

# Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras

Quality and performance. An analysis of the Q certificate in hotel chains

52



**Juan José Tari-Guilló<sup>1</sup>**  
Departamento de  
Organización de Empresas  
Universidad de Alicante  
✉  
jj.tari@ua.es



**Jorge Pereira-Moliner**  
Departamento de  
Organización de Empresas  
Universidad de Alicante  
✉  
jorge.pereira@ua.es

## I. INTRODUCCIÓN

El turismo es un sector con una importancia económica y social incuestionable para la economía española. A pesar de los últimos años de crisis económica, el turismo representó el 10,2% del PIB español en 2010 (INE, 2012) y empleó a casi dos millones de personas en España en 2011 (IET, 2012). En el contexto internacional, en 2010, España fue la segunda potencia mundial en ingresos por turismo internacional después de Estados Unidos y la cuarta por llegadas de turistas internacionales por detrás de Francia, Estados Unidos y China (OMT, 2011).

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

CÓDIGOS JEL:  
L15, L25, L83

Fecha de recepción y acuse de recibo: 17 de febrero de 2012. Fecha inicio proceso de evaluación: 20 de febrero de 2012.  
Fecha primera evaluación: 9 de marzo de 2012. Fecha de aceptación: 21 de mayo de 2012.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La implantación de sistemas de calidad aporta a las empresas beneficios internos y externos. Este artículo analiza la relación entre la certificación de calidad del Instituto para la Calidad Turística Española y los resultados y el tamaño de las cadenas hoteleras con presencia en España. Los análisis muestran que la certificación tiene efectos positivos en los resultados y que el tamaño de la cadena no es un factor importante para certificarse.

### EXECUTIVE SUMMARY

The implementation of quality systems provides internal and external benefits. This paper examines the relationship between the quality certification from the Institute for Spanish Tourism Quality in the performance and size of the hotel chains operating in Spain. This study shows that certification has a positive effect on the results and the size of the hotel chain is not a relevant factor to be certified.

***La gestión de la calidad puede jugar un papel relevante en el sector turístico para poder mantener y mejorar su competitividad a nivel internacional***

rio que en este sector se desarrollen modelos de negocio sostenibles tanto medioambientalmente, como social y culturalmente, y se incorpore la cultura de la innovación y de la mejora continua como algo habitual (Turismo 2020, 2012). En este contexto, la gestión de la calidad puede jugar un papel relevante en el sector turístico para poder mantener y mejorar su competitividad a nivel internacional. Particularmente, en el sector hotelero, esta preocupación por la calidad es creciente ya que puede mejorar su eficiencia y sus resultados. Una forma de desarrollar esta cultura de la calidad es a través de la norma ISO 9001 o la norma UNE 182001. La norma ISO 9001 es un estándar internacional de gestión de la calidad que puede aplicar cualquier empresa del mundo independientemente de su tamaño y sector. La norma UNE 182001, titulada “Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio”, es una norma de calidad elaborada por el comité técnico de AENOR AEN/CTN 182, cuya secretaría desempeña el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), que pueden aplicar los hoteles y apartamentos turísticos en España para obtener posteriormente la marca o el certificado Q de calidad turística española del ICTE (de aquí en adelante certificado Q o norma Q).

A partir de estas ideas, los objetivos de este estudio son tres. En primer lugar, identificar de manera descriptiva la propensión de las cadenas hoteleras a certificar sus establecimientos con la norma Q. En segundo lugar, analizar si las cadenas hoteleras certificadas con la norma Q obtienen mejores resultados que las no certificadas. Por último, examinar la posible relación entre el tamaño de las cadenas y su propensión a certificar sus establecimientos con la norma Q. Para ello, primero se muestran las relaciones entre la certificación de la calidad y el resultado y el tamaño, y las diferencias entre los certificados ISO 9001 y Q. Posteriormente, se explica el método de trabajo y los resultados obtenidos. Finalmente, se señalan las conclusiones y recomendaciones para las cadenas hoteleras.

## **2. EFECTOS DE LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO**

La experiencia de muchos directivos y los resultados de diferentes estudios en el sector manufacturero y de servicios muestran opiniones y resultados dispares respecto a la certificación. Así, un primer enfoque afirma que las empresas certificadas obtienen mejores re-

sultados que las no certificadas en aspectos tales como el retrabajo, la eficiencia, la satisfacción de clientes y empleados, la calidad del servicio y la cuota de mercado (Lee et al., 2009; Mak, 2011), aunque los efectos en el resultado financiero no están tan claros.

El segundo enfoque indica que las empresas certificadas obtienen mejores resultados financieros que las no certificadas, a la vez que mejoran sus procesos internos (Chow-Chua et al., 2003; Mokhtar y Muda, 2012).

El tercer enfoque y más negativo afirma que la certificación no influye en los resultados empresariales (Martínez-Costa et al., 2009; Lo et al., 2011).

Estos tres enfoques reflejan el debate existente con relación a las certificaciones de calidad y muestran que algunas empresas certificadas han mejorado sus resultados y otras no. ¿Qué puede entonces favorecer una relación positiva? Podemos decir que si la norma se adopta correctamente, puede tener efectos positivos en los siguientes resultados: financieros (incremento de ventas, mejora de la cuota de mercado), operativos (mejora de las relaciones con los proveedores, reducción de costes y no conformidades, cumplimiento de fechas de entrega), satisfacción de clientes (reducción de quejas, mejora de la satisfacción) y satisfacción de los empleados (mejora de la salud y seguridad en el trabajo, reducción del absentismo, aumento de la participación) (Casadesús y Karapetrovic, 2005).

Si nos centramos en el sector hotelero, aunque la calidad del servicio es un aspecto clave para los hoteles (Crick y Spences, 2011; Ladhari, 2012), también encontramos opiniones de directivos y resultados de estudios con conclusiones similares a los tres enfoques señalados. En este sentido, entre los efectos positivos, la certificación en calidad en este sector puede:

- Tener efectos positivos en los empleados (por ejemplo en la rotación de personal, el entusiasmo, la cooperación y la comunicación), los factores operativos, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Nield y Kozak, 1999; Rubio-Andrada et al., 2011).
- Reducir los residuos (Callan, 1992).
- Mejorar la imagen del hotel (Birdir y Pearson, 1998).
- Mejorar el resultado financiero (Nicolau y Sellers, 2010; Rubio-Andrada et al., 2011; Alonso-Almeida et al., 2012).

Todas estas ideas indican que la certificación puede mejorar los resultados, incluidos los financieros, en diferentes empresas como,

#### **PALABRAS CLAVE**

Certificación en calidad, ISO 9001, certificado Q, cadenas hoteleras, rentabilidad, tamaño

#### **KEY WORDS**

Quality certification, ISO 9001, Q certificate, hotel chains, performance, size

por ejemplo, las hoteleras. En este sentido, aunque la norma ISO 9001 tiene efectos positivos en los resultados, también tiene ciertos inconvenientes para su aplicación en el sector hotelero. Puede ser una norma que resulte cara y que consuma demasiado tiempo pudiendo llevar a un exceso de burocracia operativa (Ingram y Daskalakis, 1999; Nield y Kozak, 1999). Además, a veces, los consultores que asesoran en su implantación no tienen experiencia en el sector turístico (Augustyn y Pheby, 2000).

Estas desventajas generales, junto con los costes de la certificación principalmente para las pequeñas y medianas empresas turísticas españolas y el interés del sector turístico español por mejorar la calidad y ajustar los requisitos de las normas existentes como la ISO 9001 a las características del sector, facilitaron el desarrollo de la certificación Q de calidad turística del ICTE en España, basada en la norma UNE 182001.

De este modo, en el caso de España, la industria hotelera puede utilizar los modelos aceptados internacionalmente como la norma ISO 9001 y/o la norma Q del ICTE. Muestra de ello es que muchos hoteles españoles están certificados por una u otra norma, incluso algunos de ellos por ambas.

El certificado Q del ICTE es compatible y similar al certificado ISO 9001 pero con especificaciones propias del sector turístico. Actualmente, la organización ISO está trabajando en una primera norma internacional para la industria turística basada en la norma española y ya han sido publicadas varias normas en este sentido (Casadesús et al., 2010).

El certificado Q persigue alcanzar unos estándares mínimos de calidad que dependen de la categoría del hotel, tipo de servicio y tipo de establecimiento, aunque cada establecimiento puede establecer estándares más altos a los fijados en la norma (Casadesús et al., 2010). Hay algunas diferencias con la norma ISO 9001:

- La norma ISO 9001 no establece criterios o estándares para el servicio, sino que es la empresa quien debe definirlos y no especifica cuáles deberían ser ni el grado en el que deberían ser implantados. Por el contrario, la norma Q (UNE 182001) incluye todas las especificaciones de la calidad del servicio en la propia norma.
- La norma ISO 9001 se aplica a cualquier organización de cualquier sector, mientras que la norma Q solo se aplica al sector turístico en España.



Desde el punto de vista de los clientes, el hecho de que un hotel esté certificado con la norma ISO 9001 no es una garantía de un estándar de calidad específico, sino simplemente que el servicio ofrecido a los clientes se ajusta a los niveles, o requisitos del servicio, que el propio hotel haya establecido. Por su parte, el certificado Q indica los requisitos del servicio que el cliente espera al estar basado en una norma específica del sector.

Por otro lado, también es posible establecer una relación entre la certificación y el tamaño de las empresas, ya que las empresas más grandes tienen más recursos para actividades de innovación y mejora como podrían ser las prácticas de gestión de la calidad. Algunos trabajos muestran una relación positiva entre el tamaño y las prácticas de calidad mientras otros señalan que no es una variable importante para certificarse (Sila, 2007; Bayo-Moriones et al., 2010). Como consecuencia, aunque los resultados no son concluyentes, la disponibilidad de más recursos podría llevar a las empresas más grandes a tener más facilidades para implantar sistemas de calidad en mayor medida que las más pequeñas.

Estas ideas plantean las siguientes preguntas para el caso de las cadenas hoteleras:

1. **¿Las cadenas con hoteles certificados con la norma Q son las que mejores resultados alcanzan?**
2. **¿Las cadenas con al menos un hotel certificado son más grandes que las que no tienen ningún hotel certificado?**
3. **¿Las cadenas más grandes tienen una mayor propensión a certificar sus hoteles?**

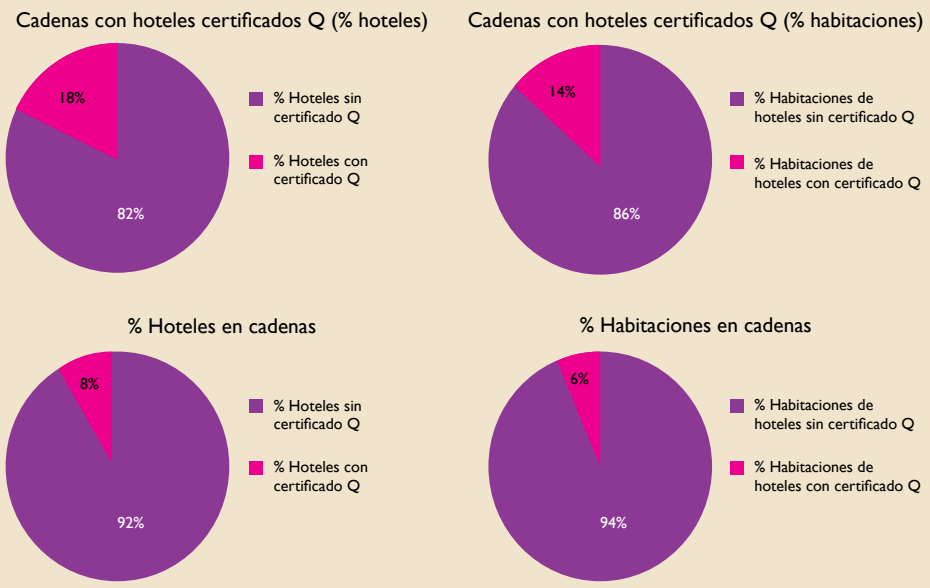
### **3. CERTIFICADO Q DEL ICTE EN LAS CADENAS HOTELERAS**

#### **3.1. Perfil de las cadenas hoteleras**

Este estudio analiza las 219 cadenas hoteleras con establecimientos localizados en España según la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña de 2009. De estas 219 cadenas, 57, es decir, el 26% tiene al menos un hotel certificado con la Q del ICTE. De las 219, se obtuvieron datos financieros de 179 cadenas (lo que supone el 82% de la población y representan 3.139 hoteles y 573.846 habitaciones), 48 de las cuales (1.387 hoteles y 268.250 habitaciones) tienen al menos un hotel certificado. Los casos perdidos se deben a que o bien no se pudo tener acceso a la información contable de la cadena o que dicha información estaba obsoleta. La muestra analizada representa el 78% de todas las habitaciones que se ofertan en España.

Como muestra la **Figura 1**, las cadenas certificaron el 18% de sus hoteles, lo que representa el 14% de sus habitaciones. Al tener en cuenta la población, los hoteles pertenecientes a cadenas y certificados son un 8% del total y un 6% de las habitaciones con respecto a todos los hoteles españoles pertenecientes a una cadena.

**Figura 1. Situación de las certificaciones Q para las cadenas hoteleras**



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña (2009).

Las variables analizadas se miden a partir de tres bases de datos como son la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña de 2009, Hostelmarket de 2009 y SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). De esta forma, se emplean datos objetivos de diferentes fuentes, lo que permite realizar una triangulación de los datos para darles mayor fiabilidad y eliminar la posibilidad de sesgos derivados de las opiniones de los encuestados. Concretamente, se miden las variables de la **Tabla 1**.

### 3.2. Relación entre el certificado Q y los resultados

La **Tabla 2** incluye los resultados operativos de las cadenas de la muestra para el periodo de tiempo comprendido entre 2005 y 2008. Se observa que los resultados de las ventas totales y por tama-

Tabla I. **Variables analizadas en el estudio**

VARIABLE	BASE DE DATOS	DESCRIPCIÓN
Número de hoteles de la cadena en 2008	Hostelmarket	–
Número de habitaciones de la cadena en 2008	Hostelmarket	–
Número de hoteles certificados con la norma Q en la cadena en 2008	Guía Oficial de Hoteles de Turespaña	–
Ventas totales de la cadena para los ejercicios 2005, 2006, 2007 y 2008	Hostelmarket	–
<i>RevRoom</i> para los ejercicios 2005, 2006, 2007 y 2008	A partir de Hostelmarket	<i>Revenues per room</i> o ingresos por habitación
<i>RevHotel</i> para los ejercicios 2005, 2006, 2007 y 2008	A partir de Hostelmarket	<i>Revenues per hotel</i> o ingresos por hotel
<i>GOP</i> para los ejercicios 2005, 2006, 2007 y 2008	SABI	<i>Gross operative profits</i> o resultado de explotación
<i>GOPRoom</i> para los ejercicios 2005, 2006, 2007 y 2008	A partir de SABI	<i>Gross operative profits per room</i>
<i>GOPHotel</i> para los ejercicios 2005, 2006, 2007 y 2008	A partir de SABI	<i>Gross operative profits per hotel</i>

ño tanto por habitaciones (*RevRoom*) como por hoteles (*RevHotel*) son significativamente mayores para las cadenas con hoteles certificados. En cuanto a las variables *GOP*, *GOPRoom* y *GOPHotel*, en todos los casos estas variables son siempre mayores para las cadenas con hoteles certificados (excepto para el *GOPHotel* de 2008), aunque solo son significativamente distintas estas tres variables en 2005 y, para el *GOP*, también en 2007. Estos resultados indican que **las cadenas certificadas alcanzan mayores niveles en las variables relacionadas con las ventas de forma significativa. Lo mismo sucede para las variables relacionadas con el *GOP*, aunque no siempre ocurre de forma significativa.**

La **Figura 2** muestra la evolución de las variables de resultados que se analizan en este estudio. A partir de esta figura, se observa que las variables relacionadas con las ventas se estancan para las cadenas con y sin hoteles certificados a partir de 2007, año en el que dio comienzo la actual crisis económica. Además, las variables relacionadas con los beneficios han caído a partir de este mismo año, quizás también debido a dicha crisis, y se observa que esta caída ha sido más acusada en las cadenas con hoteles certificados,



**Tabla 2. Comparación de resultados operativos entre cadenas con y sin hoteles certificados**

VARIABLE	MEDIAS		DIFERENCIA DE MEDIAS (1)
	CADENAS SIN HOTELES CERTIFICADOS	CADENAS CON HOTELES CERTIFICADOS	
Ventas en millones € 2008	51,137	97,732	1962,00***
Ventas en millones € 2007	50,047	101,394	1967,50***
Ventas en millones € 2006	44,054	87,347	1640,50***
Ventas en millones € 2005	39,270	77,223	1695,50***
<b>Media Ventas en millones €</b>	<b>46,127</b>	<b>90,924</b>	<b>2180,00**</b>
RevRoom 2008	19.404,640	25.498,092	2174,00**
RevRoom 2007	19.245,009	25.862,222	2143,00**
RevRoom 2006	17.798,417	24.984,745	1744,00***
RevRoom 2005	15.760,594	22.423,162	1999,00**
<b>Media RevRoom</b>	<b>18.067,267</b>	<b>25.047,269</b>	<b>2471,00**</b>
RevHotel 2008	2.857.100	4.224.900	1919,00***
RevHotel 2007	2.899.600	4.295.900	1919,00***
RevHotel 2006	2.678.100	4.041.500	1590,50***
RevHotel 2005	2.423.400	3.640.400	1756,50**
<b>Media RevHotel</b>	<b>2.702.000</b>	<b>4.050.700</b>	<b>2230,00**</b>
GOP 2008	584.078,75	1.939.950,66	1685,00
GOP 2007	1.316.586,63	5.882.863,29	1789,00*
GOP 2006	512.511,47	3.595.670,23	2321,00
GOP 2005	569.408,45	3.568.271,00	2091,00**
<b>Media GOP</b>	<b>745.646,32</b>	<b>3.746.700,00</b>	<b>2507,00</b>
GOPRoom 2008	373,219	452,314	1979,00
GOPRoom 2007	783,454	2242,155	1953,00
GOPRoom 2006	492,081	1246,186	2430,00
GOPRoom 2005	737,030	1476,219	2223,00*
<b>Media GOPRoom</b>	<b>596,446</b>	<b>1354,2184</b>	<b>2701,00</b>
GOPHotel 2008	78.803,927	46.795,155	1901,00
GOPHotel 2007	118.098,567	325.636,685	1910,00
GOPHotel 2006	80.055,726	174.592,208	2399,00
GOPHotel 2005	112.368,977	241.385,389	2171,00*
<b>Media GOPHotel</b>	<b>97.331,799</b>	<b>197.102,359</b>	<b>2658,00</b>

(1) Las variables analizadas incumplen los requisitos de normalidad. Por este motivo, se emplea la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

\*\*\* Diferencia significativa para un nivel del 99%.

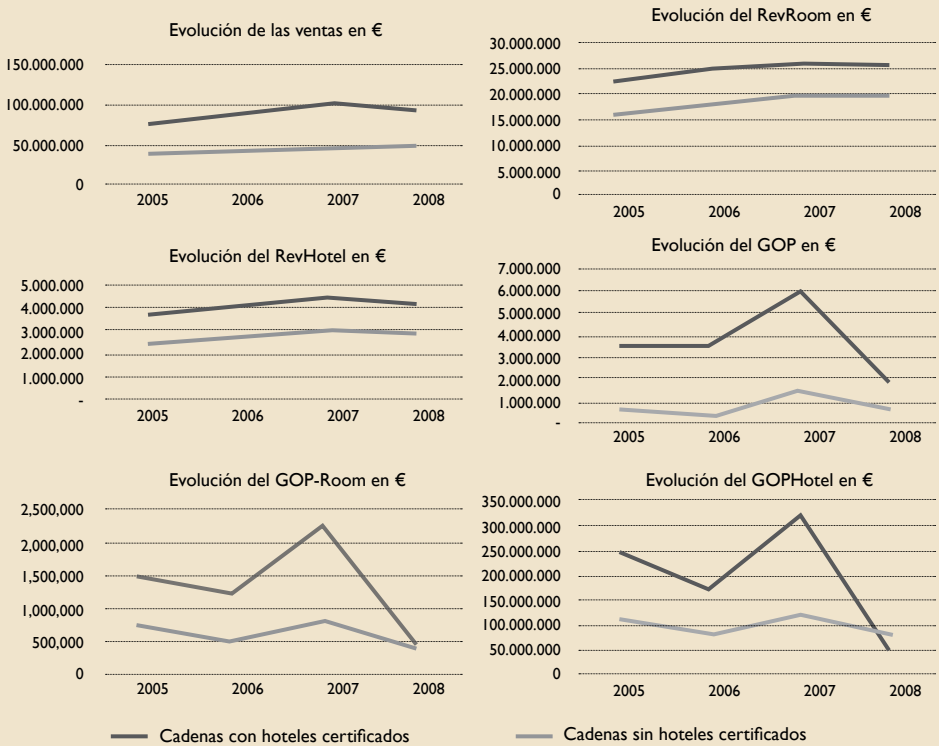
\*\* Diferencia significativa para un nivel del 95%.

\* Diferencia significativa para un nivel del 90%.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña (2009), Hostelmarket (2009) y SABI.

quizás por ser empresas más grandes con mayores costes fijos y más apalancadas operativamente. Por lo tanto, al comparar las gráficas relacionadas con las ventas que mantienen cierta estabilidad con las de los beneficios de explotación que caen drásticamente a partir de 2007, la caída de los beneficios se debe fundamentalmente a un aumento importante de los costes que deben haber asumido las cadenas.

Figura 2. Evolución de las variables de resultados



Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña (2009), Hostelmarket (2009) y SABI.

### 3.3. Relación entre el certificado Q y el tamaño

Por lo que respecta al tamaño de las cadenas medido por número de hoteles y habitaciones, a partir de la **Tabla 3**, se observa que **las cadenas con algún hotel certificado son significativamente más grandes**. En este sentido, es de esperar que cuantos más hoteles tenga una cadena mayor puede ser la probabilidad de cer-

tificar al menos uno de sus hoteles. Además, estas cadenas más grandes deberían ser las que más recursos y capacidades pueden desarrollar para implantar más rápida y eficazmente un sistema de gestión de calidad.

Tabla 3. Comparación del tamaño entre cadenas con y sin hoteles certificados

VARIABLE	MEDIAS		DIFERENCIA DE MEDIAS (1)
	CADENAS SIN HOTELES CERTIFICADOS	CADENAS CON HOTELES CERTIFICADOS	
Nº de Hoteles en la cadena en 2008	13,37	28,90	2520,00**
Nº de Habitaciones en la cadena en 2008	2332,79	5588,54	2358,50**

(1) Las variables analizadas incumplen los requisitos de normalidad. Por este motivo, se emplea la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

\*\* Diferencia significativa para un nivel del 95%.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Guía Oficial de Hoteles de Turespaña (2009), Hostelmarket (2009) y SABI.

Finalmente se profundiza en la relación entre tamaño y propensión a la certificación Q de las cadenas hoteleras. Los análisis muestran que las cadenas con algún hotel certificado de media certifican el 33% de sus hoteles, lo que representa una media del 36% de sus habitaciones. Además, se observa que estas proporciones están significativamente relacionadas de forma negativa con el tamaño de la cadena medido tanto por hoteles como por cadenas<sup>2</sup>. Esto quiere decir que, siempre y cuando la cadena tenga algún hotel certificado con la norma Q, **cuanto más grande sea la cadena menor es la propensión a certificar sus hoteles de forma significativa**. Este hecho resulta llamativo, pues parece ser que el esfuerzo realizado a la hora de certificar un hotel se extiende a menor velocidad entre el resto de los hoteles de cadena cuanto más grande sea ésta. Este resultado también se puede deber a que las cadenas más grandes pueden extrapolar su experiencia con el certificado Q al resto de hoteles sin llegar a certificarlos y a que la marca de la propia cadena puede ser entendida como una marca de calidad por parte del turista.

#### 4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Las conclusiones del trabajo reflejan que las cadenas con hoteles certificados obtienen mejores resultados que las que no tienen hoteles certificados. Los análisis muestran que las cadenas con ho-

teles certificados obtienen mejores resultados en términos de ventas totales, RevRoom y RevHotel. Esto indica que la certificación Q puede ser una variable importante para mejorar los resultados de las cadenas. En este sentido, el certificado Q basado en la norma UNE 182001 y otros estándares de gestión (por ejemplo, ISO 9001, ISO 14001, etc.) sistematizan y formalizan los procesos de la empresa referidos a diferentes ámbitos de la gestión empresarial, lo que puede tener efectos positivos en los resultados (Heras, 2011). De este modo, los resultados del estudio justifican que son cadenas que tienen un sistema de gestión mejor, que es lo que indica el certificado Q, lo que les puede llevar a mejorar sus resultados.

Una segunda conclusión del estudio refleja que el tamaño de la cadena no es un factor clave para entender esta relación. Aunque los resultados muestran que las cadenas con hoteles certificados son más grandes que las que no tienen hoteles certificados, en las variables analizadas que eliminan el efecto tamaño se observan diferencias significativas entre cadenas con y sin hoteles certificados. De este modo, las cadenas pueden mejorar su gestión o preocuparse por la calidad independientemente de su tamaño. Por tanto, ser una cadena pequeña no dificulta la adopción de prácticas de gestión de la calidad.

Además, los resultados también indican que las cadenas con una mayor propensión a certificar obtienen significativamente mejores niveles en todas las variables de resultados, aunque cuanto más grande es la cadena menor es su propensión a certificar el resto de sus establecimientos.

Estos resultados contribuyen a complementar la relación entre gestión de la calidad y los resultados empresariales centrada principalmente en la norma ISO 9001 extendiéndola al caso del certificado Q de calidad turística del ICTE y las cadenas hoteleras en España.

A partir de estas conclusiones, se proponen una serie de **recomendaciones** para el sector. En primer lugar, el ICTE debería:

- Fomentar la certificación de un mayor número de hoteles entre las cadenas hoteleras, ya que solo el 8% de los hoteles de éstas están certificados. Este porcentaje es relativamente bajo, ya que normalmente son las cadenas hoteleras las que más recursos deberían tener para certificarse.
- Enfocar una parte de sus actividades a la promoción para evitar la confusión en el sector debido a la existencia de múltiples

estándares en el mercado (Q, ISO 9001, ISO 14001, etc.) y a las semejanzas entre los certificados Q e ISO 9001.

En segundo lugar, los directivos de cadenas hoteleras deberían tener en cuenta que:

- La certificación puede tener efectos positivos en los resultados. Los directivos deben considerar el certificado Q como una forma de demostrar un compromiso con la calidad que puede facilitar una mejora de los resultados. Los directivos con un compromiso con la mejora de la calidad pueden mejorar los procesos internos de la cadena y la satisfacción de los clientes que, a su vez, puede llevar a incrementar ventas y mejorar la eficiencia. En este sentido, las cadenas pueden utilizar la norma UNE 182001, es decir, pueden implantar las prácticas y las herramientas de calidad (por ejemplo un listado de indicadores) que enumera la norma como una guía para su gestión. De este modo, puesto que los resultados de una cadena hotelera dependen de múltiples factores, el sistema de gestión de la norma Q puede ser uno de ellos e influir en una parte de los resultados de la cadena hotelera.

- Aunque un mayor tamaño de una cadena hotelera puede permitir disponer de mayores recursos y disminuir costes unitarios, el tamaño no es un factor clave para certificarse. Los directivos de cadenas pequeñas pueden utilizar los requisitos y las herramientas del certificado Q del ICTE para mejorar su gestión y así mejorar los procesos internos, la satisfacción del cliente y sus resultados, igual que lo puede hacer una cadena grande. Además, las cadenas pueden tener unos sistemas operativos más complejos e involucrar a más personal en sus procesos que los hoteles independientes. En este contexto, la certificación puede ayudar a sus directivos a estandarizar determinados procesos que ayuden a los empleados a conocer mejor la forma de actuar y, por tanto, reducir errores y mejorar la calidad del servicio. También les puede ayudar a controlar mejor sus procesos al obtener información para la toma de decisiones.

Por último, este estudio está sujeto a ciertas limitaciones. Se han utilizado datos objetivos para obtener los resultados y en un futuro se podrían complementar con las opiniones de directivos de asociaciones del sector y de cadenas hoteleras. Estas opiniones se podrían complementar con análisis de las razones, internas y externas, para certificarse. Así mismo, en el futuro, sería interesante



que el nivel de análisis del estudio fueran establecimientos hoteleros certificados tratados de forma individualizada con el objetivo de analizar otros aspectos como, por ejemplo, la antigüedad del certificado, las circunstancias financieras anteriores a la certificación y el tipo de cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada, L. (2012): "Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analyses of the hotel industry", *The Service Industries Journal*, Vol. 32, p. 919-936.
- Augustyn, M.M. y Pheby, J.D. (2000): "ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company", *Managing Service Quality*, Vol. 10, p. 374-388.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A. y Merino-Díaz, J. (2010): "5S use in manufacturing plants: contextual factors and impact on operating performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, p. 217-230.
- Birdir, K. y Pearson, T.E. (1998): "Hospitality certification: experiences in North America – international implications", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, p. 116-121.
- Callan, R.J. (1992): "Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750", *The Service Industries Journal*, Vol. 12, pp. 17-33.
- Casadesús, M. y Karapetrovic, S. (2005): "Has ISO 9000 lost some of its luster? A longitudinal impact study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, p. 580-596.
- Casadesús, M., Marimon, F. y Alonso, M. (2010): "The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, p. 2457-2474.
- Chow-Chua, C., Goh, M. y Wan, T.B. (2003): "Does ISO 9000 certification improve business performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, p. 936-953.
- Crick, A.P. y Spencer, A. (2011): "Hospitality quality: new directions and new challenges", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, p. 463-478.
- Heras Saizarbitoria, I. (2011): "¿Qué fue de la isomanía? ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva", *Universia Business Review*, núm. 29, p. 66-79.
- IET (Instituto de Estudios Turísticos) (2012): "Trabajadores afiliados en alta laboral en las actividades características del turismo, según alta en la seguridad social. Diciembre de 2011. Datos definitivos. <http://www.iet.tourspain.es/WebPartInformes/paginas/rsvisor.aspx?ruta=%2fAfiliaci%u00f3n+Seguridad+Social%2fEstructura%2fMensual%2fTrabajadores+afili>

- ados+en+alta+laboral+en+las+actividades+caracter%u00edsticas+del+turismo+seg%u00fan+alta+en+la+SS.+--+Ref.504&par=1&idioma=es-ES&anio=2011&mes=Diciembre. (Acceso 14/02/2012).
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2012): "Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2010". [http://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchType=DEF\\_SEARCH&startat=0&L=0&searchString=cuenta+satelite&SearchButton=Buscar](http://www.ine.es/buscar/searchResults.do?searchType=DEF_SEARCH&startat=0&L=0&searchString=cuenta+satelite&SearchButton=Buscar) (Acceso 14/02/2012).
- Ingram, H. y Daskalakis, G. (1999): "Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, pp. 24-30.
- Ladhari, R. (2012): "The Lodging Quality Index: An Independent Assessment of Validity and Dimensions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, en prensa.
- Lee, P.K.C., To, W.M. y Yu, B.T.W. (2009): "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, p. 646-662.
- Lo, C.K.Y., Yeung, A.C.L. y Cheng, T.C.E. (2011): "Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective", *International Journal of Production Economics*, Vol. 129, p. 119-126.
- Mak, B.L.M. (2011): "ISO certification in the tour operator sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, 115-130.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Marínez, J.A. y Martínez-Lorente, A.R. (2009): "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, Vol. 27, p. 495-511.
- Mokhtar, M.Z. y Muda, M.S. (2012): "Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies", *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, p. 185-193.
- Nicolau, J.L. y Sellers, R. (2010): "The quality of quality awards: diminishing information asymmetries in a hotel chain", *Journal of Business Research*, Vol. 63, p. 832-839.
- 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, p. 40-45.
- OMT (Organización Mundial del Turismo) (2011): "Panorama OMT del turismo internacional". Edición 2011. [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr\\_2.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf) (Acceso 14/02/2012).
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M.M. y Rodríguez-Antón, J. (2011): "Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and medium-sized service enterprises", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 22, p. 833-852.
- Sila, I. (2007): "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, p. 83-109.
- Turismo 2020 (2012): "Plan del Turismo Español 2020". Secretaría de Estado de Turismo. <http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/Turismo2020/Paginas/Turismo2020.aspx> (Acceso 14/02/2012).

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: Departamento de Organización de Empresas; Facultad de Económicas; Universidad de Alicante; Ap. Correos 99; 03080 Alicante; España.
2. Relación negativa y significativa para un nivel del 99% según el coeficiente de correlación Rho de Spearman.

