

La relación entre
la gestión de la calidad
y el rendimiento empresarial
en el sector hotelero

[2]

Enrique Claver Cortés
Jorge Pereira Moliner
Juan José Tarí Guilló
José Francisco Molina Azorín

Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Alicante

Resumen

La mayor competitividad del sector hotelero a nivel mundial y la mayor exigencia de los turistas ha provocado que la gestión de la calidad se haya convertido en un factor importante para el éxito de los hoteles. Ante esta situación, este estudio empírico tiene como objetivo analizar si la gestión de la calidad mejora el rendimiento empresarial que alcanzan los hoteles. Para ello, en primer lugar, los hoteles se han clasificado en dos grupos, los que tienen un compromiso medio con la gestión de la calidad y los que tienen un compromiso alto. En segundo lugar, se comprueba que los hoteles que tienen un compromiso alto son los que alcanzan mayores rendimientos empresariales. Por lo tanto, se obtiene una relación positiva entre el compromiso con la gestión de la calidad y el rendimiento en el sector hotelero.

Palabras clave

TQM / rendimiento empresarial / hoteles / España.

Abstract

As a result of the competitiveness in the hotel industry and the higher tourists' demand, quality management has become an important success factor for hotels. In the face of this situation, the aim of this empirical research is to analyse if hotel performance is improved by quality management. With this purpose, firstly, hotels are classified into two groups, those with a medium quality management commitment and those with a high quality management commitment. Secondly, it is checked that hotels with a high quality management commitment reach the highest levels of performance. Therefore, a positive relationship is obtained between quality management commitment and performance in the hotel industry.

Keywords

TQM / performance / hotels / Spain

1. Introducción

La gestión de la calidad (*total quality management* - TQM) es una estrategia que puede aumentar la diferenciación y disminuir los costes de las empresas. En este sentido, muchas empresas han mejorado su competitividad a través de la gestión de la calidad y diferentes estudios han mostrado que la TQM puede influir positivamente sobre el rendimiento o el desempeño empresarial (Powell, 1995; Kaynak, 2003; Roca *et al.*, 2005).

El sector turístico en particular también se ha interesado por la calidad porque es un sector que se sitúa en un entorno globalizado y cada vez más competitivo. Los turistas son cada vez más exigentes y experimentados y ya no se centran sólo en el precio del servicio que consumen. Para hacer frente a esta situación, las empresas turísticas deben ofrecer un producto y un servicio de calidad (Poon, 1993, Ritchie, 1996; Weiermair, 1996). Este incremento de la competitividad ha convertido la calidad en un factor de éxito para este sector (Ingram y Daskalakis, 1999; Costa, 2004).

Resulta interesante centrarse en este sector porque España es la segunda potencia turística mundial tanto en número de viajeros (por detrás de Francia) como en ingresos por turismo (por detrás de los Estados Unidos) (OMT, 2006). Además, el sector turístico es de gran relevancia para la economía española, porque generó un 11% del PIB en 2004 (INE, 2006). El sector turístico está compuesto principalmente por las actividades de transporte, alojamiento, restauración, oferta complementaria e intermediación. Este estudio se ubica en la actividad de alojamiento y, particularmente, en la actividad hotelera.

El objetivo de este estudio es analizar el impacto que tiene sobre el rendimiento empresarial de los hoteles su compromiso con la gestión de la calidad ya que sería de esperar que los hoteles con un mayor compromiso con la TQM alcanzarán mejores resultados. Para alcanzar este objetivo, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se ha realizado una revisión de la literatura que relaciona

la gestión de la calidad con el rendimiento empresarial tanto a nivel general como en el sector turístico. En segundo lugar, se expone el método de estudio llevado a cabo para alcanzar el objetivo. En tercer lugar, se exponen los resultados obtenidos. Finalmente, se incluyen las conclusiones, las implicaciones para la gestión y las sugerencias para futuras investigaciones.

2. Relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial

La literatura reconoce que la gestión de la calidad puede tener efectos positivos sobre el rendimiento de la organización. En esta línea, Deming (1989) indicó que una mejora de la calidad implica una reducción de costes y una mejora de la productividad que permite a la empresa alcanzar una mayor cuota de mercado y mejorar su competitividad. Asimismo, el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (modelo EFQM) muestra la relación que existe entre los factores de la gestión de la calidad y los resultados de una empresa.

La relación entre TQM y el rendimiento empezó a analizarse desde un punto de vista académico y empírico en la década de los noventa. Diferentes investigadores han analizado esta relación llegando a conclusiones dispares. Mientras unos estudios han demostrado la relación entre ambas variables (Easton y Jarrell, 1998; Powell, 1995), otros han indicado que esta relación no siempre existe (Boje y Winsor, 1993; Spector y Beer, 1994).

En este contexto, se deben destacar, por un lado, los estudios empíricos que desarrollan un instrumento para medir la gestión de la calidad y que evalúan su fiabilidad y validez (Saraph *et al.*, 1989; Flynn *et al.*, 1994; Badri *et al.*, 1995; Black y Porter, 1995, 1996; Ahire *et al.*, 1996; Grandzol y Gershon, 1998; Quazi *et al.*, 1998;). Estos estudios, además, señalan que la gestión de la calidad influye sobre los resultados. Por otro lado, existen trabajos empíricos cuyo objetivo es responder a la pregunta siguiente: ¿la gestión de la calidad tiene un efecto positivo sobre el rendimiento empresarial? Los trabajos internacionales que estudian esta última relación se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Trabajos internacionales que analizan la relación entre TQM- rendimiento

Estudio	Muestra	Resultados obtenidos
Anderson <i>et al.</i> (1995)	41 plantas de componentes electrónicos, de transporte y de maquinaria en USA	La implicación de los empleados tiene un efecto directo significativo sobre la satisfacción del cliente. No hay una relación entre la mejora continua y la satisfacción del cliente
Flynn <i>et al.</i> (1995)	45 plantas de producción en USA	Existe relación entre TQM y la calidad percibida y el porcentaje de items que pasan una inspección final sin requerir retrabajo
Powell (1995)	54 empresas industriales y de servicios en USA	Existe correlación TQM-rendimiento. Sin embargo, el éxito de TQM depende principalmente de los aspectos soft
Hendricks y Singhal (1996)	Premios presentados por 34 empresas	El valor de la acción reacciona positivamente al anunciar un premio de calidad
Hendricks y Singhal (1997)	463 empresas que han ganado un premio de calidad	Un programa efectivo de TQM mejora el rendimiento
Easton y Jarrell (1998)	108 empresas de diferentes sectores	El rendimiento mejora en las empresas que adoptan TQM
Dow <i>et al.</i> (1999)	698 empresas industriales en Australia y Nueva Zelanda	Tres de los nueve factores TQM tienen una correlación positiva. Son los llamados factores soft
Samson y Terziovski (1999)	1024 empresas industriales en Australia y Nueva Zelanda	Existe relación. Las categorías liderazgo, gestión de personal y enfoque en el cliente fueron los predictores más significativos del rendimiento
Curkovic <i>et al.</i> (2000)	57 empresas (proveedores de General Motors, Ford y Chrysler)	TQM influye sobre el rendimiento de calidad y puede también impactar sobre el rendimiento de la empresa.
Agus y Sagir (2001)	30 empresas industriales de Malasia	TQM tiene una influencia indirecta sobre el resultado financiero a través de la ventaja competitiva
Douglas y Judge (2001)	193 hospitales en USA	TQM afecta al rendimiento
Rahman (2001)	49 empresas en Australia, con y sin certificación ISO 9000	No hay diferencias significativas entre los impactos de TQM sobre el rendimiento para empresas con y sin la certificación ISO 9000
Singels <i>et al.</i> (2001)	192 empresas industriales y de servicios del norte de Holanda	Las empresas con certificado ISO 9000 no muestran un rendimiento mayor que las no certificadas
Tsekouras <i>et al.</i> (2002)	143 empresas griegas (con y sin certificado ISO 9000)	La norma ISO 9000 no influye sobre el rendimiento
Wayhan <i>et al.</i> (2002)	48 empresas certificadas ISO 9000 en Norte América	Existe relación entre la norma ISO 9000 y la rentabilidad económica
Lee <i>et al.</i> (2003)	109 empresas coreanas	Existe relación entre calidad y rendimiento
Kaynak (2003)	214 empresas industriales y de servicios en USA	TQM tiene una influencia positiva sobre el rendimiento empresarial
Terziovski <i>et al.</i> (2003)	400 empresas certificadas en Australia	La cultura de calidad influye sobre el resultado del negocio

Al analizar la Tabla 1, se deduce lo siguiente:

- Para estudiar esta relación, los investigadores se han centrado fundamentalmente en empresas industriales y de servicios, siendo más comunes las primeras.
- Para analizar la filosofía de la calidad, destacan los estudios que se centran en la variable TQM y los que consideran como variable la certificación ISO 9001. A su vez, en el primer caso, se distinguen los que miden la variable TQM como un solo indicador y los que utilizan un conjunto de indicadores.
- Con relación al rendimiento, existen trabajos que utilizan variables objetivas, los que prefieren las subjetivas y los que optan por las dos opciones. Además, esta variable es considerada tanto como el resultado de la calidad como el resultado económico o financiero.
- Por último, con relación a los resultados de estos

estudios, se puede destacar que, en general, la gestión de la calidad puede influir positivamente sobre el rendimiento empresarial. No obstante, no quedan tan claros los efectos de la norma ISO 9001. Hay estudios que señalan que la normativa no influye sobre el resultado empresarial y otros que indican que puede tener un leve efecto en alguna variable financiera. En consecuencia, TQM puede influir sobre los resultados en mayor medida que la normativa ISO 9001.

Junto a estos estudios internacionales se han realizado diferentes trabajos en España que analizan esta relación (Tabla 2). Estos trabajos apoyan los resultados internacionales indicando, algunos de ellos, que los efectos positivos de la certificación ISO 9001 sobre el rendimiento empresarial podrían deberse a otros factores como a una mayor preocupación de la empresa por la calidad o a que las mejores empresas son las que optan por certificarse (Heras *et al.*, 2002, 2004).

Tabla 2. Trabajos españoles que analizan la relación entre TQM- rendimiento

Estudio	Muestra	Resultados obtenidos
Casadesús y Jiménez (2000)	288 empresas certificadas en Cataluña	Algunas empresas habían obtenido beneficios internos (relacionados con la gestión de los recursos humanos y de operaciones) y beneficios externos (mejora en la satisfacción de los clientes y resultados financieros)
Escrig <i>et al.</i> (2001)	231 empresas industriales y de servicios	TQM impacta sobre el resultado financiero
Leal y Roldan (2001)	113 empresas con sistema de calidad	Relación positiva entre la implantación de la gestión de la calidad y el rendimiento tanto de la calidad como el global de la empresa.
Heras <i>et al.</i> (2002; 2004)	400 empresas certificadas y 400 no certificadas (País Vasco)	Las empresas certificadas tienen un crecimiento de ventas y una rentabilidad superior a las no certificadas. La certificación no estaba relacionada con esas mejoras
Nicolau and Sellers (2002)	Empresas certificadas (40 certificados de calidad) de la bolsa española	El valor de la acción responde positivamente al premio de calidad
Martínez y Martínez (2003)	442 empresas industriales (366 certificadas por la norma ISO 9000)	La única variable que mejora tras la implantación de la norma es la rentabilidad, sin embargo, esta mejora puede ser debida a otras razones
Merino-Díaz (2003)	965 empresas industriales	Existe relación entre TQM y rendimiento

Esta relación positiva también puede encontrarse en el sector turístico. Este sector está cada vez más globalizado y la competencia entre destinos es cada vez mayor. Una de las causas de este fenómeno es que las empresas turísticas, entre ellas los hoteles, tienen mayor capacidad para competir en destinos internacionales, lo que deriva en un aumento de la competencia internacional no sólo entre destinos, sino también entre establecimientos hoteleros. Ante este escenario, la competitividad de la empresa hotelera debe centrarse en incrementar los resultados mediante la mejora de la calidad de sus servicios y la búsqueda de diferenciación (Martínez y Salanova, 2001). De esta forma, desde 1980, el sector hotelero ha empezado a preocuparse por la calidad del producto y del servicio (Johns, 1995) porque puede influir sobre su rendimiento (Langer, 1997; Antony *et al.*, 2004) y su competitividad (Camisón, 1996a). No obstante, como en los estudios generales sobre gestión de la calidad, también es posible encontrar casos en los que no es así. En esta línea, Nield y Kozak (1999) mostraron que sólo algunos hoteles incrementan la satisfacción del cliente y la competitividad como consecuencia de la implantación de sistemas de la calidad.

Como consecuencia, la calidad puede influir sobre el rendimiento por dos vías complementarias (Garvin, 1984; Rust *et al.*, 1995; Reed *et al.*, 1996). Puede tener: a) efectos internos a través de los procesos y b) efectos externos a través del mercado (Quazi y Padibjo, 1998; Singels *et al.*, 2001). Los efectos internos están relacionados con el funcionamiento interno de los hoteles (incremento de la productividad de los trabajadores y de las instalaciones, mejora de la eficiencia, reducción de costes y desperdicios a la hora de prestar el servicio). De esta manera, la calidad puede aumentar la competitividad de los establecimientos hoteleros y su rentabilidad a través de la estandarización de procesos, reducción de desperdicios, servicios más eficientes y disminución de errores. Por su parte, los efectos externos están relacionados con el efecto de la calidad sobre la satisfacción del cliente y la demanda de los servicios (incremento de las

ventas y la cuota de mercado, fidelización de los turistas, captación de nuevos turistas, aumento de la satisfacción del turista, mejora de la imagen del hotel).

3. Método de investigación

3.1 Población y muestra

La población objeto de estudio está formada por los hoteles de tres a cinco estrellas de toda España que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles 2004 que edita Turespaña. Se han seleccionado estas categorías por ser las más dinámicas e innovadoras y porque representan a hoteles con una mayor amplitud de características y posibilidades de aplicar la TQM. De este modo, la población ascendió a 3.900 hoteles (2.532 de tres estrellas, 1.235 de cuatro y 133 de cinco).

Se envió por correo postal un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a la atención del director de los 3.900 establecimientos hoteleros. Previamente, este cuestionario fue sometido a una fase de pretest en la que participaron diez directores de hotel, un presidente de una asociación de hoteleros y tres investigadores del sector. Finalmente, 303 hoteles cumplimentaron el cuestionario. Sin embargo, dos casos tuvieron que ser desechados por no responder a todas las preguntas necesarias para incluirlos en esta investigación, por lo que la muestra final ascendió a 301 casos y el error muestral fue de $\pm 5,52\%$ ($p=q=0,5$). En la Tabla 3 se ofrece un análisis descriptivo de la muestra obtenida. Además, en este punto, resulta interesante destacar que existe una relación significativa y positiva entre la categoría del establecimiento y su compromiso con la TQM ($p=0,014$; F ANOVA), no siendo así para el tamaño ($p=0,134$; F ANOVA) ni para el tipo de gestión ($p=0,139$; t de Student).

Por otro lado, se comprobó el sesgo de la muestra con respecto a la población a partir de las variables categoría, número de habitaciones y plazas por ser las únicas variables de las que se disponía de

información, tanto para la muestra como para la población. Los resultados indicaron que las categorías entre la muestra y la población están significativamente relacionadas ($p < 0,05$; Chi-cuadrado de Pearson) y no existen diferencias significativas entre el número de habitaciones y plazas de la muestra y de la población ($p > 0,10$; U de Mann-Whitney). Por lo tanto, la muestra no presenta sesgos en estas variables.

Tabla 3. Análisis descriptivo de la muestra

	Nº establecimientos	% establecimientos
<i>Categoría</i>		
3 estrellas	175	58,1%
4 estrellas	111	36,9%
5 estrellas	15	5,0%
<i>Tamaño</i>		
Familiar (hasta 100 plazas)	106	35,2%
Pequeño (de 101 a 150 plazas)	45	15,0%
Mediano (de 151 a 300 plazas)	74	24,6%
Grande (más de 300 plazas)	76	25,2%
<i>Tipo de gestión</i>		
Hoteles independientes	172	57,1%
Hoteles pertenecientes a cadenas	129	42,9%

3.2 Variables y medidas

Las dos dimensiones que se miden en esta investigación son el compromiso con la TQM y el rendimiento empresarial con el objetivo de analizar su relación.

3.2.1. Compromiso con la TQM

TQM se puede definir como un sistema de gestión orientado a alcanzar los objetivos de la empresa a través de la mejora continua y de la satisfacción de todos y cada uno de los grupos de interés (Flynn *et al.*, 1994; Arasli, 2002a; Kaynak, 2003). Este sistema se apoya en un conjunto de prácticas (Dean y Bowen, 1994) para poder ser implantado en toda la empresa.

Para la medición del compromiso con la TQM, se han empleado una serie de prácticas a partir de una revisión de la literatura. En este sentido, destacan los estudios que desarrollan un escala fiable y válida para medir la TQM en el sector industrial (Flynn *et al.*, 1994; Ahire *et al.*, 1996) y en el sector industrial y de servicios (Saraph, *et al.*, 1989; Badri *et al.*, 1995; Black y Porter, 1995, 1996; Grandzol y Gershon, 1998; Quazi *et al.*, 1998; Rao *et al.*, 1999; Conca *et al.*, 2004). En estos estudios existe un tronco común de prácticas formado por: el liderazgo, la planificación, la formación, la implicación de los trabajadores, la orientación al cliente, la gestión de proveedores, la gestión de procesos, la cultura de calidad centrada en la mejora continua y el diseño del producto. Estas prácticas servirán de base para medir la TQM en los hoteles.

Por otro lado, otros trabajos han estudiado la TQM desde la perspectiva del sector hotelero con el objetivo de adaptar esas prácticas a este sector particular y obtener una escala de medida de la variable TQM en los hoteles. Breiter y Bloomquist (1998) identifican 12 principios de la calidad: liderazgo, orientación al cliente, *empowerment*, mejora de procesos, decisiones basadas en hechos, formación y desarrollo, recompensas y reconocimientos, flexibilidad, herramientas y técnicas, dirección estratégica de la calidad, equipos de trabajo y cooperación con proveedores. Harrington y Akehurst (1996) estudian si los hoteles ofrecen cuestionarios de calidad a los clientes, si dichos cuestionarios son anónimos, si se realizan entrevistas con los clientes, si la dirección tiene contacto con los clientes, si existe un departamento de calidad, si se realizan entrevistas en grupo y si hay observación y retroalimentación de los empleados. Arasli (2002a,b) mide la variable TQM considerando siete dimensiones: liderazgo, equipos de trabajo, *empowerment*, satisfacción de los empleados, participación, formación y cambio. Camisón (1996b) y Camisón *et al.* (1996) utilizaron 33 ítems para que los directivos evalúen los nueve criterios del modelo EFQM y 23 ítems para los clientes.

A partir de esta revisión teórica, se utilizaron diez prácticas (diez ítems) que se valoraron con una escala de opinión tipo Likert. Los ítems de esta escala se basan en el tronco común de prácticas anteriormente identificadas y su adaptación al sector hotelero. Esta escala oscila entre 1 (mínimo grado de compromiso con la práctica indicada) y 7 (máximo grado de compromiso con la práctica indicada). Los diez ítems que se miden son: liderazgo de los directivos en materia de calidad, orientación al turista para ofrecer el servicio, cooperación con los intermediarios turísticos para mejorar el servicio hotelero, cooperación con los proveedores para mejorar el servicio hotelero, formación de los recursos humanos en materia de calidad, fomento de actitudes positivas hacia la empresa de los empleados, participación de todos los departamentos en el diseño del servicio hotelero, identificación de mejoras en el proceso de prestación del servicio hotelero, control del cumplimiento de los objetivos y corrección de desviaciones y cultura de calidad centrada en la mejora continua.

3.2.2. Rendimiento empresarial

A pesar de la importancia del rendimiento o el desempeño empresarial, su conceptualización y operativización es una cuestión muy discutida. De esta forma, no existe una solución satisfactoria al problema de su medición (Atkinson y Brander Brown, 2001; Harris y Montegiello, 2001), ya que, en absoluto, el rendimiento empresarial es un concepto fácil de medir y de definir (Camisón, 1999). Venkatraman y Ramanujam (1986) afirman que el desempeño o rendimiento puede definirse desde tres enfoques: a) financiero, b) financiero y operativo y c) de la efectividad organizacional.

El enfoque financiero ha sido el más empleado y también es el más limitado para medir el rendimiento de una empresa, pues el cumplimiento de todos los objetivos no se puede medir únicamente a través de los resultados financieros que ésta obtiene. Se suelen emplear indicadores como la rentabilidad económica y financiera, la productividad, la solvencia financiera, la eficiencia en costes y el

crecimiento en el volumen de ventas (Camisón, 1999). Varios son los inconvenientes que se derivan de esta forma de medir el rendimiento. Las empresas suelen ser muy reacias a ofrecer datos objetivos y contables, los distintos criterios a la hora de realizar la contabilidad pueden afectar a estos indicadores financieros, indican el resultado de estrategias pasadas de la empresa nunca futuras y se omite un amplio grupo de medidas cualitativas de la empresa que son igualmente relevantes y que no figuran en el balance. Esta manera de medir el rendimiento aporta poca información a nivel operativo y puede incluso fomentar la aparición de decisiones nocivas para la empresa, ya que si ésta se centra en exceso en la mejora de estos ratios e indicadores, puede ser que se vea abocada a una política constante de reducción de costes para mejorar los resultados, estrategia que no es viable en el largo plazo (Gregory, 1993).

En cuanto al enfoque financiero y operativo, éste ofrece una visión más amplia para medir los resultados de una empresa. En este caso, además de las anteriores medidas financieras, se emplean otras como la cuota de mercado de la empresa, la introducción de nuevos productos, el nivel de calidad del producto o del servicio, la efectividad del marketing, el valor añadido que crea la empresa en el proceso de producción de un bien o en la prestación de un servicio y otras medidas de eficiencia tecnológica.

Todavía más amplia es la visión desde el enfoque de la efectividad organizacional. Algunos ejemplos de este enfoque se encuentran en las investigaciones de Chakravarthy (1986), quien empleó la calidad de los cambios estratégicos en cuanto a la capacidad de adaptación de la empresa y el grado de satisfacción de todos los grupos de interés de la organización y el funcionamiento de ésta como medidas de rendimiento empresarial; y Kaplan y Norton (1996), quienes incluyen tanto medidas financieras como no financieras en su herramienta para la medida del desempeño (*balanced scorecard*). En esta herramienta se incluyen los clientes, los empleados, los accionistas y la organización como grupos de

interés y su objetivo es comprobar si los resultados obtenidos contribuyen a satisfacer a los clientes y a mejorar el rendimiento a corto y largo plazo en la empresa. En este mismo sentido, dentro del enfoque de efectividad organizacional, el modelo de calidad EFQM (2003) incluye cuatro dimensiones de resultados: en los clientes, en los empleados, en la sociedad y claves.

Además, en cada uno de estos enfoques se pueden emplear datos primarios y/o secundarios. Este estudio se posiciona en el enfoque que considera al rendimiento en términos de resultados financieros e indicadores operativos y medidos ambos a partir de datos primarios. Esta forma de proceder presenta las ventajas de ofrecer una operativización del rendimiento empresarial más comprensible y amplia, examinar la relación entre los aspectos financieros y los operativos y puede ser adoptada cuando el objetivo es la medición del rendimiento de una unidad de negocio. Sin embargo, esta opción no está exenta de inconvenientes como es la imposibilidad de validar la operativización a través de diferentes fuentes de información.

El empleo de medidas subjetivas de rendimiento empresarial junto con medidas objetivas en el sector hotelero es de suma importancia, pues en este sector lo que se comercializa son experiencias intangibles (Reichel y Haber, 2005). De esta forma, las variables de rendimiento medidas en este estudio se dividen en objetivas y subjetivas. Las variables objetivas hacen referencia al porcentaje de ocupación por habitaciones, al beneficio bruto total en 2004 y al beneficio bruto por habitación y día en 2004 (ver ANEXO). En cuanto a las variables subjetivas, proceden de una adaptación de la escala propuesta por Camisón (1999). Concretamente, está compuesta por diez ítems valorados de 1 a 7 con una escala de opinión tipo Likert en función de la comparación que cada director de hotel realiza de cada uno de los ítems con respecto a sus competidores conocidos, de tal forma que, 1 equivale a mucho peor que sus competidores y 7, a mucho mejor que sus competidores. Los ítems que

componen dicha escala son los que aparecen en la Tabla 5.

3.2.3. Evaluación de las escalas de medida

A continuación, se comprueba la idoneidad de las escalas de medida empleadas a partir del análisis de su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, la clasificación más aceptada es la que distingue entre validez de contenido, constructo y criterio. Una escala tiene validez de contenido si contiene los ítems necesarios como para medir el indicador en su totalidad. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio.

La validez de constructo se comprueba realizando un análisis factorial. Los resultados que se obtuvieron de los análisis factoriales para los ítems que componen la escala de compromiso con la TQM y el rendimiento son los que aparecen en las Tablas 4 y 5 respectivamente.

De la variable compromiso con la TQM se obtiene un factor. Por su parte, de la variable subjetiva del rendimiento se obtienen dos factores. El factor 1 (relacionado con variables de tipo económico) refleja puntuaciones significativas en las variables que se podrían medir a través de la contabilidad o ratios financieros de la empresa. Además, las que mayor peso alcanzan son el ingreso por habitación, el beneficio bruto total y el beneficio bruto por habitación y día. El factor 2 (satisfacción de los grupos de interés) refleja variables que se relacionan muy fuertemente y de manera positiva con las variables que miden el nivel de satisfacción de los empleados y de los clientes.

Por lo que respecta a la validez de criterio, se comprueba a través de correlaciones entre las diferentes variables de rendimiento y el resto de variables estratégicas. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con el rendimiento

Tabla 4. Análisis factorial y de fiabilidad para la variable compromiso con la TQM

VARIABLES	Factor 1
La dirección está comprometida con la calidad	0,726
Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	0,697
Se colabora con los intermediarios (tour operadores, agencias, etc.) para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	0,632
Se colabora con los proveedores (lencería, limpieza, alimentos, bebidas, etc.) para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	0,725
Se forma al personal del establecimiento en materia de calidad	0,820
Se fomenta la motivación de los empleados	0,822
Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	0,832
Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	0,859
Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	0,849
Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	0,866
	α de Cronbach de cada factor
	Autovalores
	Determinante
	KMO
	Sign. Test de esfericidad de Barlett
	Varianza total explicada

Tabla 5. Análisis factorial y de fiabilidad de las variables subjetivas del rendimiento

VARIABLES	Factor 1	Factor 2
Porcentaje de ocupación de habitaciones en 2004	0,591	0,197
Nivel de satisfacción de los clientes	0,225	0,833
Nivel de satisfacción de los empleados	0,155	0,862
Ganancia de cuota de mercado	0,619	0,355
Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	0,641	0,322
Ingresos por habitación en 2004	0,838	0,179
Beneficio bruto total en 2004	0,904	0,090
Beneficio bruto por habitación en 2004	0,890	0,117
Creación de riqueza (Valor contable de la empresa frente a su valor de mercado)	0,813	0,248
Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	0,800	0,217
	α de Cronbach de cada factor	0,92
	Autovalores	5,510
	Determinante	0,002
	KMO	0,880
	Sign. Test de esfericidad de Barlett	0,000
	Varianza total explicada	66,98%

($p < 0.05$), lo que prueba la validez de criterio de las escalas empleadas.

A continuación, se analiza la fiabilidad para cada factor. La fiabilidad puede estimarse como el alfa

de Cronbach que mide la consistencia interna de una escala multidimensional (Cronbach, 1951) y es el estimador de la fiabilidad más utilizado en los trabajos empíricos (Peterson, 1994). En este sentido, el nivel mínimo recomendable es de 0,7 (Nunnally,

1978). Las tablas 4 y 5 muestran los valores para cada factor, siendo en todos los casos superiores a 0,7.

3.3. Métodos analíticos

Este estudio trata de determinar el impacto que sobre el rendimiento empresarial tiene el compromiso con la TQM en el sector hotelero. Para ello, en primer lugar se agrupan los hoteles en función de su grado de compromiso con la TQM y, en segundo lugar, se determina si existen diferencias significativas en el rendimiento empresarial de dichos grupos.

Para agrupar a los hoteles, se ha aplicado un análisis cluster en dos etapas. En la primera etapa se aplica un análisis cluster jerárquico para determinar el número óptimo de grupos a escoger y detectar los posibles casos atípicos y, en la segunda, un cluster no jerárquico para clasificar cada hotel en su correspondiente grupo. Se ha empleado un análisis cluster en dos etapas debido a que maximiza las ventajas y minimiza los inconvenientes de los dos tipos de análisis cluster que se combinan (Punj y Stewart, 1983; Hair *et al.*, 1995). Los clusters de tipo jerárquico pueden llegar a realizar agrupaciones no óptimas ya que puede haber máximos locales que distorsionen el proceso y sus resultados son sensibles a la existencia de valores atípicos. Los clusters no

jerárquicos necesitan fijar a priori cuántos grupos se deben obtener (Ketchen y Shook, 1996).

Por último, para determinar si existen o no diferencias significativas en el rendimiento de los distintos grupos de hoteles con distintos grados de compromiso con la TQM se utilizó la prueba t de Student.

4. Resultados

En primer lugar, al aplicar un análisis cluster jerárquico con los diez ítems de la variable compromiso con la TQM se hallaron dos grupos de hoteles distribuidos según el criterio del cambio porcentual del coeficiente de aglomeración y la visualización del dendograma. Asimismo, no se encontraron casos atípicos, ya que al observar el dendograma para dos grupos, no había ningún caso cuya rama se uniera tardíamente al resto de los casos de su grupo (Hair *et al.*, 1995). En segundo lugar, se realizó un análisis cluster no jerárquico para dos grupos.

A partir de estos resultados, se construyó la Tabla 6 en la que se comprueba la validez de la solución del análisis cluster y se ofrecen datos estadísticos para la interpretación de los grupos de hoteles. A partir de esta tabla, se observa que el cluster es válido, pues todos los ítems son significativamente distintos

Tabla 6. Valores medios y test de significatividad para cada grupo

Variables	Medias		Test	
	Grupo 1 N=93	Grupo 2 N=208	t de Student	Sign.
La dirección está comprometida con la calidad	5.26	6.67	-9.333	0,000
Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	4.84	6.04	-9.345	0,000
Se colabora con los intermediarios (tour operadores, agencias, etc.) para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	4.43	5.86	-8.351	0,000
Se colabora con los proveedores (lencería, limpieza, alimentos, bebidas, etc.) para mejorar el producto ofrecido en el establecimiento	4.81	6.11	-9.824	0,000
Se forma al personal del establecimiento en materia de calidad	3.77	5.96	-13.437	0,000
Se fomenta la motivación de los empleados	4.03	5.98	-12.998	0,000
Se involucra a todo el personal en la elaboración del producto ofrecido	4.24	6.18	-12.816	0,000
Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	4.59	6.20	-12.688	0,000
Se controla el cumplimiento de objetivos y se corrigen las desviaciones	4.27	6.22	-12.444	0,000
Existe una cultura centrada en la mejora continua del producto ofrecido	4.27	6.26	-12.855	0,000
Compromiso con la TQM	4.45	6.15	-17.866	0,000

en cada grupo. Además, al aplicar un análisis discriminante, el 96,5% de los casos agrupados originalmente están correctamente clasificados en sus respectivos grupos estratégicos.

A partir de la Tabla 6, las características de los grupos de hoteles en función de su grado de compromiso con la gestión de la calidad son las siguientes:

Grupo 1 – Hoteles con un grado de compromiso medio con la TQM. En este caso, los hoteles que conforman este grupo obtienen una puntuación media en cada ítem cercana a 4 que es el punto medio de la escala de medida.

Grupo 2 – Hoteles con un grado de compromiso alto con la TQM. Este grupo es el más numeroso y, en la mayoría de sus ítems, las puntuaciones medias obtenidas están próximas a 6, es decir, alcanza puntuaciones elevadas.

De esta forma, se puede destacar que el compromiso con la TQM de los hoteles españoles es aceptable en términos generales, lo que demuestra su esfuerzo por la calidad. Esto se deduce de las puntuaciones obtenidas en la variable compromiso con la TQM. Asimismo, los resultados muestran que los hoteles tienen diferentes grados de madurez en la gestión de la calidad (Dale, 1999) y que una mayor implantación de sus prácticas lleva a un mayor nivel de TQM (ver Tabla 6).

A continuación, se comprueba si existen diferencias significativas en el rendimiento empresarial de estos dos grupos de hoteles y si el grupo 2, que es el que mayor nivel de compromiso tiene con la gestión de la calidad, alcanza resultados significativamente superiores a los del grupo 1. Al observar la Tabla 7, se deduce que existen diferencias significativas en el rendimiento de los dos grupos de hoteles en las variables rendimiento económico y satisfacción de los grupos de interés con el 95% de confianza y en el beneficio bruto por habitación y día con el 90%. En estas tres variables, y en las que no son significativas, los valores más altos son siempre alcanzados por el

grupo 2, es decir, el de mayor compromiso con la TQM.

Tabla 7. Valores medios y diferencias en el rendimiento de cada grupo

Variables	Medias		Test	
	Grupo 1	Grupo 2	t de Student	Sign.
Porcentaje de ocupación por habitaciones	64,03%	64,36%	-0,157	0,875
Beneficio bruto total	3,89	4,17	-1,103	0,272
Beneficio bruto por habitación y día	3,93	4,36	-1,703	0,090
Rendimiento económico	4,39	4,75	-3,193	0,002
Satisfacción de los grupos de interés	4,97	5,56	-6,081	0,000

Estos resultados muestran lo siguiente:

- Que existe una relación positiva entre el grado de compromiso de los hoteles con la TQM y su rendimiento.
- Por un lado, se apoya la relación positiva entre la TQM y el rendimiento empresarial mostrada por la literatura internacional (Powell, 1995; Easton y Jarrell, 1998; Samson y Terziovski, 1999; Kaynak, 2003) y nacional (Escrig *et al.*, 2001; Nicolau y Sellers, 2002). Por otro lado, se confirman los resultados realizados en el sector hotelero que muestran que la TQM puede influir sobre el rendimiento de los hoteles (Langer, 1997; Nield y Kozak, 1999).
- No se han hallado diferencias significativas para dos variables de rendimiento objetivas. Se han obtenido diferencias en las dos variables de rendimiento subjetivas y en la variable objetiva que consideramos como la más relevante de las tres que se han medido, el beneficio bruto por habitación y día. Esta relevancia se debe a que esta variable elimina el efecto tamaño incluido en el beneficio

bruto total, ya que a mayor tamaño mayores son las posibilidades de generar economías de escala que reduzcan los costes y aumenten así dicho beneficio bruto, y a que el hecho de que un hotel tenga un porcentaje de ocupación mayor que otros no significa que esté obteniendo unos resultados mejores.

5. Conclusiones

En el entorno competitivo y global en el que actualmente se localizan los hoteles se hace imprescindible ser más competitivos. Una posibilidad para aumentar la competitividad empresarial es la gestión de la calidad, pues normalmente un mayor compromiso con la misma se asocia con un mayor rendimiento empresarial. Así pues, en este estudio se ha analizado la relación existente entre el compromiso con la gestión de la calidad y el rendimiento que alcanzan los hoteles de tres a cinco estrellas en España.

Para analizar esta relación se llevó a cabo un análisis cluster en dos etapas que clasificó a los hoteles en dos grupos. El primer grupo está compuesto por los hoteles que tienen un compromiso medio con la TQM y el segundo grupo, por los que tienen un compromiso mayor. Al comparar las diferencias en el rendimiento de estos dos grupos de hoteles, se obtuvo que los que muestran un mayor compromiso con la gestión de la calidad son los que obtienen niveles significativamente más altos en el rendimiento económico, la satisfacción de los grupos de interés (clientes y empleados) y en el beneficio bruto por habitación y día. No obstante, no se han obtenido diferencias significativas para todas las variables de rendimiento analizadas, concretamente en el porcentaje de ocupación por habitaciones y en el beneficio bruto total del hotel. Sin embargo, a pesar de no existir diferencias significativas en estas variables, sí que se observa que estas variables crecen conforme aumenta el grado de compromiso con la TQM, es decir, son mayores en el grupo 2.

Entre las implicaciones para la gestión de los hoteles que se derivan de este estudio, se puede destacar

que el compromiso de los directores de los hoteles con la gestión de la calidad total se ve recompensado con efectos positivos sobre los resultados del establecimiento. Por lo tanto, el compromiso con la TQM puede mejorar el rendimiento que alcanzan los hoteles. Este hecho debe alentar a los hoteleros a realizar una inversión constante en la mejora de la calidad del servicio para seguir obteniendo los beneficios de la gestión de la calidad. Además, los hoteleros, a partir de estos resultados, pueden conocer qué aspectos o qué ítems mejorar para pasar de un grupo hotelero a otro.

Entre las limitaciones del estudio se señalan dos. La investigación es transversal y no ha considerado otros aspectos que pueden influir en el rendimiento. A partir de aquí, las líneas futuras de investigación pueden ir dirigidas a considerar la influencia de otros aspectos de la gestión empresarial sobre el rendimiento y la realización de un estudio longitudinal para averiguar si esta relación varía en el tiempo.

Anexo

Las variables beneficio bruto total y por habitación y día fueron medidas a partir de diez intervalos. Estos intervalos se construyeron a partir de las 2.086 empresas hoteleras que aparecen en la base de datos SABI hasta el 15/09/2004. De éstas, tan sólo 221 empresas son hoteles con un único establecimiento y tienen entre tres y cinco estrellas. Este grupo de empresas se pudo extraer gracias al cotejo de razones sociales, direcciones postales y teléfonos realizado entre los hoteles que aparecen en la Guía Oficial de Hoteles de 2004 y la base de datos SABI.

De estos 221 hoteles, se calculó el beneficio bruto total y por habitación y día medio que obtuvieron en los cinco ejercicios económicos anteriores, es decir, desde 1999 a 2003. A partir de dichas medias, se calcularon los percentiles 0 (valor mínimo), 5, 10, 25 (primer cuartil), 50 (mediana), 75 (segundo cuartil), 90, 95 y 100 (máximo). A partir de estos percentiles, se identificaron los intervalos con cantidades redondeadas (tabla 8) con el propósito de hacer más cómoda la respuesta a los directivos.

Se ha procedido de esta manera porque son los únicos datos objetivos a los que se han podido tener acceso y porque no resulta aconsejable preguntar directamente los beneficios brutos a los hoteleros, ya que la mayor parte de los encuestados se negaría a responder. Además, se ha trabajado con empresas

hoteleras de un único establecimiento porque las que tienen más de uno presentan una cuenta de resultados que incluyen todos los establecimientos a la vez, lo que hubiese distorsionado la confección de los intervalos para la medición de los beneficios brutos.

Tabla 8. Intervalos para la medición del beneficio bruto total y por habitación y día

Beneficio bruto total		Beneficio bruto por habitación y día	
Menos de 100.000 €	1	Menos de 6 €/Hab. y día	1
Entre 100.000 y 200.000 €	2	Entre 6 y 12 €/Hab. y día	2
Entre 200.000 y 300.000 €	3	Entre 12 y 18 €/Hab. y día	3
Entre 300.000 y 650.000 €	4	Entre 18 y 24 €/Hab. y día	4
Entre 650.000 y 1.300.000 €	5	Entre 24 y 36 €/Hab. y día	5
Entre 1.300.000 y 3.000.000 €	6	Entre 36 y 65 €/Hab. y día	6
Entre 3.000.000 y 6.000.000 €	7	Entre 65 y 105 €/Hab. y día	7
Entre 6.000.000 y 7.000.000 €	8	Entre 105 y 150 €/Hab. y día	8
Entre 7.000.000 y 10.000.000 €	9	Entre 150 y 180 €/Hab. y día	9
Más de 10.000.000 €	10	Más de 180 €/Hab. y día	10

Bibliografía

- Agus, A. y Sagir, R.M. (2001): "The structural relationships between total quality management, competitive advantage and bottom line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies", *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, Vol. 12, nº 7/8, pp. 1018-1024.
- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *DECISION SCIENCES*, Vol. 27, nº 1, pp. 23-56.
- Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R.G. y Devaraj, S. (1995): "A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings", *DECISIONS SCIENCES*, Vol. 26, nº 5, pp. 637-658.
- Antony, J.; Antony, F.J. y Ghosh, S. (2004): "Evaluating service quality in a UK hotel chain: A case study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nº 6, pp. 380-384.
- Arasli, H. (2002a): "Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis", *Total Quality Management*, Vol. 13, nº 3, pp. 347-364.
- Arasli, H. (2002b): "Gearing total quality into small and medium-sized hotels in North Cyprus", *Journal of Small Business Management*, Vol. 40, nº 4, pp. 350-359.
- Atkinson, H. y Brander Brown, J. (2001): "Rethinking performance measures: Assessing progress in UK hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, nº 3, pp. 128-135.
- Badri, M.A.; Davis, D. y Davis, D. (1995): "A study of measuring the critical factors of quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, nº 2, pp. 36-53.
- Black, S. y Porter, L. J. (1996): "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Sciences*, Vol. 27, nº 1, pp. 1-21.
- Black, S. y Porter, L.J. (1995): "An empirical model for total quality management", *Total Quality Management*, Vol. 6, nº 2, pp. 149-164.
- Boje, D.M. y Winsor, R.D. (1993): "The resurrection of Taylorism: Total quality management's hidden agenda", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6, nº 4, pp. 57-70.
- Bretier, D. y Bloomquist, P. (1998): "TQM in American hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, nº 1, pp. 26-33.
- Camisón, C. (1996a): "La calidad como factor de competitividad en turismo: Análisis del caso español", *Información Comercial Española*, Vol. 749, pp. 99-122.
- Camisón, C. (1996b): "Total quality management in hospitality: An application of the EFQM model", *Tourism Management*, Vol. 17, nº 3, pp. 191-201.
- Camisón, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: Construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, Vol. 62, nº 199, pp. 201-264.
- Camisón, C.; Flor, M.; Cruz, S. y Kuster, I. (1996): "Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: An empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, nº 7, pp. 79.
- Casadesús, M. y Jiménez, G. (2000): "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: Empirical research in 288 Spanish companies", *The Tqm Magazine*, Vol. 12, nº 6, pp. 432-441.
- Chakravarthy, B.S. (1986): "Measuring strategic performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 437-458.
- Conca, F.J.; Llopis, J. y Tarí, J.J. (2004): "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal Of Operational Research*, Vol. 156, pp. 683-697.
- Costa, J. (2004): "The Portuguese tourism sector: Key challenges for human resources management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nº 7, pp. 402-407.
- Cronbach, L.J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of test", *Psychometrika*, Vol. 16, pp. 297-334.
- Curkovic, S.; Vickery, S. y Droge, C. (2000): "Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance", *Decision Sciences*, Vol. 31, nº 4, pp. 885-905.
- Dale, B.G. (1999): *Managing Quality*, Prentice Hall, New York.
- Dean, J. y Bowen, D. (1994): "Managing theory and total quality: Improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 19, nº 3, pp. 392-418.
- Deming, W.E. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*, Díaz de Santos, Madrid.
- Douglas, T.J. y Judge, W.Q. (2001): "Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, nº 1, pp. 158-169.
- Dow, D.; Samson, D. y Ford, S. (1999): "Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, Vol. 8, nº 1, pp. 1-27.
- Easton, G.S. y Jarrell, S.L. (1998): "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation", *Journal of Business*, Vol. 71, nº 2, pp. 253-307.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (2003): *The EFQM Excellence Model*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- Escrig, A.; Bou, J. y Roca, V. (2001): "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view", *Total Quality Management*, Vol. 12, nº 7/8, pp. 932-938.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, nº 4, pp. 339-366.
- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1995): "The impact of quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol. 26, nº 5, pp. 659-691.
- Garvin, D.A. (1984): "What does 'product quality' really mean?", *Sloan Management Review*, Vol. 26, nº 1, pp. 25-43.

- Grandzol, J.R. y Gershon, M. (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modelling research", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, nº 1, pp. 80-105.
- Gregory, M.J. (1993): "Integrated performance measurement: a review of current practice and emerging trends", *International Journal of Production Economics*, Vol. 30, pp. 281-295.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1995): *Multivariate Data Analysis With Reading*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Harrington, D. y Akehurst, G. (1996): "Service quality and business performance in the UK hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 15, nº 3, pp. 283-298.
- Harris, P.J. y Mongiello, M. (2001): "Key performance indicators in European hotel properties: general manager's choices and company profiles", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, nº 3, pp. 120-127.
- Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (1996): "Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation", *Management Science*, Vol. 42, nº 3, pp. 415-436.
- Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (1997): "Does implementing and effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards", *Management Science*, Vol. 43, nº 9, pp. 1258-1274.
- Heras, I.; Casadesús, M. y Marimon, F. (2004): "Incidencia de la certificación ISO 9000 en el rendimiento económico empresarial", *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, nº 18, pp. 173-190.
- Heras, I.; Dick, G.P.M. y Casadesús, M. (2002): "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability. A longitudinal analysis of performance before and after accreditation", *INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT*, Vol. 19, nº 6, pp. 774-791.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2006): Cuenta Satélite del Turismo en España. Base 2000. Serie contable 2000-2004. <http://www.ine.es>
- Ingram, H. y Daskalakis, G. (1999): "Measuring quality gaps in hotels: The case of Crete", *INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT*, Vol. 11, nº 1, pp. 24-30.
- Johns, N. (1995): "The developing role of quality in the hospitality industry", en M. Olsen, R. Teare y E. Gummesson (Eds.): *Service Quality in Hospitality Organizations*, pp. 9-26, Castell, London.
- Kaplan, R.S. y Norton, D. (1996): "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Vol. 74, nº 1, pp. 75-85.
- Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT*, Vol. 21, nº 4, pp. 405-435.
- Ketchen, D.J. y Shook, C.L. (1996): "The application of cluster analysis in strategic management research: An analysis and critique", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 17, pp. 441-458.
- Langer, M. (1997): *Service Quality in Tourism: Measurement Methods and Empirical Analysis*, Peter Lang, Frankfurt.
- Leal, A. y Roldán, J.L. (2001): "Validación de un modelo de implantación de gestión de calidad total y su efecto en los resultados empresariales: Un estudio causal predictivo mediante análisis PLS (Partial Least Squares)", X Congreso Internacional de AEDEM, Reggio Calabria, Italia.
- Lee, S.M.; Rho.; B.H. y Lee, S.G. (2003): "Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance", *International Journal of Production Research*, Vol. 41, nº 9, pp. 2003-2020.
- Martínez, A.R. y Martínez, M. (2003): "Análisis de los posibles efectos de ISO 9000 en los resultados de empresas industriales", XIII Congreso Nacional de ACEDE. Salamanca.
- Martínez, I.M. y Salanova, M. (2001): "El concepto de calidad en la cultura de organizaciones de servicios turísticos de la Comunidad Valenciana", *Papers de Turisme*, nº 29, pp. 29-49.
- Merino-Díaz, J. (2003): "Quality management practices and operational performance: Empirical evidence for Spanish industry", *International Journal of Production Research*, Vol. 41, nº 12, pp. 2763-2786.
- Nicolau, J. y Sellers, R. (2002): "The stock market's reaction to quality certification: Empirical evidence from Spain", *European Journal of Operational Research*, Vol. 142, nº 3, pp. 632-641.
- Nield, K. y Kozak, M. (1999): "Quality certification in the hospitality industry: Analyzing the benefits of ISO 9000", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, nº 2, pp. 40-45.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, 2ª edición, McGraw-Hill, New York.
- OMT (Organización Mundial de Turismo) (2006): *Tourism Highlights, 2006 Edition*. <http://www.unwto.org/facts/menu.html>
- Peterson, R.A. (1994): "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, nº 2, pp. 381-391.
- Poon, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Oxon, Inglaterra.
- Powell, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, nº 1, pp. 15-37.
- Punj, G. y Stewart, D.W. (1983): "Cluster analysis in marketing research: Review and suggestion for application", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 134-148.
- Quazi, H.A. y 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*, Vol. 15, nº 5, pp. 489-508.
- Quazi, H.A.; Jemangin, J.; Kit, L.W. y Kian, C.L. (1998): "Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: The case of Singapore", *Total Quality Management*, Vol. 9, nº 1, pp. 35-55.
- Rahman, S.A. (2001): "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, nº 1, pp. 35-49.
- Rao, S.S.; Solis, L.E. y Raghunathan, T.S. (1999): "A framework for international quality management research:

- Development and validation of a measurement instrument", *Total Quality Management*, Vol. 10, nº 7, pp. 1047-1075.
- Reed, R.; Lemak, D.J. y Montgomery, J.C. (1996): "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, nº 1, pp. 173-202.
- Reichel, A. y Haber, S. (2005): "A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: An exploratory study", *Tourism Management*, Vol. 26, nº 5, pp. 681-690.
- Ritchie, B. (1996): "El diseño y la gestión de una experiencia turística de calidad en regiones ecológicamente sensibles", *Papers de Turisme*, nº 20, pp. 70-85.
- Roca, V.; Escrig, A.B.; Bou, J.C. y Beltrán, I. (2005): "Un estudio de las relaciones entre los elementos de la dirección de la calidad y su carácter contingente", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 14, N. 1, pp. 11-24.
- Rust, R.T.; Zahorik, A.J. y Keiningham, T.L. (1995): "Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable", *JOURNAL OF MARKETING*, Vol. 59, nº 2, pp. 58-70.
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, nº 4, pp. 393-409.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.G. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.
- Singels, J.; Ruël, G. y Van De Water, H. (2001): "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, nº 1, pp. 62-75.
- Spector, B. y Beer, M., (1994): "Beyond TQM programmes", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, nº 2, pp. 63-70.
- Terziovski, M.; Power, D. y Sohal, A.S. (2003): "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, nº 3, pp. 580-595.
- Tsekouras, K.; Dimara, E. y Skuras, D. (2002): "Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: A study of Greek firms implementing ISO 9000", *Total Quality Management*, Vol. 13, nº 6, pp. 827-841.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986): "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 4, pp. 801-814.
- Wayhan, V.B.; Kirche, E.T. y Khumawala, B.M. (2002): "ISO 9000 certification: The financial performance implications", *Total Quality Management*, Vol. 13, nº 2, pp. 217-231.
- Weiermair, K. (1996): "Calidad de servicios y su gestión en las empresas turísticas", *Papers de Turisme*, nº 20, pp. 52-68.

