleva a una mejora de la diferenciación de la empresa. Este resultado apoya las conclusiones de varios trabajos que señalan que la certificación puede tener efectos positivos en los resultados de las empresas (Chow-Chua et al., 2003; Mak, 2011), incluidas las hoteleras (Rubio-Andrada et al., 2011; Álvarez-García et al., 2012). No obstante, aunque la gestión de la calidad sí lleva a una mejora de resultados operativos relacionados con la mejora en costes, esto no significa que la empresa tenga que seguir una estrategia de liderazgo en costes.

Por último, los resultados muestran que los hoteles certificados en calidad mejoran sus conexiones interdepartamentales y mecanismos de enlace con la finalidad de que exista un mayor grado de interconexión entre las distintas áreas del hotel de cara a mejorar todos los ámbitos que puedan repercutir en la calidad del servicio prestado a los clientes. De igual forma, estos hoteles presentan un mayor grado de formalización, reflejado en reglas y procedimientos escritos que permiten mantener un elevado estándar de calidad, y que suele venir motivado por la propia normativa para alcanzar la certificación. Estos resultados apoyan una parte de la literatura que sostiene que la calidad puede incrementar la formalización y mejorar la comunicación tanto formal como informal (Shea & Howell, 1998; Germain & Spears, 1999).

Considerando estas ideas, también debemos remarcar que estas diferencias entre hoteles certificados y no certificados pueden deberse a otros factores, por lo que aunque la certificación puede ser un motivo para entender estas diferencias no se puede concluir que estas diferencias entre hoteles certificados y no certificados se deban exclusivamente a la certificación. La certificación puede ser un factor que puede ayudar a justificar una parte de las diferencias entre los hoteles certificados y no certificados ya que tanto los estudios académicos como la práctica de muchos hoteles muestran que la certificación puede ser beneficiosa para los hoteles.

A partir de estas conclusiones, se pueden señalar varias implicaciones directivas. Los hoteleros deben entender que la certificación puede ayudarles a desarrollar las prácticas de gestión de la calidad de manera más avanzada, lo cual tiene claros efectos positivos sobre los resultados,

por ejemplo de calidad y RevPAR. Todo ello puede facilitar mejoras en sus niveles de diferenciación. A su vez, aunque la certificación les lleva a formalizar sus procesos, esto no debe ser un impedimento para la mejora continua y un mayor esfuerzo por trabajar de manera más colectiva, por ejemplo, para solucionar problemas y definir oportunidades de mejora. De este modo, los directivos deben ver la certificación como un medio para desarrollar las prácticas de calidad que es lo que realmente les permitirá mejorar sus resultados.

Finalmente, como el trabajo analiza diferencias entre hoteles certificados y no certificados, en los estudios futuros sería interesante hacer análisis cualitativos que permitan conocer el por qué de estos resultados. Además, el análisis de diferencias significativas entre grupos puede mostrar una asociación entre las variables analizadas, pero no podemos concluir que estas diferencias sean debidas exclusivamente a la certificación. Los estudios futuros deberían reforzar estos análisis con un análisis de regresión. En este sentido, las diferencias entre hoteles certificados y no certificados pueden deberse a otros motivos como, por ejemplo, la calidad de sus directores generales o de sus empleados. Esto indica que los estudios futuros podrían analizar otros motivos diferentes a la certificación para justificar estas diferencias significativas. También es interesante completar el estudio con nuevos análisis cuantitativos que permitan relacionar las prácticas de la gestión de la calidad con los resultados, la ventaja competitiva y las características de la estructura organizativa.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo financiero del Ministerio de Economía y Competitividad a través del proyecto ECO2009-12231 del Plan Nacional de I+D+i.

Referencias

- ALONSO-ALMEIDA, M.M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J.M.; RUBIO-ANDRADA, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analyses of the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32: 919-936. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.545886>
- ÁLVAREZ-GARCÍA, J.; FRAIZ-BREA, J.A.; DEL RÍO-RAMA, M.C. (2012). Análisis de las motivaciones para certificar la marca Q de calidad turística. Sector se alojamiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1): 101-121.
- ARANA-SOLARES, I.A.; ALFALLA-LUQUE, R.; D. MACHUCA, J.A. (2012). Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro. *Intangible Capital*, 8(1): 92-122.
- AVCIKURT, C.; ALTAY, H.; ILBAN, M.O. (2011). Critical success factors for small hotel businesses in Turkey: an exploratory study. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52: 153-164. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965509341288>

- BEAL, R.M. (2000). Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1): 27-47.
- BIRDIR, K.; PEARSON, T.E. (1998). Hospitality certification: experiences in North America – international implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10: 116-21. <http://dx.doi.org/10.1108/09596119810210369>
- BOIRAL, O. (2011). Managing with ISO systems: Lessons from practice. *Long Range Planning*, 44: 197-220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>
- CALLAN, R.J. (1992). Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750. *The Service Industries Journal*, 12: 17-33. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069200000002>
- CHOW-CHUA, C.; GOH, M.; WAN, T.B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20: 936-953. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710310493643>
- CLAVER-CORTÉS, E.; PEREIRA-MOLINER, J.; TARÍ-GUILLÓ, J.J.; MOLINA-AZORÍN, J.F. (2006). La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero. *Papers de Turisme*, 40: 31-47.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J. (2003). Levels of quality management in certified firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14: 981-998. <http://dx.doi.org/10.1080/1478336032000151439>
- CLEMMER, J. (1992). *Charting the Journey to Higher Service/Quality*, San Jose, CA: Zenger-Miller.
- CURKOVIC, S.; MELNYK, S.; HANDFIELD, R.; CALANTONE, R. (2000). Investigating the linkage between total quality management and environmentally responsible manufacturing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47: 444-464. <http://dx.doi.org/10.1109/17.895340>
- DEL BRÍO, J.; JUNQUERA, B. (2004). Competitividad y situación medioambiental de los centros productivos certificados en España. *Universia Business Review*, 4: 64-77.
- DEMING, W.E. (1989). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering.
- DOUGLAS, T.J.; JUDGE, W.Q. Jr. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1): 158-169. <http://dx.doi.org/10.2307/3069343>
- GERMAIN, R.; SPEARS, N. (1999). Quality management and its relationship with organizational context and design. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(4): 371-392. <http://dx.doi.org/10.1108/02656719910266541>

- GOVINDARAJAN, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4): 828-853. <http://dx.doi.org/10.2307/256341>
- GUSTAFSSON, A.; NILSSON, L.; JOHNSON, M.D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2): 232-244. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230310474183>
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- HÄVERSJÖ, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2): 47-52. <http://dx.doi.org/10.1108/02686900010304632>
- HERAS, I.; DICK, G.P.M.; CASADESUS, 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): 774-791. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710210429618>
- IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2012). Trabajadores afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo, según alta en la seguridad social. Diciembre de 2011. Datos definitivos. Disponible en: <http://bit.ly/Ytq5ZL> (Fecha último acceso: 14/02/2012).
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2012). Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2010. Disponible en: <http://bit.ly/10ZewqE> (Fecha último acceso: 14/02/2012).
- JABNOUN, N. (2005). Organizational structure for customer-oriented TQM: an empirical investigation. *The TQM Magazine*, 17(3): 226-236. <http://dx.doi.org/10.1108/09544780510594199>
- JANSEN, J.J.P.; TEMPELAAR, M.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 797-811. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- JANSEN, J.J.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. (2006). Exploration innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- JURAN, J.M. (1988). *On Planning for Quality*, London: Collier Macmillan.
- KAYNAK, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4): 405-435. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)

- KIMES, S.E. (2001). How product quality drives profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3): 25-28. [http://dx.doi.org/10.1016/S0010-8804\(01\)81021-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0010-8804(01)81021-1)
- LEE, J.; MILLER, D. (1996). Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5): 729-750. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069601700502>
- LEE, P.K.C.; TO, W.M.; YU, B.T.W. (2009). The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26: 646-662. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710910975732>
- LO, C.K.Y.; YEUNG, A.C.L.; CHENG, T.C.E. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *International Journal of Production Economics*, 129: 119-126. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.09.011>
- MAK, B.L.M. (2011). ISO certification in the tour operator sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 115-130. <http://dx.doi.org/10.1108/09596111111101706>
- MARÍN-VINUESA, L.M.; GIMENO-ZUERA, J. (2010). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1): 77-101. [http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60004-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60004-5)
- MARTÍNEZ-COSTA, M.; CHOI, T.Y.; MARÍNEZ, J.A.; MARTÍNEZ-LORENTE, A.R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27: 495-511. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.04.002>
- MENON, A.; JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A.K. (1997). Product quality: impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3): 187-200. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070397253001>
- MILLER, D. (1988). Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31(2): 280-308. <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
- MILLER, D.; DRÖGE, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31: 539-560. <http://dx.doi.org/10.2307/2392963>
- MOKHTAR, M.Z.; MUDA, M.S. (2012). Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies. *International Journal of Business and Management*, 7: 185-193. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n3p185>
- MOLINA-AZORÍN, J.F.; CLAVER-CORTÉS, E.; PEREIRA-MOLINER, J.; TARÍ, J.J. (2009a). Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: un análisis de los hoteles españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2): 63-78.

- MOLINA-AZORÍN, J.F.; TARÍ, J.J.; CLAVER-CORTÉS, E.; LÓPEZ-GAMERO, M.D. (2009b). Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*, 11(2): 197-222. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00238.x>
- NAVEH, E.; MARCUS, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24(1): 1-26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.01.004>
- NICOLAU, J.L.; SELLERS, R. (2010). The quality of quality awards: diminishing information asymmetries in a hotel chain. *Journal of Business Research*, 63: 832-839. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.009>
- NIELD, K.; KOZAK, M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2): 40-45. <http://dx.doi.org/10.1177/001088049904000215>
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- OLSON, E.M.; SLATER, S.F.; HULT, G.T.M. (2005). The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation. *Business Horizons*, 48: 47-54. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.002>
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2011). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2011. Disponible en: http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf (Fecha último acceso: 14/02/2012).
- POWELL, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16: 15-37. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- PRAJOGO, D.I. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1): 78-100. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111098753>
- RAHMAN, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18: 35-49. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710110364486>
- ROLDÁN, J.L.; LEAL-RODRÍGUEZ, A.L.; LEAL, A.G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3): 183-189. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.005>

- RUBIO-ANDRADA, L.; ALONSO-ALMEIDA, M.M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and medium-sized service enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22: 833-852. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.593858>
- SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; GUIMARAES-RODRIGUES, A. (2011). The economic impact of quality management systems in Portuguese certified companies: Empirical evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(9): 929-950. <http://dx.doi.org/10.1108/02656711111172522>
- SANTOS, M.L.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L.I. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdo con el modelo EFQM: evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*, 13: 76-89.
- SHEA, C.M.; HOWELL, J.M. (1998). Organizational antecedents to the successful implementation of total quality management: a social cognitive perspective. *Journal of Quality Management*, 3(1): 3-24. [http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568\(99\)80101-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1084-8568(99)80101-1)
- SILA, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. *Journal of Operations Management*, 25(1): 83-109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003>
- SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. (2001). ISO 9000 series certification and performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18: 62-75. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710110364477>
- TARÍ-GUILLÓ, J.J.; PEREIRA-MOLINER, J. (2012). Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. *Universia Business Review*, 34: 52-67.
- TARÍ, J.J.; CLAVER, E.; PEREIRA, J.; MOLINA, J.F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: their joint influence on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 500-510. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.029>
- TATA, J.; PRASAD, S. (1998). Cultural and structural constraints on TQM implementation. *Total Quality Management*, 9(8): 45-52. <http://dx.doi.org/10.1080/0954412988172>
- TEXEIRA-QUIRÓS, J.; ALMAÇA, J.A.; FERNANDEZ-JUSTINO, M.R. (2010). How quality affects the bottom line?: a literature review. *Intangible Capital*, 6(2): 258-271. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.p258-271>
- TSEKOURAS, K., DIMARA, E.; SKURAS, D. (2002). Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000. *Total Quality Management*, 13: 827-41. <http://dx.doi.org/10.1080/0954412022000010163>
- TURISMO 2020 (2012). Plan del Turismo Español 2020. Secretaría de Estado de Turismo. Disponible en: <http://bit.ly/12PNtmI> (Fecha último acceso: 14/02/2012).

WALKER, J.R.; SALAMEH, T.T. (1996). The Q.A. payoff. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37: 57-59.

WANG, C-H.; CHEN, K-Y; CHEN, S-C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 119-129.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.013>

WILKINS, H.; MERRILEES, B.; HERINGTON, C. (2007). Towards an understanding of total service quality hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26: 840-853.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.07.006>

WU, S-I.; CHEN, J-H. (2011). Comparison between manufacturing companies that are ISO certified and those that are not certified using performance measurement model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22: 869-890.
<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.593860>

© Intangible Capital, 2013 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>