

**RAZÕES PARA A CERTIFICAÇÃO E AS BARREIRAS PARA
IMPLEMENTAÇÃO DO Q DE QUALIDADE.
ANÁLISE DA COMUNIDADE AUTÓNOMA DA GALIZA
CERTIFICATION REASONS FOR “Q” QUALITY TOURISM AND
IMPLEMENTATION BARRIERS.
ANALYSIS IN THE AUTONOMOUS COMMUNITY OF GALICIA**

José Álvarez García - Faculdade de Ciências Empresariais e Turismo | Universidade de Vigo
María de la Cruz Del Río Rama - Faculdade de Ciências Empresariais e Turismo | Universidade de Vigo
José Antonio Fraiz Brea - Faculdade de Ciências Empresariais e Turismo | Universidade de Vigo

RESUMO

Existem várias características que definem a economia de hoje, a internacionalização ou a globalização e a crescente concorrência global combinada com uma maior sofisticação da demanda do cliente são dois fatores importantes que representam um desafio para as empresas, o que está a conduzir as empresas do mundo todo a criar, desenvolver e alcançar altos níveis de qualidade. Assim, dada a situação descrita acima, no presente, Qualidade assume maior importância e destaque, que juntamente com a inovação tecnológica, podemos dizer, que são os dois pilares básicos que sustentam a competitividade das empresas. O objetivo deste estudo é analisar as razões pelas quais as empresas de turismo da Comunidade Autónoma da Galiza decidiu implementar o Q de qualidade e saber os principais obstáculos a superar no processo de execução.

PALAVRAS-CHAVE:

qualidade, “Q” de qualidade, certificação, motivação e barreiras.

ABSTRACT

There are several characteristics that define today’s economy, the internationalization or globalization and the increasing global competition combined with growing sophistication of customer’s demand are two important factors that pose a challenge for companies, which is boosting companies around the world to create, develop and achieve high levels of quality. So given the situation described above, at present, Quality assumes greater importance and prominence, which together with technological innovation, one can say, become the two basic pillars that support business competitiveness. The purpose of this study is to analyze the reasons why tourism companies in the Autonomous Community of Galicia have decided to implement the Q for quality and learn to overcome the main barriers in the implementation process.

KEYWORDS:

quality, “Q” quality tourism, certification, motivation and barriers.

1.- INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Varias son las características que definen la economía actual, la internacionalización o globalización y la creciente competición global junto con un incremento de la sofisticación de la demanda de los clientes son dos importantes factores que constituyen un reto para las empresas, lo cual está impulsando a las empresas de todo el mundo a crear, desarrollar y alcanzar altos niveles de calidad. La mayor competencia en los mercados debido en parte al proceso de globalización, ha hecho que las empresas busquen herramientas que les permitan obtener ventajas competitivas frente a los competidores para poder sobrevivir en un mundo altamente competitivo. Por ello las empresas, se han fijado en los beneficios que les puede reportar implantar sistemas de gestión de la calidad como primer paso, en su avanza hacia la Gestión de la Calidad Total (GCT). Por tanto, en la actualidad la GCT está desempeñando un papel importante en ayudar a las empresas a ser más competitivas en los mercados.

Teniendo en cuenta la situación descrita anteriormente, en la actualidad, la Calidad adquiere mayor importancia y protagonismo, que unido a la innovación tecnológica, podemos afirmar, que son los dos pilares básicos en los que se apoya la competitividad empresarial.

La investigación académica y la práctica empresarial, ponen de manifiesto que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios (mejoras en la cuota de mercado, productividad, motivación del personal, diferenciación y lealtad), y se ha demostrado que gestionar la calidad del servicio es un factor clave para garantizar el buen desempeño empresarial y que a través de ésta aumentar la capacidad competitiva y el crecimiento económico (Camisión, 1996; Sureshghadar et al., 2002; Corbett, 1994).

Es a principios de la década de 1990 cuando el sector turístico español toma especial conciencia de la importancia de la calidad como estrategia de diferenciación frente a otros destinos turísticos emergentes competidores de España. Para dar respuesta a esta creciente sensibilidad por la calidad, la Administración, desarrolla los planes FUTURES y el Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PCTE 2000-2006) como programas estratégicos de su política turística, en el que la calidad es el eje principal y el turista el centro de atención de dicha política. Uno de los objetivos del SCTE (Sistema de Calidad Turística Española), es respaldar institucionalmente el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad utilizando para ello la Marca de Calidad Turística Española “Q”.

El objeto de este trabajo es analizar los motivos por los cuáles las empresas turísticas de la Comunidad Autónoma de Galicia han decidido implantar la “Q” de calidad, así como conocer las principales barreras a superar en dicho proceso de implantación. También se plantean otra serie de objetivos tales como: determinar si han necesitado asesoramiento o apoyo externo para la implantación de la certificación, comprobar si las empresas encuestadas consideran conveniente la creación de un premio gallego a la calidad turística por parte de la Administración Pública Autonómica y examinar si la implantación de la Q de calidad, ha sido fruto de un proceso consensuado por los miembros de la organización para mejorar la prestación del servicio, o una obligación impuesta por las instituciones o entes a las que pertenecen algunos de ellos.

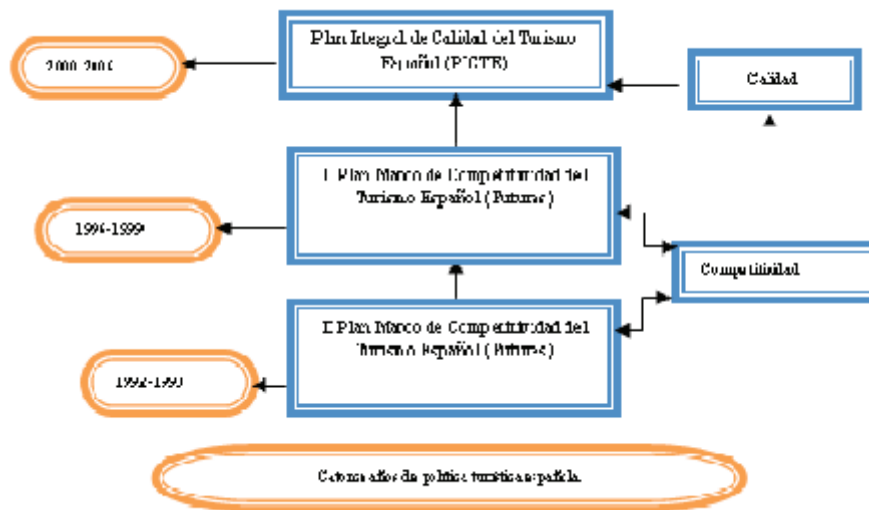
Para poder dar respuesta a estos objetivos el trabajo se estructura en varios apartados, en primer lugar, se establece el contexto donde se va a realizar el trabajo y se plantea el marco teórico utilizado para poder llevar a cabo la investigación. El tercer apartado establece la metodología empleada, mientras que el cuarto recoge el análisis de los resultados. En el último apartado se presentan las principales conclusiones e implicaciones del trabajo.

2.- POLÍTICA TURÍSTICA ESPAÑOLA

La concepción de la calidad como vía para la modernización y mejora de servicios, así como la adopción de modelos de gestión de calidad, ha sido asumida con cierta demora por la Administración Pública Española. Hasta bien entrados los años noventa, no se encuentran referencias concretas.

La trayectoria Española hacia la competitividad y la calidad, empieza con el impulso del sector público y posteriormente del sector privado. En los noventa la Administración Turística Española decide apostar por el concepto de Calidad Turística Española elaborando una serie de planes enfocados a impulsar el turismo y los nuevos retos que este plantea. Se consolida su apuesta por la calidad con el desarrollo del macroproyecto conocido como Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) que ha permitido, entre otras cuestiones, desarrollar sistemas de calidad específicos para diversos subsectores turísticos, atendiendo así a la demanda del propio sector empresarial en su necesidad de diferenciarse por la calidad. Se pueden diferenciar dos grandes etapas de apoyo y acción al sector turístico en el ámbito de la calidad (Figura 1).

Figura 1: Planes de Calidad Turística Española



Fuente: PICTE

La primera etapa se desarrolla desde 1995 hasta 2000 poniéndose en marcha el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español impulsado por el Ministerio de Comercio y Turismo que se desarrolló en dos etapas. Estos planes fueron diseñados para superar la pérdida de competitividad sufrida por el turismo español a finales de los 80 y principios de los 90, debido a un descenso de la calidad de los productos y un grave deterioro de la imagen de los destinos turísticos. El I y II Plan Marco Futures tuvieron como principal objetivo la mejora de la calidad de los destinos, utilizando como herramienta básica los Planes de Excelencia Turística y los Planes de Dinamización Turística (Camisón, 1998).

La segunda etapa comienza con el Plan Integral de Calidad Turística Española entre los años 2000-2006 (PICTE) impulsado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME para sustituir al Plan Marco de Competitividad. Este plan da continuidad a los Planes de Excelencia Turística y los Planes de Dinamización e incorpora una nueva línea; los Planes de Gestión Turística Integrada (asistencia técnica para la mejora de la gestión municipal). Nace con el objetivo de mantener la posición de liderazgo

turístico internacional de España, recuperado tras la crisis de principio de los noventa, por eso, define una política turística que supera el concepto clave de competitividad poniendo el acento en la calidad, y apuesta por la renovación de los esfuerzos de la última década del sector privado y la Administración para la creación de una nueva oferta, tanto básica como complementaria, y la inversión en infraestructuras. Este plan se ejecuta a través de 10 programas que abordan cuestiones de carácter general en el conjunto del sector turístico español.

La tercera etapa y actual da comienzo con la puesta en marcha “El Plan Horizonte 2020”, impulsado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaborado por el propio sector turístico. Surgió para impulsar las mejoras necesarias y potenciar la cooperación y representación de las iniciativas pública y privada en materia de turismo. Fue creado por el Consejo Español de Turismo (CONESTUR), compuesto por administraciones públicas con competencias en materia de turismo, empresarios, trabajadores y profesionales que participan en la actividad turística. Este consejo acordó la realización de un ejercicio de revisión estratégica fijando como periodo de referencia el año 2020.

En lo que respecta al sector privado, durante la etapa del II Plan Marco de Competitividad Turística Española, este proporciona a la administración turística diversos proyectos para la creación de sistemas de calidad en los distintos sectores turísticos. Como respuesta a todas estas iniciativas, la Administración Turística Española diseñó y llevó a la práctica el Plan de Calidad Turística Española (1996-1999) dentro del II Plan Marco de Competitividad surgiendo así los Planes de Calidad Turística que, con el paso del tiempo, evolucionaron hasta convertirse en el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), cuya metodología es propiedad de la Secretaría General de Turismo.

Esta iniciativa es pionera en el sector turístico a nivel internacional y la finalidad última de los planes de calidad es la de crear sellos de garantía de calidad y además desarrollar herramientas de gestión empresarial. El plan empezó extendiéndose a los siguientes seis subsectores, en los que se constituyeron sus correspondientes Institutos de Calidad, hoteles (ICHE), agencias de viaje (INCAVE), restaurantes (ICRE), campings (ICCE), alojamientos de Turismo rural (ACRT), y estaciones de esquí y de montaña (ATUDEM). Posteriormente, en el 2000 se integran todos los Institutos de Calidad Sectoriales en uno solo, el ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española) de carácter intersectorial, con la finalidad de que exista un sistema de calidad integrado entre todos los subsectores turísticos que permita la promoción internacional de España como destino de calidad, mediante la implantación de la marca de calidad turística española “la Q de calidad”.

La Marca Q, administrada y gestionada por el ICTE, en estos últimos años se ha convertido en el elemento más visible y con mayor reconocimiento del sistema de calidad español, siendo reconocida a nivel nacional e internacional contando en la actualidad con más de 2.500 establecimientos certificados con este sello. Esta marca aporta “Prestigio” por parte del establecimiento certificado de ofrecer un servicio al cliente cubriendo sus expectativas; “Diferenciación”, ya que esta marca sólo la obtienen aquellas establecimientos que aseguran los niveles de calidad máximos; “Fiabilidad”, ya que los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento de los requisitos son independientes; “Rigor”, porque para obtenerla es imprescindible superar unas pruebas de carácter objetivo.

3.- MARCO TEÓRICO

Son muchos los autores que centran sus investigaciones en determinar cuáles son las principales motivaciones que llevan a una empresa a implementar y certificar su actividad mediante la norma ISO

9001, así como, determinar los beneficios que le reportan dicha certificación (Boutler y Bendell, 2002; Buttle, 1997; Calisir, 2007; Gunnlaugsdóttir, 2002; Heras et al., 2006; Jones et al., 1997; Leung et al., 1999; Magd y Curry, 2003; Sun et al., 2004, entre otros).

Las razones más comunes aportadas por Weston (1995), Brown et al., (1998), Bryde y Slocock, (1998), Lee (1998), Singels et al. (2001) y Yahya y Goh (2001) son por un lado el deseo de crear una cultura de calidad basada en la reducción de costes y de errores, así como una mejora de la eficiencia (razones internas), y por otro lado, razones externas como el interés en mejorar la imagen corporativa, obtener una ventaja competitiva adaptándose a las necesidades de los clientes (aumentar su satisfacción) y por último, explorar la posibilidad de introducirse en nuevos mercados (búsqueda de nuevos clientes).

Al igual que en el caso de la certificación ISO, diferentes autores han estudiado los principales motivaciones/beneficios aportados por la implantación del modelo EFQM en las organizaciones entre los que destacamos a Hendricks y Singhal, 1997; Heras et al., 2006 y Wongrassamee et al., 2003. Heras et al., 2006, identifican en su estudio cinco razones para implantar el modelo EFQM que se convierten en beneficios organizativos: decisiones corporativas, mejora de la motivación de las personas de la organización, creación de un marco estratégico, mejora de la organización y la gestión, y mejorar la imagen de la empresa.

Una vez revisados distintos trabajos, constatamos que la mayor parte de los autores identifican dos tipos de motivaciones que se convierten en los beneficios de la certificación, por un lado motivaciones internas, y por otro las motivaciones externas. Las internas influyen en la mejora de los procesos, eficiencia productiva, reducción de costes, mejora de la gestión y las externas influyen en aspectos relacionados con la imagen de la organización, la satisfacción del cliente, el aumento de la cuota de mercado, etc. (Adanur y Allen, 1995; Boutler y Bendell, 2002; Heras et al., 2006; Leung et al., 1999).

En la misma línea, Neumayer y Perkins (2005) subrayan que existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar este tipo de normas y a certificarlas: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia, es decir, con la mejora del desempeño, la productividad y la rentabilidad; y, por otro lado, los motivos externos o institucionales, relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas de gestión de empresas.

Son muchos los estudios a nivel internacional y nacional que han analizado la motivación y los resultados de la implantación de estos estándares (normas ISO 9000), estudios que se han basado en la mayor parte, en la opinión de los propios directivos de las empresas que han implantado dichas normas. En la tabla 1 puede verse una síntesis de las principales motivaciones extraídas de los trabajos analizados.

Tabla 1: Principales motivaciones internas para la certificación ISO 9000

Motivaciones internas	Fuentes
Mejora de los procesos	Buttle (1997), Jones et al. (1997), Lipovartz et al. (1999), Gunnlaugsdóttir (2002), Kartha (2002)
Mejora de la eficiencia	Jones et al. (1997), Nottingham Trent University (1998), Singels et al. (2001), Gunnlaugsdóttir (2002), Heras et al. (2006)
Disminución de defectos y de los costes	Adanur y Allen (1995), Ragothaman y Korte (1999), Najmi y Kehoe (2001), Withers y Ebrahimpour (2001), Heras et al. (2006) ¹
Mejora de la gestión	Buttle (1997), Ragothaman y Korte (1999), Singels et al. (2001)
Mejora del producto o servicio	Adanur y Allen (1995), Boulter y Bendell (2002), Kartha (2002), Heras et al. (2006)
Motivaciones externas	Fuentes

Demanda de los clientes	Jones et al. (1997), Nottingham Trent University (1998), Leung et al. (1999), Anderson et al. (1999), Gotzamani y Tsiotras, (2002), Heras et al. (2006)
Nuevos clientes	Beattie y Sohal (1999), Ragothaman y Korte (1999), Najmi y Kehoe (2001), Withers y Ebrahimpour (2001), Boulter y Bendell (2002)
Mejora de la imagen	Giguere y Smith (1999), Heras et al. (2006)
Mejores acciones de marketing	Rayner y Porter (1991), Buttle (1997), Lipvartz et al. (1999), Giguere y Smith (1999), Najmi y Kehoe (2001), Boulter y Bendell (2002), Stevenson y Barnes (2002), Heras et al. (2006)

Fuente: Santomá, R. (2007)

En el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad existen una serie de factores que dificultan dicha implantación o incluso pueden llegar a impedirla, por ello es fundamental conocer las principales barreras a la implementación de los sistemas de calidad. En la literatura sobre calidad aparecen dos grandes grupos de obstáculos al cambio. Por un lado nos encontramos con barreras de carácter económico como la cantidad de recursos tanto humanos como materiales, la importancia de los costes de implantación y certificación, así como los costes de mantenimiento (Moreno-Luzón, 1993a) y por otro lado, la existencia de determinados aspectos organizativos-culturales propios de la empresa, como las políticas departamentales que según Moreno-Luzón (1993a) pueden ocasionar barreras departamentales o la falta de implicación de los miembros de la organización en el proceso de cambio (Martínez et al., 2001).

Camisón et al. (2007) afirma que la literatura sobre el tema añade dos obstáculos más que no se incluyen en los grupos anteriores. Por un lado la carencia de capacidades, especialmente la formación de tipo técnico del personal de la empresa (Dale et al., 1994; Martínez et al., 2001) y por otro lado, la falta de compromiso claro de la alta dirección con los principios y dimensiones clave de la filosofía de calidad hacia la que se pretende dirigir la organización (Martínez et al., 2000). Dale et al. (1997) las catalogan en cinco grupos: retos planteados por el entorno interno y externo, estilo de dirección, políticas, estructura organizativa y gestión del proceso de cambio.

En este sentido, las barreras más comunes según los investigadores serían la falta de liderazgo de la dirección y de compromiso de los empleados, la resistencia al cambio, la ausencia de formación, la escasa comunicación y coordinación entre departamentos y las pocas mediciones de los aspectos relacionados con la calidad. Un segundo grupo de barreras serían la ausencia de cooperación con agentes externos (proveedores y clientes), la falta de entendimiento de la filosofía de la calidad, la falta de tiempo para dedicar a estas tareas, el coste que supone, la escasez de reconocimientos a los empleados y la ausencia de apoyo de profesionales externos.

4.- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología empleada en el estudio empírico para determinar los factores motivantes de la implantación la “Q de Calidad Turística” en la Comunidad Autónoma de Galicia, así como las barreras que se han encontrado a la hora de implantar dicha certificación se puede resumir en las siguientes etapas. En primer lugar, se ha procedido a realizar una base de datos con todos los establecimientos turísticos gallegos con la Marca Q de Calidad Turística a partir de la información obtenida de la página Web del ICTE (<http://www.ictes.es>). A continuación, se elabora el cuestionario, y se envía la encuesta a la

1 - Masters (1996:54) sintetiza las 15 barreras más importantes para el éxito de la GCT, aparecidas en diversas investigaciones.

población objeto de estudio mediante correo electrónico y, posteriormente, se lleva a cabo el análisis de los datos.

En lo referente al cuestionario, éste consta de dos partes diferenciadas. En primer lugar, realizamos una serie de preguntas introductorias sobre cuestiones generales de la empresa con el fin de obtener el perfil de la misma, y su relación con la Q de calidad. En la segunda parte del mismo, se formulan dos preguntas con el propósito de cumplir el objetivo planteado en esta investigación; saber cuáles son los motivos por los que han implantado la Q de calidad y analizar las barreras que se han encontrado a la hora de implantar dicha certificación.

En la elaboración de los ítems, se han tomado como referencia algunas de las escalas más relevantes utilizadas por investigadores en el ámbito de la calidad (tabla 4). Así, para conocer los posibles motivos por los que han implantado las empresas investigadas la Q de calidad, hemos planteado ocho ítems, medidos en una escala likert de cinco puntos (1- nada importante, 3 – indiferente y 5-muy importante) y 10 ítems para investigar las barreras percibidas a la hora de implantar la Q de calidad, al igual que en el caso anterior medidas estas en una escala de 5 puntos.

Tabla 4. Ítems propuestos

Pregunta	Ítems propuestos	Autores
Motivos de implantación de la Marca Q de Calidad Turística	<ol style="list-style-type: none"> 1. La presión de la competencia puesto que los demás competidores la tienen 2. Para diferenciarse del resto de competidores 3. Para poder utilizar el certificado con fines comerciales 4. Mejorar la calidad del servicio prestado 5. Mejorar la gestión interna de la organización 6. Consolidar e incrementar la cuota de mercado 7. Es un requisito que piden los clientes 8. Reducir el número de fallos 	Carlsson y Carlsson (1996); Withers y Ebrahimpour (1996); Jones et al. (1997); Casadesús et al. (1998, 1999); Brown et al. (1998); Bryde y Slocock (1998); Krasachol et al. (1998); Lee (1998); Ferguson et al. (1999); Martínez et al. (1999); Escanciano et al. (2001); Singels et al. (2001); Yahya y Goh (2001)
Barreras encontradas a la hora de implantar la Q de calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compromiso de la dirección 2. Falta de participación por parte de los empleados 3. Dificultades de colaboración de los mandos intermedios 4. Resistencia al cambio 5. Resistencia a asumir nuevas responsabilidades 6. Falta de preparación y cualificación del personal 7. Carencia de programas de formación en el mercado 8. No alcanzar los beneficios esperados 9. Ausencia de asesores externos 10. Cultura de la empresa 	Froiland (1993); Hyde (1994); Reeves y Bednar (1993); Rubach (1995); Van der Wiele y Brown (2002); Young et al. (2001); Beer (2003); entre otros

Fuente: Elaboración propia

El Universo objeto de estudio está formado las empresas del sector turístico de la Comunidad Autónoma de Galicia que poseen la Q de Calidad. El proceso de recogida de datos comenzó el 1 de mayo y finalizó a 25 de mayo de 2009, realizándose el mismo a través de un primer contacto por Email con cada una de las empresas seleccionadas. La ficha técnica del trabajo aparece en la tabla 5.

Tabla 5. Ficha técnica del estudio

Ficha Técnica	
Universo de población	Empresas de servicios turísticos que cuentan con la Q de Calidad (150 empresas a 12/junio/2009)
Ámbito Geográfico	Comunidad Autónoma de Galicia
Censo	Cuestionario enviado a 150 empresas
Tamaño de la muestra	38 encuestas válidas
Índice de respuesta	25,33%
Error muestral	+ 9%
Nivel de confianza	95% Z= 1,96 p=q=0,5
Método de recogida de información	E-mail
Fecha del trabajo de campo	Mayo 2009

Los índices de respuestas obtenidas se reflejan en la tabla 6, donde se observa un índice de colaboración de un 25%.

Tabla 6. Índices de respuestas obtenidas

Establecimientos Turísticos	Total	Respuestas obtenidas	% de respuestas obtenidas	Respuestas no obtenidas	% de respuestas no obtenidas
Hoteles y apartamentos turísticos	34	12	35,29 %	22	64,71 %
Casas rurales	46	10	21,34 %	36	78,66 %
Agencias de viajes	53	4	7,55 %	49	92,45 %
Campings	1	0	0 %	1	100 %
Balnearios	6	4	66,67 %	2	33,33 %
Playas	7	5	71,43 %	2	28,57 %
Espacios Naturales	1	1	100 %	0	0 %
Palacios de Congresos	2	1	50 %	1	50 %
Servicios de Restauración	1	1	100 %	0	0 %
TOTALES	150	38	25,33 %	112	74,67 %

5.- ANÁLISIS DE LOS DATOS

En lo referente a las preguntas introductorias hemos obtenido los siguientes resultados:

- El 84% de estas empresas han utilizado asesoramiento externo para obtener la Q de calidad, mientras que el 16% a desestimado su empleo.
- Teniendo en cuenta el número total de trabajadores de las empresas encuestadas, la mayor parte de ellas son Pymes, representando un mayor porcentaje las medianas empresas. Los hoteles y apartamentos turísticos, así como los balnearios trabajan con un volumen superior de empleados, mientras que las casas rurales cuentan con un número muy reducido de trabajadores, normalmente están regentadas por un matrimonio o familia.
- Otra de las preguntas formuladas en el cuestionario es si las empresas creían conveniente la creación de un premio a la calidad específico del sector turístico por parte de la Administración Pública Autonómica². Nos hemos encontrado con diversidad de opiniones, el 53% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 13% están totalmente en desacuerdo y el 18% se muestran indecisos indecisos.
- El cuestionario ha sido cumplimentado en su mayoría por los responsables de calidad de los diferentes servicios turísticos encuestados, sin embargo ya que gran parte de las empresas son PYMES, y éstas no tienen un departamento de calidad éste ha sido contestado por el propio titular del establecimiento o en su defecto por el técnico en turismo como es el caso de la playas, o los espacios naturales.

En el análisis de las motivos por los cuales las empresas han decidido implantar la Q de calidad, observamos a partir de las puntuaciones medias obtenidas para los mismos, que mejorar la calidad del servicio prestado junto con mejorar la gestión interna de la organización han sido las más valoradas, seguidas por diferenciarse del resto de los competidores y reducir el número de fallos, mientras que la presión de la competencia y ser un requisito que piden los clientes han sido considerados los motivos menos importantes (tabla 7).

Tabla 7: Motivos para certificarse

RAZONES	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MUY IMPORTANTE (Puntuación 4 y 5 - % empresas)
Mejorar la calidad del servicio prestado	4,66	0,58	95
Mejorar la gestión interna de la organización	4,66	0,58	95
Para diferenciarse del resto de competidores	4,08	1,19	79
Reducir el número de fallos	3,97	1,15	63
Para poder utilizar el certificado con fines comerciales	3,63	1,38	63
Consolidar e incrementar la cuota de mercado	2,55	1,37	29
Es un requisito que piden los clientes	2,45	1,03	10
La presión de la competencia puesto que los demás competidores la tienen	1,87	1,12	16

2 - En la actualidad existe un gran número de premios, como por ejemplo el Premio Europeo a la Calidad Total y en el ámbito español el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial creado en el año 1993 por el entonces Ministerio de Industria Turismo y Comercio, destinado a aquellas empresas que desempeñaran una labor destacada en la calidad industrial, diseño, esfuerzo tecnológico, internacionalización, y empresa turística, etc. En Galicia existen diferentes premios promovidos por la Xunta de Galicia como por ejemplo el "Premio a la mejora de la Calidad de la Administración Local de Galicia", así como diferentes premios a la sostenibilidad establecidos por parte del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio o aquellos creados por el Club Gestión de la Calidad.

En el análisis de las barreras encontradas por las empresas a la hora de implantar la Q de calidad, observamos a partir de las puntuaciones medias obtenidas para cada una de ellas, que la falta de preparación y cualificación del personal junto con la resistencia a asumir nuevas responsabilidades han sido las más valoradas, seguidas por la resistencia al cambio y la cultura de la empresa, mientras que la falta de compromiso de la dirección y la ausencia de asesores externos han sido considerados las barreras menos importantes (tabla 8). En general, podemos afirmar que las empresas que implantan la Q de calidad encuentran muy pocas barreras, como puede observarse la mayor parte de las empresas consideran muy poco importantes todas y cada una de las barreras por las que fueron preguntados.

Tabla 8: Barreras encontradas a la hora de certificarse

BARRERAS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MUY IMPORTANTE (Puntuación 4 y 5 - % empresas)	POCO IMPORTANTE (Puntuación 1 y 2 - % empresas)
Falta de preparación y cualificación del personal	2,37	1,26	18	58
Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	2,24	1,08	16	68
Resistencia al cambio	2,13	0,93	11	71
Cultura de la empresa	2,11	1,39	16	71
Falta de participación por parte de los empleados	2,05	0,98	8	68
Dificultades de colaboración de los mandos intermedios	1,97	0,97	8	71
No alcanzar los beneficios esperados	1,89	1,20	16	36
Carencia de programas de formación en el mercado	1,84	1,13	16	68
Ausencia de asesores externos	1,82	1,01	11	79
Falta de compromiso de la dirección	1,32	0,93	3	92

6.- CONCLUSIONES

Hoy en día la calidad en la empresas se entiende como satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente, para ello, la calidad debe estar presente en todas las áreas de la empresa. Esta satisfacción implica lo mejor para el cliente según sus características personales. Para ello las empresas utilizan la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad como herramienta que le permita alcanzar dicho objetivo.

Las razones que hemos encontrado como motivadoras para certificarse más importantes para las empresas son mejorar la calidad de servicio prestado y mejorar la gestión interna de la organización. Por otro lado, las empresas analizadas (implantada la “Q de Calidad Turística”), consideran que encontraron pocas barreras y no muy importantes a la hora de implementar el sistema.

7.- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADANUR, S. y 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.
- ANDERSON, M. y SOHAL, A.S. (1999), "A study of the relationship between quality management practices and performance in small business", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (9), pp. 859-877.
- BEER, M. (2003), "Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation", *Decision Sciences*, 34 (4), pp.623-43.
- BOULTER, L. y BENDELL, T. (2002), "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?", *Measuring business excellence*, 6 (2), pp. 37-41.
- BUTTLE, F. (1997), "ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. y LOUGHTON, K. (1998), "Smaller enterprises experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), 273-285.
- BRYDE, D.; SLOCOCK, B. (1998), "Quality management systems certification: a survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp.467-80.
- CALISIR, F. (2007), "Factors affecting service companies' satisfaction with ISO 9000", *Managing Service Quality*, 17 (5), pp. 579-593.
- CAMISÓN, C. (1996), "Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model", *Tourism Management*, 17 (3), pp. 191-201.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007), *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*, Madrid: Pearson – Prentice Hall.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996), "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (7), pp. 36-47.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. y 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*, September, Las Palmas de Gran Canaria.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. y 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 IX National Congress of ACEDE*, September, Burgos.
- CORBETT, L. M. (1994), "The Manufacturing Paradox: A Challenge for New Zealand Manufacturers", *Graduate School of Business and Government Management, Special Report*, 8, Victoria University, Wellington.

- DALE, B.G.; BOADEN, R.J. y LASCELLES, D.M. (1994), "Total Quality Management: An Overview". En Dale, B.G. (ed., 1994), *Managing Quality*, Prentice-Hall, pp. 3-40.
- DALE, B.G.; BOADEN, R.J.; WILCOX, M. y MCQUARTER, R.E. (1997), "Sustaining total quality management: what are the key issues?". *The TQM Magazine*, 9 (5), pp. 372-380.
- ESCANCIANO, C.; FERNANDEZ, E. y VAZQUEZ, 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. y 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*, September, Burgos.
- FROILAND, P. (1996), "TQM Invades Business Schools". *Training*, Julio, pp. 52-56.
- GUNNLAUGSDÍTTIR, 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.
- GIGUERE, M. y SMITH, P.E. (1999), "ISO 9000: service companies can benefit", *Ivy Business Journal*, 63, pp. 13-16.
- GOTZAMANI, K.D. y 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.
- HENDRICKS, K.B. y SINGHAL, V.R. (1997), "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation", *Management Science*, 42 (3), pp.415-436.
- HERAS, I.; ARANA, G. y CASADESÚ, M. (2006), "A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7), pp. 807-827.
- HYDE, A. C. (1994), "Barriers in Implementing Quality Management". *The Public Manager*, primavera, pp. 33-37.
- JONES, R.; ARNDT, G. y KUSTIN, R. (1997), "ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons seeking certification on perceptions and benefits received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (7), pp. 650-660.
- 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.
- KRASACHOL, L. y WILLEY, P.C.T. (1998), "The progress of quality management in Thailand", *The TQM Magazine*, 10 (1), pp. 40-4.
- LEE, T.Y. (1998), "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management: a survey of certification firms in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (2), pp.162-77.
- LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C. y 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.

- MAGD, H. y CURRY, A. (2003), "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?", *The TQM Magazine*, 15 (4), pp. 244-256.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T. y 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*, September, Burgos.
- MASTERS, R.J. (1996), "Overcoming the Barriers to TQM's Success", *Quality Progress*, 29 (5), pp.53-55.
- MORENO-LUZÓN, M.D. (1993a), "Training and the implementation of quality programs by a sample of small and medium-sized firms in Spain", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10 (3), pp. 6-19.
- NAJMI, M. y 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.
- NEUMAYER, E.; R. PERKINS (2005), "Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000", *Economic Geography*, 81 (3), 237-259.
- Nottingham Trent University (1998), "UK companies register for efficiency", *Quality Digest*, 29 (6), pp. 43-48.
- RAGOTHAMAN, S. y 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. y PORTER, L.J. (1991), "ISO 9000 the experience of small and medium sized firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (6), pp. 16-28.
- REEVES, C.A. y BEDNAR, D.A. (1994), "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 419-445.
- RUBACH, L. (1995), "Total Quality Forum VI Speakers Focus on Chance". *Quality Progress*, 28 (2), pp. 40-47.
- SANTOMÀ, R. y COSTA, G. (2007), "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura", *Revista de Análisis Turístico*, 3, pp. 27-44.
- SINGELS, J.; RUEL, G. y VAN DE WATER, H. (2001), "ISO 9000 series – Certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), pp. 62-75.
- SUN, H.; LI, S.; HO, K.; GERTSEN, F.; HANSEN, P. y FRICK, J. (2004), "The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (2), pp. 131-153.
- SURESHCHANDAR, G.S. , CHANDRASEKHARAN , R.N. ANANTHARAMAN. (2002), "Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach", *Journal of Services Marketing*, 16 (1), pp. 9-34
- STEVENSON, H.T. y 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.

WESTON, F.C. (1995), "What do managers really think about registration process?", *Quality Progress*, 28 (10), 67-73.

WITHERS, E.B. y EBRAHIMPOUR, M. (2001), "Impacts of ISO 9000 registration on European firms: a case analysis", *Integrated Manufacturing Systems*, 12 (2), pp.139-151.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P.D. y SIMMONS, J.E.L. (2003), "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, 7 (1), pp. 14-29.

YAHYA, S. y GOH, W.K. (2001), "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), pp. 941-66.

YOUNG, G.J.; CHARNS M.P. y SHORTELL, S.M. (2001), "Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system", *Strategic Management Journal*, 22 (10), pp. 935-951.

(Footnotes)

1 - En Heras et al. (2006) puede verse una recopilación de estudios que analizan las motivaciones que llevan a las empresas a implantar las normas ISO 9000.