

**FACTORES CHAVE DE IMPLANTACIÓN/CERTIFICACIÓN DA NORMA UNE 302001 DE TURISMO INDUSTRIAL NA COMUNIDADE AUTÓNOMA DE GALICIA**

Manuel MARTÍNEZ CARBALLO\*

Eduardo GUILLÉN SOLÓRZANO

Silvia PORTELA MAQUIEIRA

Universidade da Coruña

RESUMO. Neste artigo analízanse os principais factores chave ou motivacións que impulsaron ás entidades galegas, concretamente Adegas de Viño, a implantar/certificar a Norma UNE 302001 de Turismo Industrial. Nun primeiro punto, contextualízase o traballo falando da importancia da calidade na actualidade, para posteriormente recoller un apartado cunha breve referencia á Marca Q de Calidade Turística e centrarse nas razóns ou motivos que levan ás organizacións a implantar/certificar un Sistema de Xestión da Calidade, especialmente o da Norma ISO 9001. Unha vez descrita a metodoloxía da investigación realizada, expóñense os resultados obtidos da análise descritiva dos factores/motivacións e, finalmente, enuméranse as conclusións e as futuras liñas de investigación. Este traballo forma parte dunha investigación máis ampla a nivel nacional co obxectivo de desenvolver un marco de referencia neste subsector do Turismo Industrial.

*Palabras chave:* xestión da calidade, calidade turística, Marca Q, Norma UNE 302001, motivación.

**KEY SUCCESS FACTORS ON THE IMPLEMENTATION OF THE UNE 302001 STANDARD ON INDUSTRIAL TOURISM IN THE AUTONOMOUS REGION OF GALICIA**

**ABSTRACT.** In this paper we analyze the main motivations that have pushed Galician companies, and in particular Wine Cellars and Vineyards, to implement the UNE 302001 Standard related to industrial tourism. First, we present a framework where the relevance of the quality is outlined nowadays and then we present the Q Brand as a standard on Tourism Quality in order to focus on the main reasons why companies decide to implement or certify their Quality Management System, and especially the ISO 9001 Standard. Once the methodology supporting the research is described, we present the results obtained from the descriptive analysis of the factors/motivations and, finally, the conclusions and the future research lines are listed. This work is part of a wider research at national level with the aim to develop a reference framework in the Industrial Tourism sector.

*Keywords:* quality management, tourist quality, Q Brand, UNE 302001, Motivation.

**1. CONTEXTUALIZACIÓN. A IMPORTANCIA DA CALIDADE NA ACTUALIDADE**

O contexto actual no que as organizacións desenvolven as súas actividades é moi distinto ao de hai uns cantos anos cando non se valoraba a calidade nas empresas, principalmente debido a que a cantidade demandada era moi superior á ofertada e, polo tanto, o mercado absorbía toda a produción. Hoxe en día, son cada vez máis as organizacións a nivel mundial; empresariais ou non empresariais; pequenas, medias ou grandes; públicas ou privadas; e de calquera sector que deciden implantar e/ou certificar posteriormente algunha marca de calidade de cara a consolidar a súa posición no mercado ou mesmo

---

\* Manuel Martínez Carballo, Dpto. de Análise Económico e Administración de Empresas. Escola de Deseño Industrial – Campus de Ferrol, e-mail: mmc@udc.es. Eduardo Guillén Solórzano, Dpto. de Análise Económico e Administración de Empresas, Facultade de Economía e Empresa – Campus de Elviña, e-mail: edugs@udc.es, Silvia Portela Maquieira, Máster en Planificación e Xestión de Destinos e Novos Produtos Turísticos. Universidade da Coruña (UDC), España.

chegar a ser máis competitivas neste sector globalizado. No caso concreto de España, esta situación comeza a consolidarse ao longo da década dos noventa, producíndose un grande incremento a principios do novo milenio. Ademais, convén destacar que malia que os primeiros pasos neste senso aparecen no sector industrial, o sector turístico non se mantivo nin se mantén á marxe no uso destas marcas de calidade, xa que, as estratexias competitivas baseadas nos prezos están dando paso a outras cuxo factor chave é a provisión dun servizo de alta calidade (Crauser, 1998) co obxectivo de facer fronte aos importantes cambios culturais, sociolóxicos e económicos aos que se enfronta o sector, como son entre outros a saturación dos mercados, a crecente competencia, a incorporación de novas tecnoloxías, os cambios nos gustos e necesidades dos clientes, etc. Para moitas entidades este compromiso coa calidade ocupa aínda un nivel secundario; porén, pódese afirmar que todas elas son conscientes da súa importancia, o que non implica necesariamente o desenvolvemento ou a implantación da calidade de forma inmediata. O máis importante é darse conta e ter claro que a calidade non é un problema que hai que resolver senón que é unha oportunidade que se ten hoxe en día para competir no sector actual. Nesta liña maniféstanse moitos traballos entre os que cabe citar os de Ross e Shetty (1985), Garvin (1987), Kaibel (1990), Spitzer (1993), Belohlav (1993), Conti (1993), Grant et al. (1994), Sarabia et al. (1994), Powell (1995), Camisón (1996) e Fernández Sánchez (1996), entre outros, que intentan analizar o alcance que ten a calidade na estratexia competitiva.

Por outra banda, as marcas de calidade permiten xerar maior confianza aos clientes, diferenciarse no mercado do resto dos competidores, etc. Para Camisón (1996), as medidas particulares a nivel empresarial son insuficientes se non están integradas nun proxecto moito máis amplo, xa que, estudos realizados no sector turístico español inclúen como causas de perda da competitividade, tanto os factores internos como externos ás organizacións turísticas.

No ámbito do noso país levouse a cabo neste contexto unha estratexia de xestión integrada da calidade na que cooperaron tanto os entes públicos como organizacións privadas, xurdindo no ano 1997 os denominados Plans de Calidade Turística (meta común do sector turístico privado e da Administración Turística Española) que co tempo evolucionaron para converterse no Sistema de Calidade Turístico Español (SCTE), sendo unha das súas principais actuacións para consolidar esta estratexia común o apoio á creación da única marca de calidade neste sector como é a Marca Q de Calidade Turística, obxecto de análise parcial neste traballo.

## **2. BREVE REFERENCIA Á MARCA Q DE CALIDADE TURÍSTICA**

A Marca de Calidade Turística Española, representada na actualidade pola imaxe dun Q, é unha marca de garantía que se caracteriza por ser *rigorosa*, posto que, para obtela se fai imprescindible superar probas de carácter obxectivo establecidas nas normas; *prestixiosa*, porque proba o compromiso empresarial de acadar a plena satisfacción do cliente mediante un servizo excelente; *diferenciadora*, no senso de que unicamente poden obtela aqueles establecementos que aseguren o cumprimento duns niveis mínimos de servizo, e por último *fiable*, porque os mecanismos utilizados para avaliar o cumprimento ou non dos requisitos das normas, son independentes do sector e se deseñan de acordo coa normativa intersectorial aplicable (Foronda y García, 2009).

Esta marca de garantía xurdiu da necesidade de aplicar un sistema de xestión homoxéneo a todo o sector turístico español e que hoxe en día é coordinado polo Instituto para a Calidade Turística Española (ICTE) como único xestor que naceu co apoio da Administración Turística do Estado. Este organismo español, privado, independente e sen

ánimo de lucro, ten como funcións básicas as de *normalización, implantación, certificación e promoción* da Marca Q de Calidade Turística Española.

Na actualidade, existen Normas de Calidade para os seguintes subsectores turísticos:

- Aloxamentos Rurais
- Autocares de Turismo
- Balnearios
- Cámpings
- Campos de Golf
- Convention Bureaux
- Espazos Naturais Protexidos
- Estacións de Esquí
- Formación e Cualificación de Guías de Turismo
- Hoteles e Apartamentos Turísticos
- Instalacións Náutico Deportivas
- Lecer Nocturno
- Oficinas de Información Turística
- Palacios de Congresos
- Patronatos de Turismo
- Praias
- Servizos de Azafatas
- Servizos de Restauración
- Servizos Turísticos de Intermediación
- Tempo Compartido
- Turismo Activo
- Turismo Industrial

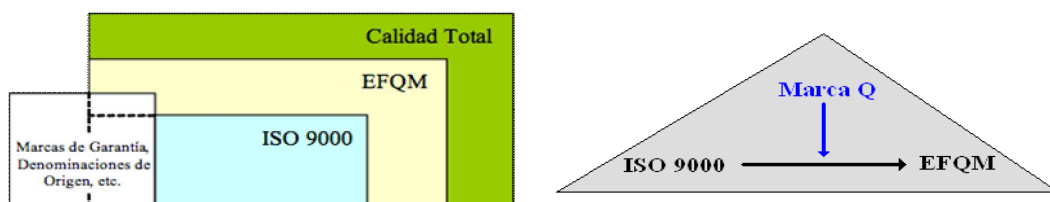
A implantación e/ou posterior certificación desta Marca Q de Calidade Turística serve tamén como unha ferramenta de autoavaliación, xa que, as normas nas que se basea requiren unha análise exhaustiva de todas as áreas do establecemento nas que se realiza unha dobre análise baseada no sistema de calidade e nas correspondentes comprobacións físicas. Por outra banda, se se aplica de xeito recorrente no tempo, proporciona unha información moi valiosa sobre a efectividade das medidas correctoras implantadas para mellorar os puntos débiles, así como, da eficacia conseguida á hora de reforzar as áreas máis positivas (Carrasco, 2009; 2013).

No contexto actual a certificación dun sistema de xestión da calidade xa non representa unha vantaxe competitiva, senón que esta fase debe entenderse como un proceso de mellora continua que nos levará ao camiño da Excelencia. O que está claro é que unha empresa turística española que implante un sistema de xestión da calidade mediante esta marca de garantía, vai ter unhas vantaxes para ela mesma (mellora do produto ou servizo e polo tanto da competitividade, instrumento complementario para a promoción e comercialización, ...); así como, uns beneficios para o cliente (diminución da incerteza ante a elección do establecemento turístico, confianza, garantía, ...).

Nembargantes, como unha marca de garantía é algo particular do noso dereito interno, existe como inconveniente principal a falta de recoñecemento deste distintivo externo de calidade, tanto polo consumidor internacional coma por parte dos operadores estranxeiros, a diferenza do que acontecería coa certificación ISO 9000 que é recoñecida

internacionalmente. Por iso, aquelas empresas turísticas que reciban unha alta porcentaxe de clientes estranxeiros deberían certificar o seu sistema de xestión da calidade baseado nunha norma internacional como podería ser a familia de Normas ISO 9000 ou mesmo situarse no última etapa da evolución histórica do termo calidade, que é a calidade total, mediante a obtención da Excelencia a través do Modelo EFQM, por exemplo (Membrado, 2002). Responsables do Instituto para a Calidade Turística Española sinalan que a Marca Q de Calidade Turística é recoñecida no mercado por máis dun 40% do público en xeral. Neste senso, o ICTE sinala ademais que as Normas Turísticas de Calidade se sitúan nun nivel intermedio entre as Normas ISO 9000 e o Modelo EFQM de Excelencia (figura 1), polo que a implantación da Marca Q de Calidade Turística é perfectamente compatible cunha certificación ISO 9000 e coa de Excelencia, estando a diferenza entre ambas as dúas certificacións nos requisitos aplicables e o nivel de esixencia das Normas de referencia. De feito, algunhas Comunidades Autónomas realizaron un estudo para ver a compatibilidade de poder certificar conxuntamente nunha empresa turística a Marca Q e a ISO 9000.

Figura 1. ISO 9000, a Marca Q e o Modelo EFQM.



Fonte: Elaboración propia

Por último, indicar que o proceso de adhesión e certificación da Marca Q, se rexe por un proceso secuencial de once actividades relativas tanto á entidade turística coma ao ente xestor (ICTE), e que de forma moi breve se pode resumir na seguinte figura 2.

Figura 2. Proceso de adhesión e certificación da Marca Q de Calidade Turística

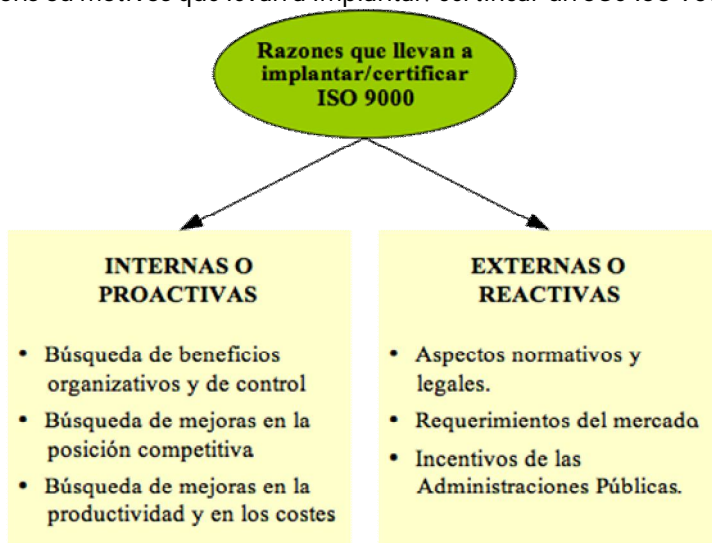


Fonte: Instituto para a Calidade Turística Española

### 3. RAZÓN OU MOTIVOS QUE LEVAN A IMPLANTAR/CERTIFICAR UN SISTEMA DE XESTIÓN DA CALIDADE

A literatura existente neste senso é bastante extensa pero moi centrada no caso particular da implantación/certificación das Normas ISO 9001. As razóns ou motivos que poden levar a unha organización a tomar a decisión de implantar e/ou certificar un sistema da calidade conforme este referencial pódense englobar basicamente en dous tipos: causas internas ou proactivas e causas externas ou reactivas. As primeiras responden a motivacións xeradas dentro da organización, mentres que as segundas tratan de dar resposta a determinados estímulos ou presións do ámbito económico-empresarial. Na seguinte figura recóllense os exemplos máis frecuentes da realidade actual.

Figura 3. Razóns ou motivos que levan a implantar/certificar un SGC ISO 9000



Fonte: Elaboración propia a partir da literatura máis significativa

Unha cuestión necesaria que hai que ter clara dende un primeiro momento, é que non hai que confundir as razóns ou motivos que adoitan ser previos ao proceso de implantación/certificación das normas ISO 9000 co que se denominan beneficios que se xeran cando se pon en marcha o referido sistema de xestión da calidade.

De forma explícita, Brown et al. (1998) enumeran como razóns as esixencias dos clientes, a presión dos competidores, o ámbito legal ou regulamentario e as causas de tipo interno. Tsiotras e Gotzamani (1996) consideran como razóns máis importantes mellorar a organización interna e a produtividade. Citan ademais que a implantación/certificación de conformidade coas normas ISO 9000 pode axudar a mellorar a imaxe da empresa, satisfacer a demanda dos clientes e/ou a presión do mercado, e tamén, facilitar contratos con clientes e as exportacións. De forma similar, Jones et al. (1997) establecen como motivos principais os seguintes: o requirimento de clientes importantes, a anticipación ás necesidades e expectativas do mercado, o desexo de mellorar internamente, o desexo de mellorar a competitividade da organización, así como, a importancia da certificación como ferramenta de márketing e de cara á supervivencia.

Martínez Fuentes et al. (2000) especifican que as causas internas xiran en torno á idea da mellora continua e a redución de custos que un sistema estruturado de xestión da calidade, como un sistema ISO 9000, pódennlle proporcionar á organización. Como razóns externas citan a mellora da imaxe e a posición competitiva da empresa no mercado e a presión que pode realizar un cliente importante esixindo que os seus provedores estean certificados, entre outras.

Dentro das razóns ou motivos de tipo externo, a pesar de non ser moi explícita a literatura neste aspecto, non hai que esquecer os incentivos das distintas Administracións Públicas, non só incentivos de tipo económico (subvencións a fondo perdido) senón tamén non económicos (seminarios, congresos, xornadas,... nos que se trata de difundir unha cultura de calidade e se discuten temas actuais relativos a esta materia).

Outra razón externa específica que comeza a ser realidade no contexto no que as empresas compiten a data de hoxe, é a necesidade dunha certificación ISO 9000 para poder participar en determinados concursos públicos ou privados, segundo se pon de manifesto no traballo realizado por Beirão e Sarsfield (2002). Co paso do tempo esta

situación cambiou totalmente, xa que, segundo indicaban Brown e Van der Wiele (1995), á hora de acadar contratos públicos o máis importante era o prezo sobre a calidade, cando agora a calidade é tamén un factor moi importante. Indirectamente este motivo pódese incluír ou tratar como unha esixencia por parte dos clientes, pero debido á importancia que cobrará no futuro quérese facer referencia a el de forma independente.

Meegan e Taylor (1997) falan dun terceiro grupo de motivacións distintas das internas e das externas, que serían as que fan referencia a cando unha compañía se certifica porque as demais empresas da competencia o fan ou porque é "algo que está de moda" e teñen certa desconfianza a perder a posición competitiva que teñen no mercado se se quedan atrás.

Huang et al. (1999) refírense a outro grupo de motivos que levan a unha organización a certificarse e que eles mesmos denominan como razóns pasivas e razóns activas. As primeiras teñen como único obxectivo a obtención do certificado, mentres que as segundas se refiren a que a certificación é parte dun esforzo de toda a organización cara á calidade total. Estes autores tamén sinalan un terceiro grupo que son as relacionadas coa internacionalización no senso de que a certificación ISO 9000 abre camiños a nivel internacional.

En canto á prioridade dunhas razóns perante outras, Carlsson e Carlsson (1996) sinalan que os aspectos normativos ou legais adoitan ter unha influencia moito menor na decisión de implantar/certificar un sistema da calidade deste tipo. Por outra banda, os estudos de Rayner e Porter (1991), Taylor (1995) e Gustafsson et al. (2001) revelan que no caso concreto das pequenas e medianas empresas os motivos externos xogan un papel moito máis importante dentro do conxunto de motivacións para se certificar.

Por último, no traballo realizado por Llopis e Tarí (2003), de forma similar que no de Bryde e Slocock (1998), non se atopa relación ningunha entre as razóns ou motivos analizados neste punto co que é o tamaño da organización.

Tendo en conta todos estes motivos de implantación/certificación das Normas ISO 9000 e considerando certa similitude cos que poden ser para a Marca Q de Calidade Turística, formúlase nos seguintes apartados unha análise destes factores para este último sistema de xestión da calidade.

#### **4. METODOLOXÍA DA INVESTIGACIÓN REALIZADA**

Neste apartado descríbese a metodoloxía empregada para a realización da investigación empírica referenciada con anterioridade cuxo obxectivo final é a determinación dos motivos de implantación da Norma UNE 302001 de Turismo Industrial na Autonomía de Galicia.

Na actualidade son xa máis de 1.900 establecementos turísticos españois que posúen a Marca Q de Calidade turística. O estudo centrouse na Norma UNE 302001 por ser unha das últimas Normas ou subsectores turísticos que se incorporou ao distintivo da Marca Q (ano 2012). Por outra banda, tamén se cinguiu á comunidade galega por ser unha das primeiras comunidades nas que ten implantado/certificado este referencial da calidade turística (decembro de 2012).

Na figura 4 do Anexo, pódese apreciar que o distintivo do Turismo Industrial representa aproximadamente o 1,20% do conxunto das certificacións da Marca Q de Turismo Industrial e, Galicia achega á súa vez case o 50% deste Sistema de Xestión da Calidade (11 de 23). Por detrás atópase A Rioxa con 6, Castela e León con 4, e Andalucía e País Vasco con 1 entidade cada unha das elas.

O perfil destas 11 entidades galegas certificadas son única e exclusivamente Adegas de Viño, ao igual que a das restantes comunidades. Trátase dun grupo de organizacións no que existe pouca homoxeneidade, xa que, algunhas das Adegas de Viño teñen unha

antigüidade de máis de 85 anos e outras son de recente creación que iniciaron a súa actividade hai 10 anos. Esta diversidade tamén se pode apreciar noutras variables como por exemplo, o número de empregados, a facturación anual...

Unha vez analizados os criterios e o perfil da poboación obxectivo, procédese a realizar unha base de datos "ad-hoc" con todos os establecementos turísticos galegos certificados coa Norma UNE 302001 de Turismo Industrial a partir da información obtida na Web do Instituto para a Calidade Turística Española (<http://www.ict.es>) que, neste caso concreto, se trataba de adegas. Posteriormente, elabórase un cuestionario por parte de especialistas en temas de calidade e turismo que recolle distintos aspectos sobre esta marca de garantía (perfil das empresas, factores motivantes, impactos positivos e negativos da implantación/certificación, prestixio da marca, etc.) e, que por motivos de espazo neste traballo, non se poden abordar na súa totalidade, daí que nesta publicación se fale dunha parte da investigación centrada nos factores ou motivos de implantación.

Finalmente, envíase a enquisa á totalidade das adegas que forman parte da base de datos mediante correo electrónico e con seguimento telefónico para tratar de ter unha mostra o máis representativa posible. Unha vez recibidos os cuestionarios procédese á tabulación e análise dos mesmos e extráense os resultados correspondentes. Na táboa A1 do Anexo recóllese o diagrama temporal no que aparecen reflectidos os distintos momentos da investigación realizada. As preguntas relativas aos factores ou motivos iniciais que induciron a este tipo de establecemento turísticos (Adegas de Viño) da nosa comunidade a implantar/certificar a Marca Q de Calidade Turística (Norma UNE 302001 de Turismo Industrial) recóllense na táboa 2.

Táboa 2. Motivos de implantación da Norma UNE 302001 de Turismo Industrial (I)

Pregunta	Escala
P1. A presión da competencia posto que os outros competidores a teñen	1 2 3 4 5
P2. Tratar de ser mellor cós competidores e diferenciarme no mercado	1 2 3 4 5
P3. Poder utilizar o certificado con fins comerciais	1 2 3 4 5
P4. Mellorar a satisfacción dos clientes	1 2 3 4 5
P5. Mellorar, en xeral, a calidade do servizo	1 2 3 4 5
P6. Mellorar a xestión interna da organización	1 2 3 4 5
P7. A proposta dun terceiro: Admón. Pública, clientes, ...	1 2 3 4 5
P8. A existencia de subvencións para este fin	1 2 3 4 5

Son 8 preguntas que cada unha das organizacións tiña que valorar nunha escala de 1 a 5; onde o 1 significa nada ou moi pouco importante na decisión, o 2 pouco importante, o 3 algo importante, o 4 bastante importante, e o 5 moi importante e moi decisivo.

Estas preguntas agrupáronse á súa vez en catro bloques ben diferenciados que aparecen recollidos a continuación:

Táboa 3. Motivos de implantación da Norma UNE 302001 de Turismo Industrial (II)

FACTORES/MOTIVOS DE IMPLANTACIÓN/CERTIFICACIÓN	PREGUNTAS
Relacionados coa competencia	P1 y P2
Motivos comerciais	P3 y P4
Cuestións de mellora na xestión	P5 y P6
Outros motivos	P7 y P8

O índice de resposta obtido é de aproximadamente o 90%, xa que, das 11 adegas ás que pedimos que participaran na enquisa, 10 delas colaboraron (a nivel nacional representaría máis dun 40%).

Entre as adegas que compoñen a mostra existe unha gran diversidade en canto ao seu ano de fundación, sendo este un valor pouco homoxeneizado, xa que, algunhas adegas contan con máis de 85 anos de antigüidade e outras son relativamente novas. A de máis recente creación iniciou a súa actividade hai 10 anos. Tamén se aprecia variedade nos datos sobre o número de empregados e facturación anual.

Táboa 4. Perfil da mostra por persoal e facturación (2013)

EMPREGADOS %	FACTURACIÓN EN MILLÓNS DE EUROS %
De 0 a 9 40%	De 0 a 2 40%
De 9 a 49 20%	De 2 a 10 40%
De 50 a 249 40%	De 10 a 50 10%
Máis de 250 0%	Máis de 50 10%

Observando os datos obtidos pódese dicir que o 60% das adegas que participaron na enquisa teñen menos de 50 empregados e o 20% facturou máis de 10 millóns de euros no ano 2013. Independentemente das características de cada adega, a calidade é un tema de importancia en todas elas, así como a innovación e a adecuación dos seus procedementos ás demandas do sector.

Na seguinte táboa aparece recollida a duración do proceso de certificación para poder cuantificar o tempo adicado a este proceso e a data na que obtiveron a Marca Q de Turismo Industrial.

Táboa 5. Perfil da mostra por tempo adicado á certificación e pola data de obtención

TEMPO ADICADO Á CERTIFICACIÓN %	DATA DE CERTIFICACIÓN %
Menos de 6 meses 70 %	Outubro de 2012 10 %
Entre 6 e 12 meses 30 %	Novembro de 2012 60 %
	Decembro de 2012 30 %

Perante esta información, obsérvase que o proceso de certificación foi relativamente curto, posto que o 70% das adegas que participaron na enquisa adicaron menos de 6 meses a esta xestión.

Unha ampla porcentaxe das adegas, concretamente o 60% obtiveron a Marca Q en novembro de 2012 debido á campaña dinamizadora que tivo lugar por parte da “Ruta do Viño Rías Baixas” e Turgalicia durante ese ano.

En canto á axuda ou colaboración externa; ben sexa a través de consultoría externa privada, consultoría externa gratuíta, apoio doutra empresa con experiencia, apoio de Turgalicia, ...; para tratar de estudar o xeito no que as adegas levaron a cabo a xestión da certificación, a resposta obtida revela que o 100% destas empresas utilizaron apoio externo para implantar os requisitos da Marca Q de Turismo Industrial. Ademais, este apoio externo foi facilitado a todas as adegas pola mesma entidade consultora cuxa valoración do seu traballo aparece recollida na seguinte táboa (un 90% das adegas valorou como bo ou moi bo o servizo de apoio externo recibido mentres que un 10% calificouno de regular).

Táboa 6. Valoración do apoio externo recibido		Táboa 7. Datos sobre a valoración da entidade certificadora	
VALORACIÓN	%	VALORACIÓN	%
Regular	10 %	Regular	20 %
Bo	50 %	Boa	50 %
Moi bo	40 %	Moi boa	30 %

Tamén preguntouse sobre a valoración da entidade certificadora que lle verificou o cumprimento dos requisitos da Marca Q de Turismo Industrial. Nesta ocasión, un 50% valorouna como boa e un 30% como moi boa.



## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Neste apartado analízanse pormenorizadamente os resultados obtidos dos factores chave de implantación/certificación da Marca Q de Turismo Industrial, os cales agrupáronse para o seu estudo en catro bloques ben diferenciados:

- Factores relacionados coa competencia
- Motivos comerciais
- Cuestións de mellora na xestión
- Outros motivos

A continuación analízanse con máis detalle cada un destes bloques.

### a) Factores relacionados coa competencia

As dúas preguntas que formaban parte deste bloque referíanse á presión da competencia e á necesidade de diferenciarse no mercado, cuxos resultados se amosan na seguinte táboa, e nos gráficos do Anexo, onde se aprecia que a presión da competencia no senso de que os outros competidores xa posuían este tipo de certificación de calidade non foi un elemento motivador para a implantación da Marca Q de Turismo Industrial, posto que, o 90% das adegas que participaron na enquisa contestaron que este motivo lles parece pouco ou moi pouco importante. Con respecto á segunda cuestión de tratar de ser mellores cós competidores e diferenciarse no mercado, apréciase que ao 90% das adegas pareceulles algo ou bastante importante.

Táboa 8. Factores relacionados coa competencia

Motivacións da empresa	Nada ou moi pouco importante	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Moi importante e moi decisivo
A presión da competencia	70 %	20 %	10 %		
Diferenciarse no mercado			50 %	40 %	10 %

### b) Motivos comerciais

A cuestión relativa a utilizar a Marca Q con fins comerciais é un motivo importante neste apartado, dado que, o 80% das adegas que participaron na enquisa considerárono algo ou bastante importante. En canto á satisfacción do cliente, obsérvase unha alta porcentaxe de consenso, onde o 70% o considera bastante importante e o 30% moi importante e moi decisivo. Na seguinte táboa e gráfico detállanse estes resultados.

Táboa 9. Motivos comerciais

Motivacións da empresa	Nada ou moi pouco importante	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Moi importante e moi decisivo
Utilizar o "Q" con fins comerciais		20 %	30 %	40 %	10 %
Satisfacción do cliente				70 %	30 %

### c) Cuestións de mellora na xestión

Outra das motivacións para a implantación da Marca Q de Turismo Industrial nas Adegas de Viño foi a mellora na prestación ou realización do servizo, onde o 70% o considera bastante importante. Por outra banda, o 90% consideran tamén moi importante a mellora da xestión interna da empresa.

Táboa 10. Cuestións de mellora na xestión

Motivacións da empresa	Nada ou moi pouco importante	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Moi importante e moi decisivo
Mellora da prestación do servizo			10 %	70 %	20 %
Mellora da xestión interna da empresa	10 %		40 %	30 %	20 %

**d) Outros motivos**

Por último, analízase se a existencia de subvencións destinadas a promover a certificación resultou relevante para estas empresas (o 60% considerárono nada ou moi pouco importante) ou se a proposta de terceiras persoas -Administración Pública, provedores, clientes, ...- considérase tamén un factor de motivación á hora de implantar/certificar a calidade neste tipo de establecementos (o 60% considerárono pouco ou moi pouco importante).

Táboa 11. Outros motivos

Motivacións da empresa	Nada ou moi pouco importante	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Moi importante e moi decisivo
Existencia de subvencións	60 %	10 %	20 %		10 %
Á proposta dun terceiro	40 %	20 %		40 %	

**6. CONCLUSIÓN E FUTURAS LIÑAS DE INVESTIGACIÓN**

Unha das principais conclusións que se poden extraer deste estudo é a colaboración obtida e a ampla participación na investigación realizada, o que representa un claro indicador da preocupación e o interese da cultura da calidade neste grupo de entidades. Por outra banda, e xa en relación cos verdadeiros factores ou motivos de implantación/certificación da Marca Q de Turismo Industrial nas entidades galegas, obsérvase que o bloque dos motivos comerciais e os da mellora da xestión interna da organización son os máis valorados. Pola contra, os menos valorados son os que corresponden ao bloque que versa sobre a competencia (agás o factor referente á diferenciación no mercado que tamén ten un peso moi importante) e o doutros motivos.

Gráfico 5. Motivos de implantación da Marca Q de Turismo Industrial en Galicia (I)

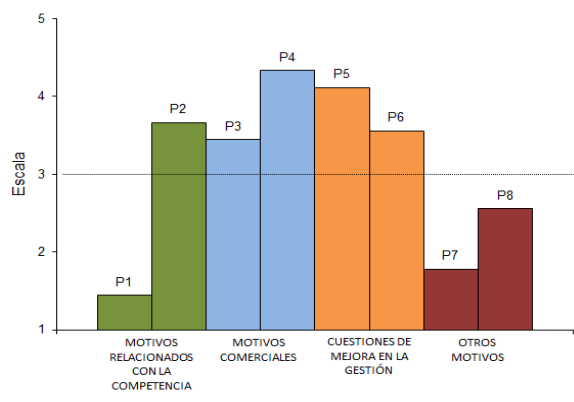
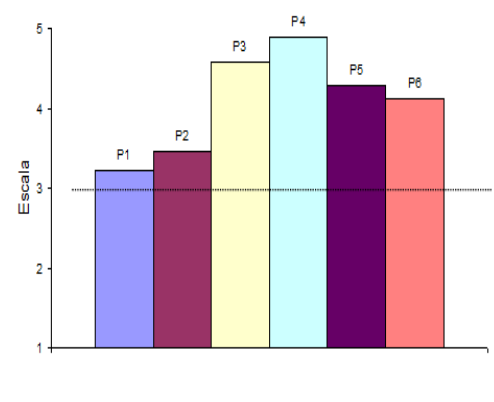


Gráfico 6. Motivos de implantación da Marca Q de Calidade Turística en Galicia

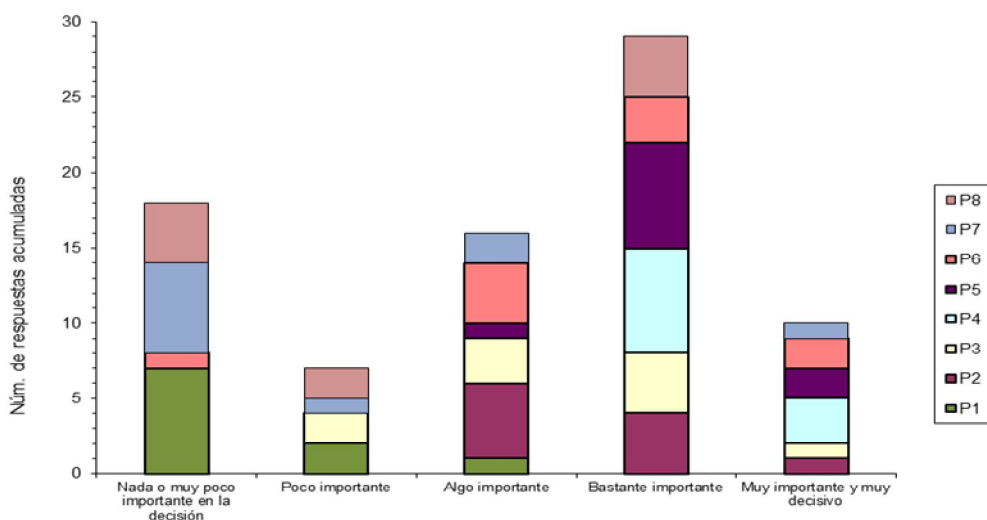


Os dous motivos máis resaltados polas organizacións analizadas, cunha media superior a 4 puntos sobre 5, son mellorar a satisfacción dos clientes (P4) e mellorar a calidade da prestación ou realización do servizo (P5). No extremo oposto, atópanse os motivos peor puntuados: a presión da competencia porque os outros competidores teñan este distintivo externo da calidade (P1) e a existencia de subvencións para este fin (P7).

Todos estes resultados comentados con anterioridade pódense visualizar con máis detalle no gráfico 5. Estas conclusións parecen estar tamén en consonancia co estudo realizado por Martínez et al. no ano 2006 no que se analizaban estes factores/motivos chave nos outros subsectores turísticos, agás o referente ao bloque doutros motivos. Os resultados desa investigación represéntanse neste gráfico no que a principal diferenza radica no factor relativo á “presión da competencia, posto que os outros competidores a teñen” (P1).

Neste último gráfico recóllese a distribución das respostas de cada un dos ítemes analizados neste traballo de investigación.

Gráfico 7. Motivos de implantación da Marca Q de Turismo Industrial en Galicia (II)



Como futuras liñas de investigación e dado que os estudos sobre o turismo industrial son escasos e indispensables para coñecer as verdadeiras posibilidades de diversificación da oferta turística dun territorio, plántexase ampliar este estudo a nivel nacional, así como, analizar os verdadeiros beneficios ou vantaxes que ofrece este distintivo externo de calidade. Tamén convén realizar e comparar investigacións co que ocorre no resto dos subsectores turísticos.

**BIBLIOGRAFÍA BÁSICA**

AENOR (2012): *Norma UNE 302001:2012. Turismo Industrial. Requisitos para la prestación del servicio*, Madrid.

BEIRÃO, G.; SARFIELD, J.A. (2002): "The reaction of the Portuguese stock market to ISO 9000 certification", *Total Quality Management*, vol. 13, núm. 4, pp. 465-474.

BELOHLAV, J. (1993): "Quality, strategy and competitiveness", *California Management Review*, vol. 35, núm. 3, Spring, pp. 55-67.

BROWN, A.; VAN DER WIELE, A. (1995): "Industry experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, vol. 4, pp. 8-17.

BROWN, A.; VAN DER WIELE, T.; LOUGHTON, K. (1998): "Smaller enterprises experiences with ISO 9000". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 3, pp. 273-285.


- BRYDE, D. J.; SLOCOCK, B. (1998): "Quality management systems certification: a survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 5, pp. 467-480.
- CAMISÓN, C. (1996): "La calidad como factor de competitividad en Turismo: Análisis del caso español", *Información Comercial Española*, núm. 749, Enero, pp. 99-117.
- CARRASCO FERNÁNDEZ, S. (2009): *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*, Vértice, Málaga.
- CARRASCO FERNÁNDEZ, S. (2013): *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*, Paraninfo Thomson Learning, Madrid.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996). "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal for Quality & Reliability Management*, vol. 13, núm. 7, pp. 36-47.
- CONTI, T. (1993): *Building Total Quality: A guide for Management*, Chapman & Hall, Londres.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): "Factores determinantes de la competitividad empresarial", *Esic Market*, Octubre-Diciembre, pp. 119-134.
- FORONDA ROBLES, C.; GARCÍA LÓPEZ, A.M<sup>a</sup>. (2009): "La apuesta por la calidad como elemento diferenciador en los destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, núm. 23, pp. 89-110.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, vol. 65, pp. 101-109.
- GRANT, R.M.; SHANI, R.; KRISHNAN, R. (1994): "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, vol. 35, núm. 2, pp. 25-35.
- GUSTAFSSON, R.; KLEFSJÖ, B.; BERGGREN, E.; GRANFORS-WELLEMETS, U. (2001): "Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises. a study of Swedish organisations", *The TQM Magazine*, vol. 13, núm. 4, pp. 232-246.
- HUANG, F.; HORNG, C.; CHEN, C. (1999): "A study of ISO 9000 process, motivation and performance", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 7, pp. 1009-1026.
- JONES, R.; ARNDT, G.; KUSTIN, R. (1997): "ISO 9000 among Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 7, pp. 650-660.
- KAIBEL, E. (1990): "Calidad y Competitividad", *Alta Dirección*, núm. 149, pp. 9-16.
- LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (2003): "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, núm. 3, pp. 304-324.
- MARTÍNEZ CARBALLO, M.; RÍO RAMA, M<sup>a</sup>.C. DEL; GUILLÉN SOLÓRZANO, E.; BARBEITO ROIBAL, S. (2006): "Factores claves de implantación de la Marca Q de Calidad Turística. Análisis en la Comunidad Autónoma de Galicia", *XX Reunión Anual de la ASEPELT*, pp. 3041-3060.
- MARTÍNEZ FUENTES, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ CRUZ, T.; PARDO, M. (2000): "Analysis of the implementation of ISO 9000 quality assurance systems", *Work Study*, vol. 49, núm. 6.
- MEEGAN, S.T.; TAYLOR, W.A. (1997): "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, núm. 2, pp. 100-117.
- MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (2002): *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia*, 2<sup>a</sup> edic., Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, núm. 1, pp. 15-37.
- RAYNER, P.; PORTER, L.J. (1991): "BS 5750/ISO 9000. The experiences of small and medium sized firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 8, núm. 6, pp. 16-28.
- ROSS, J.E.; SHETTY, Y.K. (1985): "Making Quality a fundamental part of Strategy", *Long Rang Planning*, vol. 8, núm. 1, pp. 53-58.
- SARABIA, J.M.; LÓPEZ, M.C.; SERRANO, A.M. (1994): "Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad", *Dirección y Organización*, vol. 11, núm. 3, pp. 5-13.
- SPITZER, R.D. (1993): "Total Quality Management: The only source of sustainable competitive advantage", *Quality Progress*, vol. 26, núm. 6, pp. 59-64.
- TAYLOR, W.A. (1995): "Organizational differences in ISO 9000 implementation practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, núm. 7, pp. 10-27.
- TSIOTRAS, G.; GOTZAMANI, K. (1996): "ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, núm. 4, pp. 64-76.

Anexo

Táboa A1. Diagrama temporal da investigación

FASES	Febreiro 2014				Marzo 2014			
	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
Desenvolvemento da base de datos "ad hoc"								
Elaboración do cuestionario								
Recollida de datos (1er. envío)								
Recollida de datos (2º envío)								
Tabulación dos datos								
Análise de datos								
Conclusións								

Figura 4. Certificacións da Marca Q de Calidade Turística a 30-06-2014



	Andalucía	Aragón	Asturias	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla-La Mancha	Castilla y León	Cataluña	Ceuta	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	La Rioja	Madrid	Menorca	Murcia	Navarra	País Vasco	Otros Países	TOTAL
Alojamientos Rurales	1	1	2	-	4	3	8	1	1	-	5	2	50	-	-	-	1	21	7	-	107
Autocares de Turismo	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Bañeiros	3	6	-	-	-	2	4	2	1	-	1	3	8	-	-	-	1	3	2	-	36
Campings	3	1	1	-	-	1	-	-	3	-	9	-	2	-	-	-	2	2	-	-	24
Campos de Golf	3	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	6
Convention Bureaux	1	1	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	1	-	1	-	1	-	9
Espacios Naturales Protegidos	-	4	-	-	-	-	-	9	4	-	1	-	-	1	-	-	2	1	1	-	23
Estaciones de Esquí	1	6	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
Formación y Cualificación de Guías de Turismo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Hoteles y Apts Turísticos	66	15	14	26	39	13	19	24	37	1	54	16	50	5	5	1	6	20	22	-	434
Instalaciones Náutico Deportivas	1	-	-	4	-	-	-	-	-	-	2	-	10	-	-	-	-	-	-	-	17
Ocio Nocturno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2
Ófimas de Información Turística	18	4	7	4	5	-	2	12	6	-	30	-	-	1	9	-	7	-	22	-	127
Palacios de Congresos	4	-	-	-	2	1	-	-	-	-	1	-	2	1	-	-	1	-	1	-	13
Patronatos de Turismo	-	-	1	-	-	6	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Playas	65	-	6	15	1	11	-	-	12	2	45	-	8	-	-	-	30	-	1	-	106
Servicio de Azafatas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios de Restauración	144	9	22	47	31	7	19	20	75	1	72	8	50	1	83	-	20	42	60	-	621
Servicios Turísticos de Intermediación	13	5	10	1	-	8	3	10	2	-	5	2	40	7	7	-	4	16	96	-	229
Tiempo Compartido	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Turismo Activo	2	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	6	-	-	-	-	1	-	-	12
Turismo Industrial	1	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	11	6	-	-	-	-	1	-	23
	297	52	64	68	82	53	55	86	144	4	233	31	241	22	106	1	75	76	214	0	1.904

Fonte: Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)