

## BALNEARIOS ESPAÑOIS, MOTIVACIÓN PARA CERTIFICARSE NA “Q DE CALIDADE TURÍSTICA”: ANÁLISE EMPÍRICA

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

RECIBIDO: 17 de outubro de 2011 / ACEPTADO: 22 de decembro de 2011

---

**Resumo:** O turismo de saúde está experimentando un rápido crecemento nos últimos anos, posicionándose como unha alternativa ao turismo tradicional e sendo os balnearios os principais representantes deste segmento turístico. Os balnearios, como calquera outra empresa de servizos turísticos, deben buscar a satisfacción dos clientes para poder sobrevivir. Neste sentido, a xestión da calidade convértese en parte da estratexia empresarial, o que lles facilita aos balnearios diferenciarse e obter vantaxes competitivas que lles permitirán competir nos mercados actuais. Neste artigo preséntanse os resultados do estudo empírico levado a cabo en 29 dos 33 balnearios de ámbito nacional certificados coa marca “Q de Calidade Turística”. O seu obxectivo é analizar as motivacións que levan aos balnearios a implementar e a certificar o sistema de xestión da calidade sobre a base da norma UNE 186001:2009 (balnearios) da marca “Q de Calidade Turística”. Logo dunha exhaustiva revisión da literatura, realízase unha análise descritiva das motivacións, así como unha análise factorial para determinar a estrutura desas motivacións e, por último, agrúpanse os balnearios mediante una análise clúster coa finalidade de analizar eses grupos para establecer o seu perfil. Os resultados obtidos poñen de manifesto que as motivacións máis importantes que impulsan aos balnearios a implantar un sistema de xestión da calidade son motivacións internas, detectándose neste estudo diferenzas coas conclusións doutras investigacións académicas realizadas en empresas industriais. A estrutura das motivacións neste sector está configurada por tres grupos: razóns externas de mercado, razóns externas de esixencias e razóns internas.

**Palabras clave:** Balnearios / Xestión da calidade / Q de Calidade Turística / Motivacións.

### **Spanish Health Resorts, Reasons for Certified in the “Q for Tourist Quality”: Empirical Analysis**

**Abstract:** Health tourism is growing rapidly in recent years, positioning itself as an alternative to traditional tourism being health resorts the main representatives of this tourist segment. Health resorts like any other tourist services company should seek customer satisfaction in order to survive. In this sense, quality management becomes part of business strategy allowing health resorts to differentiate themselves and gain competitive advantages that allow them to be competitive. This paper presents the results of the empirical study conducted in 29 of the 33 health resorts nationally certified with the mark “Q for Quality Tourist”. The objective is to analyze the motivations that lead to health resorts to implement and certify the Quality Management System based on the UNE 186001:2009 (health resorts) of the mark Q for Quality Tourist. Conducted a thorough theoretical review, the methodology consists in performing a descriptive analysis of the motivations, a factor analysis in order to determine the structure of their motivations, and group health resorts in order to analyze these groups to establish the profile thereof by cluster analysis. The results show that the most important motivations that drive to the seaside health resorts to introduce a quality management system are internal motivations, differences detected in this study with findings in other academic research in industrial enterprises. The structure of motivation in this sector is made up of three groups: external market reasons, external demands reasons and internal reasons.

**Keywords:** Health resorts / Quality management / Q for Tourist Quality / Motivations.

---

## 1. INTRODUCCIÓN E OBXECTIVOS

En España o turismo de saúde<sup>1</sup> é unha actividade en auxe, e os balnearios<sup>2</sup> son o principal representante deste segmento turístico (Artal, García e Ruiz, 2004), que empezan a rexurdir a mediados da década de 1990, converténdose hoxe en día, na maioría dos casos, en centros de saúde que contan con instalacións hostaleiras nas que o cliente ten ao seu alcance todo tipo de servizos encamiñados a satisfacer as súas necesidades. Alén e Rodríguez (2004) afirman que *“el termalismo es en la actualidad una modalidad claramente emergente y con grandes posibilidades de crecimiento por el gran atractivo que sus características representan para cualquier actividad turística”*.

Os balnearios, como calquera empresa de servizos turísticos, buscan adaptarse a unha demanda dos clientes cada vez máis esixente e sofisticada, é dicir, buscan a satisfacción do cliente para poder sobrevivir nun contexto no que teñen que competir con outros produtos turísticos. Neste sentido, numerosos investigadores consideran a xestión da calidade total como necesaria para que as empresas sexan competitivas, ao proporcionar esta un enfoque para a mellora continua de cada un dos aspectos do negocio: mellorar as actividades –calidade interna– e o rendemento das empresas –calidade externa– (Kaynak, 2003).

Así, a calidade concíbese como unha poderosa arma competitiva (Lascelles e Dale, 1989) que as empresas deben incorporar á súa estratexia corporativa, o que lles permitirá diferenciarse e competir nun novo escenario caracterizado por rápidos cambios na oferta e na demanda (Casadesús, Marimon e Alonso, 2010) e lograr unha mellora significativa na satisfacción dos clientes e dos empregados, no impacto social e nos resultados empresariais (Kanji e Asher, 1996) que permitirá superar as expectativas deses resultados.

Por esta razón, a investigación no ámbito da xestión da calidade –implantación e certificación de sistemas de calidade– é necesaria e relevante polo seu impacto no funcionamento das empresas (Ghobadian e Gallear, 1996; Lamprecht, 1996). Neste sentido, as motivacións que impulsan ás empresas a iniciar o proceso de implantación e certificación de sistemas de xestión da calidade convértese nun aspecto relevante que suscitou un grande interese na investigación académica.

---

1 A Asociación Nacional de Estacións Termiais (ANET) e a Asociación Nacional de Balnearios (Anbal) (2006) clasifican os compoñentes deste tipo de turismo en termalismo, talasoterapia e tratamentos mariños, e centro de saúde e beleza.

2 A Asociación Nacional de Balnearios (2011) define o balneario ou a estación termal como aquela instalación que dispón de augas minero-medicinais declaradas de utilidade pública, servizos médicos e instalacións adecuadas para levar a cabo os tratamentos que se prescriban. Porén, no seu proceso de adaptación á demanda estes establecementos adquiriron actualmente un enfoque máis amplo, de forma que os balnearios serven tanto para tratar doenzas ou para previlas como para darse un respiro e pasar uns días de descanso e de posta en forma en plena natureza, rodeados de silencio e de paz, fuxindo da vida de estrés das cidades e gozando dunhas auténticas vacacións de saúde.

A revisión da literatura permitiu detectar un baleiro no estudo da xestión da calidade no sector turístico (Harrington e Akehurst, 2000)<sup>3</sup>, ao ser os estudos xeralmente levados a cabo no ámbito industrial (Jones, Arndt e Kustin, 1997; Singels, 2001; Selles e Trigueros, 2008). O sector turístico, debido ás características especiais dos servizos fronte aos produtos como, entre outras, a intanxibilidade, a inseparabilidade da produción do consumo, a intensidade da man de obra, a heteroxeneidade ou a súa caducidade, non pode xestionar a súa calidade de igual maneira que os produtos tanxibles (Camisón, Cruz e González, 2007).

Tres son as razóns que xustifican a realización desta investigación: o baleiro en materia de xestión da calidade no sector de servizos turísticos fronte ao industrial detectado nas investigacións; que o sector dos balnearios non foi obxecto de ningunha investigación neste ámbito; e o estudo en empresas que posúen o sistema de xestión da calidade baseado na norma UNE 186001:2009 (balnearios).

A revisión da literatura permitiu detectar que os estudos no ámbito da xestión da calidade se realizaron maioritariamente no campo do aseguramento con base na norma ISO 9000, ou na xestión da calidade total de acordo co Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). Neste caso, o estudo desenvolverase en empresas do sector turístico que teñan implantada a marca "Q de Calidade Turística", marca propia do sector e única no mundo, baseada nunha normativa que se sitúa nun nivel intermedio entre a ISO 9000 (aseguramento da calidade) e o modelo EFQM (calidade total), polo que a súa implantación é compatible con ambas as dúas certificacións.

Por todo o exposto anteriormente, este traballo ten como obxectivo xeral analizar as motivacións que levaron aos balnearios a implementar e certificarse na "Q de Calidade Turística", así como analizar se as motivacións para certificarse son diferentes segundo o tamaño dos balnearios e se posúen algunha outra certificación a maiores en función da categoría do balneario e da antigüidade na certificación. Así mesmo, preténdese agrupar as empresas a partir das motivacións que as impulsaron, co obxecto de configurar o seu perfil e estudar as diferenzas entre grupos, para o que foi necesario analizar en primeiro lugar a estrutura das motivacións neste sector.

Para poder darlles resposta a estes obxectivos, o traballo estrutúrase da seguinte maneira. Logo desta introdución, na sección 2 establécese o marco teórico utilizado para desenvolver a investigación, e a partir da revisión teórica márcanse os obxectivos. Na sección 3 descríbese a metodoloxía empregada, mentres que na

---

3 Nos últimos anos moitos estudos empíricos analizaron a calidade percibida/satisfacción desde o punto de vista dos clientes en varios subsectores do turismo, incluído o aloxamento (Albacete, Fuentes e Lloréns, 2007), os hoteis (Briggs, Sutherland e Drummond, 2007; Tsaur e Lin, 2004) ou os destinos turísticos en xeral (Go e Govers, 2000). Outros traballos centráronse na calidade mediante a avaliación da aplicación de diversos modelos de xestión da calidade total (TQM) nas industrias de servizos (Karapetrovic e Willborn, 2001; Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman, 2001; Prajogo, 2005), pero non existe ningún estudo no sector turístico, e máis concretamente no sector dos balnearios, que analice aspectos tan relevantes como as motivacións que impulsaron a estas empresas a implementar sistemas de xestión da calidade, as barreiras atopadas na súa implantación ou os beneficios obtidos, nin traballos nos que se mida o nivel de implantación dos factores críticos nestes establecementos.

sección 4 se mostra a análise dos resultados. Finalmente, na sección 5 preséntanse as principais conclusións e as implicacións do traballo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. A “Q DE CALIDADE TURÍSTICA”

A principios da década de 1990 o sector turístico español toma especial conciencia da importancia da calidade como garantía de diferenciación fronte á numerosa oferta doutros destinos turísticos emerxentes competidores de España, e no ano 1997 crea a marca “Q de Calidade Turística”. Esta marca é outorgada polo Instituto de Calidade Turística Española (ICTE)<sup>4</sup>, e ata este momento se desenvolveron as normas de calidade en 21 subsectores turísticos<sup>5</sup>. As súas normas sitúanse nun nivel intermedio entre a ISO 9000 e o modelo EFQM, polo que a implantación desta marca é perfectamente compatible coa certificación ISO 9000 e coa excelencia, estando a diferenza entrambas as dúas certificacións nos requisitos aplicables e no nivel de esixencia das normas de referencia.

Camisón, Cruz e González (2007) identifican unha serie de diferenzas entre ambos os dous modelos: 1) a norma do ICTE considera os requisitos e as recomendacións da norma ISO 9000, e de feito, aínda que sen indicalo directamente, esta norma específica que debe determinarse un sistema de calidade propio do establecemento turístico; 2) a ISO 9000 é específica para a implantación dun sistema de xestión da calidade, mentres que as normas do ICTE inclúen as especificacións do servizo que debe implementar a empresa que se adhira ao sistema; 3) desde un punto de vista xenérico, a norma ISO 9000 é máis versátil e pode aplicarse a calquera organización, mentres que as normas do ICTE só son aplicables á actividade turística; 4) por contrapartida ao punto anterior, desde o punto de vista do cliente a certificación ISO 9000 non garante un nivel de calidade concreto, senón que o servizo se axustará ás especificacións marcadas polo establecemento.

### 2.2. MOTIVOS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE XESTIÓN DA CALIDADE

Coa implantación e coa posterior certificación de sistemas de xestión da calidade as empresas buscan o recoñecemento da calidade por parte dos seus clientes, competidores..., así como a mellora interna da organización, que se traduce na

---

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

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

mellora da eficiencia, na mellora no control e xestión da organización, na redución de custos e no incremento da satisfacción dos clientes.

Os motivos polos que as empresas implantan e certifican sistemas de xestión son clasificados en diversas tipoloxías polos estudos internacionais, sendo a clasificación máis frecuente na literatura a que agrupa esas motivacións en dous grandes grupos: internas e externas (Weston, 1995; Brown, Van der Wiele e Loughton, 1998; Bryde e Slocock, 1998), como pode verse na táboa 1.

**Táboa 1.-** Principais motivacións internas e externas para a certificación ISO 9000

Motivacións internas	Fontes	Motivacións externas	Fontes
Mellora dos procesos	Buttle (1997); Jones, Arndt e Kustin (1997); Lipovatz, Stenos e Vaka (1999); Gunnlaugsdóttir (2002); Kartha (2002)	Demanda dos clientes	Jones, Arndt e Kustin (1997); Nottingham Trent University (1998); Leung, Chan e Lee (1999); Anderson, Daly e Johnson (1999); Gotzmani e Tsiotras (2002); Heras, Arana e Casadesús (2006)
Mellora da eficiencia	Jones, Arndt e Kustin (1997); Nottingham Trent University (1998); Singels, Ruël e Van der Water (2001); Gunnlaugsdóttir (2002); Heras, Arana e Casadesús (2006)	Novos clientes	Beattie e Sohal (1999), Ragothaman e Korte (1999), Najmi e Kehoe (2001), Withers e Ebrahimpour (2001), Boulter e Bendell (2002)
Diminución de defectos, dos custos	Adanur e Allen (1995); Ragothaman e Korte (1999); Najmi e Kehoe (2001); Withers e Ebrahimpour (2001); Heras, Arana e Casadesús (2006)	Mellora da imaxe	Giguere e Smith (1999); Heras, Arana e Casadesús (2006)
Mellora da xestión	Buttle (1997); Ragothaman e Korte (1999); Singels, Ruël e Van der Water (2001)	Mellores accións de márketing	Rayner e Porter (1991); Buttle (1997); Lipovatz, Stenos e Vaka (1999); Giguere e Smith (1999); Najmi e Kehoe (2001); Boulter e Bendell (2002); Stevenson e Barnes (2002); Heras, Arana e Casadesús (2006)
Mellora do produto ou servizo	Adanur e Allen (1995); Boulter e Bendell (2002); Kartha (2002); Heras, Arana e Casadesús (2006)		

FONTE: Santomá (2008, p. 62).

Así, algúns autores (Carlsson e Carlsson, 1996; Jones, Arndt e Kustin, 1997; Lee, 1998) sinalan que as principais razóns para buscar a certificación son de carácter externo, mentres que outros (Casadesús, Giménez e Martí, 1998; Martínez *et al.*, 2000), malia opinar o mesmo cando afirman que a certificación é en realidade unha estratexia de comercialización, apuntan que a implementación da norma sempre xera unha mellora no interior da organización (Casadesús, Giménez e Martí, 1998, 1999).

As conclusións dos diferentes estudos difiren á hora de sinalar se son máis importantes ou influentes as motivacións internas ou as externas; con todo, un aspecto importante que cómpre ter en conta é que numerosos autores afirman que a implantación da norma ISO 9000 é un primeiro paso cara á calidade total (Brown, Van der Wiele e Loughton, 1998; Kanji, 1998; Quazi e Padibjo, 1998; McAdam e McKeown, 1999), pero as razóns que levan ás empresas a efectuar esas motiva-

cións (externas ou internas) definen en gran medida os resultados obtidos coa súa implementación.

### 3. METODOLOXÍA

O contexto elixido para desenvolver esta investigación son os balnearios que posúan a certificación “Q de Calidade Turística”<sup>6</sup>, sendo estes, como xa se comentou, o principal representante do turismo de saúde. A base de datos foi elaborada a partir da información da páxina web do ICTE <www.ictes.es>.

A poboación está formada por 33 balnearios certificados coa “Q”. Recibíronse 25 cuestionarios debidamente cubertos e 4 incompletos polo que, neste último caso, se lles solicitou por correo electrónico e telefonicamente a súa cubrición completa, o que nos proporcionou unha mostra de 29 cuestionarios válidos que representan un índice de resposta dun 88%. Na táboa 2 recóllese a ficha técnica do traballo de campo realizado xunto coas características da mostra.

**Táboa 2.-** Ficha técnica do estudo e características da mostra

Ficha técnica		Características da mostra
Universo de poboación	Balnearios certificados coa “Q de Calidade Turística”	TAMAÑO - Número de empregados: 10 pequena, 19 mediana - Número de cuartos: 18 pequena, 11 mediana
Ámbito xeográfico	Nacional	
Poboación	33 balnearios	
Tamaño da mostra	29 enquisas válidas	ANTIGÜIDADE - Ata tres anos: 15 - Máis de tres anos: 14
Índice de resposta	87,87%	
Erro mostral	± 6,47%	CERTIFICACIÓNS QUE POSÚEN - 19 balnearios só a “Q de Calidade Turística” - 10 balnearios a “Q” e outras certificacións de calidade
Nivel de confianza	95 % $Z = 1,96$ $p = q = 0,5$	PERÍODO DE APERTURA - 12 abren todo o ano - 17 con peche temporal
Método de recollida de información	e-mail	
Data do traballo de campo	Entre outubro e decembro de 2010	

FONTE: Elaboración propia.

Para deseñar o cuestionario que nos permitirá coñecer as motivacións/razóns que levaron aos balnearios a implantar/certificarse nun sistema de calidade, en primeiro lugar realizouse unha revisión bibliográfica dos traballos que analizan as motivacións para implantar un sistema da xestión da calidade (Carlsson e Carlsson, 1996; Withers e Ebrahimipour, 1996; Van der Wiele *et al.*, 1996; Jones,

<sup>6</sup> A reducida taxa de penetración das normas ISO 9000, que se explica polos seus elevados custos e pola carencia de persoal especializado nas pemes turísticas (Camisón e Yepes, 1994), propiciou que a implantación do aseguramento da calidade se levara a cabo a través de estándares propios sectoriais (Camisón, Cruz e González, 2007), e no caso de España na norma de calidade para balnearios UNE 186001:2009.

Arndt e Kustin, 1997; Brown, Van der Wiele e Loughton, 1998; Bryde e Slocock, 1998; Casadesús, Giménez e Martí, 1998, 1999; Lee, 1998; Quazi e Padibjo, 1998; Ferguson, Sánchez e Sierra, 1999; Martínez *et al.*, 1999; McAdam e McKeown, 1999; Escanciano, 2001; Singels, Ruël e Van der Water, 2001; Yahya e Goh, 2001). O resultado desta revisión foi a xeración dun amplo conxunto de ítems posibles.

Neste sentido, o uso repetido dos ítems para medir as motivacións garante a validez interna<sup>7</sup>. Así, elaborouse un cuestionario no que as motivacións serán medidas en termos cuantitativos a través de 16 ítems, utilizando para iso unha escala Likert de 7 puntos (desde 1: “nada importante” a 7: “moi importante”). A medición realizouse a través das percepcións dos directivos que cobren a enquisa, aos que se lles preguntou acerca das motivacións que os impulsaron, neste caso, a implantar e certificar a “Q de Calidade Turística”.

#### 4. ANÁLISE DE DATOS

Para analizar os motivos que levan aos balnearios a implantar a “Q de Calidade Turística” realízase unha análise descritiva, e a partir das puntuacións medias obtidas (táboa 3) pode afirmarse que mellorar a calidade dos servizos prestados é a máis valorada (6,2414), seguida da mellora dos procesos/procedementos internos (6,1379), da mellora do control e eficiencia da empresa (6,0345), así como de crear unha conciencia da calidade na empresa (6,0345). A implantación/certificación por requirimento dos clientes é a menos valorada (4,4828), seguida do interese das empresas por reducir custos (4,8966).

Para determinar a consistencia interna da escala de motivacións, é dicir, a fiabilidade do instrumento de medidas, calculouse o coeficiente Alpha de Cronbach, cuxo valor é de 0,865 para a totalidade da escala, o que permite afirmar que a escala é fiable<sup>8</sup>.

Comparamos estes resultados cos doutros estudos (Buttle, 1997; Tang e Kam, 1999; Torre, Adenso-Díaz e González, 2001; Escanciano, Fernández e Vázquez, 2001; Madg e Curry, 2003; Zaramdine, 2007; Cruz Ros, 2007) que examinaron as motivacións que levan ás organizacións a implementar un sistema de aseguramento baseado na norma ISO 9000 en países tan diversos como Reino Unido, Hong Kong, España, Exipto ou Emiratos Árabes (Dubái). Todos eles utilizaron

---

<sup>7</sup> A validez interna supón que o cuestionario debe ser un instrumento de medida o máis fiel posible, que non deforme a realidade (Lambin, 1990, p. 166) e que indique o grao no que o proceso de medición está libre tanto do erro sistemático coma do erro aleatorio (Kinnear e Taylor, 1995).

<sup>8</sup> Este coeficiente avalía a consistencia interna da escala a través da correlación de cada unha das variables co resto da escala. De forma xeneralizada a literatura utiliza este estatístico como medida da fiabilidade (Nunnally, 1979), recomendando un valor estatístico superior a 0,8 (Grande e Abascal, 1999). A fiabilidade fai referencia ao grao en que unha medida está libre de erros aleatorios e, polo tanto, proporciona resultados consistentes se se realizan medicións repetitivas (Sánchez e Sarabia, 2000, p. 367), é dicir, avalía se xera os mesmos resultados en sucesivas aplicacións aos mesmos individuos, así como en situacións similares (Babbie, 1995).

mostras compostas por empresas pertencentes a sectores diversos (industria, construción e servizos).

**Táboa 3.-** Motivacións/razóns para implantar e certificar a “Q de Calidade Turística”

Motivos para certificarse	Media (de 1 a 7)	Desv. típica	Moi importante (puntuación entre 5 e 7) % empresas
(MO12) Mellorar a calidade dos servizos prestados	6,2414	1,15434	93,1
(MO9) Mellorar procesos/procedementos internos	6,1379	1,24568	93,1
(MO10) Mellorar o control e a eficiencia da empresa	6,0345	1,05162	93,1
(MO14) Crear unha conciencia de calidade na empresa	6,0345	0,94426	96,6
(MO2) Mellorar a imaxe da empresa	6,0000	0,88641	100,0
(MO11) Base para a xestión da calidade total	5,9655	1,32241	89,7
(MO7) Decisión a nivel corporativo	5,8621	0,99010	89,7
(MO6) Requisito para competir no sector	5,7241	0,88223	93,1
(MO4) Reforzo da vantaxe competitiva con respecto á competencia	5,7241	0,84077	93,1
(MO3) Consolidar e aumentar a cota de mercado	5,6897	0,84951	93,1
(MO16) Anticiparse aos competidores	5,5862	1,08619	75,9
(MO13) Reducir o número de queixas	5,5517	1,12078	75,9
(MO15) Creer que a certificación lles proporcionará unha vantaxe fronte aos seus competidores	5,4138	0,94556	82,8
(MO1) Ferramenta promocional de vendas	5,3448	0,89745	82,8
(MO8) Reducir custos	4,8966	1,42290	65,5
(MO5) Requirimento dos clientes	4,4828	1,32613	51,7

FONTE: Elaboración propia.

Estas investigacións obtiveron conclusións similares ao presente estudo, posto que suxiren que as motivacións máis importantes son as seguintes: mellorar a calidade dos produtos ou servizos, mellorar os procesos e procedementos internos, manter ou incrementar a cota de mercado e mellorar a imaxe da empresa, aínda que a orde destas variables varía duns estudos a outros. Así mesmo, as menos importantes son a redución de custos, o requisito das políticas gobernamentais, o requirimento dos clientes e a presión da competencia.

Polo tanto, pode concluírse que os resultados deste estudo son consistentes cos achados anteriores, feito relevante ao realizarse este traballo no sector turístico e ao non ser o sistema de aseguramento da calidade a ISO 9000, senón a marca “Q de Calidade Turística”.

Utilizamos a proba *T* de Student<sup>9</sup> para comparar simultaneamente as medias de dous grupos, co propósito de observar se existen diferenzas nas motivacións que levan aos balnearios a implantar/certificar a “Q” dependendo do tamaño daqueles (pequenos e medianos). Para a súa clasificación utilizáronse dous criterios

<sup>9</sup> Previamente, compróbase a igualdade de varianzas mediante o estatístico Levene, posto que os dous grupos son de distinto tamaño, e realízanse as probas de normalidade verificando que existe ausencia de normalidade (sig. <0,05), e en canto á proba de Levene para a igualdade de varianzas na variable (MO8) –reducir custos– non existe homoxeneidade de varianzas, polo que se terá que aplicar a proba non paramétrica Kruskal-Wallis.



diferentes: en función do número de empregados<sup>10</sup> (de 0 a 49, pequenas; entre 50 e 249, medianas; e  $\geq 250$ , grandes) e en función do número de cuartos<sup>11</sup> ( $\leq 100$  cuartos, pequenas;  $>100$  e  $\leq 300$  cuartos, medianas; e  $>300$  cuartos, grandes). A análise dos resultados indica que entre as motivacións e o tamaño non existen diferenzas significativas, é dicir, as motivacións que no seu momento impulsaron aos xerentes dos balnearios a certificar a "Q" non estiveron influenciadas polo tamaño do establecemento que xestionan.

Tamén se considerou interesante analizar se existían diferenzas significativas para algúns dos motivos en función de se o balneario está certificado unicamente na "Q de Calidade Turística" ou se ten implantado e certificado outro sistema de xestión da calidade como a ISO 9001 ou a ISO 14001 (sistema de xestión ambiental). O resultado obtido determina que na maior parte das motivacións non existen diferenzas significativas agás en catro das formuladas (sig.  $<0,05$  diferenzas significativas): ferramenta promocional de vendas (sig. 0,003), decisión a nivel corporativo (sig. 0,012), base para a xestión da calidade total (sig. 0,027) e anticiparse aos competidores (sig. 0,011), polo que podemos afirmar que existe unha asociación entre eses motivos e a poboación á que pertencen.

Na táboa 4 reflíctese a importancia que ten para cada tipo de balneario cada un dos motivos nos que se atopou asociación con respecto aos dous grupos que se tiveron en conta: balnearios con "Q" e balnearios coa certificación "Q" máis a ISO 9001 ou a ISO 14001.

**Táboa 4.-** Importancia dos motivos segundo a certificación

Motivos	Tamaño	Media (de 1 a 7)	Desv. típica
(M01) Ferramenta promocional de vendas	Certificadas "Q"	5,0000	0,81650
	Certificadas "Q" máis ISO 9001 ou ISO 14001	6,0000	0,66667
(M07) Decisión a nivel corporativo	Certificadas "Q"	5,5263	1,02026
	Certificadas "Q" máis ISO 9001 ou ISO 14001	6,5000	0,52705
(M011) Base para a xestión da calidade total	Certificadas "Q"	5,5789	1,46499
	Certificadas "Q" máis ISO 9001 ou ISO 14001	6,7000	0,48305
(M016) Anticiparse aos competidores	Certificadas "Q"	5,2105	1,08418
	Certificadas "Q" máis ISO 9001 ou ISO 14001	6,3000	0,67495

FONTE: Elaboración propia.

10 A clasificación en microempresas, pequenas, medianas e grandes empresas realizouse en función do criterio do número de traballadores, segundo a recomendación da Comisión das Comunidades Europeas 96/280/CE, de 3 de abril de 1996, sobre a definición de pequenas e medianas empresas (*Diario Oficial das Comunidades Europeas*, nº L 107, de 30/04/96, pp. 4-9).

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

En xeral, os balnearios certificados coa “Q de Calidade Turística” máis a ISO 9001 ou a ISO 14001 presentan medias máis altas en todas aquelas motivacións nas que existían diferenzas significativas. Neste sentido, estas empresas teñen unha maior percepción de que a certificación é a base para emprender o camiño cara á xestión da calidade total, que lles permitirá anticiparse aos competidores e que se configura como unha boa ferramenta de promoción de vendas. O inicio do proceso de certificación é unha decisión que se toma a nivel corporativo.

Por último, realízase a mesma análise para observar se existen diferenzas en función da categoría do establecemento e da antigüidade na certificación. Os resultados indican que entre as motivacións e a antigüidade non existen diferenzas significativas.

Na análise da categoría, e por comparar máis de dúas mostras, utilízase a análise da varianza dun factor (ANOVA). Os resultados mostran que existen diferenzas significativas en (*M05*) –requirimento dos clientes– ( $F = -3,839$ ; sig. 0,035).

Como existen tres mostras e o que interesa é saber entre que par de mostras se producen esas diferenzas, aplícase a proba de Scheffé. Os resultados sinalan que as diferenzas significativas na media entre a variable comparada (*M05*) e a categoría están entre os balnearios de dúas e de catro estrelas, pois, como era de esperar, os balnearios de catro estrelas están máis motivados para implantar e certificar a “Q de Calidade Turística” por esixencia dos clientes.

Profundando na análise das motivacións que levan aos balnearios a implantar a “Q”, realizouse unha análise factorial que permite agrupar as motivacións para certificarse noutras que substitúan ás dezaseis que se formularon no cuestionario coa menor perda de información posible, o que permitirá estudar a estrutura das motivacións que impulsan aos balnearios a certificarse. Vloeberhs e Bellens (1996), así como Brown, Van der Wiele e Loughton (1998) ou Bryde e Slocock (1998), distinguen entre motivacións internas e externas, por iso considéranse só dous factores –internos, externos– conforme á revisión bibliográfica realizada sobre o tema. Como paso previo á realización da análise factorial, é necesario comprobar que os datos obtidos mediante o cuestionario son adecuados para realizar a dita análise (táboa 5).

**Táboa 5.-** Indicadores do grao de asociación entre variables

Indicador	Matriz de correlacións	Determinante da matriz de correlacións	Test de esfericidade de Bartlett	Medida de adecuación da mostra	Índice KMO
Escala					
Razóns internas para certificarse	Variables correlacionadas	0,005	129,514 sig. 0,000	(0,829-0,771)	0,817
Razóns externas para certificarse	Variables correlacionadas	0,014	102,485 sig. 0,000	(0,539-0,836)	0,605

FONTE: Elaboración propia.

Todas as medidas indican que é adecuado proseguir coa análise factorial, polo que se extrae un número reducido de factores que poida representar as variables

orixinais, para o cal se utiliza o método de compoñentes principais e se rota a matriz de compoñentes polo método varimax<sup>12</sup>. Co obxecto de facilitar a súa interpretación, elimínanse da súa representación aquelas cargas factoriais cun valor inferior a 0,4, que é o mínimo considerado (matriz de compoñentes rotados, táboa 6).

**Táboa 6.-** Matriz rotada das motivacións para certificarse dos balnearios (% da varianza)

Motivos	Factor 1	Factor 2	Factor 3
(M08) Reducir custos	0,649		
(M09) Mellorar procesos/procedementos internos	0,873		
(M010) Mellorar o control e a eficiencia da empresa	0,889		
(M011) Base para a xestión da calidade total	0,760		
(M012) Mellorar a calidade dos servizos prestados	0,905		
(M013) Reducir o número de queixas	0,695		
(M014) Crear unha conciencia de calidade na empresa	0,820		
(M01) Ferramenta promocional de vendas			0,691
(M02) Mellorar a imaxe da empresa			0,722
(M03) Consolidar e aumentar a cota de mercado			0,812
(M04) Reforzo da vantaxe competitiva con respecto á competencia		0,562	0,572
(M05) Requirimento dos clientes		0,738	
(M06) Requisito para competir no sector		-0,442	
(M07) Decisión a nivel corporativo		0,824	
(M015) Crenza de que a certificación lle dará unha vantaxe fronte aos seus competidores		0,796	
(M016) Anticiparse aos competidores		0,788	
Valor propio	4,526	3,018	2,141
% da varianza explicada por factor	64,656%	33,532%	23,787%
% acumulado de varianza explicada	64,656%	33,532%	57,319%
Alfa de Cronbach estandarizada	0,906	0,667	

FONTE: Elaboración propia.

Unha vez aplicada a análise factorial de compoñentes principais con rotación varimax para os factores, e tras comprobar que a varianza supera o mínimo esixido do 50%, pois é dun 64,656% para os factores internos e dun 57,319% para os factores externos, pode afirmarse que as solucións son satisfactorias. Así mesmo, a Alfa de Cronbach, que mide a fiabilidade da escala, é superior a 0,8 (que é o mínimo recomendado no caso das motivacións internas) e está moi próxima ao 0,7 (que é o mínimo recomendado por outros autores).

Analizando os resultados obtidos, interprétanse os factores identificados neste estudo:

- O factor 1, que denominaremos “razóns internas”, está composto polas seguintes razóns: mellorar procesos/procedementos internos, mellorar o control e a eficiencia da empresa, mellorar a calidade dos servizos prestados, reducir o número

<sup>12</sup> Véxanse os métodos en Hair *et al.* (1999).

- ro de queixas e crear unha conciencia de calidade na empresa. A prioridade da dirección neste grupo é a mellora continua nos procesos.
- O factor 2, que denominaremos “razóns externas de esixencias”, inclúe os requirimentos dos clientes, os requisitos para competir no sector, a decisión a nivel corporativo, a crenza de que a certificación lles proporcionará unha vantaxe fronte aos seus competidores e anticiparse aos competidores.
  - O factor 3, que denominaremos “razóns externas de mercado”, engloba as seguintes razóns: ferramenta promocional de vendas, mellorar a imaxe da empresa, consolidar e aumentar a cota de mercado, reforzar a vantaxe competitiva con respecto á competencia, crer que a certificación lles proporcionará unha vantaxe fronte aos seus competidores e anticiparse aos competidores. As razóns contidas neste factor poñen a énfase en mellorar a imaxe e a posición da empresa.

Para finalizar esta análise cómpre coñecer a importancia das razóns para certificarse (táboa 7). Obsérvase que as razóns máis importantes para certificarse son as internas, cunha media de 5,8374, seguidas moi de preto polas razóns externas de mercado (5,6897). Así mesmo, hai que sinalar que os catro motivos máis importantes que levan ás empresas a implementar e a certificar a “Q de Calidade” forman parte do factor 1: razóns internas.

**Táboa 7.-** Importancia das razóns para certificarse

Factores	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
Motivacións/Razóns internas	5,8374	0,93889
Motivacións/Razóns externas de mercado	5,6897	0,62911
Motivacións/Razóns externas de esixencias	5,5057	0,70497

FONTE: Elaboración propia.

Por último, aplícase unha análise clúster que permitirá agrupar os balnearios segundo as motivacións que os impulsaron a implantar e a certificarse nun sistema de xestión da calidade. Para iso, utilízanse os resultados obtidos na análise factorial, o que permite elixir un criterio para agrupar as empresas en conglomerados, interpretar os grupos e validar os resultados.

Analizando os resultados obtidos na análise xerárquica e observando o dendograma e o coeficiente de aglomeración, podemos comprobar que a maior diferenza entre as porcentaxes de cambio ten lugar en catro conglomerados (23,7074), polo que este sería o número de grupos se nos atemos a este criterio.

Unha vez determinados os grupos que van ser utilizados na análise xerárquica, e tomando como centros iniciais os resultados desta análise –é dicir, as medias das puntuacións factoriais dos catro grupos–, aplícase a análise *k* medias, que permite ver que un dos grupos está constituído por un balneario e outro dos grupos por tres, polo que se opta por realizar a mesma análise pero con tres grupos (a diferenza entre os cambios porcentuais é de -11,9421).

Finalmente, válidase o estudo coa análise da varianza dun factor. De acordo con Lafuente, Salas e Pérez (1985, p. 142), quen consideran o criterio estatístico *F* de Fisher para determinar o número de grupos, compróbase que os tres factores son significativos (táboa 8).

**Táboa 8.-** Validación da análise conglomerado motivacións

Variable	<i>F</i>	Sig.
Puntuacións factoriais Factor 1 (razóns internas)	25,796	0,000
Puntuacións factoriais Factor 2 (razóns externas de esixencias)	11,252	0,000
Puntuacións factoriais Factor 3 (razóns externas de mercado)	23,192	0,000

FONTE: Elaboración propia.

A continuación, interprétanse os tres grupos creados, determinando á súa vez as diferenzas que existen entre eles. Na táboa 9 aparecen reflectidas as puntuacións medias das variables orixinais<sup>13</sup> que se inclúen en cada factor para cada grupo (en lugar das puntuacións factoriais) co fin de determinar os perfís medios. Por outro lado, realízase a proba de Kruskal-Wallis<sup>14</sup> para analizar as diferenzas de medias.

O primeiro grupo está formado polos balnearios que valoran máis alto tanto o primeiro factor (razóns internas) como o segundo (razóns externas de esixencias) e, polo tanto, por aqueles balnearios cuxas principais razóns para certificarse son a interna e a externa de esixencias. Porén, estas non son as únicas razóns, xa que tamén teñen en conta as razóns externas de mercado.

O segundo grupo fórmano os balnearios que, ao igual que no anterior grupo, se certifican principalmente por razóns internas para mellorar o control e a eficiencia da empresa, para mellorar a calidade dos servizos prestados..., e sendo a súa segunda motivación as razóns externas de mercado. Este grupo está composto polos balnearios que tamén teñen en conta os tres factores, aínda que neste grupo as súas valoracións medias son superiores.

O terceiro grupo non é representativo, xa que só o constitúe un balneario, que manifesta que o seu impulso para certificarse vén motivado polas razóns externas de mercado, tendo moi pouco en conta as razóns internas, é dicir, os beneficios derivados da certificación na mellora da eficiencia da empresa, na mellora dos servizos, etcétera.

Podemos afirmar que as razóns internas son as máis importantes, xa que presentan valores medios superiores nos dous primeiros grupos que constitúen prac-

13 Para calcular a media por grupo en cada factor incluíronse as variables con maior carga.

14 Optouse por utilizar esta proba en lugar da ANOVA, posto que ao dividir a mostra en tres conglomerados o número de empresas pertencente a cada grupo era pequeno, polo que se considerou máis conveniente aplicar a proba *H* de Kruskal-Wallis.

ticamente o 100% dos balnearios enquisados. Este resultado corrobora os resultados obtidos na análise descritiva previa.

Á análise clúster realizada, é dicir, ao perfil das empresas, engádense varias variables adicionais (táboa 9) que van permitir analizar con máis profundidade o perfil desas empresas. Os datos das variables adicionais forman parte doutra sección deste artigo no que se analizan, ademais das motivacións, os factores críticos da calidade e os seus resultados<sup>15</sup>.

**Táboa 9.-** Medias por factor e probas estatísticas para comparar diferenzas (conglomerado motivacións)

Factores	Medias*			Kruskal-Wallis	
	Grupo 1 n = 13	Grupo 2 n = 15	Grupo 3 n = 1	Chi-cadrado	Sig.
Razóns internas	5,5385	6,3238	2,4286	11,501	0,003
Razóns externas de esixencias	5,2692	5,8333	3,6667	7,548	0,023
Razóns externas de mercado	5,1154	6,1500	6,2500	20,812	0,000
Factores críticos	4,9217	6,2924	4,1053	14,991	0,001
Resultados nos clientes	5,9011	6,6667	6,2857	12,992	0,002
Resultados nos empregados	4,2051	5,5333	3,8889	13,428	0,001
Resultados na sociedade	3,9808	5,4333	4,2500	9,295	0,010
Resultados clave	4,2448	5,1394	3,7273	11,055	0,004

Sig. <0,05 diferenzas significativas; Sig. >0,05 non diferenzas significativas.  
\*Para calcular a media por grupo en cada factor incluíronse as variables con maior carga.

FONTE: Elaboración propia.

Tanto no grupo 1 como no 2 as razóns máis importantes para certificarse son as internas, observándose que segundo sexa o nivel de importancia desas razóns tamén será o nivel de implantación dos factores críticos e o nivel de resultados. O grupo 2, constituído polos balnearios que manifestaron que se certificaron principalmente por razóns internas e cuxa segunda motivación foron as razóns externas de mercado, presenta niveis máis altos de implantación dos factores críticos e obtén mellores resultados. Con isto corrobórase que existe unha relación entre as motivacións e a implantación dos factores críticos, así como cos resultados.

15 Estímanse como factores críticos os seguintes: a política de calidade (7 ítems), o liderado (8), as alianzas e recursos (7), a aprendizaxe (9), a xestión de empregados (11) e a xestión de procesos (15). Como resultados valóranse a satisfacción dos clientes (7), a satisfacción dos empregados (9), os resultados de impacto social (8) e os resultados clave (11). A análise factorial realizada sobre os factores críticos permitiu estudalos de maneira agregada. Tarí (2000) considera de maneira agregada os seis factores críticos da calidade: 1) factores humanos (liderado e aprendizaxe), e 2) factores técnicos –política/planificación da calidade, alianzas e recursos, xestión de empregados, mellora continua e xestión de procesos-. Noutros estudos (Beltrán *et al.*, 2003) os elementos de calidade agrúpanse en *elementos sociais* ou *soft* da calidade –persoas e liderado-, que recollen a vertente humana e social da xestión da calidade total, e en *elementos técnicos* ou *hard* da calidade –procesos e alianzas-, que recollen unha orientación operativa. Obsérvase que o criterio política/planificación da calidade actúa como guía para a xestión do resto dos elementos (Reiner, 2002).

## 5. CONCLUSIONES

Dos resultados anteriores poden extraerse as seguintes conclusións. En primeiro lugar, pode sinalarse que existen dous grupos diferenciados de razóns que levan ao inicio do proceso: por un lado, as motivacións internas, como son a necesidade de mellorar a calidade dos servizos prestados, de mellorar os procesos e procedementos internos da empresa, de mellorar o control e a eficiencia da empresa e de crear unha conciencia de calidade; e por outro lado, as motivacións externas, é dicir, que as empresas ven a necesidade de implantar e certificarse para mellorar a imaxe, reforzar a súa vantaxe competitiva con respecto á dos competidores e reducir o número de queixas. Aínda que as motivacións internas son as máis valoradas, é dicir, as máis influentes, a análise de datos permite afirmar que o inicio do proceso de implantación da calidade non só vén motivado por factores internos senón tamén por factores externos.

Cómpre resaltar que nesta investigación, desenvolvida no sector dos balnearios certificados na “Q de Calidade Turística” (polo xeral os estudos baséanse en empresas coa certificación ISO 9001), as motivacións internas son as máis valoradas. Este resultado é consistente co obtido por Cruz Ros (2007) na investigación que realizou no sector servizos, quen atopou que os motivos máis importantes son os que denominou motivos internos de competitividade, seguidos polos motivos de eficiencia ou de xestión interna. Os motivos menos valorados foron os relativos a cuestións externas ou de mercado.

A explicación da maior importancia dos motivos internos nos balnearios, fronte aos resultados dos estudos levados a cabo en empresas industriais, que atribúen unha maior importancia ás motivacións externas, podería apoiarse nos resultados obtidos por Cruz Ros (2007, p. 65), quen nas súas investigacións analizou *“si el conjunto de motivaciones que llevan a las organizaciones a implantar sistemas de calidad es diferente para aquellas empresas de servicios que siguen un enfoque de aseguramiento de aquellas otras que siguen un enfoque basado en la calidad total”*. No seu traballo demostrouse que os motivos relacionados co mercado (presión exercida pola competencia, esixencia dos clientes...) teñen un peso maior nas empresas que seguen enfoques de aseguramento da calidade que no resto das empresas que seguen un enfoque de calidade total. Este enfoque está avalado a través de numerosos traballos (Rayner e Porter, 1991; Brown e Van der Wiele, 1995; Shih, Huarng e Lin, 1996; Huarng, Horng e Chen, 1999; Beattie e Sohal, 1999; Martínez *et al.*, 2000).

Pola contra, nas empresas cun enfoque de xestión da calidade total (“Q de Calidade Turística”, norma intermedia entre a ISO e o modelo EFQM) os motivos internos e de eficiencia son os máis importantes, predominando a meta establecida polo equipo de dirección como a razón fundamental para levar a cabo a súa implantación.

En definitiva, en España os balnearios vense impulsados a implantar e a certificar a “Q de Calidade” para obter unha mellora na calidade dos servizos, dos procesos e dos procedementos internos da empresa, aínda que tamén lles preocupa a

mellora da imaxe e reforzar a súa competitividade, así como a redución de queixas, que é moi importante neste sector.

Non se atoparon diferenzas significativas entre as motivacións que impulsaron no seu momento aos xerentes dos balnearios a certificar a “Q” e o tamaño do establecemento que xestionan. Non obstante, os resultados mostran que si existen diferenzas significativas en catro das motivacións formuladas en función de se o balneario está certificado unicamente na “Q de Calidade Turística” ou se ten implantado e certificado a maiores outro sistema da xestión da calidade (a ISO 9001 ou a ISO14001, sistema de xestión ambiental), polo que se pode afirmar que existe asociación entre eses motivos e a poboación á que pertencen para as seguintes motivacións: ferramenta promocional de vendas, decisión a nivel corporativo, base para a xestión da calidade total e anticiparse aos competidores, presentando medias máis elevadas os balnearios con outra certificación a maiores da “Q”.

Así mesmo, atopáronse diferenzas significativas na motivación “requirimento dos clientes” con respecto ao parámetro categoría, mostrando que para os balnearios de catro estrelas a implantación e a certificación na “Q de Calidade” é un requirimento dos seus clientes.

Polo que respecta á estrutura das motivacións que impulsan aos balnearios a implementar e a certificar un sistema da xestión da calidade, a análise dos resultados obtidos permitiu agrupar as motivacións en tres grupos: 1) razóns internas, 2) razóns externas de esixencias, e 3) razóns externas de mercado.

Estes resultados son consistentes cos obtidos por outros estudos. Así, Escanciano, Fernández e Vázquez (2001), no seu traballo levado a cabo en 749 empresas certificadas coa ISO 9001 (tanto industriais coma de servizos) en España, agruparon as motivacións en catro: mercado –motivacións relacionadas coa mellora da posición da empresa no mercado–, eficiencia –agrupa a mellora da calidade en xeral e da operativa da empresa en particular–, anticipación –inclúe o desexo e a capacidade da empresa de percibir con antelación as oportunidades e de apropiarse delas– e reacción –recolle as razóns que reflicten a consideración da certificación como un trámite que é preciso superar–.

Cruz Ros (2007) desenvolveu unha investigación cuxa poboación estaba formada por 116 empresas (medianas e grandes) do sector servizos (hostalería, banca, seguros, transporte e hospitalario). Os resultados obtidos por este autor permitiron definir tres factores: motivos externos de mercado ou de contorna, motivos internos de competitividade e motivos de eficiencia ou de xestión interna.

A modo de resumo, os balnearios teñen unha clara percepción de que a “Q de Calidade Turística” lles proporciona unha maneira de organizar o traballo (dirección e xestión, organización diaria e atención ao cliente), o que lles permite mellorar a calidade dos servizos prestados. Isto obrígaos a unha mellora continua de todos os procesos internos, permitiéndolles mellorar a eficiencia da empresa sobre todo na atención ao cliente e nos servizos que se ofrecen. A implantación garante-



lles a satisfacción e o cumprimento das expectativas dos clientes, posto que o cliente percibe que a empresa traballa con calidade.

Así mesmo, os balnearios perciben que a “Q de Calidade” lles facilita un mellor posicionamento no mercado e os diferencia dentro do sector, permitíndolles consolidar e aumentar a cota de mercado e reducir o número de queixas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADANUR, S.; ALLEN, B. (1995): “First Results on the Effects of ISO 9000 in the US Textile Industry”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2 (3), pp. 41-52.
- ALBACETE, C.A.; FUENTES, M.; LLORÉNS, F.J. (2007): “Service Quality Measurement in Rural Accommodation”, *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 45-65.
- ALÉN, M.E.; RODRÍGUEZ, L. (2004): “Evaluación de la calidad percibida por los clientes de establecimientos termales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”, *Revista Galega de Economía*, 13 (1-2), pp. 1-18.
- ANDERSON, S.W.; DALY, J.D.; JOHNSON, M.F. (1999): “Why Firms Seek ISO 9000 Certification: Regulatory Compliance or Competitive Advantage?”, *Production And Operations Management*, 8 (1), pp. 28-43.
- ARTAL TUR, A.; GARCÍA SÁNCHEZ, A.; RUIZ BELIJAR, J. (2004): “El turismo de salud, características de la demanda: implicaciones y consecuencias para el tejido empresarial de la región de Murcia”, *I Jornadas de Economía del Turismo*. Palma de Mallorca.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE BALNEARIOS (2011): *Dossier Anbal 2011*. Madrid: ANBAL.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTACIONES TERMALES; ASOCIACIÓN NACIONAL DE BALNEARIOS (2006): *Información de datos del termalismo en España*. Madrid: ANET/ANBAL.
- BABBIE, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- BEATTIE, K.R.; SOHAL, A.S. (1999): “Implementing ISO 9000: A Study of its Benefits among Australian Organizations”, *Total Quality Management*, 10 (1), pp. 95-106.
- BELTRÁN MORALES, L.F.; GARCÍA RODRÍGUEZ, F.; BORGES CONTRERAS, J.; SÁNCHEZ MOTA, G.; ORTEGA RUBIO, A. (2003): “Environmental and Socioeconomic Multivariate Analysis of the Primary Economic Sector of Mexico”, *Sustainable Development*, 11 (2), pp. 77-83.
- BOULTER, L.; BENDELL, T. (2002): “How can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence?: What the Companies Think”, *Measuring Business Excellence*, 6 (2), pp. 37-41.
- BRIGGS, S.; SUTHERLAND, S.; DRUMMOND, S. (2007): “Are Hotels Serving Quality? An Exploratory Study of Service Quality in the Scottish Hotel Sector”, *Tourism Management*, 28 (4), pp. 1006-1019.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. (1995): “Industry Experience with ISO 9000”, *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (2). Bradford: MCB University Press.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. (1998): “Smaller Enterprises Experiences with ISO 9000”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), pp. 273-285.
- BRYDE, D.; SLOCOCK, B. (1998): “Quality Management Systems Certification: A Survey”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp. 467-480.
- BUTTLE, F. (1997): “ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- CAMISÓN, C.; YEPES, V. (1994): “Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística”, *Libro de ponencias del Primer Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana*, pp. 583-620.

- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996): "Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7) pp. 36-47.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", *Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. (1999): "Tipología de empresas certificadas según la normativa ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*. Burgos: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- CASADESÚS, M.; MARIMON, F.; ALONSO, M. (2010): "The Future of Standardised Quality Management In Tourism: Evidence from the Spanish Tourist Sector", *The Service Industries Journal*, 30 (14), pp. 2457-2474.
- 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", *Dirección y Organización*, 33 (marzo), pp. 33-73.
- ESCANCIANO, C. (2001): "La empresa española y su opinión sobre el ISO 9000", *Economía Industrial*, 34 (1), pp. 151-159.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (2001): "ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: Results of a National Survey", *The TQM Magazine*, 13 (3), pp. 192-200.
- FERGUSON, M.C.; SÁNCHEZ, A.; SIERRA, C. (1999): "Análisis de los sistemas de gestión de la calidad según la normativa ISO 9000 en las empresas de la provincia de Cádiz", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*. Burgos: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- GHOBIADIAN, A.; GALLEAR, D.N. (1996): "Total Quality Management in SMEs", *Omega. The International Journal of Management Science*, 24 (1), pp. 83-106.
- GIGUERE, M.; SMITH, P. (1999): "ISO 9000: Service Companies can Benefit", *Ivy Business Journal*, 63, pp. 13-16.
- GO, F.M.; GOVERS, R. (2000): "Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness", *Tourism Management*, 21 (1), pp. 79-88.
- GOTZMANI, K.D.; TSIOTRAS, G.D. (2002): "The True Motivations Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM", *International Journal of Quality*, 19 (2), pp. 151-169.
- GRANDE, I.; ABASCAL, E. (2000): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 5ª ed. Madrid: ESIC.
- GUNNLAUGSDÓTTIR, J. (2002): "The Quality Must be on Record: A Survey of Organizations Having an ISO 9000 Certification in Iceland", *Records Management Journal*, 12 (2), pp. 40-47.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAMAN, R.; BLACK, W. (1999): *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- HARRINGTON, D.; AKEHURST, G. (2000): "An Empirical Study of Service Quality Implementation", *The Service Industries Journal*, 20 (2), pp. 133-156.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. (2006): "A Delphi Study on Motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (7), pp. 807-827.
- HUANG, F.; HORNG, C.; CHEN, C. (1999): "A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance", *Total Quality Management*, 10 (7), pp. 1009-1025.

- JONES, R.; ARNDT, G.; KUSTIN, R. (1997): "ISO 9000 Amongst Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (7), pp. 650-660.
- KANJI, G.K. (1998): "An Innovative Approach to Make ISO 9000 Standards More Effective", *Total Quality Management*, 9 (1), pp. 67-78.
- KANJI, G.K.; ASHER, M. (1996): *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2001): "Audit and Self-Assessment in Quality Management: Comparison and Compatibility", *Managerial Auditing Journal*, 16 (6), pp. 366-377.
- KARTHA, C.P. (2002): "ISO 9000:2000 Quality Management Systems Standards: TQM Focus in the New Revision", *The Journal of American Academy of Business*, (September), pp. 1-6.
- KAYNAK, H. (2003): "The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 21 (4), pp. 405-435.
- KINNEAR, T.C.; TAYLOR, J.R. (1995): *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. 4ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- LAFUENTE, A.; SALAS, V.; PÉREZ, R. (1985): "Tipos de empresario y empresa. El caso de las nuevas empresas españolas", *Economía Industrial*, (noviembre-diciembre), pp. 139-151.
- LAMBIN, J. (1990): *Marketing estratégico*. McGraw Hill.
- LAMPRECHT, J.L. (1996): *ISO 9000 en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: AENOR.
- LASCELLES, D.M.; DALE, B.G. (1989): "A Review of the Issues Involved in Quality Improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 5 (5), pp. 76-94.
- LATTIN, G.W. (1994): *The Lodging and Food Service Industry*. Lansing, MI: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- LEE, T.Y. (1998): "The Development of ISO 9000 Certification and the Future of Quality Management. A Survey of Certified Firms in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2), pp. 162-177.
- LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C.; LEE, T.Y. (1999): "Costs and Benefits of ISO 9000 Series: A Practical Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (7), pp. 675-691.
- LIPOVATZ, D.; STENOS, F.; VAKA, A. (1999): "Implementation of ISO 9000 Quality Systems in Greek Enterprises", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (6), pp. 534-551.
- MAGD, H.; CURRY, A. (2003): "An Empirical Analysis of Management Attitudes Towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, 15 (6), pp. 381-390.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÀ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*. Burgos: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÀ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. (2000): "Analysis of the Implementation of ISO 9000 Quality Assurance Systems", *Work Study*, 49 (6), pp. 229-241.
- MCADAM, R.; MCKEOWN, M. (1999): "Life After ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland", *Total Quality Management*, 10 (2), pp. 229-241.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): *Marketing turístico*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

- NAJMI, M.; KEHOE, D.F. (2001): "The Role of Performance Measurement Systems in Promoting Quality Development Beyond ISO 9000", *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (1-2), pp. 159-172.
- NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY (1998): "UK Companies Register for Efficiency", *Quality Digest*, 29 (6), pp. 43-48.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- PRAJOBO, D.I. (2005): "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between Manufacturing and Services Firms", *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3), pp. 217-228.
- QUAZI, H.A.; PADIBJO, S.R. (1998): "A Journey Toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification – A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp. 489-508.
- RAGOTHAMAN, S.; KORTE, L. (1999): "The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms", *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (1), pp. 59-73.
- RAYNER, P.; PORTER, L.J. (1991): "BS 5759/ISO 9000 – The Experience of Small and Medium Sized Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (6), pp. 16-28.
- REINER, G. (2002): "Analysis of Critical Factors of Company Success Based on the EFQM Excellence Model", *Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management*, 2, pp. 361-366. Verona.
- RENNER, P. (1994): *Basic Hotel Front Office Procedures*. 3ª ed. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M.; SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en F.J. Sarabia [coord.]: *Metodología para la investigación en marketing y administración de empresas*, pp. 363-393. Madrid: Pirámide.
- SANTOMÁ, R. (2008): *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España*. (Tese de doutoramento). Barcelona: Universitat Ramon Llull, Institut Químic de Sarrià.
- SELLES, M.E.; TRIGUEROS-PINA J.A. (2008): "Management and Measurement of Quality in in ISO 9000 Organisations: An Empirical Study in Spain", *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, pp. 481-492.
- SHIH, L.; HUANG, F.; LIN, B. (1996): "ISO Taiwan: A Survey", *Total Quality Management*, 7 (6), pp. 681-690.
- STEVENSON, H.T.; BARNES, C.F. (2002): "What Industrial Marketers Need to Know about ISO 9000 Certification: A Review, Update, and Integration with Marketing", *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 695-703.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R.N. (2001): "A Conceptual Model for Total Quality Management in Service Organizations", *Total Quality Management*, 12 (3), pp. 343-363.
- TANG, S.L.; KAM, C.W. (1999): "A Survey of ISO 9001 Implementation in Engineering Consultancies in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (6), pp. 562-574.
- TARÍ, J.J. (2000): *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante: Universidad de Alicante.
- TORRE, G.P.; ADENSO-DÍAZ, B.; GONZÁLEZ, A.B. (2001): "Empirical Evidence about Managerial Issues of ISO Certification", *The TQM Magazine*, 13 (5), pp. 355-360.
- TSOUR, S.; LIN, Y.C. (2004): "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior", *Tourism Management*, 25 (4), pp. 471-481.

- VALLEN, J.J.; VALLEN, G.K. (1991): *Check-in Check-out*. 4ª ed. Dubuque, IO: Wm.C. Brown.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, A.R.T.; DALE, B.G.; CARTER, G.; KOLB, F.; LUZÓN, D.M.; SCHMIDT, A.; WALLACE, M. (1996): "Self-Assessment: A Study of Progress in Europe's Leading Organizations in Quality Management Practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (1), pp. 84-104.
- VLOEBERGHES, D.; BELLENS, J. (1996): "Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium", *Quality Progress*, 29 (6), pp. 43-48.
- WESTON, F.C. (1995): "What do Managers Really Think about Registration Process?", *Quality Progress*, 28 (10), pp. 67-73.
- WITHERS, E.; EBRAHIMPOUR, M. (1996): "An Examination of ISO 9000 Registration Practices of American, German and Japanese Firms Operating in the USA", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (7), pp. 8-22.
- WITHERS, E.B.; EBRAHIMPOUR, M. (2001): "Impacts of ISO 9000 Registration on European Firms: A Case Analysis", *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2), pp. 139-151.
- YAHYA, S.; GOH, W.K. (2001): "The Implementation of an ISO 9000 Quality System", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), pp. 941-66.
- ZARAMDINI, W. (2007): "An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: The UAE Experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (5), pp. 472-491.