

PRÁCTICAS DE CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS HOTELERAS DE MÉXICO

(Quality practices and their influence on organizational performance in hotel business in Mexico)

Diana de Yta Castillo* ; Berenice Castillejos López**; Jorge Alfonso Ramírez Luna***

Fecha de recepción: 04/06/2017

Fecha de aceptación: 27/02/2018

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar la relación entre prácticas de calidad y desempeño organizacional de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de México. El método aplicado se basó en un estudio cuantitativo de corte transversal y de carácter exploratorio. El instrumento, un cuestionario de 31 preguntas con escala Likert de cinco grados. Para la interpretación de la información se consideraron tres factores: las prácticas de calidad, el desempeño de la calidad y el desempeño financiero. El análisis estadístico implicó la prueba de hipótesis, para lo cual se realizaron correlaciones bivariadas de Pearson, y un análisis de regresión para probar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente. Los hallazgos revelaron que las prácticas de calidad tienen una relación positiva y significativa con el desempeño de la calidad. Asimismo, la primera está relacionada con el desempeño financiero. Sin embargo, se encontró que el desempeño de la calidad no conduce a un mejor desempeño financiero. Como conclusiones se considera que la implantación de sistemas de gestión de calidad en las empresas hoteleras implica inversión de tiempo, dinero y esfuerzo por tal hecho los beneficios económicos se ven reflejados en un mediano o largo plazo.

Palabras Clave: desempeño organizacional, gestión de la calidad del servicio, empresas hoteleras, cliente.

Clasificación JEL: M1

ABSTRACT

The purpose of this work was to analyze the relationship between practices for quality and organizational performance of hotels of three, four and five stars of Mexico. The method used was based on a quantitative study of cross-section and exploratory. The tool, a questionnaire of 31 questions with scale likert's five degrees. Three factors were considered for the interpretation of the information: quality practices, quality performance and financial performance. Statistical analysis involved hypothesis testing, for which Pearson bivariate correlations were performed. Likewise, a regression analysis was performed to test the influence of independent variables on the dependent variable. The findings revealed that quality practices have a positive and significant relations with the performance of the quality. This first is also related to financial performance. However, it was found that the performance of the quality does not lead to better financial performance. The conclusions are considered that the implementation of quality management systems in the hotel involves investment of time, money and effort by this fact the economic benefits are reflected in a medium or long term.

Keywords: organizational performance, service quality management, hotel companies, guest.

JEL Classification: M1

* Universidad del Mar Campus Huatulco. Instituto de investigación de turismo. Ciudad Universitaria, carretera federal kilómetro 200. Bahías de Huatulco, Oaxaca, C.P. 70989. deyta@huatulco.umar.mx

**Universidad del Mar Campus Huatulco. Instituto de investigación de turismo. Ciudad Universitaria, carretera federal kilómetro 200. Bahías de Huatulco, Oaxaca, C.P. 70989. berenicecas@huatulco.umar.mx

***Universidad del Mar Campus Huatulco. Instituto de investigación de turismo. Ciudad Universitaria, carretera federal kilómetro 200. Bahías de Huatulco, Oaxaca, C.P. 70989.

INTRODUCCIÓN

El grado de competencia global que se vive actualmente ha conducido a que las empresas cambien su manera de competir (Al-Rfou, 2012: 850). En la actualidad, proveer un producto y/o servicio de alta calidad se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones y para los gerentes alrededor del mundo (AENOR, 2015; Korankye, 2013: 1293). En este sentido, Zhang, Waszink y Wijngaard (2000 en Arumugam, Chang, Ooi y Teh, 2009: 47-48) indican que, desde hace décadas, la gestión de la calidad es una estrategia clave para mantener la ventaja competitiva y desempeño y una forma de lograr que las organizaciones posean un estatus de clase mundial.

En lo que refiere a la industria hotelera, las empresas se enfrentan a una serie de desafíos vinculados a la globalización, la irrupción de las tecnologías, el cambio climático, factores demográficos, así como las nuevas tendencias del mercado que impactan en el perfil del turista (Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara, 2014; Wang, Chen y Chen, 2012). Para Lazari y Kanellopoulos (2007: 565), los clientes contemporáneos de los hoteles son muy diferentes a los de décadas pasadas. En el pasado, el precio era el factor que más empleaban los turistas al elegir productos y/o servicios. Hoy en día, la calidad es considerada una de las bases en la elección del consumidor.

El mayor uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), un aumento en los ingresos de ciertos sectores de la sociedad y un cambio en los gustos y preferencias, entre otros factores, han provocado que los clientes del sector hotelero demanden más instalaciones, facilidades y experiencias en el producto adquirido (Briggs, Sutherland y Drummond, 2007:1007; Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano, 2010: 179; Wang, Chen y Chen, 2012: 119). Para Benavides-Velasco, Quintana-García y Marchante-Lara (2014: 77) actualmente los clientes están en busca de los más altos estándares de servicio.

Por otro lado, en los hoteles es de suma importancia la interacción entre el personal y el turista, por ello, se presta un enorme énfasis en la atención del destinatario final del servicio, en este caso el huésped (Chartrungruang, Turner, King y Waryszak, 2006: 53). Además, se reconoce que el diseño del producto basado en las necesidades del consumidor, es considerado un elemento clave para que una empresa se diferencie de sus competidores (Daghfous y Barkhi, 2009: 588). La meta de toda organización está orientada a conseguir la satisfacción del consumidor y por ende

la lealtad del mismo con la marca (Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano, 2010: 179).

Ante este panorama competitivo, las empresas hoteleras han encontrado que la calidad es un factor clave para distinguirse en el mercado y para obtener una ventaja competitiva (Alonso-Almeida, Rodríguez- Antón y Rubio-Andrada, 2012: 920). Adicionalmente, la calidad es considerada una herramienta que busca conseguir la lealtad del consumidor. Cuando un huésped percibe que el servicio otorgado fue de calidad, sus intenciones futuras de retornar y regresar son positivas (Hoffman y Bateson, 2012; Setó, 2004). De esta forma existen mayores posibilidades de conseguir la lealtad del mismo y de atraer nuevos clientes (Keshavarz y Hareeza, 2015: 680). Un mayor número de clientes impactaría en los ingresos y en la competitividad de los establecimientos hoteleros. Aunado a lo anterior, un servicio de calidad puede justificar la asignación de un precio más alto (Israeli, 2002: 411), lo cual puede redundar en mayores resultados económicos para el hotel.

En particular, las empresas hoteleras compiten en un sector fragmentado, es decir, en un contexto donde ninguna de ellas tiene una participación relevante en el mercado o puede influir fuertemente en el ingreso global de la industria (Awang, Ishak y Taha, 2008: 60; Xuchao, Priyadarsini y Eang, 2010: 4520). Además, hoy en día los hoteles se encuentran con clientes más demandantes, con estilos de vida cambiantes y que buscan estándares cada vez más altos en instalaciones y facilidades (Benavides-Velasco, Quintana- García y Marchante-Lara, 2014: 77; Briggs, Sutherland y Drummond, 2007: 1016). Adicionalmente, los hoteles deben hacer frente a las opiniones sobre los servicios turísticos que diversas comunidades de viajeros difunden por toda la red. Esto indicaría que gran parte de la promoción de boca en boca ha migrado al espacio virtual, donde la calidad percibida del servicio influye en la intención de recomendar en la red (Benavides-Velasco, Quintana- García y Marchante-Lara, 2014: 77). Por todo lo anteriormente mencionado, los establecimientos de hospedaje se enfrentan a una agresiva competencia. Estas circunstancias requieren que los hoteles mejoren su calidad y logren una ventaja que se sostenga a través del tiempo (Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada, 2012: 916).

La evidencia muestra que la industria hotelera invierte dinero y tiempo en asegurar la calidad del servicio de hospedaje (Kimes, 2001:3). Aunado a lo anterior, la literatura académica muestra que las prácticas de gestión de la calidad producen una reacción en cadena positiva, ya que tales acciones generan una mayor satisfacción del consumidor,

promueven reducción de costos y desperdicios en los procesos, el incremento en la productividad, incremento en ventas y cuota de mercado, mejora de la imagen corporativa y mayores retornos económicos (Claver-Cortés, Pereira-Moliner, Tarí y Molina-Azorín, 2008; Nicolau y Sellers, 2010; Nield y Kozak, 1999).

Los sistemas de gestión de calidad (SGC) se han convertido en un referente para las organizaciones, esto se refleja cuando realizan transacciones para formar la cadena de servicios. De igual forma es una garantía para el cliente al momento que obtiene la promesa de servicio (Aenor, 2015; Hackman y Wageman, 1995: 310). A pesar de lo antes expuesto, la implementación de SGC en servicios turísticos todavía está en su fase naciente (Talib, Rahman y Qureshi, 2010: 261). Es así que, los estudios que se han realizado en la industria de la hospitalidad son pocos en comparación con los desarrollados en el sector manufacturero (Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner y Molina-Azorín 2010: 501).

Si los establecimientos de hospedaje buscar lograr un buen desempeño financiero, su cultura de calidad debe estar basada en las necesidades que demandan sus clientes reales y potenciales. La calidad del servicio no sólo se obtiene con la acreditación de certificaciones y reconocimientos por parte de organismos terceros (Alonso-Almeida, Barcos-Redín y Martín-Castilla, 2006; Hoffman y Bateson, 2012; Müller de la Lama, 2004). La mejora continua se traduce en un trabajo diario que involucra todos los recursos de los que dispone la empresa. Un hotel no sólo es valorado por sus instalaciones sino también por la participación de cada factor humano involucrado en la cadena de servicios (Castillejos López, Camacho Cristiá y Ramírez Luna, 2013: 85).

Por lo expuesto en párrafos anteriores, abordar el tema de la calidad del servicio hotelero implica considerar una serie de factores. Sila y Ebrahimpour (2004: 34) señalan que es necesario desarrollar más investigaciones sobre prácticas de calidad en el sector hotelero con la finalidad de enriquecer el bagaje de conocimientos de este campo. Por lo tanto, es necesario realizar más estudios sobre prácticas de calidad en el sector hotelero con la finalidad de llenar este vacío en la literatura. En particular, se requiere llevar a cabo trabajos que examinen el impacto de las prácticas de calidad en el desempeño de la empresa en el sector de la hotelería. Por ello, el objetivo de este estudio es analizar la relación entre prácticas de calidad y desempeño organizacional de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de México. En la práctica diaria de los hoteles, este estudio podría contribuir a encontrar alternativas para mejorar su

desempeño financiero ya que actualmente se enfrentan a un mercado más competitivo y exigente.

El documento se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se expone el enfoque teórico que plantea los antecedentes y la conceptualización de la gestión de la calidad, la relación entre las variables estudiadas y el planteamiento de las hipótesis con base en un modelo de investigación teórica. En segundo lugar, se presenta el método empleado para realizar la investigación en donde se expone la selección de la muestra, el proceso de colecta de datos y la medición de las variables. En cuarto lugar, se muestran el análisis y discusión de los resultados del perfil de la muestra, prueba de hipótesis y análisis de regresión. Finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.

I. ENFOQUE TEÓRICO

Para Reed, Lemak y Montgomery (1996: 173), aunque la calidad vista como un tema de gestión puede ser atribuido al trabajo hecho por *Western Electric* en los años 1920, el verdadero catalizador del crecimiento del movimiento de la calidad fue el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica debido a que, a inicios de la Segunda Guerra Mundial decidió rechazar un envío de municiones después de realizar un procedimiento de muestreo de calidad.

Durante el transcurso de esta guerra, la calidad de los productos empezó a ser verificada por inspectores de tiempo completo, y el control de la calidad implicaba cumplir con una serie de requisitos como especificaciones escritas, medidas y estándares. Adicionalmente, los inspectores realizaban una inspección visual del producto para evitar entregar a los consumidores una mercancía que no cumplía con las especificaciones (Hafeez, Malak y Abdelmeguid, 2006: 1213-1214).

En tanto se desarrollaba el boom de la producción en masa en las décadas de 1950 y 1960, la sociedad reconoció que el sistema de detección de errores era incapaz de eliminar el origen de los problemas de calidad, por lo que, era necesario evolucionar hacia un sistema de prevención de errores. El cambio de un sistema de detección a uno de prevención demandó el desarrollo de una nueva filosofía que requirió un cambio en la forma en que las empresas era gestionadas (Hafeez, Malak y Abdelmeguid, 2006: 1214).

Dentro de los siguientes veinte años, teóricos como Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Fiegenbaum, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran, Genichi Taguchi y otros autores trabajaron el movimiento de calidad en un plano más allá del control estadístico y lo condujeron al terreno más

amplio de la ingeniería de la credibilidad y aseguramiento de la calidad (Reed, Lemak y Montgomery, 1996: 173). De esta manera, surgió el enfoque de la gestión de la calidad y ante ello, diferentes estudiosos han proveído su definición del concepto de calidad.

Para Powell (1995: 16), la gestión de la calidad es una filosofía integrada de gestión y una serie de prácticas en donde destacan el mejoramiento continuo, atender los requerimientos de los consumidores, reducir el volver a hacer un trabajo, pensar a largo plazo, incrementar el involucramiento de los empleados y el trabajo en equipo, un proceso de rediseño, un benchmarking competitivo, solucionar los problemas en equipo, medir constantemente los resultados y mantener una relación cercana a los proveedores, entre otros elementos.

Para Kaynak (2003: 406), la gestión de la calidad puede ser definida como una filosofía holística de gestión que se esfuerza en el mejoramiento continuo en todas las funciones de una organización, y puede ser lograda sólo si el concepto de calidad total se utiliza desde la adquisición de recursos hasta el servicio al consumidor después de la venta.

De acuerdo con Lazari y Kanellopoulos (2007:565), un programa de gestión de calidad consiste en cuatro elementos básicos. En primer lugar, la empresa debe tener un enfoque de mejora continua porque permanentemente debe buscar mejores niveles de calidad. En segundo lugar, un énfasis en mejorar los procedimientos con la finalidad de prevenir la repetición de problemas. En tercer lugar, un enfoque en delegar responsabilidades a los empleados ayuda a mejorar la producción de bienes y servicios y a lograr el objetivo de calidad de la organización. Por último, un énfasis en la medición porque ésta ofrece información oportuna y válida que ayuda a tomar mejores decisiones, lo cual contribuye a tener mejores resultados en la empresa.

Según la norma ISO 9000 (2015), un sistema de gestión de calidad es concebida como un conjunto de elementos de una empresa que interactúan para el establecimientos de políticas, objetivos y procesos (actividades clave) que permitan alcanzar las metas establecidas. Visualizar a las organizaciones como un sistema, invita a valorarlos desde el enfoque basado en procesos. Analizar en qué medida cada una de las partes, contribuye al desarrollo de la tarea y por ende, al cumplimiento de lo planeado.

En esencia, la gestión de la calidad es mejorar continuamente porque de esta manera se evita caer en un nicho de conformidad al haber

alcanzado determinado nivel de calidad. La gestión de la calidad es involucrar a todos los empleados en las tareas de aseguramiento de la calidad y es satisfacer las expectativas de los consumidores.

II.1 Relación entre prácticas de calidad y desempeño organizacional

Durante los años setenta, muchas empresas de Occidente no centraron su atención en la gestión de la calidad y fue a mediados de los años ochenta cuando algunas organizaciones redescubrieron la importancia de prestarle atención a este factor (Reed, Lemak y Montgomery, 1996: 173). De hecho, en los ochenta hubo una difusión notable de la gestión de la calidad (Powell, 1995: 15). En la actualidad, es ampliamente reconocida como una filosofía de gestión y se ha convertido en un lema clave de las organizaciones que buscan obtener una ventaja competitiva en los mercados (Wang, Chen y Chen, 2012: 119).

Según el análisis de Reed, Lemak y Mero (2000:7), los teóricos Crosby, Deming, Feigenbaum, Ishikawa y Juran coinciden en que las prácticas de calidad en la empresa contribuyen a reducir el desperdicio y los retrabajos. Este resultado permite disminuir los costos, lo cual aumenta la productividad y mejora la eficiencia de la producción (Gustafsson y Johnson, 2003; Kaynak, 2003). Esta situación, a su vez, conduce a mejoras del desempeño global del negocio (Lee, Ooi, Tan y Chong, 2010: 74).

Asimismo, para Wilkins, Merrilees y Herington (2007: 841) la gestión de la calidad permitiría a la empresa diferenciarse de sus competidores si lograba ganarse la lealtad del cliente a través de aumentar su satisfacción. La satisfacción del consumidor puede conseguirse al generar un producto que exceda sus requerimientos, ya que la concepción actual de calidad no se refiere únicamente a satisfacer las necesidades de los consumidores, sino de excederlas (Lazari y Kanellopoulos, 2007: 564). Ahora bien, para lograr un producto que sobrepase las necesidades del consumidor es mejorando continuamente los procesos de la organización. De esta manera, se puede lograr que el cliente confíe en el producto y lo prefiera por encima del de los competidores; lo cual, conduce a un mayor nivel de ventas del negocio (York y Miree, 2004: 292).

La conexión entre gestión de la calidad y desempeño se empezó a estudiar teórica y empíricamente en los años noventa con resultados no concluyentes (Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero y Pertusa-Ortega, 2015: 42). En la literatura académica, por un lado, se encuentran estudios empíricos que encuentran una relación positiva entre gestión de la calidad y

desempeño (Bowen y Shoemaker, 1998; Kaynak, 2003; Powell, 1995; Talib, Rahman y Qureshi, 2010) y por otro lado, existen investigaciones en donde la relación entre estas variables no es muy clara (Taylor y Wriqth, 2003).

Para referirse a la variable de gestión de la calidad, los estudios empíricos se enfocan principalmente en la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) y la certificación ISO 9001 (Pereira-Moliner, Claver-Cortés, Molina-Azorín y Tarí, 2012: 83). Por ello, hay investigaciones que relacionan la TQM con el desempeño y estudios que relacionan la certificación de calidad ISO 9001 y el desempeño de la empresa.

Respecto a los estudios que relacionan la TQM con el desempeño, Prajogo y Sohal (2006) encuentran que la gestión de la calidad se relaciona significativamente con una ventaja en diferenciación pero no con una ventaja en costos. Por su parte, Korankye (2013) señala que mejorar la calidad de los productos y servicios conduce tanto a menores costos, lo cual genera mayores ganancias y precios más bajos, como a diferenciar sus productos y servicios, ya que se les atribuye niveles más altos de confianza, calidad y valor. Kaynak (2003) encontró que la gestión de la calidad tiene una influencia positiva en el desempeño, el cual estuvo dividido en tres dimensiones: desempeño de la calidad, desempeño de mercado y financiero y desempeño de gestión de inventario.

En relación a la posesión de la certificación ISO 9001 y su relación con el desempeño de la empresa, Dick, Heras y Casadesús (2008) argumentan que se obtienen beneficios en costos derivados de la certificación debido probablemente a que cuando las empresas ya tienen instalados buenos sistemas de calidad, tienden a buscar la certificación más pronto ya que sus costos de implementación son más bajos y porque estos sistemas los llevan a obtener un desempeño mayor al promedio. Por su parte, Lo, Yeung y Cheng (2011) encuentran que la certificación ISO 9001 no impacta positivamente en el desempeño de empresas de China debido quizá a la falta de una ejecución genuina de parte de las empresas manufactureras.

La gestión de la calidad ha sido estudiada tanto en empresas del sector manufacturero como en empresas del sector servicios. Sin embargo, el número de estudios dedicados a investigar la calidad en las empresas del sector terciario es menor en comparación con los de las organizaciones manufactureras (Claver-Cortés *et al.*, 2008: 229). Ahora bien, dentro de los estudios de gestión de la calidad en empresas del sector servicios, las investigaciones en empresas hoteleras que hayan abordado la estructura y los

antecedentes del concepto es aún menor (Wilkins, Merrilees y Herington, 2007: 841).

Sin embargo, sí se encuentran varios estudios empíricos que relacionan la gestión de la calidad y el desempeño del negocio en hoteles. Algunos de estos trabajos han hallado una relación positiva entre prácticas de calidad y desempeño. Por ejemplo, Nield y Kozak (1999) reportan que contar con la certificación de calidad ISO 9000 conduce a los hoteles a obtener beneficios operacionales, de mercadotecnia y de recursos humanos. Kimes (2001), en su estudio de tres años en 1,135 hoteles Holiday Inn, halla que existe una relación directa entre calidad del producto (medida a través del nivel de defectos de las instalaciones) y desempeño financiero de la operación. Por su parte, Pereira-Moliner *et al.* (2012) encuentran que los hoteles con prácticas de calidad más avanzadas experimentan un mayor desempeño financiero, pueden atraer más turistas y tener mayor éxito del mercado, y sus turistas y empleados están más satisfechos.

Para finalizar es relevante comentar que se identifican estudios que han encontrado una relación negativa entre desarrollar iniciativas de calidad y desempeño del hotel. Por ejemplo, Harrington y Akehurst (1996) hallan que los hoteles que han adoptado políticas de calidad no experimentan un desempeño financiero excepcional ni mayor competitividad.

II.2 Medidas del desempeño organizacional

Los estudiosos han señalado que la medición del desempeño de la empresa es compleja y discrecional (Li, 2007: Venkatraman y Ramanujam, 1986: 802). La literatura ha mostrado que la conceptualización del desempeño incluye indicadores operacionales y financieros. En este estudio se emplean ambos indicadores. El desempeño operacional se mide a través del desempeño de la calidad (Molina-Azorín, Tarí, Claver-Cortés y López-Gamero, 2009: 199-200) y por otro lado, se mide el desempeño financiero.

En la literatura se ha visto que las prácticas de calidad y el desempeño de la calidad tienen relaciones positivas y fuertes, mientras que el efecto de las primeras en el desempeño es inconsistente (Prajogo y Sohal, 2003: 911). La razón de estos hallazgos puede deberse a que el marco teórico sobre gestión de la calidad de Flynn *et al.* (1994) sugiere que las prácticas de gestión de calidad son los insumos para alcanzar el resultado, que en este caso es el desempeño de la calidad (Talib, Rahman y Qureshi, 2010:115). Así lo indican también Molina-Azorín *et al.*, 2009: 200), para quienes el resultado de la gestión de la calidad es el desempeño de la calidad.

Derivado de lo argumentado anteriormente, se establecen las siguientes *hipótesis*:

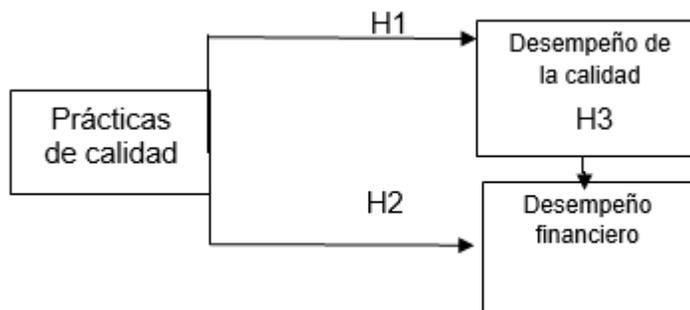
H1: Las prácticas de calidad se relacionan directa y positivamente con el desempeño de la calidad de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.

H2: Las prácticas de calidad se relacionan directa y positivamente con el desempeño financiero de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.

H3: El desempeño de la calidad se relaciona directa y positivamente con el desempeño financiero de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas.

A continuación se presenta la representación gráfica del modelo de investigación teórica en el que se indica la relación entre las variables del estudio (Figura 1).

Figura 1. Modelo conceptual de investigación.



Fuente: Elaboración propia con base en la literatura consultada.

II. MÉTODO

Esta investigación es cuantitativa, transversal y exploratoria. Para recolectar los datos se empleó una encuesta, la cual se realizó de enero a abril de 2017. El instrumento de medición fue un cuestionario, el cual estuvo compuesto por 31 preguntas distribuidas en cuatro secciones: 1) información general del hotel y del encuestado (19 ítems), 2) prácticas de calidad (5 ítems), 3) desempeño de la calidad (4 ítems) y 4) desempeño financiero del hotel (3 ítems). La escala empleada en el instrumento fue una escala Likert de cinco puntos, donde 1 fue el punto mínimo y 5 el máximo.

La unidad de análisis fue la empresa hotelera y las unidades de respuesta fueron los encargados/gerentes y/o dueños. Los datos se codificaron y se analizaron con ayuda del paquete estadístico para ciencias sociales, SPSS versión 17. Con base en el análisis factorial y la determinación del Alfa de Cronbach se determinó la validez y confiabilidad de la escala de medición. La prueba de hipótesis se realizó mediante los coeficientes de correlación bivariada de Pearson. Para probar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente, se corrieron dos modelos de regresión. El primer modelo tuvo al desempeño de la calidad como variable dependiente y el segundo tuvo al desempeño financiero como variable dependiente. Se encuestaron a 55 hoteles de tres,

cuatro y cinco estrellas de los estados de Guanajuato (2%), Nayarit (4%), Oaxaca (16%), Puebla (11%) y Quintana Roo (67%).

III.1 Selección de la muestra y colecta de datos

En esta investigación exploratoria se establecieron estratos con base en la categoría y estado donde se ubica el hotel. Respecto al primer criterio, se eligieron los hoteles de las categorías tres, cuatro y cinco estrellas debido a que en otras investigaciones se han seleccionado este tipo de hoteles (Álvarez, De Burgos y Céspedes, 2001; Claver *et al.*, 2008; Pereira-Moliner *et al.*, 2012) debido a que tienen características en común (García y Armas, 2007). En cuanto al segundo criterio, se optó por el estado de Quintana Roo debido a que allí existe una infraestructura de alta calidad (hoteles, aeropuertos, carreteras, entre otros) (González y Torruco, 2015: 9) y por ello se esperaba que los hoteles estuvieran desarrollando prácticas de calidad. El resto de los estados se eligieron por razones de logística y de presupuesto para efectuar las entrevistas.

Después, se buscó a conveniencia reunir el mayor número posible de casos en cada uno de los estados seleccionados en el periodo de tiempo destinado al trabajo de campo. En una etapa posterior, los hoteles se eligieron al azar a partir de diferentes directorios de hoteles.

En una primera etapa de la encuesta, se realizó una entrevista no estructurada con un grupo de encargados/ gerentes y/o dueños con la finalidad de conocer el tipo de estrategias ambientales que estaban desarrollando en sus hoteles. En una segunda fase, se llevó a cabo una prueba piloto con el objetivo de corregir y mejorar las preguntas y las escalas de opinión para establecer el instrumento final que sería aplicado.

En la tercera etapa, la cual fue la encuesta final, se entrevistó personalmente al 95% de los encargados/ gerentes y/o dueños encuestados. Al 5% restante se les enviaron los cuestionarios por medio de correo electrónico. De los encargados/ gerentes y/o dueños visitados en persona, el 40% no contestó el cuestionario en el momento de la entrevista por razones de conveniencia, por lo que se les dejó el cuestionario y ellos lo mandaron después por correo electrónico.

III.2 Medición de las variables

III.2.1 Prácticas de calidad

Autores como Arasli (2002), Dean y Bowen (1994), Mishra y Napier (2015), Pereira et al. (2012), Sila (2007) y Talib, Rahman y Qureshi (2010) coinciden en que la gestión de la calidad es una filosofía orientada a la satisfacción del consumidor. Adicionalmente, Arasli (2002) considera que esta satisfacción debe extenderse a los accionistas y la sociedad, el personal, los propietarios y a los proveedores. Para Kaynak (2003), el concepto de gestión de la calidad está relacionado con el mejoramiento continuo, el cual debe ir desde la adquisición de recursos hasta el servicio al consumidor después de la venta.

En este trabajo, las prácticas de calidad son aquellas actividades de mejora continua que buscan satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés que rodean a la empresa. Estas acciones parten desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega del servicio final al consumidor. Las dimensiones de esta variable fueron: liderazgo, enfoque al cliente, gestión del factor humano, gestión de proveedores, gestión de procesos y mejora continua, las cuales son prácticas comunes en la literatura académica (Claver *et al.*, 2008; Tarí *et al.* 2010). Después del análisis factorial, las dimensiones que permanecieron fueron tres: gestión del factor humano, gestión de proveedores y gestión de procesos.

III. 2.2 Desempeño de la calidad

Con base en Molina-Azorín *et al.* (2009) y Talib, Rahman y Qureshi (2010), el desempeño de la calidad es el resultado de las prácticas de calidad.

III. 2.3 Desempeño financiero

Con fundamento en Claver-Cortés *et al.* (2008) y Venkatraman y Ramanujam (1986), el desempeño financiero son los resultados financieros que el hotel percibe como consecuencia de implementar las prácticas de calidad.

Las prácticas de calidad se midieron a través de las dimensiones de gestión de proveedores (tres preguntas), gestión de procesos (una pregunta) y gestión del factor humano (una pregunta) (Conca, Llopis y Tarí, 2004; Lai y Cheng, 2003; Tarí *et al.*, 2010 y Terziovski, 2006). Con la finalidad de medir el desempeño de la calidad se utilizaron cuatro preguntas de Tarí *et al.* (2010). Por último, para medir la variable desempeño financiero se emplearon tres preguntas de Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner y Tarí (2009) (Tabla 1).

Tabla 1. Operacionalización de las variables del estudio.

Variable	Autor	Dimensión	Ítems	Escala
Prácticas de calidad	Conca, Llopis y Tarí (2004)	Gestión de proveedores	Se realizan acuerdos de especificaciones de calidad con los proveedores	Tipo Likert de 5 puntos
	Lai y Cheng (2003)		El hotel trata a los proveedores como socios	
	Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner y Molina-Azorín (2010)	Gestión de procesos	El hotel colabora con los proveedores para la mejora del servicio ofrecido	
	Terziovski (2006)	Gestión del factor humano	Los empleados participan en la elaboración de los procesos del servicio	
Desempeño de la calidad	Tarí, Claver-Cortés, Pereira-Moliner y Molina-Azorín (2010)		Incremento en la satisfacción de clientes	Tipo Likert de 5 puntos
			Reducción en la tasa de ausentismo de los empleados	
			Reducción de quejas de los clientes	
			Reducción de errores cometidos por los empleados durante la prestación del servicio	
Desempeño financiero	Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner & Tarí (2009a)		Ingreso por cuarto	Tipo Likert de 5 puntos
			Promedio de ventas	
			Tasa de ocupación por cuarto	

Fuente: Elaboración propia con base en los estudios señalados.

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los datos se analizaron en tres fases. En la primera fase se obtuvo el perfil de la muestra; los resultados descriptivos muestran las características de los encuestados y de los hoteles entrevistados. En la segunda fase se obtuvieron resultados para la prueba de hipótesis; para esto se realizaron correlaciones bivariadas de Pearson. En la tercera fase se consiguieron resultados para probar la influencia de las prácticas de calidad y desempeño de la calidad en el desempeño financiero; para esto se realizó un análisis de regresión.

IV.1 Perfil de la muestra

El 73% de los encuestados tienen una edad que fluctúa desde los 23 hasta los 38 años; el 16% tiene entre 55 y 70 años y el 11% restante tiene entre 39

y 54 años. En cuanto al sexo de los entrevistados, se puede ver que el 51% son hombres y el 49% son mujeres. Con respecto a su escolaridad, se puede ver que el 98% tiene una licenciatura y el 2% restante cuenta únicamente con el bachillerato. Respecto a las características del hotel, se puede ver que el 67% es de 5 estrellas, el 27% de 4 estrellas y el 6% restante de 3 estrellas. Con relación al tamaño del hotel, se puede notar que el 69% son grandes empresas, el 15% son pequeñas, el 11% son medianas y el 6% restante son microempresas. También se puede observar que el 76% pertenece a una cadena hotelera y el 24% restante son hoteles independientes. Por último, en cuanto a la antigüedad, es posible ver que el 42% tiene entre 5 y 11 años, el 33% entre 12 y 25 años, el 14% más de 25 y el 11% tiene entre 2 y 4 años de estar funcionando (Tabla 2).

Tabla 2. Características del entrevistado y del hotel.

Características del entrevistado	%	Características del hotel	%
Edad		Categoría	
23-38	73	3 estrellas	6
39-54	11	4 estrellas	27
55-70	16	5 estrellas	67
Sexo		Tamaño	
Femenino	49	Micro	6
Masculino	51	Pequeña	15
Escolaridad		Mediana	11
Bachillerato	2	Grande	69
Profesional	98	Pertenece a cadena hotelera	
		Sí	76
		No	24
		Antigüedad	
		2-4	11
		5-11	42
		12-25	33
		Más de 25	14

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

IV. 2 Prueba de hipótesis

Los resultados revelaron que las prácticas de calidad tienen una relación positiva y significativa ($r = 0.403$, $p \leq 0.01$) con el desempeño de la calidad (Tabla 3). Este resultado permitió aceptar la H1. Estos hallazgos concuerdan con Curkovic, Vickery

y Dröge (2000), Kaynak (2003) y Molina-Azorín *et al.* (2015). Sin embargo, los resultados difieren de Forker (1997), quien encontró que la implementación de prácticas de calidad se relacionan negativamente con el desempeño de la calidad.

Tabla 3. Correlación bivariada entre las variables del estudio.

Variable	N	1	2	3
1 Prácticas de calidad	55	1	0.403**	0.245*
2 Desempeño de la calidad	55	0.403**	1	0.169
3 Desempeño financiero	55	0.245*	0.169	1

** $p \leq 0.01$; * $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

En los hoteles de la muestra, la implementación de las prácticas de gestión de calidad conduce a mejorar la satisfacción del consumidor, reducir los errores durante la prestación del servicio y reducir la tasa de ausentismo de los empleados. En este sentido, Molina-Azorín *et al.* (2015) señalan que la gestión de la calidad ayuda a mejorar la operación del hotel en general porque el negocio está mejor organizado, los empleados son más productivos y una mayor cantidad de información es analizada para tomar decisiones, lo cual puede mejorar los procesos del servicio ofrecido.

Para Alonso-Almeida, Rodríguez-Antón y Rubio-Andrada (2012: 928), las prácticas de calidad permiten identificar tareas obsoletas o ineficaces, tener un mejor control de los procesos e identificar los problemas que puedan surgir durante la

prestación del servicio y sus respectivas soluciones. En la industria hotelera, Wang, Chen y Chen (2012: 120) hallan que los hoteles que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores mejoran continuamente y buscan prevenir los problemas en los procesos de prestación del servicio antes de que ocurran.

La correlación bivariada de Pearson muestra que las prácticas de calidad tienen una relación positiva y significativa ($r = 0.245$, $p \leq 0.05$) con el desempeño financiero (Tabla 3). Este efecto permite aceptar la H2. Estos resultados coinciden con Claver-Cortés *et al.* (2008), Sila y Ebrahimpour (2005) y Zhao, Yeung y Lee (2004). Empero, los hallazgos no están en sintonía con Harrington y Akehurst (1996), para quienes los hoteles que adoptan políticas de

calidad no experimentan un aumento en su desempeño financiero.

Como se mencionó anteriormente, la gestión de la calidad puede conducir a aumentar la satisfacción del consumidor, y con ello ganarse su lealtad (Wilkins, Merrilees y Herington, 2007: 841). Los clientes leales regresan al hotel, compran varios productos y servicios que ofrece el negocio, hacen publicidad de boca en boca y son menos sensibles al precio, lo cual contribuye al desempeño financiero del hotel (Bowen y Schoemaker, 1998).

La gestión de la calidad también contribuye a que, los grupos de interés en general de los hoteles, tengan una percepción positiva de ellos, y esta condición puede conducirlos a un mayor volumen de ventas (Waddock y Graves, 1997: 307). Además, la calidad en el producto ofrecido puede contribuir a evitar demandas legales de parte de dichos grupos de interés, lo cual ayuda a evitar costos adicionales (Inoue y Lee, 2011: 793).

La correlación bivariada de Pearson muestra que el desempeño de la calidad tiene una relación positiva y no significativa ($r= 0.169$, $p \geq .05$) con el desempeño financiero (Tabla 3). Este resultado no permite aceptar totalmente la H3. Este resultado no concuerda con Reed, Lemak y Montgomery (1996: 181), quienes indican que una reducción de trabajos que se vuelven a hacer impactaría directamente en una disminución de costos de la empresa, lo cual contribuiría a mejorar su rentabilidad. El hallazgo tampoco concuerda con Handfield, Jayaram y Gosh (1999), para quienes el desempeño de la calidad (menor tasa de defectos, desperdicios y retrabajos) y el desempeño de la empresa (mayor cuota de mercado, posición competitiva y crecimiento) se relacionan de manera significativa.

Estos resultados permiten ver que para los hoteleros de la muestra, el desempeño de la calidad no conduce a un mejor desempeño financiero. Esta consecuencia podría tener su sustento en las diferencias en las habilidades para implementar las prácticas de calidad. En otras palabras, en cada hotel existe personal con diferentes habilidades y éste personal es quien lleva a cabo la gestión de la calidad. Por ende, en cada hotel existen diferentes formas de implementar estas iniciativas. Por ello quizá, para los hoteleros de la muestra no conducen a un mayor desempeño financiero. Aunado a lo anterior, los hoteleros pueden percibir que hay una serie de factores que influyen en el desempeño financiero además del desempeño de la calidad (Harrington y Akehurst, 1996: 297).

En este orden de ideas, Talib, Rahman y Qureshi (2012: 289) indican que el éxito o la falla de la

gestión de la calidad en empresas de servicios dependen en gran medida de las iniciativas y del entusiasmo de los miembros que constituyen la organización. Además, estos autores señalan que la gestión de la calidad es un proceso de largo plazo y requiere grandes cambios tanto en la cultura organizacional como en la mentalidad de los empleados.

Como puede observarse, los resultados muestran que las hipótesis H1 y H2 se aceptan y la hipótesis H3 se acepta parcialmente. Estos hallazgos permiten ver que las prácticas de calidad se relacionan positivamente con el desempeño de la calidad y con el desempeño financiero y que estos últimos se relacionan de manera positiva pero no significativa.

Cabe mencionar que llama la atención el hecho de que las prácticas de calidad se relacionan significativamente con el desempeño financiero, aun cuando en la literatura se ha notado que el impacto de las primeras en el desempeño no es consistente (Prajogo y Sohal, 2003: 911).

IV.3 Análisis de regresión

Con la finalidad de probar la influencia de las variables independientes en la variable dependiente, se corrieron dos modelos de regresión. El primer modelo tiene al desempeño de la calidad como variable dependiente y el segundo tiene al desempeño financiero como variable dependiente.

A continuación se presentan los resultados del análisis de regresión para probar el primer modelo. Las asociaciones están expresadas en coeficientes Beta (β), lo cual permite observar la influencia de las variables independientes en la dependiente (Tabla 4).

Tabla 4. Resultados del análisis de regresión con desempeño de calidad como variable dependiente

	Desempeño de la calidad
Constante	1.806**
Prácticas de calidad (x1)	.366*
F	10.306
R ²	.163

** p < .01; * p < .05

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

El desempeño de la calidad se asocia positivamente con las prácticas de calidad ($\beta=.366$, $p < .05$). En otras palabras, en los hoteles de la muestra realizar prácticas de calidad les genera un mayor desempeño de la calidad. En seguida se

muestran los resultados del análisis de regresión para probar el segundo modelo. Las asociaciones están expresadas en coeficientes Beta (β), lo cual permite observar la influencia de las variables independientes en la dependiente (Tabla 5).

Tabla 5. Resultados del análisis de regresión con desempeño financiero como variable dependiente

	Desempeño financiero
Constante	1.291
Prácticas de calidad (x1)	.278
Desempeño de la calidad (x2)	.121
F	1.831
R ²	.066

** p < .01; * p < .05

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El desempeño financiero se asocia positivamente pero de forma no significativa con las prácticas de calidad ($\beta=.278$, $p > .05$) y con el desempeño de la calidad ($\beta=.121$, $p > .05$). Esto significa que en los hoteles de la muestra el desempeño financiero no depende de las prácticas de calidad y del desempeño de la calidad.

IV. CONCLUSIONES

Analizar el tema de las prácticas de calidad en las empresas de hospedaje invita a considerar el enfoque basado en procesos. En especial, valorar las entradas que alimentan a las actividades estratégicas, operativas y de soporte, todas ellas involucradas en dar respuesta al qué y al cómo del servicio. Mantener los eslabones de la cadena de servicio conlleva involucrar a todo el personal con la filosofía de la mejora continua.

Ahora bien, las prácticas de calidad tienen una relación positiva y significativa con el desempeño de la calidad, esto significa que todas aquellas actividades que realice la empresa para ofrecer el servicio deberán tener presente la reducción de errores cometidos y por ende la disminución de quejas, asimismo la satisfacción de los clientes

externos e internos, estos últimos representados por el personal. Este resultado se ve reforzado por el análisis de regresión donde resultó que el desempeño de la calidad depende de las prácticas de calidad.

Si se valora la pertinencia de la gestión de la calidad desde una reacción en cadena positiva se observa que implantar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en las organizaciones conlleva la obtención de múltiples beneficios. Las prácticas de calidad tienen una relación positiva y significativa con el desempeño financiero debido a que al mantener los procesos de la empresa bajo una filosofía de mejora continua, se obtienen mejores resultados económicos que se ven reflejados en la tasa de ocupación por cuarto, el promedio de las ventas y en los ingresos.

El resultado de que el desempeño de la calidad no conduce a un mejor desempeño financiero podría indicar que dado que en los hoteles existe una infinidad de actividades que podrían generar mejores resultados económicos, resulta complejo separar una acción de otra para percibir cuál les retribuye mayores beneficios financieros. Por lo que será necesario considerar otros factores

diferentes al desempeño de la calidad que intenten explicar mejor cómo los hoteles están obteniendo mejor desempeño financiero, así como los costos que implica la gestión de la calidad del servicio y los costos de no trabajar a favor de la calidad.

Se debe considerar que la implantación de sistemas de gestión de calidad en las organizaciones implica tiempo, dinero y esfuerzo, por tal hecho los resultados económicos se ven reflejados en un mediano o largo plazo. Tal situación hace que algunas empresas de servicio se mantengan en el *status quo* y no estén dispuestas a realizar tales inversiones. Sólo cuando las organizaciones ven presionadas por las demandas que presenta su futuro cliente o intermediario de servicio, optan por tratar de cumplir con las normas nacionales o lineamientos internacionales según sea el caso.

Para finalizar, es importante identificar futuras líneas de investigación que valoren las prácticas de calidad, el desempeño de la calidad y el desempeño financiero a partir de las innovaciones tecnológicas que se están insertando en el sector hotelero. Es relevante considerar también lo relacionado a la lealtad, ya que dada las nuevas tendencias del mercado y las necesidades del nuevo turista vuelven cada vez más complejo mantener clientes fieles.

Cabe mencionar que este estudio tiene limitaciones en cuanto al tamaño y lugar de la muestra, ya que esta investigación se realizó con 55 hoteles de cinco estados de la República Mexicana. Sin embargo, México es un país con muchos destinos turísticos de talla internacional donde también sería muy probable hallar hoteles que realizan prácticas de calidad, por lo que para futuras investigaciones se recomienda ampliar el tamaño de la muestra e incluir a otras entidades federativas donde se encuentran estos destinos.

Agradecimientos: Al Programa para el Desarrollo Profesional

Docente para el tipo superior (PRODEP) de la Secretaría de Educación Pública por el financiamiento otorgado para realizar la investigación y a la Universidad del Mar.

V. REFERENCIAS

- AENOR (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos ISO 9001:2015*. AENOR, Madrid.
- Alonso-Almeida, M., Barcos-Redín, L. y Martín-Castilla, J. I. (2006). *Gestión de la calidad de procesos turísticos*. España: Editorial Síntesis.
- Alonso-Almeida, M., Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry, *The Service Industries Journal*, 32(6), 919-936.
- Al-Rfou, A. (2012). Achieving competitive advantage through Enterprise resource planning system (ERP) Empirical evidence from Jordan, *International Journal of Asian Social Science*, 2(6), 850-857.
- Arumugam, V., Chang, H.W., Ooi y Teh, P.L. (2009). Self-assessment of TQM practices: a case analysis. *The TQM Journal*, 21(1), 46-58.
- Álvarez, M.J., de Burgos, J. y Céspedes, J.J. (2001a). An analysis of environmental management organizational context and performance of Spanish hotels, *Omega The International Journal of Management Science*, 29, 457-471.
- Awang, Khairil Wahidin, Ishak, Nor Khomar, Radzi, Salleh Mohd y Azni Zarina Taha (2008), "Environmental variables and performance: evidence from the hotel industry in Malaysia", en *International Journal of Economics and Management*, vol. 2, núm. 1. Selangor, Malasia: Universidad Putra Malasia.
- Benavides-Velasco, C.A., Quintana-García, C. y Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- Bowen, J.T. y Schoemaker, S. (1998). Loyalty: a strategic commitment, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), 12-25.
- Briggs, S., Sutherland, J. y Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector, *Tourism Management*, 28, 1006-1019.
- Castillejos López, B., Camacho Cristiá, C. y Ramírez Luna, J.A. (2013). La percepción del turista sobre la calidad del servicio en hoteles resort de Bahías de Huatulco, México. *Revista Gespye*, (20-21), 69-87.
- Chartrunguang, B., Turner, L., King, B. y Waryszak, R. (2006). Customer satisfaction, training and TQM, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1), 51-75.
- Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J. y Molina-Azorín, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data Systems*, 108 (2), 228-244.
- 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*, 156, 683-697.
- Curkovic, S., Vickery, S. y Dröge, C. (2000). Quality-related action programs: their impact on quality performance and firm performance, *Decision Sciences*, 31(4), 885-905.
- Daghfous, A. y Barkhi, R. (2009). The strategic management of information technology in UAE hotels: an exploratory study of TQM, SCM, and CRM implementations, *Technovation*, 29, 588-595.
- Dick, G.P.M., Heras, I. y Casadesús, M. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management* 28(7), 687-708.
- Forker, L.B. (1997). Factors affecting supplier quality performance, *Journal of Operations Management*, 15, 243-269.
- García, F. y Armas, Y. (2007). Relation between Social-Environmental Responsibility and Performance in Hotel Firms. *International Journal of Hospitality Management* 26(3): 824–839.
- González, M.A. y Torruco, D. (2015). Perfiles sociales y económicos en la costa de Quintana Roo: su relación con el turismo de playa, *Investigación Ambiental*, 7(1), 1-11.
- Gustafsson, A. N. L. y Jhonson, M.D. (2003). The role of quality practices in service organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 232-244.
- Hackman, R. y Wageman, R. (1995). Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues, *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
- Hafeez, H., Malak, N. y Abdelmeguid, H. (2006). A framework for TQM to achieve business excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(9), 1213-1229.

- Handfield, R., Jayaram, J. y Gosh, S. (1999). An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance, *International Journal of Production Research*, 37(6), 1403-1426.
- Harrington, D. y Akehurst, G. (1996). Service quality and business performance in the UK hotel industry, *Int. J. Hospitality Management*, 15(3), 283-298.
- Hoffman, K. D. Y Bateson, J.E.G. (2012). *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. México: CengageLearning.
- Inoue, Y. y Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries, *Tourism Management*, 32, 790-804.
- ISO (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.6.9>. Acceso el 08/12/2017
- Israeli, A.A. (2002). Star rating and corporate affiliation: their influence on room price and performance of hotels in hotels in Israel, *Hospitality Management*, 21, 405-424.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Keshavarz, Y. y Hareeza, M. (2015). The service quality evaluation on tourist in Malaysian hotels by the mediating role of tourist satisfaction, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 680-686.
- Kimes, S.E. (2001). How product quality drives profitability: the experience at Holiday Inn [Electronic version], *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 25-28. Recuperado de: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/464/>. Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2017.
- Korankye, A.A. (2013). Total quality management (TQM): a source of competitive advantage. A comparative study of manufacturing and service firms in Ghana, *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1293-1305.
- Lai, K. y Cheng, T.C.E. (2003). Initiatives and outcomes of quality management implementation across industries, *Omega*, 31, 141-154.
- Lazari, C.G. y Kanellopoulos, D.N. (2007). Total quality management in hotel restaurants: a case study in Greece, *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 2(3), 564-571.
- Lee, V., Ooi, K., Tan, B. y Chong, A.Y. (2010). A structural analysis of the relationship between TQM practices and product innovation, *Asian Journal of Technology Innovation*, 18(1), 73-96.
- 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, *Int. J. Production Economics*, 129, 119-126.
- Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Claver-Cortés, E. y López-Gamero, M.D. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration, *International Journal of Management Reviews*, 11(2), 197-222.
- Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J. & Tarí, J.J. (2009). Environmental practices and firm performance: an empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production* 17: 516-524.
- Molina-Azorín, J.F., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J. y López-Gamero, M.D. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study in the hotel industry, *Tourism Management*, 50, 41-54.
- Müller de la Lama, Enrique. (2004). *Cultura de Calidad de servicio*. México: Editorial Trillas
- Nicolau, J.L. y Sellers, R. (2010). The quality of quality awards: diminishing information asymmetries in a hotel chain, *Journal of Business Research*, 63, 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*, 40-45.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. y Tarí, J.J. (2012). Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry, *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.
- Powell, T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-27.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A.S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance: an empirical examination, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Prajogo, D. I. y Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research*, 168, 35-50.

- Reed, R., Lemak, D.J. y Montgomery, J.C. (1996). Beyond process: TQM content and firm performance, 21 (1), 173-202.
- Reed, R., Lemak, y Mero, N.P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage, *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M y Rodríguez-Antón, J.M. (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*, 22 (8), 833-852.
- Setó, P. D. (2004) De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. España: ESIC Editorial
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2004). An examination of quality management in luxury hotels, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(2), 33-59.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2005). Critical linkages among factors and business results, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1123-1155.
- Talib, F., Rahman, Z. y Qureshi, M.N. (2010). The relationship between total quality management and quality performance in the service industry: a theoretical model, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1 (1), 113-128.
- Tarí, J.J., Claver, E., Pereira, J. y Molina, J.F. (2010). Levels of quality and environmental management in the hotel industry: their joint influence on firm performance, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 500-510.
- Taylor, W.A. y Wright, G.H. (2003). A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure, *Omega*, 31, 97-111.
- Terziovsky, M. (2006). Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement, *Management Research News*, 29 (7), 414-424.
- Viada-Stenger, M.C., Balbastre-Benavent, F. y Redondo-Cano, A.M. (2010). The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector, *Service Business*, 4, 177-196.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997). The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Wang, C., Chen, K. y Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 119-129.
- Wilkins, H., Merrilees, B. y Herrington, C. (2007). Towards an understanding of total service quality hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 26, 840-853.
- Xuchao, W., Priyadarsini, R. y Eang, L. S. (2010), Benchmarking energy use and greenhouse gas emissions in Singapore's hotel industry, *Energy Policy*, 38, 4520-4527.
- York, K.M. y Miree, C.E. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance, *Journal of Operations Management*, 291-311.
- Zhao, X., Yeung, A.C.L. y Lee, T.S. (2004). Quality management and organizational context in selected service industries of China, *Journal of Operations Management*, 22, 575-587.